



Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ДЛЯ СТАЛОГО МАЙБУТНЬОГО: ДОСЛІДЖЕННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ

Монографія

ТЕРНОПІЛЬ, 2024



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАНА ПУЛЮЯ

**ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ДЛЯ СТАЛОГО
МАЙБУТНЬОГО: ДОСЛІДЖЕННЯ,
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІННОВАЦІЇ**

МОНОГРАФІЯ

Тернопіль
2024

УДК 334

Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с.

Рецензенти:

Олійник

Оксана Вікторівна

доктор економічних наук, професор, перший проректор Державного університету «Житомирська політехніка»

Борисова

Тетяна Михайлівна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Західноукраїнського національного університету

Ватаманюк-Зелінська

Уляна Зеновійвна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансового менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка

Монографія є результатом праці колективу авторів та присвячена дослідженню наступних тематик: розвиток обліково-аналітичних систем суб'єктів ринку в умовах цифрової економіки (теорія та практика); сучасні тенденції, інноваційні підходи та проривні стратегії бізнесу; фінансові тренди, що змінюють майбутнє; цифрова економіка як фактор сталого розвитку суспільства; інформаційна діяльність як елемент бізнес-стратегії (сучасні тенденції, проблеми та перспективи); сучасні управлінські процеси у контексті соціально-економічних та цифрових змін; стратегічні рішення в маркетингу та логістиці (сучасні підходи для підвищення ефективності бізнесу); психологія бізнесу та управління в динамічному просторі сучасності; індустрія гостинності (реалії, можливості та пріоритети).

За достовірність поданих до друку матеріалів відповідальність несуть автори.

Рекомендовано до друку вченою радою Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (протокол № 11 від 21 листопада 2024 р.)

ISBN 978-617-7875-86-3

©Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	11
РОЗДІЛ I. Розвиток обліково-аналітичних систем суб'єктів ринку в умовах цифрової економіки: теорія та практика <i>Бойко Остап, Снівак Сергій</i>	
Інтеграція Data Science в управління підприємством: обліково-аналітичний аспект <i>Королюк Тетяна, Краузе Ольга</i>	14
Первинні документи в бухгалтерському обліку підприємства в умовах цифрової економіки <i>Краузе Ольга, Бойко Остап</i>	26
Роль хмарних технологій в удосконаленні обліково-аналітичних процесів <i>Кундеус Олександр, Зарудна Наталія</i>	36
Обліково-аналітичне забезпечення щодо персоналу підприємства як важіль його інвестиційної привабливості <i>Синькевич Надія, Білоус Ольга</i>	46
Розвиток бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах сучасних інформаційних технологій <i>Снівак Сергій, Королюк Тетяна</i>	56
Формування стратегії оптимізації податкового навантаження суб'єктів малого підприємництва <i>Сук Петро</i>	73
Розподіл витрат майбутніх періодів за оберненим методом на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності <i>Хомин Петро</i>	82
Податковий консалтинг і темні бариші	96
РОЗДІЛ II. Нова філософія бізнесу: сучасні тенденції, інноваційні підходи та проривні стратегії <i>Грущинська Наталія</i>	
Міжнародна спеціалізація України у воєнних умовах: виклики та можливості <i>Крамар Ірина, Баранов Костянтин, Гапон Вадим, Потюк Василь</i>	121
Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни: виклики сьогодення та перспективи розвитку <i>Машлій Галина, Зяйлик Марія</i>	134
Формування та оптимізація фінансового забезпечення регіонального розвитку	149

РОЗДІЛ III. Фінансові тренди, що змінюють майбутнє	
<i>Винник Тетяна</i>	
Фінансово-кредитні інструменти підтримки українського бізнесу в умовах воєнного стану	160
<i>Панухник Олена, Письменний Віталій, Маркович Ірина, Крупка Андрій</i>	
Імпакт-інвестування: новітні фінансові підходи до сталого розвитку України	173
<i>Ратинський Вадим, Зарічна Надія, Малярський Олег</i>	
Інтеграція бізнес-аналізу, фінансових стратегій та управління клієнтськими взаємовідносинами у контексті стратегічного управління підприємством	187
РОЗДІЛ IV. Цифрова економіка як фактор сталого розвитку суспільства	
<i>Берестецька Олена</i>	
Потенціал цифрової трансформації у досягненні екологічних цілей сталого розвитку України	197
<i>Гарматій Наталія, Феньо Володимир</i>	
Вплив Інтернет-технологій на модернізацію навчального середовища	207
<i>Дмитрів Дмитро, Мариненко Наталія, Дмитрів Олена, Михайлишин Богдан</i>	
Інституціональні засади та економічні перспективи українських автотранспортників на європейському ринку вантажних перевезень	219
<i>Левицький Віталій, Радинський Сергій, Артеменко Людмила, Радинська Софія</i>	
Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення	235
<i>Островська Галина, Шерстюк Роман, Ціх Галина</i>	
Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств	254
РОЗДІЛ V. Інформаційна діяльність як елемент бізнес-стратегій: сучасні тенденції, проблеми та перспективи	
<i>Габрусєва Наталія, Аліпуйко Сергій</i>	
Специфіка розуміння критичного мислення як інструмента інформаційної діяльності в середовищі здобувачів економічної освіти	277

<i>Гаврилов Микола</i>	
Захист інформаційних систем підприємства від кіберзагроз: підходи та інструменти в умовах цифрової трансформації бізнесу	287
<i>Гумен Юрій, Краузе Ольга</i>	
Сучасний стан та основні напрями посилення соціальної відповідальності бізнесу в умовах повномасштабної війни	306
<i>Криськов Андрій, Баран Анжеліка, Леськів Аліна, Несторенко Тетяна</i>	
Правове регулювання медіа як суб'єктів інформаційної діяльності в умовах воєнного стану в Україні	317
РОЗДІЛ VI. Сучасні управлінські процеси у контексті соціально-економічних та цифрових змін	
<i>Андрушків Богдан, Бойко Остап, Митник Уляна, Погайдак Ольга, Якимук Павло</i>	
Правові колізії реалізації індустрії 4.0 в контексті розвитку повоєнного, проєвропейського сервісу в Україні	329
<i>Галушак Михайло, Галушак Ольга</i>	
Електронні публічні закупівлі в Україні під час воєнного стану	339
<i>Горин Руслан, Зяйлик Марія</i>	
Адаптивне управління міжнародними логістичними операціями в умовах війни	351
<i>Кирич Наталія</i>	
Вплив цифровізації на сучасні управлінські процеси	363
<i>Кужда Тетяна, Луциків Іванна</i>	
Дослідження ролі та оцінювання перспектив розвитку хмарних сервісів у сфері публічного управління	373
<i>Малюта Людмила, Завідна Людмила, Владимир Ольга, Рудан Віталій</i>	
Корпоративна соціальна відповідальність - важливий інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу під час війни	387
<i>Мосій Ольга, Никитюк Григорій, Горбатюк Василь</i>	
Основні виклики та тренди керівництва і лідерства під час війни	401
<i>Струтинська Ірина, Дмитроца Леся, Сороківська Олена, Козбур Галина</i>	
Особливості цифрового розвитку малого і середнього бізнесу України, країн Європи та G7	411

<i>Федишин Ірина</i>	
Колізії сучасного законодавства щодо визначення авторства для об'єктів інтелектуальної власності, створених нейронними мережами	428
<i>Шведа Наталія</i>	
Кадрові стратегії сучасної організації в умовах цифровізації суспільства	438
<i>Юрик Наталія, Гарматюк Оксана</i>	449
Управління змінами в системі менеджменту персоналу РОЗДІЛ VII. Стратегічні рішення в маркетингу та логістиці: сучасні підходи для підвищення ефективності бізнесу	
<i>Бурліцька Оксана, Оксентюк Богдана</i>	463
Креативні інструменти комунікаційного маркетингу	
<i>Вірковська Анастасія, Заяць Олена</i>	475
Ринкова динаміка світової автомобільної промисловості	
<i>Краузе Ольга, Голда Надія, Максим Тимошів</i>	492
Зміни поведінки споживача в умовах війни	
<i>Фалович Володимир, Якимшин Лілія, Семенюк Світлана</i>	
Аутсорсинг у трансформації бізнес-процесів: механізми реалізації та виклики	504
РОЗДІЛ VIII. Психологія бізнесу та управління в динамічному просторі сучасності	
<i>Вишиньовський Василь, Періг Ірина</i>	
Психологічний аналіз управлінських обмежень особистості керівника	515
<i>Горішна Оксана</i>	
Гуманістичні аспекти управління змінами в інформаційному просторі функціонування бізнесу	530
<i>Чоп Тамара, Потіха Оксана, Габрусєва Наталія</i>	
Специфіка формування гендерно чутливих бізнес-стратегій під час війни	555
РОЗДІЛ IX. Індустрія гостинності: реалії, можливості та пріоритети	
<i>Квак Барбара, Гузар Ульяна</i>	
Технології доповненої реальності у готельному бізнесі. як оптика і психологія можуть змінювати досвід гостей	565
<i>Тарасюк Галина, Чагайда Андрій</i>	
Детермінанти позитивної оцінки клієнтами оздоровчого відпочинку	582

CONTENT

INTRODUCTION	11
CHAPTER I. Development of accounting and analytical systems of business entities under the digital economy: theory and practice <i>Boiko Ostap, Spivak Sergiy</i>	
Integration of data science into enterprise management: accounting and analytical aspect <i>Korolyuk Tetyana, Krause Olga</i>	14
Source documents in the accounting of an enterprise in the digital economy <i>Krause Olga, Boiko Ostap</i>	26
The role of cloud technologies in improving accounting and analytical processes <i>Kundeus Oleksandr, Zarudna Nataliia</i>	36
Accounting and analytical support regarding the staff of the enterprise as a lever for its investment attractiveness <i>Synkevych Nadia, Bilous Olga</i>	46
Development of accounting, analysis and audit under the conditions of modern information technologies <i>Spivak Sergiy, Korolyuk Tetyana</i>	56
Formation of a strategy to optimize the tax burden of small business entities <i>Suk Petro</i>	73
Allocation of deferred expenses using the inverse method based on net profit from non-operational activities <i>Khomyn Petro</i>	82
Tax consulting and dark profits	96
CHAPTER II. New business philosophy: modern trends, innovative approaches and breakthrough strategies <i>Hrushchynska Natalia</i>	
International specialization of Ukraine in military conditions: challenges and opportunities <i>Kramar Iryna, Baranov Kostiantyn, Hapon Vadym, Potiuk Vasyl</i>	121
Enterprise's employee potential management under war conditions: today's challenges and prospects for development <i>Mashliy Halyna, Ziailyk Maria</i>	134
Formation and optimization of financial support of regional development	149

CHAPTER III. Financial trends that change the future

Vynnyk Tetiana

Financial and credit tools supporting ukrainian business under martial law 160

Panukhnyk Olena, Pysmennyi Vitalii, Markovych Iryna, Krupka Andrii

Impact investing: contemporary financial approaches to sustainable development of Ukraine 173

Ratynskyi Vadym, Zarichna Nadiia, Maliarskyi Oleg

Integration of business analysis, financial strategies, and customer relationship management in the context of strategic enterprise management 187

CHAPTER IV. Digital economy as a factor of society sustainable development

Berestetska Olena

The potential of digital transformation in achieving environmental goals for sustainable development of Ukraine 197

Harmatiy Nataliya, Feno Volodumir

The influence of internet technologies on the modernization of the educational environment 207

Dmytriv Dmytro, Marynenko Nataliia, Dmytriv Olena, Mykhailyshyn Bohdan

Institutional frameworks and economic prospects of ukrainian road transporters in the european freight market 219

Levytskyi Vitalii, Radynskyi Sergii, Artemenko Lyudmila, Radynska Sofiia

Entrepreneurship of ukraine in conditions of war and digitalization: possibilities and perspectives of improvement 235

Ostrovska Halyna, Sherstiuk Roman, Tsikh Halyna

Business process management under the conditions of digital transformation of enterprises 254

CHAPTER V. Information activity as an element of business strategies: modern trends, problems and prospects

Habrusieva Nataliia, Aliluiko Sergii

Specificity of understanding critical thinking as a tool of information activity among applicants for economic education 277

Havrylov Mykola

Protection of enterprise information systems against cyber threats: approaches and tools in the context of business digital transformation 287

<i>Humen Yuriy, Krause Olga</i>	
Current state and main directions of strengthening social responsibility of business in conditions of full-scale war	306
<i>Kryskov Andrii, Baran Anzhelika, Leskiw Alina, Nestorenko Tetyana</i>	
Legal regulation of the media as a subject of information activity under martial law in Ukraine	317
CHAPTER VI. Modern management processes in the context of socio-economic and digital changes	
<i>Andrushkiv Bohdan, Boiko Ostap, Mytnyk Uliana, Pohajdak Olha, Yakymuk Pavlo</i>	
Legal conflicts in the implementation of industry 4.0 in the context of the development of post-war, pro-european service in Ukraine	329
<i>Halushchak Mykhailo, Halushchak Olha</i>	
Electronic public procurement in ukraine during the martial law	339
<i>Horyn Ruslan, Ziailyk Maria</i>	
Adaptive management of international logistics operations in war conditions	351
<i>Kyrych Nataliia</i>	
The influence of digitalization on modern management processes	363
<i>Kuzhda Tetiana, Lutsykyv Ivanna</i>	
Research on the role and assessment of the development prospects of cloud services in the sphere of public administration	373
<i>Maliuta Liudmyla, Zavidna Liudmyla, Vladymyr Olha, Rudan Vitaliy</i>	
Corporate social responsibility as a key tool for ensuring business economic security during war	387
<i>Mosiy Olha, Nykytiuk Hryhorii, Horbatiuk Vasyl</i>	
Key challenges and trends in management and leadership during the war	401
<i>Strutynska Iryna, Dmytrotsa Lesia, Sorokivska Olena, Kozbur Halyna</i>	
Features of small and medium business digital development: Ukraine, Europe, and G7	411
<i>Fedyshyn Iryna</i>	
Collisions of current legislation regarding the determination of authority for intellectual property objects created by neural networks	428

<i>Shveda Nataliia</i>	
HR strategies of the organization in conditions of society digitalization	438
<i>Yuryk Nataliia, Garmatiuk Oksana</i>	
Change management in the personnel management system	449
CHAPTER VII. Strategic solutions in marketing and logistics: modern approaches to increase business efficiency	
<i>Burlitska Oksana, Oksentyuk Bohdana</i>	
Creative tools of communication marketing	463
<i>Virkovska Anastasiya, Zayats Olena</i>	
Market dynamics of the global car industry	475
<i>Krause Olga, Golda Nadiya, Maksym Tymoshiv</i>	
Changes in consumer behavior in war conditions	492
<i>Falovych Volodymyr, Yakymyshyn Liliia, Semeniuk Svitlana</i>	
Outsourcing in the transformation of business processes: implementation mechanisms and challenges	504
CHAPTER VIII. Business psychology and management in the dynamic space of modernity	
<i>Vyshnovskiy Vasyl, Perig Iryna</i>	
Psychological analysis of managerial limitations of the manager's personality	515
<i>Horishna Oksana</i>	
Humanistic aspects of change management in the information space of business functioning	530
<i>Chop Tamara, Potikha Oksana, Habrusieva Nataliia</i>	
Specificity of developing gender-sensitive business strategies during wartime	555
CHAPTER IX. The hospitality industry: realities, opportunities and priorities	
<i>Kwak Barbara, Huzar Uliana</i>	
Technologie rzeczywistości rozszerzonej (ar) w hotelarstwie. jak optyka i psychologia mogą zmieniać doświadczenia gości	565
<i>Tarasiuk Halina, Chahaida Andrii</i>	
Determinants of a positive assessment by clients of a healthy holiday	582

ПЕРЕДМОВА

Сучасний бізнес перебуває на порозі фундаментальних змін, спричинених цифровізацією, глобальними економічними викликами та зростаючою увагою до сталого розвитку. Ці перетворення визначають нову реальність, де інновації, цифрові технології та дослідження є основними рушіями конкурентоспроможності й стійкості. Колективна монографія «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації» присвячена аналізу ключових аспектів цього трансформаційного процесу.

Робота охоплює різні напрями досліджень, зокрема, розвиток обліково-аналітичних систем, формування інноваційних стратегій бізнесу, трансформацію фінансових інструментів, впровадження цифрових технологій у суспільні процеси та управління, а також вплив соціальних, економічних і культурних чинників на бізнес-середовище. Особливу увагу приділено адаптації бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення, що є надзвичайно актуальним для України.

Монографія складається з дев'яти розділів, кожен із яких висвітлює окремі аспекти трансформації бізнесу. Від цифрових інновацій у бухгалтерському обліку до психологічних аспектів управління, від стратегії імпакт-інвестування до розвитку індустрії гостинності – книга пропонує багатовимірний погляд на виклики та можливості сучасного бізнесу.

Кожен із розділів монографії підкреслює важливість і невідкладність змін у конкретних аспектах управління та організації бізнесу, зокрема:

Розділ I досліджує трансформацію обліково-аналітичних систем в умовах цифрової економіки, висвітлюючи роль хмарних технологій, Data Science та сучасних інструментів обліку для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Розділ II акцентує увагу на новій філософії бізнесу, обговорюючи інноваційні підходи та стратегії, що допомагають підприємствам адаптуватися до викликів війни та глобальних змін.

Розділ III аналізує фінансові тренди, такі як імпакт-інвестування та фінансово-кредитна підтримка бізнесу, що стають ключовими у розвитку економіки, орієнтованої на сталий розвиток.

Розділ IV зосереджений на потенціалі цифрових технологій у досягненні екологічних цілей, модернізації підприємництва та освітнього середовища, особливо в умовах війни.

Розділ V розглядає інформаційну діяльність як невід’ємний елемент бізнес-стратегій, особливо у світлі зростаючих кіберзагроз та необхідності посилення соціальної відповідальності.

Розділ VI пропонує новий погляд на управлінські процеси в умовах цифрових і соціально-економічних змін, приділяючи увагу таким темам, як Індустрія 4.0, електронні закупівлі та корпоративна соціальна відповідальність.

Розділ VII досліджує інноваційні рішення у сфері маркетингу та логістики, які допомагають підприємствам підвищувати ефективність у складних умовах.

Розділ VIII підкреслює психологічні аспекти управління, що стають особливо актуальними у часи турбулентності.

Розділ IX розкриває перспективи індустрії гостинності, демонструючи, як інноваційні технології можуть змінювати досвід клієнтів і відкривати нові можливості для бізнесу.

Ця робота є результатом співпраці науковців, практиків і фахівців, які прагнуть знайти нові шляхи досягнення сталого розвитку через інтеграцію передових технологій, інноваційних підходів і прогресивного мислення. Ми сподіваємося, що монографія стане корисним ресурсом для наукової спільноти, бізнесменів, управлінців та студентів, які шукають натхнення та знання для впровадження змін, необхідних для досягнення сталого майбутнього.

Редакційна колегія висловлює подяку всім авторам за їх внесок та інноваційні ідеї, що роблять цю монографію важливим джерелом знань у сфері трансформації бізнесу.

Редакційна колегія

РОЗДІЛ І

РОЗВИТОК ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

CHAPTER I

DEVELOPMENT OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEMS OF BUSINESS ENTITIES UNDER THE DIGITAL ECONOMY: THEORY AND PRACTICE

Остап Бойко, Сергій Співак
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Ostap Boiko, Sergiy Spivak
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

ІНТЕГРАЦІЯ DATA SCIENCE В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ

INTEGRATION OF DATA SCIENCE INTO ENTERPRISE MANAGEMENT: ACCOUNTING AND ANALYTICAL ASPECT

Резюме. Стаття присвячена дослідженню зростаючої ролі BIG DATA, DATA SCIENCE, DATA-ANALYTICS та штучного інтелекту (ШІ) у системі бухгалтерського обліку. Авторами проведено аналіз наявних рушійних факторів у вдосконаленні Hard навичок для забезпечення зростаючих потреб бізнесу в аналізі податкових та неподаткових даних. Здійснено аналіз змін, які мали місце в сфері бухгалтерського обліку та аудиту, відображено, яким чином ці зміни трапились, та якими механізмами закривались нові потреби у галузі. Також авторами здійснено прогноз основних векторів розвитку галузі та окреслено основні зміни, що очікують бухгалтерський облік у майбутньому. Визначено основні труднощі, з якими стикаються роботодавці, які нові навички необхідні в цій царині знань та подано рекомендації щодо вдосконалення роботи працівників на підприємстві у сфері бухгалтерського обліку.

Summary. This article contains a brief overview of the growing role played by Data Science, Big Data, Artificial Intelligence (AI) and Data-Analytics in the accounting profession. The authors analyzed the existing driving factors that are helping to improve HARD skills to meet the growing needs of businesses in the analysis of taxable and non-taxable data. In the article the changes were analyzed that are happening in the field of accounting and audit these days, also was explained how these changes have occurred and what mechanisms help us to fulfill the needs in this field. The authors also gave a forecast about how this industry will develop in the future and what changes are expected to happen. The authors also worked out what difficulties employers currently are facing, what new skills are needed in this field of knowledge and recommendations were given to improve work of employees at the enterprise.

Вступ. Термін «BIG DATA» разом з іншими популярними темами сьогодення, такими як «DATA-ANALYTICS» та «Artificial

Intelligence (AI)», стали досить поширеними словами в бухгалтерській професії за останні роки. Навички фахівців з бухгалтерського обліку за останнє століття еволюціонували в міру того, як технології швидко просувалися вперед від використання олівця, паперу та друкарських машинок і калькуляторів до електронних таблиць і бухгалтерського програмного забезпечення. Аналітика даних у бухгалтерському обліку – це відносно новий набір навичок, який значно зростає у всіх сферах. Фахівці з бухгалтерського обліку, які можуть виявити закономірності та тенденції у BIG DATA та втілити їх у переконливі стратегічні наративи, опиняться в центрі ділового світу XXI століття [1]. Таким чином, фахівці з бухгалтерського обліку можуть скористатися численними можливостями в цьому швидко мінливому, проривному, і певною мірою середовищі страху та можливостей, використовуючи великі дані, аналітику даних і штучний інтелект (ШІ), щоб залишатися попереду конкурентів. Роботизація, інформатизація, глобалізація швидко впливають на те, як люди взаємодіють, як виконується робота та визначають завдання, які можна автоматизувати. Прогнозується, що загальний обсяг створених, відтворених і спожитих даних у всьому світі швидко зростатиме, досягнувши 100 зеттабайт або 100 трильйона гігабайт до 2030 року. Ці дані можуть бути зібрані та проаналізовані, щоб надати цінну інформацію, яка може сприяти майбутньому зростанню бізнесу. Отже, компаніям необхідно використовувати інструменти, які можуть допомогти їм перетворювати дані на корисну інформацію, що вимагає використання інструментів аналітики даних. Аналітика даних — це процес виявлення закономірностей і тенденцій у минулих необроблених даних (які часто називають великими даними) для прогнозування майбутніх подій, які допомагають у прийнятті стратегічних рішень. В той час штучний інтелект (ШІ) передбачає обробку даних, припущення та спроби зробити прогнози, які виходять за межі людських можливостей. Незважаючи на те, що термін «великі дані» є відносно новим для світу бізнесу, він вже активно використовується практично для всіх аспектів людської діяльності [2]. Фундаментальна причина популярності великих даних полягає в тому, що останні досягнення в галузі інформаційних технологій, особливо в Інтернеті, зробили доступним експоненціально зростаючий обсяг інформації [2]. Зокрема, великі дані широко визнані як наступний рубіж для інновацій, конкуренції та ефективності.

Фахівці з бухгалтерського обліку відіграють важливу роль у сфері великих даних та аналітики даних, оскільки бухгалтерський облік займається записом, обробкою інформації, вимірюванням, аналізом та звітністю фінансової інформації [2]. Так наприклад,

Асоціація присяжних сертифікованих бухгалтерів (ACCA) та Інститут управлінських бухгалтерів (ІМА) в США стверджують, що великі дані, хмарні, мобільні та соціальні платформи змінюють ландшафт для фахівців у сфері бухгалтерського обліку та фінансів, і вони повинні адаптуватися до викликів, пов'язаних з кіберзлочинністю, наданням цифрових послуг та штучним інтелектом [3].

На даний час фахівці з бухгалтерського обліку в усьому світі надають значну підтримку своїм керівникам вищої ланки, аналізуючи та інтерпретуючи великий обсяг бухгалтерських даних, більшість з яких надходить із нетрадиційних систем бухгалтерського обліку. Журнали, веб-сервера, записи кліків з Інтернету та мобільних телефонів, соціальні мережі та велика кількість машинно згенерованих та виявлених датчиками систем впроваджуються для вилучення фінансової та нефінансової інформації, яка використовується для аналізу та інтерпретації даних для прийняття важливих бізнес-рішень [4]. Крім того, використання технологій штучного інтелекту (ШІ) (наприклад, комп'ютерного зору, обробки природної мови, розпізнавання мови та машинного навчання) дає змогу компаніям підвищувати ефективність роботи та отримувати цінну інформацію про своїх клієнтів і співробітників для розробки більш конкурентоспроможних стратегій для клієнтів і персоналу.

Основна частина. Термін «великі дані» визначається як величезний вимір неструктурованих і структурованих даних, отриманих з різних джерел [5]. Структуровані дані - це інформація, що зберігається в реляційних базах даних електронних таблиць. На противагу цьому, неструктуровані дані – це дані з джерел, які не є організованими (наприклад, фотографії, відео, блоги, презентації, публікації в соціальних мережах, супутникові знімки, відповіді на відкриті опитування та контент веб-сайтів), які зазвичай виробляють 85% світової інформації на даний час [6]. Інший тип даних – це напівструктуровані дані, які містять як структуровані так і неструктуровані елементи (наприклад, електронні листи, архівовані файли тощо). Термін «великі дані» став популярним у бухгалтерській професії останніми роками, як і інші трендові теми, такі як блокчейн, штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання [7]. Хоча не існує загальноприйнятого на міжнародному рівні визначення великих даних. Бертолуччі визначає великі дані як «великі обсяги, високошвидкісні та різноманітні інформаційні активи, які вимагають економічно ефективних, інноваційних форм обробки інформації, що дозволяють покращити розуміння, прийняття рішень та оптимізацію процесів» [6].

Є ще два джерела великих даних: правдивість і цінність. Правдивість вказує на точність і надійність даних, тоді як цінність зосереджується на витратах і вигодах від збору даних [7]. Крім того, великі дані включають чотири різні елементи, а саме: обсяг, швидкість, різноманітність і правдивість. Застосування безперервного аудиту зараз значною мірою залежить від автоматизованого аналізу даних у режимі реального часу через великий обсяг і високу швидкість обробки даних [2]. Однак великі обсяги та висока швидкість створюють розриви між сучасною аудиторською аналітикою та попитом на аналітику великих даних. Величезна різноманітність і правдивість також породжують нові виклики, оскільки нинішній метод аудиту має лише обмежені компетенції для роботи з великими даними.

Великі дані змінили практику вимірювання бізнес-транзакцій та забезпечення їх релевантності. Крім того, великі дані дають компаніям можливість фіксувати транзакції до їх офіційного введення в бухгалтерський облік, виявляти рух запасів перед їх фактичним отриманням або доставкою, ідентифікувати дзвінки клієнтів до того, як будуть виконані фактичні послуги діяльності, а також багато інших форм ідентифікації економічної діяльності [2]. Система вимірювання бухгалтерських операцій зазнала кардинальних змін у зв'язку з новими технологічними змінами та появою систем планування ресурсів підприємства (ERP), які прискорюють процес збору даних та вдосконалюють системи обробки даних [7].

Аналітику даних можна визначити як «процеси, за допомогою яких інсайти витягаються з операційних, фінансових та інших форм електронних даних, внутрішніх або зовнішніх для організації» [8]. Існує безліч способів, за допомогою яких можна отримати цю інформацію, включаючи історичні, реальні або прогнозні. Вони можуть бути орієнтовані на ризики (наприклад, ефективність контролю, шахрайство, марнотратство, зловживання, недотримання політики регулятора) або орієнтовані на продуктивність (наприклад, збільшення продажів, зниження витрат, підвищення прибутковості тощо) і часто надають відповіді «як?» і «чому?», які зазвичай зустрічаються в інформації, отриманій з даних [8]. Загалом, аналітика даних охоплює не лише збір та управління даними, але й візуалізацію та представлення даних за допомогою інструментів, інфраструктури та методів для отримання інформації з великих даних [9].

Окрім попиту на аналітику даних з боку фахівців з бухгалтерського обліку, вчені розглядають аналітику даних у своїх навчальних програмах з бухгалтерського обліку. Крім того, компанії впроваджують інструменти аналітики даних у свої повсякденні

функції, щоб збільшити свій прибуток і зменшити витрати різними способами поза бухгалтерським обліком.

Існує чотири типи аналітики даних: описова аналітика, діагностична аналітика, предиктивна аналітика та прескриптивна аналітика.

Аналітику даних часто неправильно тлумачать як просто описовий аналіз («що є»). Однак дійсно цінним є предиктивна («що станеться») та прескриптивний аналіз («що нам робити?»). Описова аналітика фокусується на тому, що сталося в минулому. Сьогодні 90% компаній використовують описову аналітику. Цей вид аналітики вивчає як дані в реальному часі, так і історичні дані, щоб дати уявлення про майбутнє, а не встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між подіями. Google Analytics є яскравим прикладом описової аналітики в дії. Він надає стислий огляд активності веб-сайту, наприклад, кількість відвідувань за певний період або джерело відвідувачів. Інші бізнес-додатки описової аналітики включають результати доходу від продажів у поєднанні з покупками, вартістю на одного клієнта, кредитним ризиком клієнта, тощо.

Діагностична аналітика спрямована на подальше вивчення причини події. Діагностичний аналіз заглиблюється в дані описової аналітики, щоб з'ясувати основні причини результатів. Наприклад, якщо описова аналітика показує, що в липні продажі знизилися на 20%, необхідно визначити причини чому вони знизились. Це і буде діагностична аналітика. Ця форма аналітики використовується бізнесом, оскільки вона пов'язує більше даних і виявляє певні закономірності.

Знання, отримані в результаті описової аналітики, застосовуються до предиктивної аналітики [2] і спрямовані на відповідь на питання «що може статися?». Цей тип аналітики використовує минулі дані, щоб робити прогнози щодо майбутніх подій. Тому прогнозування є основою предиктивної аналітики. Для прогнозування даних потрібні передові технології та людські ресурси, які ґрунтуються на статистичному моделюванні. Прогнозування продажів, оцінка ризиків та сегментація клієнтів для визначення платоспроможності клієнтів є прикладами комерційних додатків для прогнозової аналітики.

Предиктивна аналітика – це передовий аналітичний інструмент, який можна використовувати для виявлення інсайтів у режимі реального часу та прогнозування майбутніх подій шляхом аналізу історичних даних. Вона дає змогу організаціям передбачати майбутнє, прогнозувати результати, виявляти можливості та приховані загрози, а

також вживати швидких заходів для ведення бізнесу та прийняття важливих інвестиційних рішень у майбутньому. Прескриптивна аналітика займає провідне місце в аналітиці даних, використовуючи висновки з попередніх аналізів, щоб визначити найкращий курс дій у відповідь на поточну проблему або рішення.

Аналітика даних, безсумнівно, є одним із найбільш трансформаційних технологічних проривів, які вплинули на бухгалтерську професію за останні кілька десятиліть [10]. Інтегруючи аналітику бухгалтерських даних, компанії можуть приймати ефективні бізнес-рішення та відповідати очікуванням зовнішніх постачальників капіталу в поєднанні з очікуваннями учасників ринку капіталу.

Аналітика бухгалтерських даних відкриває нові можливості для бухгалтерів пропонувати своїм клієнтам додаткові послуги з доданою вартістю. Так, наприклад, аудитори можуть надавати більш точні рекомендації з меншою похибкою завдяки постійному моніторингу великих наборів даних, податкові бухгалтери використовують науку про дані для швидкого вивчення складних податкових питань, які, ймовірно, які однозначно принесуть користь підприємству. Це може допомогти у залученні нових клієнтів та збільшенні відсотка клієнтів, які залишаються лояльними до компанії з часом. Також аналітика даних бухгалтерського обліку може бути використана для виявлення поведінкових моделей клієнтів. Ці закономірності можуть допомогти компаніям розробити аналітичні моделі, які, ймовірно, будуть використані в майбутньому для виявлення інвестиційних можливостей та збільшення маржі прибутку компанії [11]. Таким чином, аналітика даних бухгалтерського обліку може підвищити маржу прибутку компанії. Щоб підтримувати високий рівень фінансової життєздатності, кожна організація повинна регулярно оцінювати грошові потоки та можливості оптимізації. Багато людей не змогли отримати готівку під час надзвичайної ситуації через COVID-19 через вимушене закриття бізнесу, локдаун, директиви залишатися вдома та поширений страх передачі вірусу [12]. Компанії можуть використовувати аналітику даних для кращого розуміння та керування своїми продажами, запасами, дебіторською заборгованістю та сегментацією клієнтів, що особливо важливо під час зростання компанії. Деякі аналітичні дані в бухгалтерському обліку можуть підтримувати процеси аудиту та бухгалтерського обліку фірми.

Deep Learning – це нова техніка штучного інтелекту (ШІ) аналізу великих обсягів даних для виявлення складних і абстрактних закономірностей, прихованих у необроблених даних [13]. *Deep Learning* показує глибшу структуру подій і ситуацій у кількох шарах

нейронних мереж за рахунок поєднання інформації з найсучаснішими методами. Так наприклад, наявні дані можуть бути використані для створення автоматизованого алгоритму для конкретних аудиторських суджень, таких як категоризація орендних договорів, розрахунок безнадійної заборгованості тощо.

У сучасному світі багато консалтингових фірм інвестують значну суму грошей у *Deep Learning* та штучний інтелект (ШІ). *Deep Learning* допомагає приймати рішення протягом усього процесу аудиту, включаючи планування, перевірку внутрішнього контролю, тестування, тощо.

Блокчейн розшифровується як децентралізована інформаційна та бухгалтерська система, яка дозволяє контролювати та перевіряти платіжні транзакції, уникаючи дублювання валют або цифрового. Використовуючи технологію блокчейну, бухгалтерські дані можуть надійно зберігатися, миттєво ділитися між контрагентами та перевірятися будь-ким, хто цікавиться цим питанням. Блокчейн може слугувати альтернативною системою бухгалтерської книги для бухгалтерських записів і може допомогти просунути бухгалтерську інформацію з системи подвійного запису до системи з потрібним записом системи [14]. Блокчейн також використовується для зберігання програм, які виконуються лише за умови виконання заздалегідь визначених умов, і ці програми відомі як смарт-контракти. Ці смарт-контракти мають кілька переваг. Наприклад, якщо викид досягає 100% медіанної вартості транзакцій, аудитор і компанія погоджуються, що настав час оцінити дані за допомогою людського ока. Тому, швидше за все, буде запроваджено блокчейн, щоб виявляти такі викиди та направляти їх аудиторам [11]

Організації можуть обробляти свої дані за допомогою численних інструментів аналітики бухгалтерських даних. Microsoft Excel — це програма для роботи з електронними таблицями, яка використовується для Windows, macOS, Android та iOS і широко використовується компаніями по всьому світу. Він має широкий спектр функцій, таких як обчислення даних, підсумовування чисел, зведені таблиці, графічні інструменти тощо. Microsoft Excel може виконувати статистичний аналіз, наприклад регресійне моделювання. Microsoft Excel є одним із найважливіших і найнадійніших інструментів аналітики даних на ринку, і він підвищує ефективність і результативність очікувань користувачів. Фахівцям з бухгалтерського обліку можуть бути корисні інструменти бізнес-аналітики, які допомагають їм виявляти стійкі та прогнозні висновки з певного набору даних. Використовуючи різноманітні інструменти бізнес-аналітики, компанія може очищати

дані, моделювати дані та створювати прості для розуміння візуалізації. Ця візуалізація дає детальне розуміння та допомагає визначити сфери, які потребують подальшого розвитку. Такі інструменти генерують деякі спільні функції, які можуть бути легко доступними та зрозумілими іншим членам групи. Існують різні інструменти бізнес-аналітики, такі як Tableau, Power BI, SAS Business Intelligence, Oracle Business Intelligence, Looker Studio від Google, тощо.

Machine Learning – це техніка аналізу даних, при якій програмна модель тренується з використанням великого обсягу інформації. Це область штучного інтелекту, заснована на передумові, що системи можуть вчитися на даних, виявляти закономірності та робити судження з мінімальною участю людини. Безліч компаній по всьому світу використовують найбільш передові та складні інструменти для аналітики даних у бухгалтерських процедурах, такі як «R», «SQL» та «Python». Ці мови програмування в основному використовуються компаніями для виконання високо налаштованого та розширеного статистичного аналізу. Python є однією з найбільш швидкозростаючих мов програмування, доступних сьогодні. Спочатку Python був розроблений як об'єктно-орієнтована мова програмування для використання в програмному забезпеченні та веб-розробці, але пізніше розширений для використання в дослідженні даних. З іншого боку, «SQL» є популярною мовою статистичного програмування, яку статистики використовують для статистичного аналізу, аналітики великих даних та машинного навчання. Обидві ці мови програмування використовуються для генерації різних алгоритмів, які виконують регресійний аналіз, виявляють кластери даних і виконують інші завдання програмування.

Завдяки масштабному та швидкому технологічному прогресу компанії постійно розробляють технології для вдосконалення своєї бізнес-стратегії та повсякденної діяльності. Серед цих технологій аналітика даних набула популярності в широкому спектрі організацій, від корпоративних і державних до наукових і академічних дисциплін, включаючи бухгалтерський облік і аудит. Ми вважаємо, що аналітика аудиторських даних має більшу глибину можливостей і ширшу концепцію, ніж стандартні аналітичні методи, оскільки вона включає потужні програмні інструменти та статистично вимогливі методології.

Впровадження аналітики даних може допомогти компанії збільшити маржу прибутку та отримати конкурентну перевагу. Наприклад, згідно з нещодавнім опитуванням фахівців з бухгалтерського обліку, проведеним постачальником програмного забезпечення [15] серед 3 000 професіоналів бухгалтерського обліку з

усього світу, 56% бухгалтерів вважають, що дохід від їхньої практики зріс за останні 12 місяців завдяки впровадженню автоматизації. Компанії з обмеженим застосуванням аналітики даних у своїх бізнес-операціях можуть бути витіснені з бізнесу в довгостроковій перспективі. Аналітика даних є найважливішою сферою, де технологічна трансформація може відбутися досить швидко. Головне, щоб організація та її керівники мали бажання та можливість адаптуватися до швидких змін. Деякі вчені визначають аналітику даних у “управлінському обліку” як впровадження інструментів інформаційних технологій для аналізу та інтерпретації управлінської діяльності компанії [14]. Інша частина вчених вбачає традиційну роль “управлінських бухгалтерів” в прийнятті управлінських рішень, проектуванні, плануванні, бюджетному контролі, рентабельності продукції, а також допомозі вищому керівництву у формулюванні та впровадженні організаційних стратегій [16].

Аналітика даних розглядається як критично важлива навичка для будь-якого фахівця з бухгалтерського обліку. На даний час “управлінські бухгалтери” недостатньо підготовлені до оцінки вимог організації, оскільки переважна більшість немає всебічного розуміння інформаційних систем. Глибокі знання з аналітики даних допомогли б їм заглиблюватися як у фінансові, так і в нефінансові дані для прийняття кращих рішень. Таким чином, управлінські бухгалтери повинні розуміти аналітику даних і вміти доносити свої висновки до вищого керівництва, а також мати розуміння бізнесу та комерційну хватку для реальної оцінки ситуації та надання рекомендацій щодо подальших кроків функціонування бізнесу.

З академічної точки зору, а саме вчені Пікард і Кокінс [17] стверджують, що бухгалтери знаходяться в найкращому становищі у компанії, що дозволяє їм володіти величезною кількістю інформації і використовувати її для прийняття ефективних бізнес-рішень. Також, вони стверджують, що аналітика даних однозначно буде використана бухгалтерами для аналізу даних, починаючи від загальних фінансових коефіцієнтів і закінчуючи більш складними методами аналізу даних, такими як кластеризація, регресії та факторний аналіз. Інші вчені такі як Шлефке, Сілві та Мюллер [18] зазначають, що бухгалтери мають попередні знання з фінансової звітності і тому можуть впроваджувати різноманітні сучасні інструменти аналізу даних для підготовки кількох фінансових та нефінансових звітів.

Штучний інтелект (ШІ) — це симуляція людського інтелекту в машинах. Це дозволяє машинам думати, вчитися та вирішувати проблеми так само, як це робить людський мозок. Використання

штучного інтелекту дозволяє машинам виконувати необхідні завдання, імітуючи поведінку людського інтелекту. Кілька компаній у всьому світі впровадили ШІ у свій бухгалтерський облік, щоб отримати переваги ШІ. Наприклад, згідно з нещодавнім опитуванням 3000 фахівців з бухгалтерського обліку з усього світу, проведеним постачальником програмного забезпечення [15], 66% бухгалтерів вважають, що вони інвестуватимуть у ШІ для автоматизації повторюваних і трудомістких завдань, тоді як 55% стверджують, що використовуватимуть ШІ для покращення своїх бізнес-операцій. ШІ, який був добре навчений досягати точності, тобто який був запрограмований на дотримання правил бухгалтерського обліку, вироблятиме більш точну та послідовну бухгалтерську інформацію. Відповідно до цієї думки, включення ШІ у функції бухгалтерського обліку може усунути бухгалтерські помилки та людські помилки під час підготовки фінансової звітності. В даний час бухгалтерські фірми інтегрують ШІ у функції аудиту, щоб забезпечити відповідність і зменшити навмисні помилки менеджерів. Це обмежить можливості менеджерів використовувати фінансові функції певних формулярів. Незважаючи на те, що лише деякі бухгалтерські фірми включили ШІ у свої аудиторські функції, більшість із них використовують ШІ для управління аудиторськими ризиками [19].

Крім того, найпомітнішою перевагою впровадження ШІ у бухгалтерську функцію компанії є мінімізація майбутніх витрат. У довгостроковій перспективі залежність від ШІ зменшить потребу в людському капіталі і підвищить ефективність і точність фінансової звітності компанії.

Висновки. Ця стаття має на меті надати огляд зростаючої ролі, яку відіграють великі дані, аналітика даних та штучний інтелект у бухгалтерській професії. Великі дані, аналітика даних та ШІ стали популярними словами для професіоналів бухгалтерського обліку в останні роки. Для фахівців з бухгалтерського обліку стає все більш важливим розуміти можливості, які великі дані та аналітика даних пропонують своїм клієнтам та галузі. Бухгалтерський облік ґрунтується на даних, і отже, великі дані можуть допомогти фахівцям з бухгалтерського обліку приносити більшу цінність своїм клієнтам і компанії в цілому. Посадові обов'язки фахівців з бухгалтерського обліку стрімко змінюються у зв'язку з розвитком великих даних, аналітики даних та ШІ. Ми стверджуємо, що ці новітні технології становлять потенційну загрозу для фахівців з бухгалтерського обліку, які не хочуть вчитися і не хочуть змін.

Проте нещодавнє опитування фахівців з бухгалтерського обліку, в якому взяло участь 3000 кореспондентів, проведене постачальником програмного забезпечення [15] показує, що 83% клієнтів зараз мають вищі очікування від своїх бухгалтерів, ніж п'ять років тому [15]. також повідомляє, що 39% бухгалтерів описують себе як першопроходців у сфері технологій. Люди, які здатні виявити закономірності в даних і втілити їх у переконливі стратегічні наративи, опиняться в центрі ділового світу XXI століття. Таким чином, у швидко мінливому бізнес-середовищі фахівці з бухгалтерського обліку можуть скористатися численними можливостями, використовуючи великі дані, аналітику даних і ШІ, щоб покращити бізнес-процеси на підприємстві і тим самим збільшити свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Vasarhelyi, M. A., Kogan, A., & Tuttle, B. M. (2015). Big data in accounting: An overview. *Accounting Horizons*, 29(2), 381-396
2. Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29-44.
3. Association of Chartered Certified Accountants [ACCA] and the Institute of Management Accountants (IMA). (2013a). Digital darwinism: Thriving in the face of technology change. URL: <https://www.accaglobal.com/my/en/technical-activities/technical-resources-search/2013/october/digital-darwinism.html> (accessed on 10 October 2024).
4. Boomer, J. (2018). The value of big data in an accounting firm. URL: <https://www.cpapracticeadvisor.com/firm-management/article/12424744/the-value-of-big-data-in-an-accounting-firm> (accessed on 13 October 2024).
5. Ernst & Young. (2020). How to harness artificial intelligence in accounting. URL: https://www.ey.com/en_sg/ai/how-to-harness-artificial-intelligence-in-accounting (accessed on 15 October 2024).
6. Bertolucci, J. (2013). Big Data: A practical definition. *Information Week* (August 26). URL: <http://www.informationweek.com/big-data/big-data-analytics/big-data-a-practical-definition/d/d-id/1111290?> (accessed on 18 October 2024).
7. Romero S., Gal G., Mock T. J., & Vasarhelyi M. A. (2012). A measurement theory perspective on business measurement. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 9 (1), 1-24.
8. KPMG. (2016). Leveraging data analytics and continuous auditing processes for improved audit planning, effectiveness, and efficiency. URL:

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/Leveraging-Data-Analytics.pdf> (accessed on 21 October 2024).

9. Mikalef, P., Pateli, A., Batenburg, R. S., & Wetering, R. V. D. (2015). Purchasing alignment under multiple contingencies: A configuration theory approach. *Industrial Management & Data Systems*, 115(4), 625-645.
10. Schmidt, P. J., Riley, J., & Church, K. S. (2020). Investigating accountants' resistance to move beyond Excel and adopt new data analytics technology. *Accounting Horizons*, 34(4), 165-180.
11. Poddar, A. (2021). Data analytics in accounting: 5 comprehensive aspects. Retrieved from <https://hevodata.com/learn/data-analytics-in-accounting/> (accessed on 21 October 2024).
12. Clayton & McKervey. (2020). Managing cash flow through data analytics. URL: <https://www.primeglobal.net/news/managing-cash-flow-through-data-analytics-clayton-mckerverey> (accessed on 22 October 2024)
13. Sun, T., & Vasarhelyi, M. A. (2018). Embracing textual data analytics in auditing with deep learning. *The International Journal of Digital Accounting Research*, 18, 49-67.
14. Abad-Segura, E., Infante-Moro, A., González-Zamar, M. D., & López-Meneses, E. (2021). Blockchain technology for secure accounting management: *Research trends analysis. Mathematics*, 9(14), 1631.
15. Sage. (2018). Accountants adoption of Artificial Intelligence expected to increase as clients' expectations shift. URL: <https://www.sage.com/en-us/news/press-releases/2018/03/accountants-adoption-of-ai-expected-to-increase/> (accessed on 23 October 2024).
16. Nielsen, S. (2018). Reflections on the applicability of business analytics for management accounting—and future perspectives for the accountant. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(2), 167-187.
17. Pickard, M. D., & Cokins, G. (2015). From bean counters to bean growers: Accountants as data analysts-A customer profitability example. *Journal of Information Systems*, 29(3), 151-164.
18. Schläfke, M., Silvi, R., & Möller, K. (2013). A framework for business analytics in performance management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 110-122.
19. Zhao, N., Yen, D. C., & Chang, I. C. (2004). Auditing in the e-commerce era. *Information Management & Computer Security*, 12(5), 389-400.

Тетяна Королюк, Ольга Краузе
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Tetyana Korolyuk, Olga Krause
Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (Ukraine)

ПЕРВИННІ ДОКУМЕНТИ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

SOURCE DOCUMENTS IN THE ACCOUNTING OF AN ENTERPRISE IN THE DIGITAL ECONOMY

Резюме. Первинні документи є фундаментальною складовою в системі бухгалтерського обліку, через те що вони служать основним доказом під час облікового відображення господарських операцій в системі рахунків обліку. У сучасних умовах розвитку економіки та цифровізації бізнес-процесів значення первинних документів набуває ще більшого значення. Вони забезпечують юридичну обґрунтованість здійснених операцій, є інструментом з метою контролю за правильністю, законністю та доцільністю функціонування підприємства. Актуальність первинних документів зумовлена наступними чинниками: правова регламентація, контрольні та управлінські функції, електронний документообіг, міжнародні стандарти обліку, прозорість та відповідальність. Облікове поточне відображення та формування звітних даних у фінансовій звітності є обов'язковою вимогою законодавства більшості країн. Первинні документи виступають інформаційною базою для формування достовірної звітності, яка підлягає зовнішньому аудиту й контролю з боку податкових органів. Завдяки належному оформленню та обробці первинних документів забезпечується ефективний контроль за внутрішніми процесами господарюючого суб'єкта, що, у свою чергу, дозволяє зменшити ризики помилок, шахрайства та збитків. Вони служать інструментом в цілях внутрішнього аудиту та аналітичних розрахунків. Сучасні інформаційні технології створюють нові можливості з метою автоматизації облікових процесів. Переходячи на електронні форми первинних документів, підприємства скорочують час на їх обробку та підвищують точність облікових операцій. Використання спеціалізованих програм дозволяє швидше обробляти документи, уникати помилок і забезпечувати оперативний доступ до інформації. Однак цей перехід вимагає дотримання правових норм щодо електронного підпису та збереження документів.

Інтеграція підприємств у глобальну економіку вимагає дотримання МСФЗ (IFRS), які також висувають вимоги до первинних документів. Це важливо для суб'єктів господарювання, які ведуть міжнародну діяльність, залучають інвесторів чи працюють на експортних ринках. Сучасне бізнес-середовище вимагає високого рівня прозорості у господарській діяльності. Первинні документи забезпечують можливість відстеження господарських операцій, що є ключовим аспектом при взаємодії з інвесторами, кредиторами та державними органами.

Summary. Source documents are a fundamental component of the accounting system, as they serve as the main evidence for recording business transactions in the accounting system. In today's economic development and digitalization of business processes, the importance of source documents is becoming even more important. They ensure the legal validity of transactions and serve as a tool for controlling the correctness, legality and expediency of the company's operations. The relevance of source documents is driven by the following factors: legal regulation, control and management functions, electronic document management, international accounting standards, transparency and accountability. The current accounting and reporting of data in the financial statements is a mandatory requirement of the legislation of most countries. Source documents serve as the information base for the preparation of reliable financial statements, which are subject to external audit and control by tax authorities. The proper execution and processing of source documents ensures effective control over the internal processes of a business entity, which, in turn, reduces the risks of errors, fraud and losses. They serve as a tool for internal audit and analytical calculations. By switching to electronic forms of source documents, companies reduce processing time and increase the accuracy of accounting operations. The use of specialized programs allows you to process documents faster, avoid mistakes, and provide quick access to information. However, this transition requires compliance with legal regulations on electronic signatures and document retention. Integration of businesses into the global economy requires compliance with IFRS, which also imposes requirements for source documents. This is important for businesses that conduct international business, attract investors, or operate in export markets. The modern business environment requires a high level of transparency in business activities. Source documents provide the ability to track business transactions, which is a key aspect when interacting with investors, creditors, and government agencies.

Вступ. Документування відіграє ключову роль у функціонуванні облікової системи підприємства, забезпечуючи як внутрішній контроль і ефективне управління, так і відповідність зовнішнім вимогам та стандартам. В динамічних змінах сучасної економіки, конкуренції та швидких технологічних змін документування стає важливим інструментом з метою забезпечення прозорості, надійності та стабільності бізнесу. Первинні документи є базовою складовою системи бухгалтерського обліку. Саме документи виступають основою облікового відображення господарських операцій в системі рахунків обліку. У сучасних умовах розвитку економіки та цифровізації бізнес-процесів значення первинних документів набуває ще більшого значення. Вони забезпечують юридичну обґрунтованість здійснених операцій, є інструментом з метою контролю за правильністю, законністю та доцільністю функціонування підприємства.

Актуальність первинних документів в обліковому відображенні діяльності суб'єкта господарювання зумовлена наступними чинниками. Облікове поточне відображення операцій та формування звітних показників у фінансовій звітності виступає обов'язковим чинником законодавства більшості країн. Первинні документи є базисом при формуванні достовірної звітності, яка в подальшому підлягає зовнішньому аудиту й контрольним діям з боку податкових органів. Завдяки належному оформленню та обробці первинних документів забезпечується ефективний контроль за внутрішніми процесами підприємства. Це, у свою чергу, зменшує ризики помилок, шахрайства та збитків. Вони служать інструментом в цілях внутрішнього аудиту та аналітичних розрахунків.

Сучасні інформаційні технології створюють нові можливості в цілях автоматизації облікового відображення. Переходячи на електронні форми первинних документів, підприємства скорочують час на їх обробку та підвищують точність облікових операцій. Однак цей перехід вимагає дотримання правових норм щодо електронного підпису та збереження документів. Інтеграція підприємств у глобальну економіку вимагає дотримання МСФЗ (IFRS), які також висувають певні вимоги щодо формування первинних документів. Це особливо важливо для тих підприємств, що ведуть міжнародну діяльність, залучають інвесторів чи працюють на експортних ринках.

Сучасне бізнес-середовище вимагає високого рівня прозорості у фінансовій діяльності. Первинні документи забезпечують можливість відстеження операцій господарюючого суб'єкта, що є ключовим аспектом в процесі взаємодії з інвесторами, кредиторами та державними органами. Загалом первинні документи є основою для

достовірного та ефективного облікового відображення, що дозволяє забезпечити фінансову стійкість і прозорість діяльності господарюючого суб'єкта. У сучасних умовах автоматизації та глобалізації бізнес-процесів, їхня роль постійно зростає.

Основна частина. Документування є невід'ємною частиною облікової системи будь-якого господарюючого суб'єкта, оскільки саме воно забезпечує юридичне підтвердження здійснених господарських операцій, виступає базисом облікового відображення. Основні аспекти значення та ролі документування в обліковій системі підприємства подано в табл. 1.

Таблиця 1

Значення та роль документування в обліковій системі підприємства

Значення	Сутність
Юридична обґрунтованість операцій	Первинні документи фіксують фактичне здійснення господарської операції, надаючи їй правового значення. Вони є офіційними доказами у випадках виникнення спірних питань між контрагентами, перевірки податковими органами чи аудиторами. При належному оформленні документ дозволяє підприємству захистити свої інтереси та підтвердити законність дій.
Фінансова достовірність	Первинні документи є основою облікового відображення в поточному обліку, тому їх точність і відповідність реальним фактам гарантує достовірні показники у фінансовій звітності. Документування підтверджує об'єктивність облікових даних, які є основою формування звітів й аналізу фінансового стану підприємства.
Контроль за діяльністю підприємства	Документація є основним інструментом внутрішнього контролю на підприємстві. Вона дозволяє керівництву відстежувати показники витрат, доходів, оборотних активів, руху товарно-матеріальних цінностей, що допомагає запобігати можливим зловживанням, крадіжкам чи помилкам у веденні обліку. Регулярний контроль за документуванням сприяє покращенню облікової дисципліни.
Звітність та оподаткування	Правильно оформлені первинні документи є необхідними щодо своєчасного та точного заповнення податкових декларацій, формування фінансової звітності відповідно до національних та міжнародних стандартів. Відсутність або неналежне документування операцій може призвести до штрафних санкцій з боку податкових органів або навіть до кримінальної відповідальності.
Організація документообігу	Ефективне документування сприяє налагодженню системного документообігу на підприємстві. Це включає в себе правильну організацію процесів створення, передачі, зберігання та обробки документів. Налагоджена система документообігу підвищує ефективність роботи бухгалтерії та інших підрозділів, забезпечуючи швидкий доступ до необхідної інформації.
Автоматизація та електронний документообіг	У сучасних умовах розвитку технологій все більше підприємств переходять на електронні форми документування. Це сприяє прискоренню облікових процесів, зменшенню витрат на зберігання документів у паперовому вигляді і підвищенню безпеки відображених у них даних. Однак важливо забезпечити дотримання законодавчих вимог при формуванні електронних документів, таких як використання електронного підпису.
Прозорість функціонування підприємства	Належне документування виступає базисом при забезпеченні прозорості діяльності підприємства, що є ключовим фактором при залученні інвесторів, кредиторів, а також з метою успішного проходження зовнішнього аудиту. Документи дозволяють відслідковувати ресурсні потоки та оцінювати ефективність управління ресурсами.

Без належного документування неможливо забезпечити достовірність фінансової звітності, здійснити дотримання законодавчих вимог та внутрішніх регламентів підприємства.

Первинний документ вважається офіційним документом в цілях підтвердження факту здійсненої господарської операції і виступає базовим орієнтиром при її обліковому відображенні. Він містить визначені реквізити, що дозволяють ідентифікувати операцію, її учасників, обсяги та часові періоди проведення. У вітчизняному законодавчому полі первинний документ визначається відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а саме: «Первинний документ – документ, який містить відомості про господарську операцію» [1]. В Положенні про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку подано наступне визначення первинних документів: «Первинні документи – це документи, створені у паперовій або в електронній формі, які містять відомості про господарські операції» [2].

Первинні документи повинні формуватися з дотриманням вимог щодо обов'язкових реквізитів: назви документа, дати його складання, назви підприємства, яке його склало, змісту й обсягу господарської операції, одиниці виміру господарської операції, посад й підписів відповідальних осіб, особистого підпису або ж інших даних щодо ідентифікації особи, яка була задіяна у здійсненні господарської операції [1]. Тобто за наявності вказаних обов'язкових реквізитів можна визнати законність операцій у первинних документах.

Водночас чинне законодавство передбачає можливість визнання законності первинних документів за наявності неістотних недоліків. Це можливо у випадку, якщо такі недоліки не перешкоджають ідентифікації особи, яка була задіяна у виконанні господарської операції, і первинні документи відображають дані про дату їх складання, назву підприємства, зміст й обсяг операцій [1]. Тобто за дотримання відображення обов'язкових реквізитів й при наявності неістотних недоліків операція може визнаватися в системі обліку.

Первинні документи, що складаються у електронному вигляді, також використовуються з метою облікового відображення операцій господарюючого суб'єкта, але з дотриманням правових норм законодавства щодо електронних документів, електронного документообігу та електронної ідентифікації [3; 4].

Вітчизняне законодавство також визначає момент складання первинних документів: момент проведення господарської операції або зразу після її завершення [1; 2]. Законодавством передбачено зберігання документів відповідно до визначеного терміну, при цьому

мінімальний термін вважається три роки і залежить від виду документа [5].

Первинні документи відіграють значиму роль у системі облікового відображення, оскільки на їхній основі здійснюється фіксація здійснених господарських операцій. Для того, щоб вони мали правову силу та могли бути використані в системі обліку й в контрольних цілях, вони повинні відповідати певним вимогам: 1) достовірність: документ повинен містити правдиві дані щодо господарської операції та сформований з використанням фактичних даних; 2) повнота: документ повинен усі дані для повної ідентифікації операції, включаючи визначені обов'язкові реквізити; 3) своєчасність складання: визначено необхідність складання первинних документів в момент безпосереднього проведення операції чи одразу по її завершенні; 4) юридична чинність: документ повинен підписуватися уповноваженими особами та мати всі необхідні реквізити для юридичної сили; 5) однозначність: дані в документі повинні бути подані зрозуміло і чітко, щоб виключити можливість їх різного трактування; 6) збереження документів: документи мають бути збережені відповідно до встановлених законодавством термінів. В Україні такий термін становить не менше трьох років; 7) формалізованість: документи мають бути складені у формах, встановлених законодавством або внутрішніми положеннями підприємства.

Крім цього, первинна документація також має важливе значення в процесі аудиту. Коли компанії проходять аудиторську перевірку, доступ аудитора до чіткого та доступного паперового сліду всіх транзакцій підвищує загальну легітимність та незалежність аудиту. Для того, щоб підтвердити точність залишків на окремих рахунках компанії, аудиторам потрібен повний доступ до всіх документів. Загалом, для більш безперешкодного ведення бізнесу та підвищення його прозорості слід зберігати всі первинні документи, щоб мати можливість звертатися до них у майбутньому [6].

Також важливо врахувати, що не є бухгалтерськими документами, щоб уникнути плутанини: загальні електронні листи та внутрішнє листування, які не стосуються конкретної господарської операції; проекти документів або підготовчі нотатки, які ще не були офіційно завершені або затверджені; комерційні презентації або каталоги продукції, які не передбачають формальних фінансових зобов'язань або конкретного замовлення; особисті щоденники або планувальники, які документують зустрічі або призначення, але не мають прямого відношення до господарських операцій [7]. Хоча ці

документи можуть бути корисними для довідок і планування, вони не є офіційними доказами господарських операцій і тому до них не потрібно ставитися з такою ж ретельністю, як до власне бухгалтерських документів. У сучасних умовах розвитку інформаційних технологій та диджиталізації процесів бухгалтерського обліку все більшого значення набувають електронні первинні документи. Такі документи мають ті ж функції, що й паперові, проте їх складання та обіг регулюються специфічними вимогами. Важливою вимогою електронних документів є наявність електронного підпису. Такий підпис підтверджує автентичність документа, має юридичну силу так само, як фізичний підпис на паперовому документі [3; 4].

Електронні документи повинні бути створені у форматі, який дозволяє їх коректне відображення і збереження протягом тривалого часу. Це можуть бути формати PDF, XML або спеціалізовані формати для обміну електронними документами [8]. Електронні документи повинні зберігатися у відповідності з правилами архівування [2]. Це включає наявність резервних копій, захист від несанкціонованого доступу і змін, а також можливість швидкого доступу до документів на вимогу контролюючих органів. Вони дозволяють значно спростити процес обліку за рахунок інтеграції з системами бухгалтерського обліку, що знижує ризик помилок і прискорює обробку інформації.

Обробка первинних документів – це важливий етап у бухгалтерському обліку, що забезпечує правильне відображення господарських операцій. Від того, як організовано цей процес, залежить точність і своєчасність ведення обліку. Первинні документи приймаються відповідальними особами бухгалтерії або спеціалістами з документообігу. Перший крок – це перевірка документа на відповідність формальним вимогам: наявність всіх необхідних реквізитів, правильність оформлення, відповідність даних фактичним операціям. Після цього документ перевіряється на достовірність інформації: чи відповідає зазначена операція реальним даним, наявності матеріалів, виконанню робіт або послуг. Після перевірки дані з первинних документів заносяться до облікових регістрів. В сучасних умовах обробка документів часто відбувається за допомогою спеціалізованих програм, що автоматизують цей процес.

Важливо забезпечити правильність відображення даних: зазначення дати, суми, видів операцій, а також коректного віднесення до відповідних рахунків бухгалтерського обліку. У разі виявлення помилок чи неточностей у первинних документах їх необхідно виправити. Типовими помилками в первинних документах можуть бути: неузгодженість даних у первинних документах; відсутність

обов'язкових реквізитів; неправильне зазначення відомостей; відсутність належного відображення змісту та обсягу господарських операцій; відсутність підписів сторін, неможливість ідентифікувати підписанта. Для виправлення помилок чи неточностей можуть бути використані коригуючі бухгалтерські проводки або виправлення в первинних документах згідно визначених підходів щодо виправлень помилок. Додатково може проводитися аналітичний огляд для виявлення невідповідностей між різними документами або регістрами. Після повної обробки і внесення даних, господарська операція вважається завершеною і документ закріплюється в облікових регістрах. Далі первинні документи передаються до архіву для подальшого зберігання.

Сучасними тенденціями у розвитку документації підприємств є наступні (табл. 2) [9].

Таблиця 2

Основні тенденції у розвитку документації підприємств

Тенденція	Сутність
Хмарні технології та рішення для віддаленої роботи	Багато компаній переходять на рішення для віддаленої роботи за допомогою хмарних технологій. Документація є невід'ємною частиною цього переходу, оскільки дозволяє працівникам обмінюватися інформацією. Використання хмарних технологій означає, що дані не зберігаються на комп'ютері окремої людини, що підвищує безпеку та надійність для клієнтів і бізнесу.
Автоматизований збір даних за допомогою роботизованої автоматизації процесів (RPA)	Роботизована автоматизація процесів (RPA), також відома як програмна робототехніка, використовує автоматизовані технології для відтворення офісних завдань, які виконують працівники. Ці завдання можуть включати заповнення форм, упорядкування файлів та інші повторювані дії. Це вивільняє час, який працівники витрачали б на рутинні адміністративні завдання, і дозволяє їм приділяти більше уваги складним завданням, які сприяють розвитку бізнесу.
Інтеграція штучного інтелекту	Розвиток штучного інтелекту значно полегшує роботу в багатьох галузях, у тому числі в бухгалтерії, коли йдеться про документацію. ШІ можна використовувати для створення інтелектуального контенту та виведення на поверхню інформації, яка інакше могла б залишитися прихованою.

У сучасних умовах автоматизація документообігу є важливим кроком для підвищення ефективності бухгалтерського обліку. Використання спеціалізованих програм (ERP-систем) дозволяє швидше обробляти документи, уникати помилок і забезпечувати оперативний доступ до необхідної інформації.

Висновки. У сучасних умовах, коли технології стрімко розвиваються, важливість первинних документів залишається незмінною. Вони формують основи бухгалтерського обліку, забезпечують контроль, достовірність та законність формування фінансової звітності. Дослідження підтвердило, що первинні документи є основою бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Вони виконують кілька ключових функцій. Первинні документи забезпечують точний запис всіх фінансових транзакцій, що сприяє формуванню достовірної інформації для аналізу та прийняття рішень. Вони слугують важливим інструментом для внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту, що дозволяє виявляти та запобігати фінансовим зловживанням. Первинні документи мають юридичну силу і можуть бути використані в судових справах, що підкреслює їх важливість для захисту інтересів підприємства. Завдяки структурованій інформації, зібраній у первинних документах, підприємства можуть проводити детальний аналіз діяльності підприємства та її ефективності.

Важливими напрямками розвитку системи первинного обліку в умовах цифрової економіки є: впровадження електронних систем обліку, що дозволить зменшити людський фактор, прискорити обробку інформації та знизити ризик помилок; розробка єдиних шаблонів для первинних документів, що відповідають вимогам законодавства та специфіці підприємства, й допоможе забезпечити однорідність та зручність у використанні; організація регулярних тренінгів для працівників підприємства з метою підвищення їх обізнаності про важливість ведення первинного обліку та актуальних змін у законодавстві; створення механізмів внутрішнього контролю для перевірки достовірності первинних документів і виявлення можливих невідповідностей даних у звітності; регулярний моніторинг і аналіз системи ведення первинного обліку з метою виявлення можливостей для покращення та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Наведені пропозиції можуть суттєво покращити ефективність ведення первинного обліку, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
2. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку: затверджене наказом Міністерства фінансів України від 24.05.1995 р. № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> (дата звернення: 10.10.2024).
3. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 18.10.2024).

4. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#n534> (дата звернення: 18.10.2024).

5. Перелік типових документів, що створюються під час діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, інших юридичних осіб, із зазначенням строків зберігання документів: затверджений наказом Міністерства юстиції України від 12.04.2012 р. № 578/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0571-12#Text> (дата звернення: 14.10.2024).

6. Source Documents. CFI: веб-сайт. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/source-documents/> (дата звернення: 22.10.2024).

7. Magic Heidi Understanding and Managing Accounting Documents. URL: <https://magicheidi.ch/accounting-document> (дата звернення: 22.10.2024).

8. Порядок роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання: затверджений наказом Міністерства юстиції України від 11.11.2014 р. № 1886/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-14#Text> (дата звернення: 21.10.2024).

9. Documentation in Accounting Firms: Trends and Innovations. Document360: веб-сайт. URL: <https://document360.com/blog/documentation-in-accounting-firms/> (дата звернення: 23.10.2024).

Ольга Краузе, Остап Бойко
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Olga Krause, Ostap Boiko
Ternopil Ivan Puluje National Technical University, Ternopil (Ukraine)

РОЛЬ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УДОСКОНАЛЕННІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

THE ROLE OF CLOUD TECHNOLOGIES IN IMPROVING ACCOUNTING AND ANALYTICAL PROCESSES

Резюме. У статті відзначено важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства обліково-аналітичних процесів, що є джерелом інформації, необхідної для прийняття виважених та ефективних управлінських рішень. Визначено перелік зовнішніх та внутрішніх факторів, що справляють вплив на розвиток обліково-аналітичної системи. Висвітлено складові формування обліково-аналітичної системи підприємства.

Актуальність дослідження впливу хмарних технологій на вдосконалення обліково-аналітичних процесів обумовлена стрімким розвитком цифрових технологій та їх впливом на сучасний бізнес. Зазначено, що в сучасних умовах достовірна та оперативна інформація стає основним джерелом забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Також подано характеристику обов'язкових складових хмарних технологій, таких як центри обробки даних (дата-центри) та віртуалізація. Розглянуто основні переваги для бізнесу зберігання даних в дата-центрах.

Зазначено, що впровадження хмарних технологій є не лише технічним процесом, але ще й управлінським інноваційним інструментом. Використання хмарних технологій вимагає змін в організаційній культурі, структурі управління та процесах прийняття рішень. Визначено відмінні характеристики сучасної фінансової інформації.

Звернено увагу на те, що впровадження хмарних технологій вносить певні корективи в обліково-аналітичні процеси, визначено основні елементи обліково-аналітичної системи, що зазнають найбільших змін. Також звертається увага на тому факті, що новації в сфері обліково-аналітичної системи повинні бути орієнтовні на підвищенні кваліфікації фахівців, використанні міжгалузевих знань і можливостей, застосуванні інноваційних підходів цифрової

трансформаціїю. Впровадження цифрових технологій в діяльність суб'єктів господарювання повинно мати характер так званої гіперзв'язаності, тобто поєднання праці фахівців та цифрових технологій. Наведено основні аспекти цифрової економіки в сфері обліково-аналітичного забезпечення.

Summary. The article notes an important role in ensuring the effective functioning of the enterprise of accounting and analytical processes, which is a source of information necessary for making balanced and effective management decisions. The list of external and internal factors influencing the development of the accounting and analytical system is determined. The components of the formation of the accounting and analytical system of the enterprise are highlighted.

The relevance of the study of the influence of cloud technologies on the improvement of accounting and analytical processes is due to the rapid development of digital technologies and their impact on modern business. It is specified that in modern conditions reliable and operational information becomes the main source of ensuring the competitiveness of the enterprise. A description of the mandatory components of cloud technologies, such as data centers (data centers) and virtualization, is also presented. The main advantages for the business of data storage in data centers are considered.

It is noted that the introduction of cloud technologies is not only a technical process, but also a management innovation tool. The use of cloud technologies requires changes in organizational culture, management structure and decision-making processes. The distinctive characteristics of modern financial information are defined.

Attention is drawn to the fact that the introduction of cloud technologies makes certain adjustments to the accounting and analytical processes, the main elements of the accounting and analytical system that undergo the greatest changes are determined. Attention is also drawn to the fact that innovations in the field of accounting and analytical system should be oriented on improving the skills of specialists, using intersectoral knowledge and opportunities, applying innovative approaches to digital transformation. The introduction of digital technologies in the activities of economic entities should have the character of the so-called hyper-connectivity, that is, a combination of the work of specialists and digital technologies. The main aspects of the digital economy in the sphere of accounting and analytical support are provided.

Вступ. Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується динамічними змінами в інструментах інформаційного забезпечення, обробки даних, аналізу та візуалізації інформації. Стверджувати в таких умовах, що бухгалтерський облік є

джерелом інформаційного забезпечення бізнесу щонайменше некоректно. «Межі» інформаційних запитів суттєво розширились, а бухгалтерський облік в контексті таких новацій виконує функцію обліково-аналітичної системи. В цьому контексті актуальним питанням є дослідження ролі хмарних технологій в удосконаленні обліково-аналітичних процесів. Останніми роками даному питанню приділяється надзвичайно багато уваги як науковців, так і представників бізнес-кіл: О. Березній [2], Н. Клим, М. Плекан, Н. Мужевич [3], С. Михайловина, О. Матрос, О. Поліщук [4], А. Ничипоренко, М. Сулима [5], О. Осадча, О. Павелко [6], М. Реслер [8], А. Шиш [11], І. Яремко [13] та інші.

Питання хмарних технологій та їх використання в обліково-аналітичних процесах потребує системного дослідження у зв'язку з тим, що дані технології динамічно розвиваються, вдосконалюються, що щоразу вносить свої корективи та збільшує потенційні можливості в цій сфері.

На сучасному етапі розвитку система обліково-аналітичного забезпечення відіграє надзвичайно важливу роль у функціонуванні підприємства, забезпечуючи мобільну взаємодію між різними структурними підрозділами, надає можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, значно прискорити бізнес-процеси та покращити якість інформаційно-аналітичних процесів, забезпечує можливість віддаленої роботи, що в сучасних умовах є надзвичайно актуальним.

Основна частина. Протягом останнього десятиріччя хмарні технології стали трендом та продовжують динамічно розвиватися. Хмарні технології (Cloud Technology) – це використання обчислювальних ресурсів з метою обробки та зберігання даних за принципом серверу [7]. Хмарні технології – це готовий продукт, який адаптований до використання на звичайному гаджеті або комп'ютері (ноутбучі) у вигляді додатку. Доступ до хмарних технологій забезпечується за допомогою глобальної мережі Інтернет.

Хмарні технології містять декілька обов'язкових складових, як наприклад:

- центр обробки даних (ЦОП /Дата-центр), спеціальна будівля, в якій розміщено фізичні сервери та мережеве обладнання для підключення користувачів до інтернет-каналів. Саме тут здійснюється зберігання, обробка та передання даних бізнесу, а також інформація, що призначена для особистого користування клієнтів, яка розміщена на їх обладнанні. До складу ЦОД входять різноманітні інженерні

системи: від систем електропостачання, систем контролю доступу до систем пожежогасіння, а також серверні кімнати з обладнанням [10];

- присутня віртуалізація, яка забезпечує можливість розподілення потужностей ЦОД для створення сховищ або віртуальних машин.

У світі є мільйони дата-центрів, які зберігають та обробляють трильйони гігабайт інформації. Зберігання даних в дата-центрах є вигідним для бізнесу, адже знижуються витрати бізнесу на ІТ-ресурси:

- скорочення витрат на забезпечення безпеки зберігання обладнання;

- зниження витрат на електроенергію;

- відпадає необхідність в окремому захищеному та адаптованому під стандарти експлуатації обладнання приміщенні, відповідно знижуються витрати на оренду приміщення;

- надає можливість суттєво зменшити навантаження на працівників [12].

Користування хмарним сервером надає бізнесу значні переваги, такі як:

- самостійність в управлінні ресурсами – можливість налаштування ІТ-інфраструктури індивідуально під потреби конкретного бізнесу, при цьому питаннями оновлення і налаштування займаються працівники ЦОДу;

- масштабованість на вимогу – при необхідності терміново збільшити або зменшити ресурси, провайдер надасть саме ту кількість ресурсів, яка необхідна в конкретний період часу, за потреби їх можна збільшити або зменшити;

- доступність та швидкість – ресурси хмарного сервера знаходяться у різних місцях і це надає можливість налаштувати максимально високу продуктивність персоналу, особливо за умови віддаленої роботи;

- можливість заощадити – зменшення витрат бізнесу на налаштування фізичного обладнання, відсутність потреби замінювати фізично застаріле обладнання на більш сучасне;

- забезпечення високого рівня безпеки – витрати на забезпечення високого рівня безпеки бере на себе провайдер (шифрування даних, багатофакторна автентифікація, моніторинг трафіку, система виявлення вторгнень. Під час використання хмарного сервера дані компанії зберігаються в декількох ЦОД (дата-центрах), що забезпечує доступність інформації навіть у разі відмови одного з ЦОД.

Сучасні підприємства функціонують в умовах напруженої конкурентної боротьби та мінливого ринку, що потребує гнучких систем оцінювання та аналізу діяльності як загалом підприємства, так і

його підрозділів. Обліково-аналітична має важливе значення в процесі забезпечення прийняття виважених та успішних управлінських рішень.

Обліково-аналітична система базується на даних бухгалтерського обліку, включаючи оперативні дані, а також використовує виробничу, статистичну та довідкову інформацію. Основним завданням даної системи є збір, опрацювання та оцінювання всіх видів інформації, що є необхідною для прийняття управлінських рішень. Важливо також відзначити, що обліково-аналітична система є складовою загальної системи управління підприємством.

В умовах турбулентного бізнес-середовища, що ставить високі вимоги до інформаційного забезпечення підприємства, обліково-аналітична система потребує систематичного вдосконалення та адаптації до змін. В умовах значного ступеню невизначеності, економічної, політичної та демографічної криз, що в значній мірі спричинені повномасштабною війною, важливим є формування інтегрованої системи інформування користувачів (особливо акціонерів) щодо реальної вартості підприємства, його потенціалу до розвитку.

Динамічний розвиток хмарних технологій має значний вплив на більшість галузей, в тому числі й на обліково-аналітичну систему. Застосування хмарних технологій відкриває нові можливості покращуючи якість і швидкість обробки інформації, спрощуючи обліково-аналітичні процеси, надає можливість обробляти великі масиви інформації при цьому забезпечуючи високу точність, якість та оперативність.

На розвиток обліково-аналітичної системи справляють вплив як зовнішні, так і внутрішні фактори. До зовнішніх факторів слід віднести: розвиток інформаційних технологій та загалом технологічний процес; регуляторні зміни; процеси глобалізації та інтеграції; рівень економічного розвитку, політичні та соціокультурні фактори; історичні особливості розвитку бізнесу; ринкову конкуренцію; очікування та вимоги клієнтів. До внутрішніх факторів належать: організаційний процес; сфера застосування обліково-аналітичної системи; відповідність нормативним вимогам; інтеграція та сумісність; якість і доступність даних; рівень кваліфікації персоналу; процеси управління змінами та багато іншого.

На сучасному етапі розвитку, враховуючи той факт, що вітчизняний бізнес функціонує в надскладних умовах, що пов'язано з повномасштабною війною, адаптація хмарних технологій в обліково-аналітичній системі здатна суттєво підвищити його мобільність і конкурентоспроможність: оптимізація робочих процесів; спрощення

облікових процесів; зменшення технологічного облікового циклу; підвищення точності фінансової звітності, підвищення рівня інформаційної безпеки, зниження трудомісткості процесу та потреби в великому штаті фахівців (що в умовах «кадрового голоду» є дуже важливим). Хмарні технології надають можливість застосування формату віддаленої роботи, що є надзвичайно актуальним в умовах постійної загрози обстрілів і загрози безпеці працівникам.

Розглядаючи питання ролі хмарних технологій в удосконаленні обліково-аналітичних процесів, слід наголосити на тому, що впровадження хмарних технологій є не лише технічним процесом, але ще й управлінським інноваційним інструментом. Використання технологій штучного інтелекту (ШІ), обробки великих масивів даних (BigData), блокчейну, сучасних аналітичних інструментів і хмарних сервісів вимагає змін в організаційній культурі, структурі управління та процесах прийняття рішень. Необхідною є зміна стереотипів мислення, як керівного складу підприємства, так і звичайних працівників. Функціонування обліково-аналітично-облікової системи та застосування хмарних технологій тісно взаємопов'язані, їхнім основним призначенням є забезпечення ухвалення ефективних управлінських рішень.

Сучасна фінансова інформація має наступні характеристики: великі обсяги; різноманітність джерел надходження та багатовимірність полів даних; високі вимоги до достовірності; оперативність обробки та отримання інформації; важливість («хто володіє інформацією, той володіє світом»). В умовах напруженого та мінливого конкурентного середовища інформація стає основним джерелом конкурентоспроможності підприємства і саме обліково-аналітична система є основним джерелом достовірної інформації на підприємстві, що закріплено в чинному законодавстві України. Так, відповідно до п. 1 ст. 3 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»: – «Метою ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства» [1, п.1. ст. 3].

Під впливом цифрових технологій модернізуються існуючі та з'являються нові об'єкти бухгалтерського обліку; модернізуються і самі інформаційні системи, які використовуються для ведення бухгалтерського обліку та формування звітності; трансформуються технологія подання та формування звітності та багато іншого. Найбільших змін зазнають наступні елементи обліково-аналітичної системи: технології отримання, зберігання та обробки інформації;

передання даних користувачу; методики систематизації інформації; забезпечення безпеки інформації.

Слід акцентувати увагу на тому, що новачі в сфері обліково-аналітичної системи повинні бути орієнтовні на підвищенні кваліфікації фахівців, використанні міжгалузевих знань і можливостей, застосуванні інноваційних підходів цифрової трансформації. Як слушно зауважують Н.М. Клим, М.В. Плекан, Н.В. Мужевич, бухгалтери повинні виходити за межі формування фінансових звітів, які відображають інформацію попередніх періодів, і, активно використовувати в професійній діяльності сучасні технології, що забезпечить можливість підвищити ефективність діяльності, здійснювати прогнозування ефективних дій та розвитку підприємства. Автори звертають увагу на той факт, що сучасна криза провокує індикатори зростання та підсилює вимоги до професійного розвитку [3, с. 271].

Впровадження цифрових технологій в діяльність суб'єктів господарювання повинно мати характер так званої гіперзв'язаності, тобто поєднання праці фахівців та цифрових технологій. Наведемо основні аспекти цифрової економіки в сфері обліково-аналітичного забезпечення:

- автоматизація – автоматизація повторюваних завдань в обліку та аналізі (ведення даних, звірка, звітність);

- хмарні обчислення – хмарні технології та аналітичні платформи надають фахівцям можливість мобільного доступу (у будь-якому місці та з будь-якого гаджету за умови наявності Інтернету) до фінансових даних та аналітичних інструментів. Хмарні обчислення забезпечують економічну ефективність, гнучкість та масштабованість;

- аналітика великих даних – забезпечують можливість фахівцям з обліку аналізувати великі масиви даних, що надає інформацію щодо ефективності бізнесу, тенденції та можливості ринку;

- технологія блокчейн – щодо даної технології науковці [3; 4; 6; 8; 11; 13] відмічають значний її потенціал для трансформації облікових процесів. Технологія блокчейн забезпечує прозорість систему обліку, відстежуваність і безпеку, сприяє зниженню ризику шахрайств і помилок, підвищує ефективність і надійність;

- візуалізація даних – забезпечує можливість передавати складну фінансову інформацію в чіткій та інтуїтивно зрозумілій формі (графіки, діаграми, інформаційні панелі, інтерактивні звіти), що спрощує сприйняття, дає можливість зацікавленим сторонам швидко зрозуміти закономірності, тенденції та ключові показники, що сприяє ухваленню об'єктивних рішень;

– кібербезпеки – конфіденційні фінансові дані та системи на сьогоднішній день все частіше стають мішенями для кібератак. Такі заходи посилення інформаційної безпеки, як контроль доступу, шифрування, контроль несанкціонованих вторгнень і навчання з питань безпеки, є важливими інструментами захисту витоку даних та шахрайства;

– відповідність чинному законодавству – нові технології та джерела даних потребують забезпечення відповідності вимогам чинного законодавства в сфері забезпечення конфіденційності інформації, безпеки, фінансової звітності і оподаткування та інше.

На сьогоднішній день на практиці застосовують три основні типи хмарних сервісів: IaaS – інфраструктура як послуга; PaaS – платформа як послуга; SaaS – програмне забезпечення як послуга.

IaaS вважається найпростішим типом хмарних послуг – надає клієнтам доступ до інфраструктури (сервери, сховища). IaaS буде корисним в роботі системних адміністраторів. Користувач IaaS має можливість створювати сервера-маршрутизатори з необхідними налаштуваннями мережевої топології.

PaaS – надає можливість доступу до всієї інтегрованої платформи для розроблення, тестування, розгортання та підтримки веб-додатків як послуги. Цей тип хмарних сервісів буде найбільш корисним для розробників.

SaaS є найбільш прогресивним з перелічених типів хмарних сервісів, забезпечує клієнтам доступ до готових програмних рішень з мінімальними потребами в налаштуванні, якими вони можуть користуватися на будь-якому гаджеті, що має підключення до Інтернет. Даний тип хмарних сервісів є найбільш прийнятним для бізнесу: платформи для керування завданнями, CRM-системи, тайм-трекери та інше. Програмний продукт розміщено на платформі провайдера, з якої надається доступ через веб-інтерфейс, клієнт чи мобільний додаток. Таким сервісом користувач може управляти самостійно або ж з мінімальним залученням системного адміністратора [4; 9].

Модель SaaS орієнтована на кінцевого користувача, позиціонується розробником як надійний інструмент для обліково-аналітичних процесів та ефективного ведення бізнесу. Привабливість даного програмного продукту обумовлена можливістю користування ліцензованою програмою, а також її налаштуванням, обслуговуванням та оновленням. Користувач не несе витрат за право володіння програмним продуктом, оплата вноситься за його користуванням.

У науковому доробку О.В. Березній [2, с. 80] акцентується також увага на появі без серверних обчислень, які відомі під назвою «Функція як послуга» (FaaS) – дана модель лише розвивається в межах хмарних сервісів. FaaS є привабливими для організованого користувача тим, що при користуванні даним продуктом немає потреби керувати або ж масштабувати інфраструктуру. Даний додаток характеризується простотою і функціональністю.

Впровадження хмарних технологій в обліково-аналітичну систему надає можливість створення моделі безперервного обліку, що дозволяє автоматизувати звірку, аналіз відхилень, перевірки та зіставлення транзакцій та інше. Впровадження хмарних технологій забезпечує безперервний облік шляхом інтеграції даних у реальному часі, автоматизації процесів і вдосконаленні та полегшенні безперервного фінансового аналізу.

Ефект від використання хмарних технологій виходить за межі простого процедурного спрощення, впливаючи на зміст облікової політики. Але використанню хмарних технологій притаманні і ряд ризиків, основними з яких є кібербезпеки та захист даних.

Висновки. Впровадження хмарних технологій в обліково-аналітичну систему має позитивний ефект, такий підхід дозволяє оптимізувати складні, ресурсомісткі завдання, що притаманні щоденній праці бухгалтера, тим самим підвищити ефективність діяльності підприємства. за допомогою хмарних технологій обліково-аналітичні процеси відбуваються в режимі реального часу, що забезпечує точність, актуальність та достовірність інформації. Впровадженню хмарних технологій притаманний і ряд ризиків, що пов'язані з захистом даних (кібербезпеки, питання дотримання конфіденційності даних). Впровадження хмарних технологій також потребує постійного розвитку навичок щодо користування сучасними інформаційними ресурсами.

Список використаних джерел:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 05.10.2024)
2. Березній О.В. Облік і оподаткування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2 (108). С. 78-83.
3. Клим Н.М., Плекан М.В., Мужевич Н.В. Діджиталізація обліку в динамічному глобальному середовищі. *БізнесІнформ*. 2020. № 11. С.269-274.

4. Михайловина С.О., Матрос О.М., Поліщук О.М. Хмарні технології як важливий аспект розвитку системи бухгалтерського обліку і оподаткування. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9153> (дата звернення 05.10.2024)
5. Ничипоренко А.В., Сулима М.О. Обліково-аналітичне забезпечення фінансового прогнозування в умовах цифровізації економіки. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців*. 2024. № 3.
6. Осадча О.О., Павелко О.В. Розвиток обліково-аналітичної системи в умовах цифровізації економіки України. *Вісник НУБГ. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2 (94). С. 162-174.
7. Переваги застосування хмарних технологій для обліку бізнесу. URL: <https://uit.kiev.ua/perevagi-zastosuvannja-hmarnih-tehnologij-dlja-obliku-biznesu/> (дата звернення 08.10.2024)
8. Реслер М. Вплив цифрової економіки на обліково-аналітичну систему. *Acta Academiae Berekasiansis. Economics*. 2024. Вип. 5. URL: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/180/177> (дата звернення 08.10.2024)
9. Хмарні сервіси для бізнесу та особливості використання. URL: <https://remonline.app/uk/blog/business-data-in-cloud/> (дата звернення 06.10.2024)
10. Центр обробки даних (ЦОД): що це простими словами. URL: <https://gigacenter.ua/ua/news/centr-obrobki-danih-cod-sh-o-ce-prostimi-slovami> (дата звернення 09.10.2024)
11. Шиш, А. М. (2024). Хмарні технології у бухгалтерському обліку та фінансовому аналізі в Україні: аналіз відмінностей та стратегії адаптації до місцевого контексту. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.01.29.02> (дата звернення 10.10.2024)
12. Як працює дата-центр. Gigacenter. URL: <https://gigacenter.ua/ua/news/kak-rabotaet-data-centr> (дата звернення 12.10.2024)
13. Яремко І.Й. Обліково-аналітичне забезпечення як інструментарій управління економічним розвитком підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-09-02/2022-6-09-02> (дата звернення 12.10.2024)

Олександр Кундеус¹, Наталія Зарудна²
*Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя (Україна)¹,
Західноукраїнський національний університет (Україна)²*
Oleksandr Kundeus¹, Nataliia Zarudna²
*Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)¹
West Ukrainian National University (Ukraine)²*

**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЩОДО
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ВАЖІЛЬ ЙОГО
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ**

**ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT REGARDING THE
STAFF OF THE ENTERPRISE AS A LEVER FOR ITS
INVESTMENT ATTRACTIVENESS**

***Резюме.** У статті акцентовано увагу на те, що цілями існування будь-якого підприємства є забезпечення безперервності діяльності, постійний розвиток і отримання економічних вигод, комерційного чи соціального ефекту. Пришвидження темпів зміни зовнішнього середовища, наявність різноманітних (в тому числі форс-мажорних) обставин, обмежений доступ до інформації і нерівномірний розподіл факторів як: природні ресурси, нові потреби і ринки, дешева робоча сила і капітал, нові технології і т.д. щодня ставлять нові завдання в управлінні. Тому найважливішими завданнями стають максимально детальний аналіз внутрішнього середовища та вплив зовнішніх факторів, а також формування прогнозних показників, що характеризуватимуть їх зміни та формуватимуть можливості для ефективної системи управління підприємством відповідно до вимог ринку. Зрозуміло, що джерелом інформації для прийняття рішень щодо інвестиційної привабливості є обліково-аналітична інформація, що наведена у фінансовій звітності підприємства. Тому у статті акцентовано увагу на деякі неузгодженості у даних, що знаходять своє відображення у звітності підприємства та наведено шляхи їх усунення. Інформаційне забезпечення системи менеджменту в обмеженому або неповному обсязі набором облікових та аналітичних даних може спричиняти неефективне використання наявного персоналу підприємства, причому на всіх етапах його відтворення. Обґрунтовано, що у час складної ситуації із кадровим забезпеченням через тотальну еміграцію, варто підвищення інформативності*

обліково-аналітичного забезпечення розглядати крізь призму системи управління персоналом.

Summary. *The article focuses on the fact that the goals of the existence of any enterprise are to ensure continuity of activity, constant development and obtaining economic benefits, commercial or social effect. Acceleration of the pace of changes in the external environment, the presence of various (including force majeure) circumstances, limited access to information and uneven distribution of factors such as: natural resources, new needs and markets, cheap labor and capital, new technologies, etc. new management tasks are set every day. Therefore, the most important tasks are the most detailed analysis of the internal environment and the influence of external factors, as well as the formation of predictive indicators that will characterize their changes and create opportunities for an effective enterprise management system in accordance with market requirements. It is clear that the source of information for making decisions about investment attractiveness is the accounting and analytical information provided in the company's financial statements. Therefore, the article focuses on some inconsistencies in the data that are reflected in the company's reporting, and ways to eliminate them are given. Information provision of the management system in a limited or incomplete volume with a set of accounting and analytical data can cause inefficient use of the available personnel of the enterprise, and at all stages of its reproduction. It is substantiated that during a difficult situation with personnel support due to total emigration, it is worth considering increasing the informativeness of accounting and analytical support through the prism of the personnel management system.*

Вступ. Вітчизняні підприємства перебуваючи в умовах обмеженості ресурсів, посилення взаємозалежності факторів розвитку, кризових явищ зумовлених військовими діями на території України, всілякими способами намагаються виокремити для себе ключові фактори, за допомогою яких можна буде сформувати комплекс конкурентних переваг для своєї компанії. Це проявляється, насамперед, у вибудові взаємозв'язку спеціалізованих ресурсів, які будуть застосовуватися для здобуття провідного становища на сформованому ринку. Процвітання підприємства, в такій ситуації, є безперервним процесом придбання, зростання і розширення власних ресурсних перспектив. А його стратегія формується з метою максимального використання того комплексу вхідних ресурсів, який є у даний час і в даному місці, і якому можна надати подальший розвиток.

Основна частина. Формування комплексу стратегічних рішень щодо подальшого розвитку будь-якого підприємства напряду пов'язана із доцільною інвестиційною політикою (подальшим вкладенням капіталу). У сучасному світі людські ресурси є своєрідною базою, яка формує подальший розвиток суб'єкта господарювання. Тому однозначно вважаємо, що формування, навчання працівників стане резервом забезпечення подальшого удосконалення економічної діяльності підприємств.

Сьогодні можливостей підприємств для інвестування є досить багато, проте доступний обсяг вільних грошових ресурсів для інвестування в окремий момент часу є обмеженим. Саме тому вибір оптимального інвестиційного проєкту серед альтернативних повинен бути зроблений із урахуванням окремих факторів та критеріїв. Найістотнішим вважаємо фактор небезпеки, адже інвестиційна діяльність однозначно пов'язана з ризиковою іммобілізацією фінансових ресурсів суб'єкта господарювання; та й відбувається в принципі в умовах деякої невизначеності, яка може стрімко змінюватися. Якщо акцентувати на інвестиціях у власний персонал, то при певних вкладеннях ресурсів у навчання, підвищення кваліфікації, удосконаленню навичок і вмінь свого персоналу в подальшому можуть виникати певні труднощі із розрахунком прибуткового ефекту від цих вкладень. Власне тому програми навчання персоналу в Україні, підняття їх соціального добробуту (особливо у сучасному часі в умовах перебування України в умовах війни) нечасто пов'язують із глобальними завданнями піднесення підприємства у майбутньому, і це є в деякій мірі серйозною проблемою.

Сьогодні визначальним джерелом генерування інформації про майновий і фінансовий стан суб'єкта господарювання, про наслідки його господарської діяльності є дані системи бухгалтерського обліку, на основі якої за встановленими формами формується фінансова звітність, структура якої регламентована відповідними Національними Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку. Проте ґрунтовний аналіз діючих у даний час законів бухгалтерського обліку, що розкривають склад і зміст форм звітності (тобто балансу (звіту про фінансовий стан), звіту про фінансові результати (звіт про сукупний дохід), а також розкриття інформації у Примітках до річної фінансової звітності) показав, що ця інформація не може сформувати комплексного та детального уявлення про колектив підприємства. Тобто фінансова звітність не містить в собі тих даних про персонал, які будуть корисні для користувачів звітності, оскільки містить лише сукупні дані про витрати на оплату праці за визначений звітний час.

Єдина деталізація – це лиш те, що в рамках надання інформації щодо пов'язаних сторін у відповідності до п. 15 НП(С)БО 23 суб'єкти господарювання мусять подавати повідомлення про суми виплат, що були отримані генеральним управлінським персоналом (керівництво, працівники планових та контролюючих рівнів). До подібних виплат відносяться: «поточні виплати; інші довгострокові виплати; виплати по закінченні трудової діяльності; виплати при звільненні; платежі на основі акцій; позики» [1].

Тому розрив між бухгалтерською інформацією, представленою в фінансовій звітності та її примітках, що підготовлена за національними або міжнародними приписами, та більш детальнішою інформацією про якісний склад колективу суб'єкта господарювання є проблемою, яка потребує вирішення. Зрозуміло, що усунення цього питання можливе через подання комплекту додаткової інформації до стандартного набору фінансової звітності. Так, ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [2] від 16.07.1999 р. № 996, зокрема ст. 8 п. 5 визначено, що «підприємство самостійно розробляє систему, форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю господарських операцій, визначає права працівників на підписання бухгалтерських документів» [2]. Однозначно інформація про персонал організації може виступати такою додатковою інформацією управлінського обліку. Цієї думки дотримуються й чимало дослідників. Для зразку можна процитувати американського вченого М. Армстронга: «людський капітал є ключовим елементом ринкової вартості компанії, і, отже, його ціна повинна бути включена в розрахунок як показник для інвесторів або тих, хто розглядає можливість злиття або придбання підприємства» [3, с. 67]. І це думка є досить слушною в Україні навіть сьогодні, адже в умовах релокації бізнесів через військову агресію – мало лише переміщення технічної та матеріальної бази у безпечніше місце, але й надзвичайно важливим є збереження свого персоналу.

У світовій спільноті сьогодні все більше організацій розробляють, нагромаджують і репрезентують у різних форматах через подання соціальної (нефінансової) звітності інформацію про персонал в рамках забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Розповсюдження форм нефінансового звітування зазвичай регламентується законодавчо через урядові програми просування ідей соціально відповідального бізнесу. У розвинених країнах Європейського Союзу взагалі подання т.зв. соціальної звітності є обов'язковою умовою підсумкового звітування для усіх суб'єктів господарювання чи окремих груп компаній.

У Норвегії формують т.зв. «вступне слово директора», яке за Законом про бухгалтерський облік (1998 року) включає дані про робоче середовище, статеvu рівноправність та екологічну ситуацію компанії, про запровадження заходів щодо запобігання негативних впливів компанії.

Наприклад, у Німеччині наприкінці 2004 р. у перелік законодавчих актів про склад звітів компаній були внесені кардинальні зміни (Bilanzrechtsreformgesetz), які вперше ввели до складу звітності перелік нефінансових показників діяльності (наприклад, екологічний вплив та ситуацію із людським капіталом). Правда така обов'язковість звітування за комплексом нефінансових показників характерна лише для великих компаній та холдингів.

З 1995 року у Бельгії до складу річного звіту обов'язково включають т.зв. «Соціальний звіт» («Bilan Social»). У ньому відбувається інформування про прийом, підготовку, кар'єрне просування, професійну діяльність персоналу, його опис, показники плінності кадрів тощо. Компанії з кількістю працюючих понад 20 осіб у форматі скороченого соціального звіту надають цю інформацію до установи Національного банку Бельгії, адже на ньому відповідальність щодо достовірності інформації у такого формату звітів. Великі підприємства такий звіт формують у розширеному форматі.

Введений в дію ще у 1977 році у Франції «Bilan Social» («Соціальний звіт») являв собою набір соціальних показників для компаній із кількістю штатних працівників понад 300 осіб. Такий «Соціальний звіт» містив дані про діючу політику прийому на робочі місця, порядок оплати праці, заходи з охорони здоров'я і безпеки життєдіяльності, характеристику умов праці безпосередньо на робочих місцях, навчання та процедури професійної підготовки. З часом відбулися нововведення і уже з 1 січня 2003 року компанії, що котируються на біржі, вимушені формувати окремий соціальний звіт про заходи з охорони праці, охорони навколишнього середовища і зовнішнього впливу на суспільство. Тобто даний звіт повинен підтвердити або спростувати дотримання усіма філіями принципів і прав у сфері праці і її оплати, що затверджені у Деклараціях Міжнародної організації праці.

Не залишає це питання поза увагою і Великобританія, де у 2005 році було ухвалено відповідний Закон про обов'язкову корпоративну соціальну звітність усіх зареєстрованих підприємств, які котируються на біржі. Тоді ж Національний інститут стандартизації Великобританії опублікував відповідний стандарт для підготовки звіту такого формату із переліком основних елементів, що мають бути відображені у цій

звітності, а саме: здоров'я і безпека умов праці, політика прийому, подальшого навчання і зростання, мотивація і діюча кадрова бізнес-етика, показники продуктивності праці тощо. Окрім кадрових питань, описуються й суспільно важливі проблеми у сфері охорони здоров'я, окремих соціальних ризиків, що можуть виникати у виробничому ланцюгу, питання мінімізації шкідливих впливів на місцеву спільноту (через підвищені шум, забруднення повітря і води тощо), аспекти дотримання прав та свобод тощо).

Такий же підхід і в Італії, адже згідно із законодавчим актом №32/2007 вступне слово керівника у фінансовому звіті необхідно також представити опис взаємин із своїми працівниками, а також питання екологічної діяльності суб'єкта господарювання

Позитивним є те, що відповідно до ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [2] з 1 січня 2018 року середні та великі підприємства зобов'язані нагромаджувати інформацію для складання звіту про управління. Даний звіт містить фінансові та нефінансові дані про стан і подальші перспективи розвитку підприємства, а також розкриває вирішальні ризики і невизначеності у його подальшій діяльності. Винятками є середні підприємства, яким дозволено не відображати у вказаному звіті про управління комплекс нефінансової інформації.

Вітчизняні підприємства не охоче складають і оприлюднюють звіти такого спрямування. Хоча, на нашу думку, така інформація повинна систематизуватися для розрахунку соціальної ефективності застосування наявного персоналу. Вважаємо, що при складанні належного звіту правлінню доцільно прислухатися до підходів Глобального договору ООН, до якого ще у 2007 році відбулося приєднання Конфедерації роботодавців України та GRI (Глобальна ініціатива зі звітності). Пропонований «Звіт про прогрес Глобального договору та Нефінансової звітності» [4] за GRI, може містити наприклад розділ «Організація праці та гідна робота», де до такого звіту за GRI включатимуть такі показники:

«LA1 - загальна чисельність робочої сили (з розбиттям за типом зайнятості, типом трудового договору);

LA2 - загальна кількість працівників та плінність кадрів (з розбиттям за віковою групою, статтю);

LA3 - виплати і пільги, що надаються співробітникам, які працюють на умовах повної зайнятості, та що не надаються працівникам, які працюють на умовах тимчасової або неповної зайнятості;

LA4 - відсоток працівників, охоплених колективними договорами;

LA5 - мінімальний період повідомлення про зміни в діяльності організації, в тому числі, чи визначений він (вони) в колективних договорах;

LA6 - відсоток загальної робочої сили, представленої в офіційних комітетах з охорони праці та здоров'я працівників, які допомагають відстежувати та надають рекомендації щодо програм охорони праці і здоров'я;

LA7 - рівень травматизму, професійних захворювань, коефіцієнт втрачених днів і коефіцієнт відсутності на робочому місці, а також загальна кількість смертельних випадків на робочому місці;

LA8 - існуючі програми освіти, навчання, консультування, попередження і контролю ризику для допомоги співробітникам, членам їхніх сімей та представникам населення щодо важких захворювань;

LA9 - питання здоров'я і безпеки праці, охоплення в офіційних договорах із профспілками;

LA10 - середня кількість годин навчання на одного працівника на рік (з розбиттям за категоріями працівників);

LA11 - програми розвитку навичок та освіти протягом життя, що сприяють можливості працевлаштування працівників та їх підтримці при завершенні кар'єри;

LA12 - відсоток працівників, щодо яких періодично здійснюється оцінка результативності та розгляд кар'єрних можливостей;

LA13 - склад керівних органів і розбиття працівників за статтю, віком, членством в групах меншин та іншими показниками різноманітності;

LA14 - співвідношення базової ставки чоловіків і жінок за категоріями працівників" [4].

Підсумкову оцінку наслідків діяльності підприємств, тобто розрахунок його ефективності доцільно проводити використовуючи сукупність результативних показників, що описують ступінь задоволеності усіх запитів (інтересів) та зважають на економічні, соціальні, інтеграційні, диверсифікаційні, бюджетні й інші відносні величини та ефекти. У цьому контексті, на нашу думку, варто простежувати й ефективність наслідків функціонування системи керівництва персоналом як вагової структурної частини керівництва господарською (статутною) діяльністю.

У глобальному вимірі у збалансованій системі слід розпізнавати результативні (підсумкові) показники і ті, що віддзеркалюють процеси,

що допомагають їх досягти. Названі категорії повинні існувати узгоджено між собою, тому що для досягнення перших (тобто підняття суми чистого прибутку від реалізації товарів, робіт, послуг) варто реалізувати вторинні (тобто вибороти більшу довіру поміж клієнтів чи наростити їх кількість). Зростання лояльності з сторони наявних клієнтів і зростання кількості залучених клієнтів можна отримати за рахунок підняття доброякісності продукції, скорочення кількості необґрунтованих повернень, зростання стрімкості обробки прийнятих заявок, підвищення добротності сервісного обслуговування (оці ознаки знаходять своє відображення у проекції внутрішніх бізнес-процесів), а це у наступну чергу, є результатом підвищення фаху колективу (тобто ознака відображається у проекції навчання і розвитку).

У дійсності pobивання менеджерів стосуються фінансових показників, які зрозуміло є ретроспективними у відношенні до вимірів, що розкривають бізнес-процеси, процедури розвитку і навчання. Водночас істотний вплив на здобуток досягнення означеної стратегії бізнесу власне спрямовує такий персонал суб'єкта господарювання. На противагу традиційним показникам оцінки колективу (в основі яких продуктивність праці найманих робітників, якість та строки здійснення робіт відповідно до специфікацій), вважаємо за необхідне приділяти увагу трьом узагальненим (інтегрованим) показникам, котрими точно можна атестувати кадрову складову суб'єкта господарювання: це по-перше, ступінь задоволеності працівника, по-друге, збереженість кадрової бази й по-третє, ефективність від праці кожного окремого працівника.

Стосовно першого випереджального показника задоволеності працівника, то він дозволяє охарактеризувати не тільки передумови підняття продуктивності праці, доброякісності й ступеня обслуговування споживачів, але й дозволить досягнути зниження плинності основоположного персоналу, що також полегшує досягнення поставлених фінансових цілей підприємства.

Наступний показник збереженості кадрової потенціалу відноситься і до ретроспективних показників, водночас і до прогнозних. Він відображає плинність генерального персоналу суб'єкта господарювання, а також характеризує склад витрат на його утримання.

Здійснити оцінка ефективності персоналу можна через підрахунок таких ключових показників, як валовий дохід у розрахунку на одного працюючого; чистий дохід у розрахунку на одного працюючого; показник співвідношення чистого доходу й узагальнених

витрат на оплату праці; співвідношення об'ємів виготовлення готової продукції та узагальнених витрат на оплату праці працівників.

Також для проведення оцінки ефективності виконання заходів із соціальної відповідальності перед своїми працівниками рекомендується проводити інформування за рядом показників, наприклад:

- ✓ виплати премії;
- ✓ плинність кадрів;
- ✓ застосуванні тренінгових занять та результати навчання;
- ✓ оплата праці та характеристика умов праці у порівнянні з середньогалузевими (ринковими) показниками;
- ✓ понаднормові години;
- ✓ показники структури робочої сили в гендерному та віковому розрізі;
- ✓ кількість робітників – інвалідів;
- ✓ обсяг інцидентів, що мали місце на робочому місці;
- ✓ оцінка працівниками своєї компанії і т.д.

Отже, вважаємо, що для вітчизняних підприємств запровадження описаних підходів до характеристики застосовування компетенції колективу задля відповідності наявного людського капіталу загальній стратегії підприємства сформує передумови не лише для поліпшення інвестиційної привабливості, так і для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Саме тому вважаємо, що доцільним видається введення виразної системи сертифікації визначального персоналу на предмет його відповідності діючим та погодженим посадовим інструкціям (в які доцільно добавляти потрібні умови та оновлювати не менше одного разу на рік через ймовірні зміни у вимогах до професійних повинностей таких працівників). За цих умов сертифікацію зобов'язана опрацювати навмисне створена атестаційна комісія з сертифікації колективу, у склад якої доцільно включити як головного менеджера підприємства та окремого структурного підрозділу, так і безпосередньо власників бізнесу (а при суттєвій необхідності – ще й представників із професійної галузі оцінки персоналу). Крім цього, на рівні робітників керівникам відповідних структурних підрозділів необхідно проводити оцінку відповідності присвоєних кваліфікаційних розрядів робітників складності покладених та виконуваних ними робіт. У разі наявності невідповідностей може утворитись як присутність непродуктивних виплат (наприклад, при перевищенні кваліфікаційних розрядів робітників понад рівнем складності виконуваних робіт робітникам здійснюють доплату за використання їх на менш

кваліфікованих роботах, що збільшує собівартість робіт і, відповідно зменшує прибуток), так і загальне погіршення якості їх робіт тощо. Отже, це повинні бути не просто набір показників, а система причинно-наслідкових зв'язків між ними. При складанні наказу про облікову політику необхідно передбачити пункти щодо такого об'єкту обліку як персонал. А саме, передбачити облік виплат та джерела їх покриття, які сприятимуть підвищенню кваліфікації працівників, зниження плинності кадрів, покращення охорони праці та техніки безпеки на робочих місцях, а також відновлення роботоздатності через забезпечення оздоровлення та відпочинку персоналу (окрім законодавчо регламентованих). У час військового стану в Україні це є надзвичайно важливим, адже персонал як вирішальний ресурс проймає всю конструкцію підприємства; ініціюючи подібним чином дії, що спрямовані на здобуток височезних фінансових результатів і конкурентних ролей підприємства, підняття його інвестиційної привабливості. У свою чергу механізми зворотного зв'язку дозволятимуть оперативно реагувати на перетворення у довколишньому оточенні і приймати належні коригувальні рішення.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 23 "Розкриття інформації щодо пов'язаних сторін. Наказ від 18.06.2001 № 303. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0539-01#Text>.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні, Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
3. Армстронг М. Менеджмент: методи і прийоми. К.: Знання. Прес, 2006. 876 с.
4. Іваницька О.М., Цицик К.Ю. Соціальна відповідальність корпорацій і нефінансова звітність: врахування стандартів GRI в Україні. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/02/Sotsialna-vidpovidalnist.pdf>.

Надія Синькевич, Ольга Білоус
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Nadia Synkevych, Olga Bilous
Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

РОЗВИТОК БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА АУДИТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

DEVELOPMENT OF ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT UNDER THE CONDITIONS OF MODERN INFORMATION TECHNOLOGIES

Резюме. В статті висвітлено результати дослідження впливу сучасних інформаційних технологій на розвиток бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту. Інтеграція України до європейського економічного простору передбачає виконання зобов'язань щодо адаптації системи бухгалтерського обліку та аудиту до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності і Міжнародних стандартів аудиту, що є неможливим без впровадження цифрових технологій. Впровадження цифрових технологій в систему бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту дозволить спростити процедури звітності, аналізу і контролю, забезпечити прозорість управління фінансами, запобігти шахрайству та фінансовим злочинам. Важливим кроком підвищення ефективності системи бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, та загалом бізнесу, є впровадження електронного документообігу. В статті розглянуто постатейно нормативно-правові акти, що регламентують питання електронного документообігу, а також визначено ряд чинники, що на сучасному етапі розвитку гальмують впровадження електронного документообігу.

Здійснено аналіз програмних продуктів вітчизняного виробника для системи бухгалтерського обліку великого, середнього та малого бізнесу, зокрема здійснено огляд функціоналів таких програм: АБ Офіс, Облік SaaS, USpro, Універсал 7, Дебет Плюс, А5.ERP, Dilovod, Вправно, Bookkeeper, Master: Бухгалтерія. Для вітчизняного бізнесу прийнятними можуть бути також й іноземні аналоги бухгалтерських програм, що відповідають вимогам та нормам чинного українського законодавства.

За результатами проведеного дослідження визначено, що процес впровадження цифрових технологій в аудиторську діяльність передбачає: створення централізованих аналітичних ресурсів; застосування інтерактивних підходів в роботі аудитора, адаптацію електронних систем обліку та цифрову обробку інформації; спрощення аналізу даних за допомогою макросів.

В статті визначено основні переваги та недоліки впровадження цифрових технологій в систему бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту.

Summary. The article highlights the results of the study of the influence of modern information technologies on the development of accounting, analysis and audit. Ukraine's integration into the European Economic Area implies fulfillment of obligations to adapt the accounting and audit system to the requirements of International Financial Reporting Standards and International Auditing Standards, which is impossible without the introduction of digital technologies. The introduction of digital technologies into the accounting, analysis and audit system will simplify reporting, analysis and control procedures, ensure transparency of financial management, prevent fraud and financial crimes. An important step in improving the efficiency of the accounting, analysis and audit system, and in general business, is the introduction of electronic document management. The article considers article-by-article normative legal acts regulating the issues of electronic document management, and also identifies a number of factors that at the present stage of development inhibit the introduction of electronic document management.

The analysis of software products of the domestic manufacturer for the accounting system of large, medium and small businesses has been carried out, in particular, a review of the functionalities of such programs: AB Office, Accounting SaaS, USpro, Universal 7, Debit Plus, A5.ERP, Dilovod, Skillfully, Bookkeeper, Master: Accounting. Foreign analogues of accounting programs that meet the requirements and norms of the current Ukrainian legislation may also be acceptable for domestic business.

According to the results of the study, it is determined that the process of introducing digital technologies into audit activities involves: the creation of centralized analytical resources; application of interactive approaches in the work of the auditor, adaptation of electronic accounting systems and digital information processing; simplifying data analysis using macros.

The article identifies the main advantages and disadvantages of introducing digital technologies into the system of accounting, analysis and audit.

Вступ. Динамічні процеси модернізації в сучасних умовах ведення бізнесу спрямовані на зростання інформаційного потенціалу цифрового економічного простору, що має значний вплив на розвиток бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту. Для України, зважаючи на інтеграцію до європейського економічного простору, цей процес має особливо важливе значення. Інтеграція України до європейського економічного простору передбачає виконання зобов'язань щодо адаптації системи бухгалтерського обліку та аудиту до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) і Міжнародних стандартів аудиту (МСА).

Актуальність здійснення модернізації бухгалтерського обліку та аудиту також підтверджують постійні зміни в законодавстві та в регуляторних вимогах. Діджиталізація бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту сприятиме створенню умов для виконання сучасних вимог, дозволить спростити процедури звітності та контролю, забезпечити прозорість управління фінансами, сприятиме запобіганню шахрайству та фінансовим злочинам, що в результаті підвищить довіру інвесторів і соціальних партнерів.

Наукові інтереси в площині впливу сучасних інформаційних технологій на розвиток бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту знайшли відображення в публікації вітчизняних науковців, таких як: В. Воськало, О. Дроздова, Н. Іванова, Є. Карпенко, Д. Кобець, Т. Корольок, А. Мілька, С. Онешко, У. Пелех, Л. Пилипенко, З. Тенюх, К. Янковська, Т. Яцук та інші.

Попри значний наукових доробок, питання діджиталізації обліку, аналізу та аудиту потребують ґрунтовного дослідження, оскільки даний процес динамічно розвивається.

Основна частина. На сучасному етапі розвитку цифрова трансформація бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту стає об'єктивною умовою забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Динамічний розвиток інформаційних технологій та зростання доступності цифрових інструментів для бізнесу сприяють активному переходу бізнесу до використання електронних систем бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту.

Важливим засобом передавання інформації в бухгалтерському обліку та аудиті є документи, які виконують низку функцій, найбільш вагомими серед яких є аналітична, інформаційна, доказова, управлінська, організаційна, організаційна, соціальна та захисна. Перелічені функції документ повинен виконувати незалежно від його форми складання. Щодо нормативно-правового регулювання питань електронного документообігу в сфері бухгалтерського обліку та

аудиту, то слід зазначити, що на сучасному етапі розвитку законодавцем приділено чимало уваги даній проблемі й стан її вирішення можна вважати задовільним (табл. 1).

Таблиця 1

Законодавчо-нормативне регулювання питань електронного документообігу в бухгалтерському обліку та аудиті

Нормативно-правовий акт	Сутність регулювання
ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1]	п. 5 ст. 8 ЗУ – підприємство самостійно затверджує правила документообігу і технології обробки інформації; п. 2 ст. 9 ЗУ – первинні документи можуть бути складені у електронній формі, передбачено обов'язковість електронного підпису чи печатки; – електронні первинні документи вважаються чинними за умов дотримання вимог чинного законодавства про електронні документи та електронний документообіг; п. 6 ст. 9 – «у разі складання та зберігання первинних документів і реєстрів бухгалтерського обліку з використанням електронних засобів оброблення інформації підприємство зобов'язане за свій рахунок виготовити їх копії на паперових носіях на вимогу інших учасників господарських операцій, а також правоохоронних органів та відповідних органів у межах їх повноважень, передбачених законами»
ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг» [2]	регламентує основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів: – дає визначення електронного документа (ст. 5) та електронного документообігу (ст. 9), електронного підпису та електронної печатки (ст. 6); – визначає умови визнання електронного документу оригіналом (ст. 7); – закріплює правовий статус електронного документа та його копій (ст. 8); – регламентує засади електронного документообігу (розділ III); – організації електронного документообігу (розділ IV)
ЗУ «Про електронні довірчі послуги» [3]	визначає порядок і засоби створення, накладання та перевірки чинності електронного підпису та печатки як електронної довірчої послуги
Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку [4]	Положення встановлює порядок створення, прийняття і відображення у бухгалтерському обліку, а також зберігання первинних документів, реєстрів бухгалтерського обліку, бухгалтерської та іншої звітності, що ґрунтуються на даних бухгалтерського обліку, підприємствами, їх об'єднаннями та госпрозрахунковими організаціями (крім банків) незалежно від форм власності (надалі - підприємства), установ та організацій, основна діяльність яких фінансується за рахунок коштів бюджету (надалі - установи)

* сформовано авторами за джерелами [1; 2; 3; 4; 17, с. 178]

Слід зауважити, що форма документа має значний вплив на його якість. Зокрема, при застосуванні електронної форми документів значно підвищується виконання документом таких функцій як: а) аналітична – можливість якісно оперувати великими масивами даних та виконувати складніші моделі обробки (аналізу) інформації, що безумовно збільшує цінність такої інформації; б) інформативна –

впливає з попередньої, документи в яких опрацьовано значні масиви інформації за допомогою сучасних моделей обробки інформації, мають більш точні дані, що становить більшу інформативну цінність; с) доказова – перевага електронного документу полягає в наявності електронного підпису особи, що посвідчує документ, особливо цінним це є за умови, коли застосування господарюючими суб'єктами печатки є необов'язковим; d) організаційна – електронний документообіг суттєво покращує (впорядковує, пришвидшує, спрощує комунікацію між підрозділами підприємства) рух документів всередині підприємства (організації), адже зменшує час надходження документу і передбачає можливість моніторингу часу опрацювання в кожному підрозділі, що надає можливість виявлення місця надмірного затримання.

Впровадження на підприємстві в системі бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту електронного документообігу потребує: придбання та встановлення програмного забезпечення, що вимагає придбання ліцензії; забезпечення належного рівня кваліфікації персоналу; виготовлення цифрових підписів для посадових осіб, які засвідчують документи; забезпечення належного рівня захисту інформації (придбання систем інформаційної безпеки). Все це призводить до додаткових витрат для підприємства і, відповідно, певним чином гальмує процес впровадження електронного документообігу.

Також чинниками, що пригальмовують процес впровадження електронного документообігу на вітчизняних підприємствах є воєнний стан, екстрені та виялові відключення електроенергії, брак кваліфікованого персоналу (який теж обумовлений повномасштабним вторгненням). Але слід зазначити, що всі ці перешкоди не применшують актуальності та економічної ефективності впровадження електронного документообігу.

Основними перевагами цифрової трансформації системи бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту на сучасному етапі розвитку можна назвати: а) підвищення ефективності: діджиталізація надає можливість автоматизувати значну частину трудомісткої роботи, підвищує точність проведених операцій та зменшує витрати часу на оброблення даних та генерування звіту, покращує комунікацію між підрозділами підприємства, надає можливість синхронного доступу і роботи з документом та багато інших переваг, що сприяють підвищенню ефективності бухгалтерського обліку та аудиту; б) забезпечення точності: використання цифрових інструментів дозволяє уникнути значної кількості помилок; с) доступність: використання сучасних інформаційних технологій в бухгалтерському

обліку та аудиті припускає можливість як роботи в офісі, так і дистано, що в умовах попереднього тривалого карантину і повномасштабної війни має велике значення для забезпечення безперервної роботи підприємства; забезпечується зручний обмін інформацією між підрозділами підприємства та зацікавленими сторонами; d) аналітика та звітність: сучасні інформаційні системи надають широкий спектр можливостей для аналізу даних та генерування звітності; e) зниження витрат: діджиталізація аналізу, бухгалтерської та аудиторської діяльності надає можливість знизити трудомісткість, а відповідно зменшити кількість задіяних в даній роботі фахівців [15]. Суб'єкти господарювання, які активно впроваджують сучасні інформаційні інструменти, мають суттєві конкурентні переваги на ринку, що має неабияке значення в умовах напруженої конкурентної боротьби.

На превеликий жаль, в Україні і по сьогоднішній день широко використовується програма «1С», з 2017 р. рішення російського ТОВ «1С» заборонено до використання у державних установах у зв'язку з загрозою безпеці. Санкції також було застосовано до компанії-постачальника «Єврософтпром». Ну але на тому не скінчилось, у зв'язку із заборною «1С», українські державні установи почали використовувати як альтернативу «BAS EPR», яка розроблена на основі «1С». Розповсюджує даний програмний продукт «Спілка автоматизаторів бізнесу» на чолі з директором дочірньої компанії «Єврософтпром», яка розповсюджувала «1С» до 2017 р. Сама ж торгова марка «BAS EPR» належить польській компанії NetHelp Jaroski Piotr, в штаті якої лише один співробітник. Отже, BAS на українському ринку не що інше як «1С» під обгорткою європейського продукту [22]. З 2020 р. РНБО було поширено санкції на продукти BAS. Наразі в Україні відсутні законодавчі обмеження щодо використання «1С» і BAS комерційними структурами, але свідомі представники бізнесу відмовляються від використання цих програмних продуктів, тим більше, що на сьогоднішній день є доволі багато якісних програм вітчизняного виробництва.

Розглянемо найбільш популярні програмні продукти для бухгалтерського обліку від національних виробників:

1) 10 АБ ОФІС (версія 4.1) – програмний продукт призначений для організації, контролю та аналізу бізнесу. В своїй основі має наступні конфігурації: типову, однокористувацьку базову та конфігурацію «Щасливий підприємець». До типової конфігурації можна інтегрувати додаткові та профільні модулі [21]. АБ ОФІС 4.1. «Типова конфігурація» містить усі базові інструменти, необхідні для ведення управлінського та бухгалтерського обліку, в тому числі

подання податкової звітності. Продукт орієнтований на мережеве використання, дозволяє одночасно підключити до єдиної бази до 30 користувачів, забезпечує синхронізацію роботи головного офісу та підрозділів підприємства. Передбачено ведення відразу декількох баз даних з можливістю обміну інформацією. На базі «АБ Офіс» пропонуються готові рішення для організації обліку на виробничому підприємстві, в оптово-роздрібній торгівлі, закладах громадського харчування та інше.

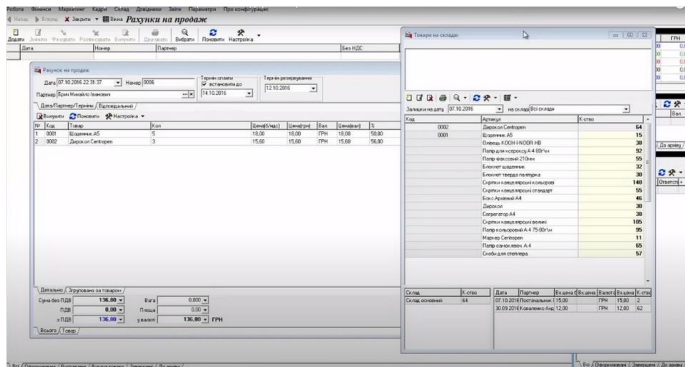
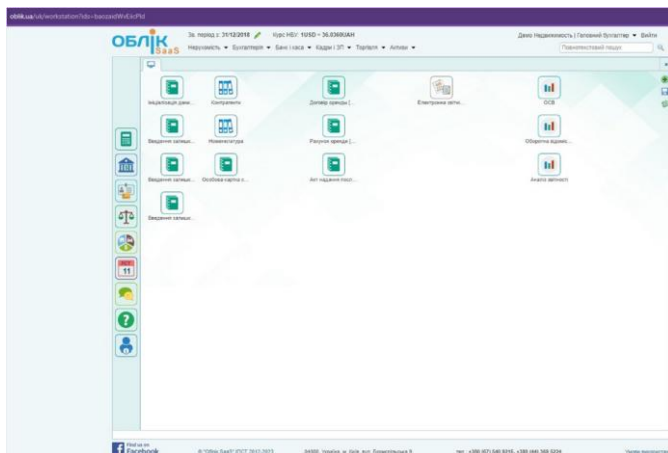


Рис. 1. Інтерфейс програми «АБ Офіс»

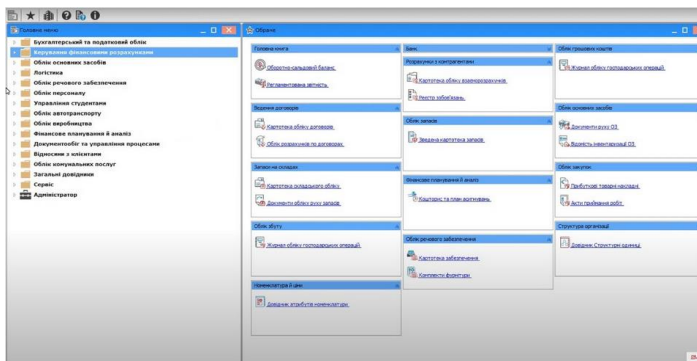
Дана конфігурація програми надає такі можливості: створення, контроль, облік та друк документів; ведення баз даних; необмежена кількість власних складів; передбачено ведення обліку фінансів за такими категоріями: рахунки в банках, каса та готівка в касі, особисті фінанси; касова книга; можливість працювати з декількома валютами; облік ПДВ (журнал податкових накладних (друковані та електронні форми), журнал «Запити в Єдиний Реєстр Податкових накладних», передбачено можливість розподілу податкового кредиту та інше); базовий бухгалтерський облік; широкий перелік різноманітних звітів: за товарами, контрагентами, рухом грошей та інші.

2) Облік SaaS – програмний продукт від національного виробника – хмарний сервіс для бухгалтерів, розроблений для підприємств різного профілю (малого та середнього бізнесу, корпоративного сегменту, ВНЗ та центрів навчання). Функціонал «Облік SaaS» передбачає три типи конфігурації: стандартну, корпоративну і галузеву. У стандартній конфігурації користувачу пропонується набір типових документів і регламентована звітність. У корпоративній конфігурації додатково пропонується можливість автоматизації унікальних бізнес-процесів.



Кожна конфігурація сервісу містить модуль «Бухгалтерія», який передбачає: ведення залишків, звірка взаєморозрахунків, закриття доходів і витрат, облік курсових різниць, визначення фінансового результату. Також передбачено регламентні та бухгалтерські звіти, кадровий облік, облік заробітної плати, облік активів, банківських і касових операцій, виробництво, склад і торгівля [21].

3) USPro – програмний продукт від національного виробника – автоматизована система орієнтована на підприємства різних галузей і бюджетні організації.



Програма містить підсистему «Бухгалтерський облік» в якій передбачено: облік різних валют, багаторівневий аналітичний облік, можливість використовувати необмежену кількість планів рахунків, проведення аналізу проводок за первинними документами і різними планами рахунків, формування внутрішньої та зовнішньої звітності, експорт документів та звітів до програми «М.Е.Дос», формування податкових накладних [21].

4) Універсал (версії 7 та 9) – це одна з найвідоміших в Україні бухгалтерських програм вітчизняного виробника.

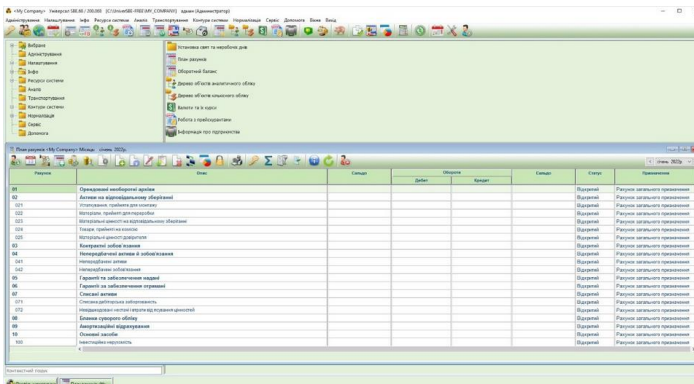


Рис. 4. Інтерфейс програми «Універсал 7»

Нещодавно на ринок виведено нову версію програми «Універсал», яка позиціонується як багаторівнєве рішення класу ERP орієнтоване на комплексну автоматизацію всіх бізнес-процесів для середнього та великого бізнесів [18]. Універсал 7 пропонує користувачу три конфігурації: для середнього та великого бізнесу (Універсал 7 ERP); для середнього бізнесу (Універсал 7 МВЕ); для малого бізнесу (Універсал 7 SBE). Програма має також і галузеві рішення – для харчової промисловості (м'ясопереробні підприємства, виноробство, молочна промисловість, виробництво морозива та інше), тваринництва (комплексне рішення для свиногокомплексу), виробництва комбікормів, поліграфії (різної спеціалізації: виготовлення упаковки, етикеток, друг буклетів, книг тощо), страхування, дистрибуції.

5) Дебет Плюс – комплексний програмний продукт від національного виробника для автоматизації бухгалтерського, оперативного та фінансового обліку.

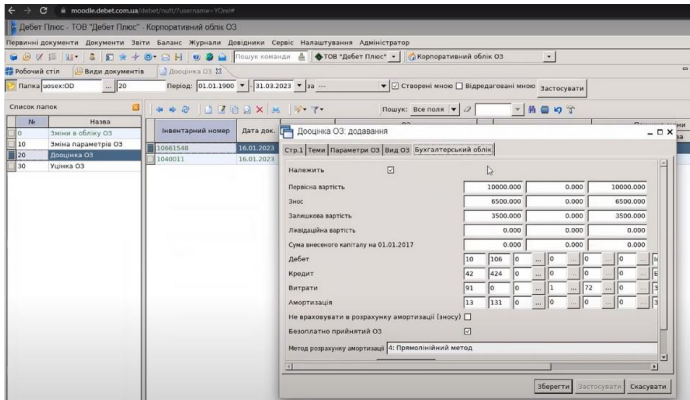


Рис. 5. Інтерфейс програми «Дебет Плюс»

Користувачу пропонується повний цикл послуг з автоматизації бухгалтерського обліку. Програма сформована з декількох підсистем, що доповнюють одна одну: ведення бухгалтерського балансу, облік касових операцій, облік банківських операцій, облік ТМЦ, облік основних засобів, облік заробітної плати. Програма пропонує готові галузеві рішення: бюджетна бухгалтерія, облік у сільському господарстві, автоматизація виробництва і переробки, ЖКГ (ЖЕК, ОСББ, водоканал), заклади охорони здоров'я, хлібозавод (пекарня), газопостачання, електропостачання.

6) A5.ERP – програмний продукт вітчизняного виробника, повністю відповідає концепції ERP.

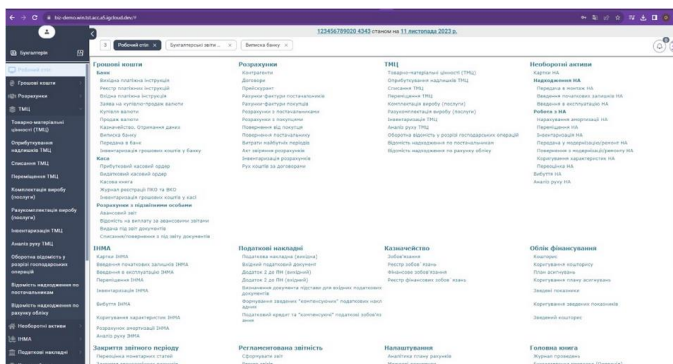


Рис. 6. Інтерфейс програми «A5.ERP»

Програма дозволяє здійснювати облік кількох підприємств (організацій) в одній системі, підтримує два та більше планів рахунків. У підсистемі А5. «Бухгалтерський та податковий облік» передбачено наступні функції: облік основних засобів, інших необоротних та нематеріальних активів; облік грошових коштів на рахунках у банках та в каснах; облік розрахунків з замовниками і покупцями; облік розрахунків з різними дебіторами; капітал та фінансові результати; облік розрахунків з постачальниками та підрядниками; кошторис; облік ПДВ, нормативно-довідкова інформація; формування звітності; адміністрування та безпека; аудит (формування системного журналу подій над документом, формування журналу операцій над документом, надання можливості перегляду інформації щодо подій у Системі, формування звітів про події у Системі). У підсистемі А5. «Облік праці та розрахунок заробітної плати» передбачено наступні функції: особові рахунки працівників; облік робочого часу; розрахунковий лист; документи нарахування; електронні лікарняні; облік розрахунків з ФСС; стипендії; платіжні відомості; розрахункові періоди; звітність; довідники; налаштування. Програма передбачає також такі підсистеми, як: облік запасів; управління збутом; фінансове планування; інвентаризація; тарифікація; облік виробництва; калькуляція витрат і собівартості; облік автотранспорту та послуг перевезення; електронний документообіг; комплектація та ін. [5].

7) Dilovod – вітчизняний онлайн-сервіс, призначений для ФОП, орієнтований на всі системи оподаткування.

Назва операції	Підприємство	Валюта	Валюта на поч.	Пріоритет	Витрати	Валюта на кінець
Основа каси	Основа каси С.М. ФОП	грн.	11 000.00	8 425.00		17 625.00
Касовий документ АТ "Національний банк України"	Основа каси	грн.	2 500.00	21 761.32	1 650.00	22 411.32
Аванс 26201722777	ТОВ "ОНЛАЙН БУХГАЛТЕРІЯ"	грн.				
Аванс 26201722051	ТОВ "ОНЛАЙН БУХГАЛТЕРІЯ"	євро.	8 800.00	40 800.00	5 732.09	43 067.91
ПРИВАТ 260802503078	ТОВ "ОНЛАЙН БУХГАЛТЕРІЯ"	грн.	756 963.00	174 716.07	162 300.34	569 377.13
Філія - Харківська ОУ ПАТ "Державний ощадний банк"	Основа каси С.М. ФОП	грн.		12 027.00	3 300.00	8 727.00

Рис. 7. Інтерфейс програми «Dilovod»

Основні функції, що виконує програма «Dilovod»: облік грошових коштів, облік товару, облік замовлень, облік закупівель, облік продажів, облік доходів і витрат, облік кадрів і заробітної плати

та інше. Для зручності користування та підвищення якості роботи в Dilovod передбачено наступні функції: автозавантаження табличної частини первинних документів з файлів Excel; автозавантаження банківських виписок онлайн, платіжні реквізити при цьому заповнюються автоматично, а нові клієнти автоматично додаються в довідник; формування і відправка звітності відбувається в одній програмі; формування уточнюючих звітів здійснюється безпосередньо з документа; автоматичний розрахунок курсових різниць; завантаження номенклатури накладних з файлу; автоматичне завантаження на постачальника; контроль реєстрації податкових накладних; контроль правильності формування податкових накладних; контроль складу та виправлення складських помилок [8].

8) «Вправно» – хмарна технологія від національного виробника для бізнесу будь-якого масштабу, надає можливість автоматизувати значну кількість бізнес-процесів.

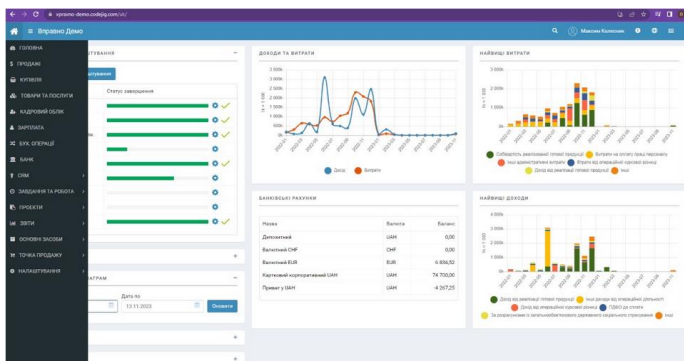


Рис. 8. Інтерфейс програми «Вправно»

Програма є просто у використанні, а відкритий програмний код забезпечує прозорість системи, «Вправно» запропоновано унікальну технологію, що дає можливість адаптувати програму під потреби конкретного бізнесу. Ведення обліку та звітності в «Вправно» здійснюється відповідно до ПСБО. Також в програмі передбачено можливість відслідковувати аудиторський слід, тобто є можливість відстежувати історію створення та внесення змін до документу, також є можливість перегляду попередньої версії. За умови правильного ведення обліку в «Вправно» регламентована звітність герується автоматично і може бути підписана KEP/ЕЦП та надіслана в податкову службу безпосередньо з програми [21].

9) Bookkeeper – продукт ківівської компанії-розробника бухгалтерського програмного забезпечення, онлайн бухгалтерія, що орієнтована на ведення обліку діяльності, складання та подання звітності підприємств малого та середнього бізнесу, а також некомерційних підприємств (організацій).

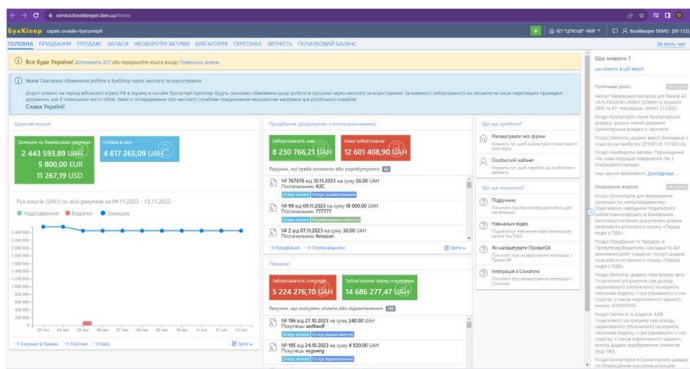


Рис. 9. Интерфейс программы «Bookkeeper»

Програма підтримує такі операції обліку: облік необоротних активів; придбання та реалізація; виробництво та запаси; каса і банк; заробітна плата та розрахунки за договорами ЦПХ; імпорт/експорт; податки. Програма дозволяє ведення обліку відразу декількох осіб в одній базі. За відгуками користувачів Bookkeeper визнано найбільш зручною програмою для користувача. З початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України серед користувачів Bookkeeper зросла кількість благодійних фондів, волонтерських об'єднань та інших громадських організацій. На період воєнного стану компанія запровадила добровільну оплату за користування програмою [7].

10) Master: Бухгалтерія – програмний продукт від національного виробника [IT-Enterprise](#), програма орієнтована на малі та середні підприємства.

Master: Бухгалтерія надає можливість користуватись однією програмою необмеженій кількості юридичних та фізичних осіб, а також забезпечує легкий перехід з інших програмних продуктів, передбачає можливість встановлення хмарного (SaaS) чи стаціонарного рішення, систематично здійснюються актуальні

оновлення програми відповідно до зміни законодавства завдяки додатку Updater [14].

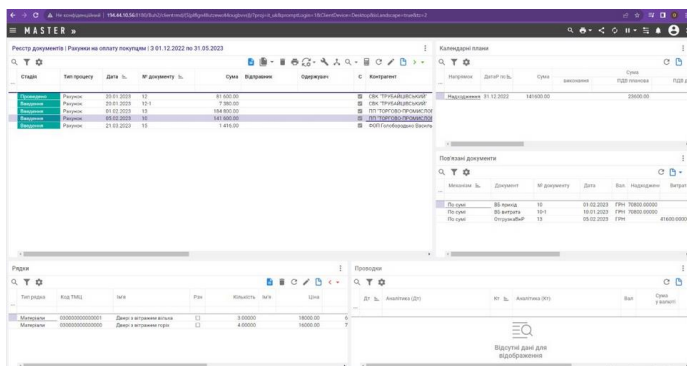


Рис. 10. Інтерфейс програми «Master: Бухгалтерія»

Програмний продукт пропонує користувачу такі інструменти базових модулів:

- банк і каса – облік операцій з грошовими коштами та їх еквівалентами; інтеграція з необмеженою кількістю Клієнт-банків; щоденна синхронізація з оновленими даними курсу валют НБУ; автоматичне рознесення даних банківської виписки; облік банківських і касових операцій; валютні операції;

- продажі – детальний облік розрахунків із замовниками: ведення реєстру договорів з покупцями; формування рахунку покупцю; створення на підставі рахунку документів реалізації; автоматичне формування податкових накладних на підставі рахунку за першою подією або за касовим методом; облік імпоротно-експортних операцій;

- покупки – детальний облік розрахунків із постачальниками;

- склад – облік, надходження, списання ТМЦ і МШП;

- податковий облік – здійснюється відповідно до вимог та норм податкового законодавства;

- операції – передбачає закриття рахунків наприкінці кварталу та року;

- кадри – облік персоналу за розширеною функціональністю;

- виробництво – детальний облік операцій, що стосуються виробництва;

- основні засоби і нематеріальні активи – облік руху основних засобів і нематеріальних активів; облік капітальних інвестицій; нарахування амортизації; ведення інвентарних карток; облік податкових різниць; інвентаризація;

- звіти – аналітичні звіти та автоматичне формування звітності;
- зарплата – облік заробітної плати за розширеною функціональністю;

- кадри – облік персоналу за розширеною функціональністю.

Master: Бухгалтерія пропонує користувачу базові та індивідуальні програмні продукти.

Рішеннями компанії IT-Enterprise користуються найбільші підприємства України:

- у приватному секторі: Interpipe, Ferrexpo, ROSHEN, FED, Ковальська, МХП, Укрнафта, KNESS і багато інших;

- у державному секторі: ДП «Антонов», ДП «ХМЗ» «ФЕД», Укроборонпром, Міністерство інфраструктури, Міністерство освіти і науки, Міністерство фінансів, Національна академія аграрних наук, Кабінет Міністрів України і багато інших. [13].

Всі перелічені програмні продукти відповідають чинному законодавству, містять актуальні форми звітів, первинних документів, терміни звітності та сплати податків.

Для вітчизняного бізнесу прийнятними можуть бути також й іноземні аналоги бухгалтерських програм, що відповідають вимогам та нормам чинного українського законодавства.

Процес діджиталізації аудиту передбачає створення централізованих аналітичних ресурсів; застосування інтерактивних підходів в роботі аудитора, адаптацію електронних систем обліку та цифрову обробку інформації; спрощення аналізу даних за допомогою макросів [9].

Сучасні інформаційні технології розширюють можливості та підвищують ефективність аудиторської роботи: автоматизація рутинних завдань; доступ до великих масивів даних; можливість більш ефективно виявляти та оцінювати ризики; можливість впровадження нових методів та інструментів збору, аналізу, перевірки даних та багато інших переваг.

Висновки. Впровадження сучасних інформаційних технологій має значний вплив на покращення ефективності, оперативності та точності бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту. Також впровадження цифрових інструментів сприяє покращенню комунікації з клієнтами та діловими партнерами.

Цифрові технології вимагають нових навичок, таких як безпосереднє розуміння технології, навички користування програмним продуктом та здатність аналізувати значний обсяг інформації.

Список використаних джерел:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. ст. 365. (чинна редакція від 03.09.2024 р.)
2. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 36. ст. 275. (чинна редакція від 31.12.2023 р.)
3. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 45. ст. 400. (чинна редакція від 01.01.2024 р.)
4. Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку (Наказ Міністерства фінансів України від 24.05.1995 р. № 88). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>
5. A5.ERP. URL: <https://a5erp.solutions/slider/a5-erp/>
6. АБ ОФІС 4.1. Типова конфігурація. URL: <https://ab.biz.ua/products/ab-office-review/typical-version/#%D0%9E%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4>
7. Bookkeeper – онлайн бухгалтерія України. URL: <https://bookkeeper.kiev.ua/>
8. Dilovod. URL: <https://dilovod.ua/buhgalteram/>
9. Киреев А. Діджиталізація процесів в аудиті. URL: <https://eba.com.ua/didzhytalizatsiya-protsesiv-v-audyti/>
10. Кобець Д. Л. Діджиталізація бухгалтерського обліку в контексті забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). С. 38-47.
11. Королюк Т., Рапа Н. Діджиталізація документообігу на підприємстві: особливості сервісного забезпечення. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 2 (75). С. 37-45.
12. Лагодієнко Н.В., Кузьома В.В., Ужва А.М. Особливості гармонізації бухгалтерського обліку в сучасних умовах глобалізації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 2 (35). С. 181-187.
13. Master – платформа для ведення бухгалтерського й управлінського обліку → 100% українське рішення. URL: <https://masterbuh.com/>
14. Master: Бухгалтерія. Українська бухгалтерська програма. Заміна 1С сьогодні. Рішення на перспективу. URL: https://www.oneservice-consulting.com/master-bukhgalteriiia?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA0MG5BhD1ARIsAEcZtwQ12Myx_kF8gORcKg6URI5Cdc9Zuw5hEDm64M3DxlSPU9qo1eT3_bkaArKtEALw_wcB

15. Онешко С.В., Дроздова О.Г., Іванова Н.А. Щодо зростання інформаційного потенціалу цифрового економічного простору: модернізація бухгалтерського обліку та аудиту в Україні. *Академічні візії*. 2023. Вип. 21. С.
16. Перспективи розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних інформаційних технологій: монографія /Є.А. Карпенко, О.В. Карпенко, А.І. Мілька та інші. Полтава: ПУЕТ, 2021. 410 с.
17. Пилипенко Л.М., Воськало В.І., Яцук Т.Ю. Переваги та недоліки запровадження електронного документообігу в системі бухгалтерського обліку підприємств в Україні. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 8 (08). С. 178-182.
18. Програмний комплекс Універсал 7: ERP. URL: https://www.wgsoftpro.com/2016/u7_common.html
19. Синькевич Н., Краузе О. Економічний аналіз: перспективи розвитку в умовах діджиталізації економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 7-15. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.007
20. Тенюх З. І., Пелех У.В. Діджиталізація бухгалтерського обліку в Україні: стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-66>
21. ТОП 10 українських програм бухгалтерського обліку на заміну 1С та BAS. URL: <https://www.oneservice-consulting.com/top-10-program-bukhgalterskogo-obliku-na-zaminu-1s-chi-bas>
22. Управління компанією онлайн. Альтернатива 1С (BAS). Codejig. URL: <https://www.codejig.com/uk/erp/>
23. Янковська К. Вплив цифрових технологій на проведення аудиту. *Аграрна економіка*. 2023. Т. 16. № 3-4. С. 68-75.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

FORMATION OF A STRATEGY TO OPTIMIZE THE TAX BURDEN OF SMALL BUSINESS ENTITIES

Резюме. Оптимізація податкового навантаження є дуже актуальним завданням і займає важливе місце серед завдань фінансового менеджменту підприємств у сучасних умовах. Зростаюче значення економічних важелів в управлінні прибутковістю підприємства вимагає використання оптимальних методів податкового планування та оцінки їх ефективності. У більшості випадків поняття "податкове планування" з урахуванням сучасних методів і підходів до його оптимізації, вивчення принципів оптимізації податкового навантаження суб'єктів господарювання та її ефективності шляхом формування "податкового календар" є актуальним завданням для будь-якого підприємства. Бажання мінімізувати податкові платежі притаманне всім типам організацій суспільства. Основна причина полягає в тому, що податки та платежі здійснюють істотний вплив на формування рівня витрат і доходів підприємства, незалежно від його розміру, типу і галузевої приналежності. Податок за своїм змістом є своєрідною платою громадян за колективну вигоду, одержувану від держави за допомогою здійснення фінансових функцій, в той час як податок є проявом вилучення і відчуження частини доходів підприємства на користь держави, з метою забезпечення його нормального функціонування. Процес оптимізації податкового навантаження підприємств слід розглядати як позитивне явище, яке дозволяє суб'єктам господарювання використовувати право на законне зменшення податкових платежів відповідно законодавства України в процесі провадження господарської діяльності.

Summary. Optimizing the tax burden is a very urgent task and occupies an important place among the tasks of financial management of enterprises in the context of financial resource management. The growing importance of economic levers in the management of the company's profitability requires the use of optimization methods of tax planning and

assessment of their effectiveness. In most cases, the concept of "tax planning" taking into account modern methods and approaches to its optimization, studying the principles of modern methods of optimizing the tax burden of an enterprise and its effectiveness through the formation of the so-called "tax calendar" is an urgent task for any enterprise. Tax evasion is inherent in all types of organizations in society. The main reason is that taxes have a significant impact on the formation of the level of expenses and income of the enterprise, regardless of its size, type and branch affiliation. By its content, the tax is a kind of payment of citizens for the collective benefit received from the state through the implementation of financial functions, while the tax is a manifestation of the withdrawal and alienation of a part of the company's income for the benefit of the state, in order to ensure its normal functioning. The process of optimizing the tax burden of enterprises should be considered as a positive phenomenon that allows business entities to use the right to legally reduce tax payments in accordance with the Tax Code of Ukraine in the course of conducting business activities.

Вступ. Оподаткування є важливою економічною складовою ведення бізнесу. Завдяки сплаті податків підприємствами, держава отримує джерело надходження коштів для покриття поточних бюджетних витрат і може забезпечувати важливі для економіки та суспільства процеси.

Система оподаткування підприємств залежить від сфери діяльності, має безліч функцій і регулюється Податковим кодексом України, а Державна податкова інспекція та Пенсійний фонд України забезпечують контроль за правильністю обчислення і сплати податків, відповідальність за розрахунок і сплату податків несуть бухгалтер і керівник.

Розмір податкового навантаження в Україні можна побачити при аналізі основних податків, розмір яких безпосередньо впливають на функціонування суб'єктів господарювання, до них належать: податок на прибуток; ПДВ; обов'язкові платежі із заробітної плати (ЄСВ, ПДФО та ВЗ) [1, 2]. Саме ці податки та платежі вносять основний вплив на функціонування підприємства та формування прибутку, оскільки податок на прибуток безпосередньо впливає на формування фінансових ресурсів для розвитку виробництва, а скорочення відрахувань дозволяє збільшити матеріально-технічний потенціал підприємства, використовуючи вивільняються кошти.

Для суб'єктів, які є платниками ПДВ, саме він становить основну частину відрахування. ПДВ є ціноутворюючим елементом, оскільки включається в ціну реалізованого товару. А оскільки ПДВ суттєво

впливає на загальний рівень цін, то і знижує прибуток підприємства. Кінцевим платником ПДВ є одержувач товарів або послуг.

Обов'язкові платежі із заробітної плати, також мають дуже істотний вплив на показники діяльності. ЄСВ та податок з доходу фізичних осіб також включаються до собівартості виготовленої продукції (наданих послуг) і таким чином перекладаються на кінцевого споживача.

Хоча податок на прибуток підприємств зменшує їх чистий прибуток, проте він відіграє роль певного стимулятора ефективного управління витратами і планування фінансових потоків. Підприємства, які інвестують в обладнання, не економлять на заробітній платі працівників і розвивають нові напрямки, платять менше податків, ніж ті, які не розподіляють прибуток.

Фізичні особи, які працюють в штаті, делегують право і обов'язок обчислювати податки і перераховувати їх бухгалтерії підприємства на казначейський рахунок, а підприємство відіграє роль податкового агента працівників.

Компанії, які виробляють і продають підакцизні товари, включаючи алкоголь, тютюнові вироби, паливо і т.д. сплачують на користь держави так званий акцизний податок. Також у структуру податкового навантаження підприємств входять податки на землю або транспорт, що знаходяться в користуванні, а також митні збори тощо.

Основна частина. Станом на 2024 рік для компаній, що працюють у правовому полі України, встановлюються наступні розміри основних податків та платежів: податок на прибуток підприємств - 18%; ПДВ - 20%; ПДФО - 18%; військовий збір - 1,5%; ЄСВ - 22%.

Фізичні особи - підприємці, на спрощеній системі оподаткування, можуть вибрати одну з найкращих ставок. Критеріями відбору є оборот коштів і кількість співробітників. Згідно із законодавством України, можна вибрати певну групу платників єдиного податку. Підприємці I групи оподатковуються у розмірі 10% від прожиткового мінімуму, підприємці II групи оподатковуються у розмірі 20% від мінімальної заробітної плати, підприємці III групи оподатковуються у розмірі 5% від доходу і не є платником ПДВ або 3% від доходу і є платником ПДВ.

Порушення норм законодавства є причиною для податкових перевірок і накладення штрафів.

Формування податкової стратегії є одним з важливих елементів фінансового менеджменту. З допомогою правильного податкового планування керівники можуть раціонально розподіляти витрати

виробництва, формувати прибуток, впливати на рівень конкурентоспроможності товарів і послуг, а також підвищити ефективність оподаткування. При цьому використання вивільнених у законний спосіб ресурсів та оборотних коштів можна направити на придбання нового обладнання, підвищення кваліфікації працівників або започаткування нових проектів. Під час формування стратегії оптимізації податкового навантаження підприємства і зниження ризиків дуже важливо враховувати норми діючого законодавства для уникнення податкових перевірок і санкцій. Оптимальна стратегія завжди повинна ґрунтуватися на аналізі економічної ситуації в сфері діяльності підприємства і фактичному фінансовому становищі підприємства.

Податкова оптимізація - це діяльність, що спрямована на зниження сум податків і обов'язкових платежів за умови такого ж або нижчого рівня доходу. В результаті, при таких самих або більших доходів суб'єкт господарювання буде сплачувати менші обов'язкові платежі державі. Основними напрямками з оптимізації оподаткування є: загальна організація бізнесу; вибір системи та умов оподаткування; облікова політика підприємства; оформлення окремих господарських операцій.

Методи податкової оптимізації, що застосовується суб'єктами господарювання, є законними при дотриманні наступних умов: не суперечать податковому, господарському та цивільному законодавству України; передбачені НП(С)БО або МСФЗ; операції мають економічне обґрунтування для підприємства, а не здійснюються з метою зменшення податкового навантаження. В даному випадку операцію можуть визнати фіктивною з нарахуванням втрачених державою податків.

Основним принципом формування податкової оптимізації це - ефект від реалізації стратегії оптимізації оподаткування повинен бути більшим, ніж витрати ресурсів затрачені на впровадження оптимізаційних заходів на підприємстві. Метою оптимізації є не тільки зниження податків, а й підвищення ефективності бізнесу та мінімізації супутніх витрат, зокрема:

- **Грошові ресурси.** Так, знижуючи податки на землю чи ЄСВ, компанії можуть знизити витрати, але при цьому вони отримають зростання прибутку і зростання податку на прибуток. Тому вигода від оптимізації інших податків і платежів повинна перевищувати втрати з сплати податку на прибуток.

- **Час.** Будь-які процеси реорганізації бізнесу потребуватимуть затрат часу від керівників та менеджерів суб'єктів господарювання. А

розширення структури може привести до збільшення витрат на організацію та управління бізнесом;

- Ділова репутація. Часті зміни в організації можуть призвести до затримки роботи з деякими постійними партнерами, бо такі операції можуть здатися підозрілими. Також це може вплинути на позитивну податкову історію під час реєстрації податкових накладних, яка використовується під час блокування податкових накладних.[3-5]

Оскільки кожен бізнес є унікальним, то при використанні окремих методів оптимізації необхідно враховувати особливості кожного платника податків, зокрема: усі види та напрями операційної діяльності; розміри бізнесу та окремих операцій; види податків, та система оподаткування; наявність інших бізнесів у власників суб'єкта господарювання; перспективи розвитку бізнесу; контрагенти та їхні системи оподаткування; галузева специфіка та особливості законодавства.

Основні методи оптимізації доцільно розглядати у розрізі видів податків.

Оптимізація податку на додану вартість (ПДВ)

При бюджетному відшкодуванні ПДВ розглядаються суто законні дії з метою розширити продажі компанії та оформити реальні товарозабезпечені поставки нерезидентам у митному режимі експорту:

1. *Перехід на спрощену систему оподаткування без сплати ПДВ* (використання 3 групи спрощеної системи зі ставкою 5%). При цьому перехід на єдиний податок значно збільшує ліміт річного доходу до 8 285 700 грн (на 1 січня 2024 р.), який дозволяє бути неплатником ПДВ у порівнянні з лише 1 млн грн. за загальних умов оподаткування.

2. *Відшкодування ПДВ з бюджету.* Створення умов постачання товарів та послуг нерезидентам за ставкою ПДВ 0% та отримання бюджетного відшкодування ПДВ при перевищенні податкового кредиту над податковими зобов'язаннями.

3. *Юридична заміна оформлення операцій між контрагентами на споріднені.* Зокрема зміна операції з оренди на позичку; купівлю-продаж товарів на комісійну торгівлю; купівлю-продаж сировини на послуги з переробки давальницької сировини тощо. Так оформлення відносин з давальницькою сировиною та використання товарів на комісії дозволяє уникнути ПДВ при передачі товару на зберігання, оскільки отримувач не купує, а зберігає його для подальшої обробки; операції позички з передачі платником ПДВ товарів та основних засобів за договором позички, передбачає їхнє повернення в майбутньому та не є постачанням товарів і, відповідно, не є об'єктом оподаткування ПДВ.

Оптимізація податку на прибуток

Основними методами податкової оптимізації для суб'єктів господарювання на загальній системі оподаткування – платників податку на прибуток є:

1. *Зміна системи оподаткування.* Перехід на спрощену систему оподаткування, 3 групу єдиного податку зі ставкою 3% для платника ПДВ або 5% для неплательника ПДВ дозволяє зменшити податкове навантаження – сплачуючи 3 або 5% єдиного податку, а не 18% податку на прибуток.

2. *Зміна форми організації бізнесу:*

2.1. *Використання ФОП на 2 або 3 групі єдиного податку.* При цьому ведення частини бізнесу можна перенести на зареєстрованих ФОП, що дозволить отримати:

- зниження податків. Єдиний податок для 2 групи становить фіксовану ставку, що складає 20% мінімальної зарплати та становить 1420 грн (на 1 січня 2024 р.), для 3 групи складає 3% від доходу для платників ПДВ або 5% від доходу для неплательників ПДВ.

- відсутність обов'язкового військового обліку. Оскільки для ФОП немає обов'язку вести військовий облік, то наймати працівників краще через ФОП, що також зменшує витрати.

2.2. *Застосування трансфертного ціноутворення.* При цьому організовується схема взаємодії між підприємствами одного власника, при якому встановлюються потрібні ціни за операціями цих підприємств, що дозволяє «перерозподіляти» прибуток між ними таким чином, щоб або мінімізувати його, або окремі підприємства перетворювати на збиткові.

2.3. *Формування системи підприємств на різних системах оподаткування.* Здійснення окремих операцій через власних ФОП дозволить вкластися в річні ліміти з оподаткування на різних групах єдиного податку, що забезпечить переваги в оподаткуванні.

3. *Юридична заміна оформлення операцій на споріднені.* Зокрема, використання операції з безоплатної передачі активів або безповоротної фінансової допомоги від засновників як додаткових внесків – понад розмір статутного капіталу дозволяє суб'єкту-отримувачу цих додаткових внесків використовувати їх не як дохід, а як внески від засновників, які не збільшують розмір статутного капіталу.

4. *Застосування переваг оподаткування «Дія Сіті»:* ставка податку на прибуток резидентів «Дія Сіті» становить 9%, що в 2 нижча за звичайну ставку 18%; базою оподаткування визначається виведений капітал, а не оподатковується сам прибуток.

На додаток до методів організаційної оптимізації до платників податку на прибуток також застосовують "бухгалтерські" методи, зокрема зміна елементів облікової політики підприємств та зміна облікових оцінок. Насправді стандарти бухгалтерського обліку пропонують застосування різних методів обліку певних операцій і активів, які по-різному впливають на фінансові результати підприємства, що безпосередньо впливає на оподаткування.

Проте, застосування "бухгалтерських" методів не дозволяє знизити податок на прибуток, а лише дає можливість перенести його виникнення в часі. Наприклад, якщо застосувати метод прискореної амортизації, то враховуючи, що загальна сума витрат за весь період експлуатації ОЗ буде однаковою при будь-якому методі нарахування амортизації, в перший рік експлуатації можна списати більшу частину витрат на ОЗ. Таким чином формується відстрочення платежу, що є вигідним, оскільки вартість грошового потоку в часі зменшується за рахунок інфляції.[2, 5-7]

«Бухгалтерські» методи оптимізації податку на прибуток:

1. *Збільшення витрат на створення резервів і майбутніх забезпечень*, зокрема на: резерви сумнівних боргів; забезпечення майбутніх виплати відпусток працівникам; виконання гарантійних зобов'язань; виконання зобов'язань за контрактами.

2. *Використання методу прискореної амортизації ОЗ* Дозволяє зменшити залишкову вартість ОЗ, збільшити витрати на амортизацію в перші роки використання об'єкта ОЗ та зменшити прибуток до оподаткування.

3. *Застосування «нульової» ліквідаційної вартості ОЗ* дозволяє збільшити вартість основних засобів, що амортизується.

4. *Метод зменшення корисності ОЗ* дозволяє застосовувати визнання витрат при зміні очікуваних доходів від використання морально застарілих основних засобів.

5. *Збільшення межі розділення ОЗ та малоцінних необоротних матеріальних активів за вартістю*, та застосування методу 100% амортизації для МНМА. Використання даного методу дозволяють віднести до складу МНМА більше об'єктів, за якими можна нараховувати 100% амортизації відразу на всю їхню вартість. [6]

6. *Оформлення поточного ремонту замість модернізації.* Вартість поточного ремонту, виконаного для підтримки обладнання операційної системи в робочому стані, включається в поточні витрати за період. Однак витрати на вдосконалення спочатку включаються в початкову вартість ОС, і тоді межа між поточними ремонтами та поліпшеннями, які уповільнюють визнання витрат на кілька років

експлуатації ОС, на кілька років до поточної вартості через знос ОС, часто є довільною.

7. *Уцінка запасів.* Дозволяє знизити первісну вартість запасів до рівня чистої реалізаційної вартості запасів, що знижує рівень доходу.

Ще одним напрямком зниження податкового навантаження є оптимізація обов'язкових платежів заробітної плати, зокрема ЄСВ, оскільки він є найбільшим обов'язковим платежем з заробітної плати та відноситься до витрат підприємства. Що стосується податку на доходи фізичних осіб та військового збору, то він формується з доходів працівника, тому сам працівник більше зацікавлений в їх оптимізації, ніж роботодавець.

Оптимізація зарплатних платежів та податків:

1. *Використання ФОП* замість найманих працівників осіб. При цьому економія досягається за рахунок ЄСВ – виплата ЄСВ для ФОП у розмірі 22% від мінімальної заробітної плати та перераховується самим ФОП, який у період воєнного стану та 12 місяців після його завершення може бути не сплачений.

2. *Використання інших виплат замість заробітної плати.* Законодавство дозволяє змість зарплати працівнику видати грошову матеріальну допомогу, подарунок у натуральній формі або дивіденди, при цьому забезпечується економія на ЄСВ в розмірі 22% від фонду зарплати.

3. Використання «Дія Сіті». Переведення найманих працівників у статус резидентів «Дія Сіті» дозволяє застосовувати оподаткування доходів фахівців «Дія Сіті», зокрема: сплачується ЄСВ від мінімальної зарплати в розмірі 22% - 1760 грн (з квітня 2024р.), а не зі всієї зарплати фахівця; ПДФО становить 5 % проти 18%.

Висновки. При оптимізації податкового навантаження зниження податкових платежів - це, перш за все, спосіб поліпшити фінансове становище і підвищити інвестиційну привабливість підприємства, а не основна мета підприємства, оскільки основним критерієм інвестиційної привабливості акціонерних товариств і товариств з обмеженою відповідальністю є чистий прибуток. Від цього залежить можливість виплат інвесторам і рівень оцінок акцій на біржі. З цієї причини правильно вживати заходів щодо зниження податків тільки в тому випадку, якщо розрахунки вказують на збільшення чистого прибутку. Неприпустимо знижувати податки за рахунок погіршення фінансового становища підприємства. Отже, процес оптимізації податкового навантаження підприємства слід розглядати як позитивне явище, яке дозволяє суб'єкту господарювання законно використовувати право на зменшення податкових платежів відповідно

до Податкового кодексу України в ході провадження господарської діяльності. Але на практиці легальні і неправові методи податкової оптимізації тісно переплітаються, приводячи до порушень закону і зловживань податковим законодавством.

Таким чином, критерієм для визначення рівня такого "зловживання" є мета здійснення економічної діяльності, обґрунтоване зниження податкового навантаження за операціями, що підлягають податковій оптимізації, та отримання прибутку, або зменшення суми податку, яка має бути сплачена за операції з ухилення від сплати податків.

Список використаних джерел:

1. Оришин, Т. (2021). Напрями оптимізації податкового навантаження підприємств в контексті податкового планування. *Економіка та суспільство*, 2021. (25). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-82> (дата звернення: 11.10.2024).
2. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 12.10.2024).
3. S. Spivak, S. Krepych, I. Spivak, R. Brukhanskyi and U. Tkach, "Analysis of Tax Burden in Ukraine in the Context of European Integration," 2021 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), 2021, pp. 385-388, doi: 10.1109/ACIT52158.2021.9548630.
4. Королюк Т., Співак С., Капустяк Р. Організаційні аспекти бухгалтерського обліку на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 89. № 4. С. 63-69.
5. Онищенко В. Оптимізація податків 2024. Платформа Голоvbух. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/17274-optimizatsiya-podatktiv-2024>. (дата звернення: 12.10.2024).
6. Шарманська, В., & Заверуха, Т. (2023). Оптимізація оподаткування підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка та суспільство*, (58). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-70>. (дата звернення: 12.10.2024).
7. Святаш С. В. Податкове планування та оптимізація оподаткування в контексті максимізації вигод платників податків та держави. *Науковий вісник ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. № 2(50). С. 280–285. URL: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2017.2\(50\).280-285](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2017.2(50).280-285) (дата звернення: 12.10.2024).

Петро Сук

*Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і
природокористування України «Ніжинський агротехнічний
інститут» (Україна)*

Petro Suk

*Separated subdivision of National University of Life and Environmental
Sciences of Ukraine «Nizhyn Agrotechnical Institute» (Ukraine)*

РОЗПОДІЛ ВИТРАТ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ ЗА ОБЕРНЕНИМ МЕТОДОМ НА ОСНОВІ ЧИСТОГО ПРИБУТКУ ВІД НЕОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ALLOCATION OF DEFERRED EXPENSES USING THE INVERSE METHOD BASED ON NET PROFIT FROM NON-OPERATIONAL ACTIVITIES

Резюме. Досліджено економічний зміст витрат майбутніх періодів та особливості їх відображення у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. Наведено специфіку визначення терміну “витрати майбутніх періодів” у міжнародній практиці. З’ясовано необхідність розподіляти витрати майбутніх періодів. Доведено доцільність використання відповідних методів для розподілу витрат майбутніх періодів. Застосування методу розподілу витрат майбутніх періодів повинне відповідати доходам, які будуть отримані у наступних періодах. Охарактеризовано зміст неопераційної діяльності, яка включає фінансову, інвестиційну та іншу звичайну діяльність підприємства, яка не є операційною діяльністю. Наведено порядок відображення доходів, витрат і фінансових результатів внаслідок здійснення неопераційної діяльності в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. Сформульовано технологію розрахунку чистого прибутку від неопераційної діяльності. Зазначено, що нормативно-правовими документами не передбачено окремо визначати чистий прибуток від неопераційної діяльності в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності. Його підприємство може вираховувати самостійно відповідно до потреб ведення господарської діяльності або на вимогу користувачів бухгалтерської інформації. Запропоновано використовувати чистий прибуток від неопераційної діяльності в якості бази для формування оберненого методу розподілу витрат майбутніх періодів. Рекомендовано відповідно до видів чистого прибутку від неопераційної діяльності застосовувати різні обернені методи розподілу витрат майбутніх

періодів, в тому числі на основі: 1) чистого прибутку від реалізації необоротних активів; 2) чистого прибутку від інвестицій в асоційовані підприємства; 3) чистого прибутку від спільної діяльності; 4) чистого прибутку від інвестицій в дочірні підприємства; 5) чистого прибутку від дивідендів одержаних; 6) чистого прибутку від відсотків одержаних; 7) інших видів чистого прибутку від фінансових операцій; 8) чистого прибутку від реалізації фінансових інвестицій; 9) чистого прибутку від відновлення корисності активів; 10) чистого прибутку від неопераційної курсової різниці; 11) чистого прибутку від безоплатно одержаних активів; 12) інших видів чистого прибутку від неопераційної діяльності і т.д.

Продемонстровано на прикладі розподіл витрат майбутніх періодів за оберненим методом на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності. Доведено можливість застосування двох способів розподілу витрат майбутніх періодів за оберненим методом на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності: 1) від первісної (початкової) суми витрат майбутніх періодів; 2) від залишкової (поточної) суми витрат майбутніх періодів. Зроблено висновки щодо застосування кожного із способів обрахунку простого і оберненого методів розподілу витрат майбутніх періодів на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності. При застосуванні 1-го способу, який розраховується у кожному періоді із однакової (первісної, початкової) суми, витрати майбутніх періодів повністю списуються протягом строку їх розподілу. При використанні 2-го способу, який кожного періоду визначається із різних (залишкової, поточної) сум, в останньому періоді при простому методі і в першому періоді при оберненому методі розподілу витрат майбутніх періодів буде залишок, який не розподіляється, а включається у витрати поточного періоду.

Summary. The economic content of deferred expenses and features of their reflection in accounting and financial statements are studied. The specifics of defining the term “deferred expenses” in international practice are given. The need to allocate deferred expenses is clarified. The expediency of using appropriate methods for allocating deferred expenses is proved. The application of the method of allocating deferred expenses should correspond to the income that will be received in subsequent periods. The content of non-operating activities is characterized, which include financial, investment and other ordinary activities of the enterprise that are not operational activities. The procedure for reflecting income, expenses and financial results due to non-operational activities in accounting and financial statements is given. The technology for calculating

net profit from non-operational activities is formulated. It is noted that regulatory and legal documents do not provide for separate determination of net profit from non-operational activities in accounting and financial statements. The enterprise can calculate it independently in accordance with needs of conducting economic activity or at the request of users of accounting information. It is proposed to use net profit from non-operational activities as a basis for forming the inverse method of allocating deferred expenses. It is recommended to apply various inverse methods of allocating deferred expenses in accordance with types of net profit from non-operational activities, including on the basis of: 1) net profit from sale of non-current assets; 2) net profit from investments in associated enterprises; 3) net profit from joint activities; 4) net profit from investments in subsidiaries; 5) net profit from dividends received; 6) net profit from interest received; 7) other types of net profit from financial operations; 8) net profit from sale of financial investments; 9) net profit from the recovery of the utility of assets; 10) net profit from non-operational exchange rate difference; 11) net profit from assets received free of charge; 12) other types of net profit from non-operational activities, etc.

The distribution of deferred expenses using the inverse method based on net profit from non-operating activities is demonstrated on an example. The possibility of using two ways of allocating deferred expenses according to inverse method based on net profit from non-operational activities is proved: 1) from the primary (initial) amount of deferred expenses; 2) from the residual (current) amount of deferred expenses. Conclusions are drawn regarding the application of each of the ways for calculating simple and inverse methods of allocating deferred expenses based on net profit from non-operational activities. When using the 1st way, which is calculated in each period from the same (primary, initial) amount, deferred expenses are fully written off during the term of their distribution. When using the 2nd way, which is determined from different (residual, current) amounts for each period, in the last period with the simple method and in the first period with the inverse method of allocating deferred expenses, there will be a balance that is not distributed, but is included in expenses of the current period.

Вступ. У процесі виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства повинні здійснювати витрати. Окремим видом витрат, що виникають в одному періоді, а відносяться на фінансові результати у наступних періодах є витрати майбутніх періодів (далі – ВМП).

У Методичних рекомендаціях щодо заповнення форм фінансової звітності визначено, що ВМП – це витрати, що мали місце протягом

поточного або попередніх звітних періодів, але належать до наступних звітних періодів [1].

Відповідно до Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, до ВМП відносяться витрати, пов'язані з підготовчими до виробництва роботами в сезонних галузях промисловості; з освоєнням нових виробництв та агрегатів; сплачені авансом орендні платежі; оплата страхового поліса; оплата торгового патенту; передплата на газети, журнали, періодичні та довідкові видання тощо.

Облік ВМП ведуть на рахунку 39 “Витрати майбутніх періодів”, за дебетом якого відбувається накопичення витрат майбутніх періодів, а за кредитом – їх списання (розподіл) та включення до складу витрат звітного періоду [2; 3].

ВМП знаходяться в активі Балансу (Звіту про фінансовий стан) (форма № 1), в розділі II “Оборотні активи”, в статті “Витрати майбутніх періодів” (код рядка 1170) [1; 4].

ВМП – це відтерміновані у часі свого визнання витрати, які сплачені в одному звітному періоді, але визнані будуть в інших звітних періодах [5].

У світовій практиці при позначенні ВМП користуються термінами “deferred expenses”, “deferred charges” – відстрочені витрати, відкладені витрати або “prepaid expenses” – передплачені витрати.

Відстрочені витрати відносяться до витрат, які відбулися, але вони будуть відображені як витрати в одному або декількох майбутніх звітних періодах. Щоб досягти цього, відстрочені витрати відображаються в Балансі як актив або зустрічне зобов'язання, поки вони не будуть перенесені з Балансу у Звіт про прибутки та збитки як витрати. Це робиться для дотримання принципу відповідності, що застосовується бухгалтерами [6].

Відстрочені витрати та передплата (також відома як передплачені витрати) – це витрати, які вже відбулися для неспожитих продуктів або послуг, які ще не отримані.

Такі витрати є активами для компанії, яка їх сплачує, оскільки вона вже заплатила за товари та послуги, які ще мають бути отримані або які ще будуть використані. Компанія не може відобразити їх у поточному Звіті про прибутки та збитки або Звіті про фінансові результати, оскільки платежі будуть фактично віднесені до витрат у майбутньому [7].

Основна частина. ВМП потрібно розподіляти між наступними періодами. Для цього застосовують різні методи. Наприклад, можна

використовувати обернений метод розподілу ВМП на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності.

Неопераційна діяльність – це фінансова, інвестиційна та інша звичайна діяльність підприємства, яка не є операційною діяльністю.

Фінансова – діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства відповідно видів діяльності.

Інвестиційна – придбання та реалізація тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів.

Інша неопераційна – операції, які виникають у процесі звичайної діяльності, але не пов'язані з операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю підприємства [4].

Згідно з НП(С)БО 15 “Дохід” до складу фінансових доходів включаються дивіденди, відсотки та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій (крім доходів, які обліковуються за методом участі в капіталі).

До складу інших доходів, зокрема, включаються дохід від реалізації фінансових інвестицій; дохід від неопераційних курсових різниць та інші доходи, які виникають у процесі господарської діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства [8].

Доходи від реалізації необоротних активів, утримуваних для продажу, та групи вибуття відносяться до інвестиційної діяльності, але вони обліковуються у складі інших операційних доходів, які є іншою операційною діяльністю.

Для обліку доходів від неопераційної діяльності передбачені рахунки 72 “Дохід від участі в капіталі”, 73 “Інші фінансові доходи”, 74 “Інші доходи”, а також субрахунок 712 “Дохід від реалізації інших оборотних активів”.

Рахунок 72 “Дохід від участі в капіталі” призначено для узагальнення інформації про доходи від інвестицій, які здійснені в асоційовані, дочірні або спільні підприємства та облік яких ведеться за методом участі в капіталі.

Рахунок 72 має такі субрахунки:

721 “Дохід від інвестицій в асоційовані підприємства”;

722 “Дохід від спільної діяльності”;

723 “Дохід від інвестицій в дочірні підприємства”.

Рахунок 73 “Інші фінансові доходи” призначено для обліку доходів, які виникають у ході фінансової діяльності підприємства, зокрема дивідендів, відсотків та інших доходів від фінансової

діяльності, які не обліковуються на рахунку 72 “Дохід від участі в капіталі”.

Рахунок 73 має такі субрахунки:

731 “Дивіденди одержані”;

732 “Відсотки одержані”;

733 “Інші доходи від фінансових операцій”.

Рахунок 74 “Інші доходи” призначено для обліку доходів, які виникають у процесі діяльності, але не пов’язані з операційною та фінансовою діяльністю підприємства.

Рахунок 74 має такі субрахунки:

740 “Дохід від зміни вартості фінансових інструментів”;

741 “Дохід від реалізації фінансових інвестицій”;

742 “Дохід від відновлення корисності активів”;

744 “Дохід від неопераційної курсової різниці”;

745 “Дохід від безоплатно одержаних активів”;

746 “Інші доходи” [2; 3].

Відповідно до НП(С)БО 16 “Витрати” фінансові витрати включають витрати на проценти (за користування кредитами отриманими, за облігаціями випущеними, за фінансовою орендою тощо) та інші витрати підприємства, пов’язані із запозиченнями (крім фінансових витрат, які включаються до собівартості кваліфікаційних активів відповідно до НП(С)БО 31 “Фінансові витрати”.

Втрати від участі в капіталі є збитками від інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, які обліковуються методом участі в капіталі.

До складу інших витрат включаються витрати, які виникають під час діяльності (крім фінансових витрат), але не пов’язані безпосередньо з виробництвом та/або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг) [9].

Собівартість реалізованих необоротних активів та груп вибуття, утримуваних для продажу є інвестиційною діяльністю, проте вона відноситься до інших витрат операційної діяльності.

Відображення витрат від неопераційної діяльності здійснюється на рахунках 95 “Фінансові витрати”, 96 “Втрати від участі в капіталі”, 97 “Інші витрати” і на субрахунку 943 “Собівартість реалізованих виробничих запасів”.

На рахунку 95 “Фінансові витрати” ведеться облік витрат на проценти та інших витрат підприємства, пов’язаних із запозиченнями.

Рахунок 95 має такі субрахунки:

951 “Відсотки за кредит”;

952 “Інші фінансові витрати”.

На рахунку 96 “Втрати від участі в капіталі” ведеться облік втрат від зменшення вартості інвестицій, облік яких ведеться за методом участі в капіталі, що виникають у процесі інвестиційної діяльності підприємства. Основні вимоги до обліку інвестицій викладені в НП(С)БО 12 “Фінансові інвестиції”.

Рахунок 96 має такі субрахунки:

961 “Втрати від інвестицій в асоційовані підприємства”;

962 “Втрати від спільної діяльності”;

963 “Втрати від інвестицій в дочірні підприємства”.

На рахунку 97 ведеться облік витрат, що виникають у процесі діяльності (крім фінансових витрат), але не пов’язані з виробництвом або реалізацією основної продукції (товарів) та послуг.

Рахунок 97 має такі субрахунки:

970 “Витрати від зміни вартості фінансових інструментів”;

971 “Собівартість реалізованих фінансових інвестицій”;

972 “Втрати від зменшення корисності активів”;

974 “Втрати від неопераційних курсових різниць”;

975 “Уцінка необоротних активів і фінансових інвестицій”;

976 “Списання необоротних активів”;

977 “Інші витрати діяльності” [2; 3].

Чистий прибуток від неопераційної діяльності визначається як різниця між прибутком від неопераційної діяльності та податком на прибуток від неопераційної діяльності. Ставка податку на прибуток складає 18 % із прибутку.

Чистий прибуток внаслідок здійснення неопераційної діяльності окремо у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності не вираховується. Його підприємство може визначати на вимогу різних користувачів інформації або для власних потреб при здійсненні господарської діяльності.

Облік прибутку (збитку) підприємства відображають на рахунку 79 “Фінансові результати”.

Прибуток (збиток) від неопераційної діяльності підприємства визначається на субрахунках 792 “Результат фінансових операцій” і 793 “Результат від іншої діяльності”.

Використаний у поточному році прибуток, а також нерозподілені прибутки чи непокриті збитки поточного та минулих років обліковують на рахунку 44 “Нерозподілені прибутки (непокриті збитки)”.

За кредитом рахунку відображається збільшення прибутку від усіх видів діяльності, за дебетом – збитки та використання прибутку.

На субрахунку 441 “Прибуток нерозподілений” відображаються наявність та рух нерозподіленого прибутку.

Чистий прибуток обліковують за дебетом рахунку 79 (або субрахунків 792, 793) і за кредитом рахунку 44 (або субрахунку 441) [2; 3].

У формі № 2 фінансової звітності “Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)” чистий прибуток від неопераційної діяльності знаходиться у складі прибутку до оподаткування, який наводиться у статті “Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)” (код рядка 2290) чи у складі чистого прибутку, який відображається у статті “Чистий фінансовий результат (прибуток)” (код рядка 2350) або у складі сукупного доходу, який міститься у статті “Сукупний дохід” (код рядка 2465) [1; 4].

У відповідності до видів чистого прибутку від неопераційної діяльності можна створювати обернені методи розподілу ВМП, а саме на основі: 1) чистого прибутку від реалізації необоротних активів; 2) чистого прибутку від інвестицій в асоційовані підприємства; 3) чистого прибутку від спільної діяльності; 4) чистого прибутку від інвестицій в дочірні підприємства; 5) чистого прибутку від дивідендів одержаних; 6) чистого прибутку від відсотків одержаних; 7) інших видів чистого прибутку від фінансових операцій; 8) чистого прибутку від реалізації фінансових інвестицій; 9) чистого прибутку від відновлення корисності активів; 10) чистого прибутку від неопераційної курсової різниці; 11) чистого прибутку від безоплатно одержаних активів; 12) інших видів чистого прибутку від неопераційної діяльності тощо.

Щоб розрахувати розподіл ВМП за оберненим методом на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності спочатку потрібно визначити метод розподілу ВМП на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності, і суми відобразити у протилежній черговості: перший рік – в останній, другий – у передостанній і т.д.

Річна сума розподілу ВМП за методом на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності прораховується шляхом множення суми розподілу ВМП на коефіцієнт розподілу ВМП, який обраховується діленням чистого прибутку від неопераційної діяльності за відповідні періоди на плановий обсяг чистого прибутку від неопераційної діяльності за увесь період.

Прибуток (збиток) від неопераційної діяльності визначається за формулою:

$$П(З)НД = ДФД + ДІД + ІДНД - ВФД - ВІД - ІВНД; \quad (1)$$

де: П(З)НД – прибуток (збиток) від неопераційної діяльності; ДФД – дохід від фінансової діяльності; ДІД – дохід від інвестиційної діяльності; ІДНД – інші доходи від неопераційної діяльності; ВФД – витрати від фінансової діяльності; ВІД – витрати від інвестиційної діяльності; ІВНД – інші витрати від неопераційної діяльності.

Розрахунок податку на прибуток від неопераційної діяльності здійснюється за формулою:

$$\text{ППНД} = \text{ПНД} \times 18\%; \quad (2)$$

де: ППНД – податок на прибуток від неопераційної діяльності; ПНД – прибуток від неопераційної діяльності; 18% – ставка податку на прибуток.

Для обчислення чистого прибутку від неопераційної діяльності застосовується формула:

$$\text{ЧПНД} = \text{ПНД} - \text{ППНД}; \quad (3)$$

де: ЧПНД – чистий прибуток від неопераційної діяльності.

При обрахунку методу розподілу ВМП на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності використовують формули:

$$\text{РСРВМП} = \text{СРВМП} \times \text{КРВМП}; \quad (4)$$

де: РСРВМП – річна сума розподілу ВМП; СРВМП – сума розподілу ВМП; КРВМП – коефіцієнт розподілу ВМП.

$$\text{КРВМП} = \text{ОЧПНД} : \text{ПОЧПНД}; \quad (5)$$

де: ОЧПНД – плановий або фактичний обсяг чистого прибутку від неопераційної діяльності за окремі періоди; ПОЧПНД – плановий обсяг чистого прибутку від неопераційної діяльності за увесь період.

Розподіл ВМП за методом на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності також можна робити за іншим варіантом:

$$\text{РСРВМП} = \text{ОЧПНД} \times \text{КРВМП}; \quad (6)$$

$$\text{КРВМП} = \text{СРВМП} : \text{ПОЧПНД} \quad (7)$$

Відраховувати ВМП у наступні періоди за методом на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності можна за двома способами: 1) із первісної (початкової) суми ВМП; 2) із залишкової (поточної) суми ВМП.

Практичне застосування методу розподілу ВМП на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності розглянемо на прикладі.

Приклад. Початкова (первісна) сума ВМП – 45000 грн, строк розподілу – 8 років. Очікується протягом періоду розподілу ВМП одержати 720000 грн чистого прибутку від неопераційної діяльності, у тому числі: за 1-й рік – 124000 грн, за 2-й рік – 112000 грн, за 3-й рік – 103000 грн, за 4-й рік – 98000 грн, за 5-й рік – 89000 грн, за 6-й рік – 72000 грн, за 7-й рік – 65000 грн, за 8-й рік – 57000 грн.

Значення коефіцієнтів розподілу ВМП дорівнюють: за 1-й рік – 0,1722 ($124000 : 720000 = 0,1722$), за 2-й рік – 0,1556 ($112000 : 720000 = 0,1556$), за 3-й рік – 0,1431 ($103000 : 720000 = 0,1431$), за 4-й рік – 0,1361 ($98000 : 720000 = 0,1361$), за 5-й рік – 0,1236 ($89000 : 720000 = 0,1236$), за 6-й рік – 0,1000 ($72000 : 720000 = 0,1000$), за 7-й рік – 0,0902 ($65000 : 720000 = 0,0902$), за 8-й рік – 0,0792 ($57000 : 720000 = 0,0792$).

Річна сума розподілу ВМП за 1-м способом (від первісної (початкової) суми ВМП) становить: за 1-й рік – 7749 грн ($45000 \times 0,1722 = 7749$), за 2-й рік – 7002 грн ($45000 \times 0,1556 = 7002$), за 3-й рік – 6440 грн ($45000 \times 0,1431 = 6440$), за 4-й рік – 6124 грн ($45000 \times 0,1361 = 6124$), за 5-й рік – 5562 грн ($45000 \times 0,1236 = 5562$), за 6-й рік – 4500 грн ($45000 \times 0,1000 = 4500$), за 7-й рік – 4059 грн ($45000 \times 0,0902 = 4059$), за 8-й рік – 3564 грн ($45000 \times 0,0792 = 3564$).

Розрахуємо річну суму розподілу ВМП за 2-м способом (від залишкової (поточної) суми ВМП): за 1-й рік – 7749 грн ($45000 \times 0,1722 = 7749$), за 2-й рік – 5796 грн ($37251 \times 0,1556 = 5796$), за 3-й рік – 4501 грн ($31455 \times 0,1431 = 4501$), за 4-й рік – 3668 грн ($26954 \times 0,1361 = 3668$), за 5-й рік – 2878 грн ($23286 \times 0,1236 = 2878$), за 6-й рік – 2041 грн ($20408 \times 0,1000 = 2041$), за 7-й рік – 1657 грн ($18367 \times 0,0902 = 1657$), за 8-й рік – 18367 грн ($18367 \times 0,0792 = 18367$).

Результати розрахунку 1-го способу (від первісної (початкової) суми ВМП) простого і оберненого методів розподілу ВМП на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності сформовано в табл. 1, 2.

Як видно з таблиць 1 і 2, використання 1-го способу простого і оберненого методів на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності повністю забезпечує списання загальної суми ВМП по окремих періодах. Причому, кожного року відрахування ВМП здійснюється із однакової, тобто початкової (первісної) суми ВМП.

Таблиця 1

Розподіл ВМП за методом на основі чистого прибутку від
неопераційної діяльності 1-й спосіб
(від початкової (первісної) суми ВМП)*

Рік	Сума розподілу ВМП, грн.	Чистий прибуток від неопераційної діяльності, грн.	Коефіцієнти розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн.
1	45000	124000	0,1722	7749
2	45000	112000	0,1556	7002
3	45000	103000	0,1431	6440
4	45000	98000	0,1361	6124
5	45000	89000	0,1236	5562
6	45000	72000	0,1000	4500
7	45000	65000	0,0902	4059
8	45000	57000	0,0792	3564
x	Разом	720000	1	45000

*авторська розробка

Таблиця 2

Розподіл ВМП за оберненим методом на основі чистого прибутку
від неопераційної діяльності 1-й спосіб
(від початкової (первісної) суми ВМП)*

Рік	Сума розподілу ВМП, грн.	Чистий прибуток від неопераційної діяльності, грн.	Коефіцієнти розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн.
1	45000	57000	0,0792	3564
2	45000	65000	0,0902	4059
3	45000	72000	0,1000	4500
4	45000	89000	0,1236	5562
5	45000	98000	0,1361	6124
6	45000	103000	0,1431	6440
7	45000	112000	0,1556	7002
8	45000	124000	0,1722	7749
x	Разом	720000	1	45000

*авторська розробка

В таблицях 3 і 4 охарактеризовано 2-й спосіб (від залишкової (поточної) суми ВМП) обчислення простого і оберненого методів розподілу ВМП на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності.

За даними таблиць 3 і 4 можна стверджувати, що при застосуванні 2-го способу (від залишкової (поточної) суми ВМП) простого і оберненого методів на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності, кожного року розподіл ВМП здійснювався із різних (залишкової, поточної) сум.

Таблиця 3

Розподіл ВМП за методом на основі чистого прибутку від
неопераційної діяльності 2-й спосіб
(від залишкової (поточної) суми ВМП)*

Рік	Сума розподілу ВМП, грн	Чистий прибуток від неопераційної діяльності, грн	Коефіцієнти розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	45000	124000	0,1722	7749
2	37251	112000	0,1556	5796
3	31455	103000	0,1431	4501
4	26954	98000	0,1361	3668
5	23286	89000	0,1236	2878
6	20408	72000	0,1000	2041
7	18367	65000	0,0902	1657
8	16710	57000	0,0792	16710
х	Разом	720000	1	45000

*авторська розробка

Таблиця 4

Розподіл ВМП за оберненим методом на основі чистого прибутку від
неопераційної діяльності 2-й спосіб
(від залишкової (поточної) суми ВМП)*

Рік	Сума розподілу ВМП, грн	Чистий прибуток від неопераційної діяльності, грн	Коефіцієнти розподілу ВМП	Річна сума розподілу ВМП, грн
1	16710	57000	0,0792	16710
2	18367	65000	0,0902	1657
3	20408	72000	0,1000	2041
4	23286	89000	0,1236	2878
5	26954	98000	0,1361	3668
6	31455	103000	0,1431	4501
7	37251	112000	0,1556	5796
8	45000	124000	0,1722	7749
х	Разом	720000	1	45000

*авторська розробка

Отже, в останньому (табл. 3) і в першому (табл. 4) роках утворився нерозподілений залишок, який був списаний у витрати, а не включений у витрати пропорційно коефіцієнту розподілу ВМП (16710 грн).

Висновки. Розподіл ВМП можна здійснювати за оберненим методом на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності.

Неопераційна діяльність включає діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства;

діяльність, пов'язану з придбанням та реалізацією тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів (грошей) та іншу діяльність підприємства, яка не є операційною діяльністю.

Чистий прибуток від неопераційної діяльності розраховується як алгебраїчна сума прибутку від неопераційної діяльності та податку на прибуток від неопераційної діяльності.

Обернений метод розподілу ВМП на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності обчислюється із попереднього прорахунку методу розподілу ВМП на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності, і суми записуються у протилежній послідовності: перший рік – в останній, другий – у передостанній і т.д.

На базі видів чистого прибутку від неопераційної діяльності можна формувати різні обернені методи розподілу ВМП, зокрема на основі: 1) чистого прибутку від реалізації необоротних активів; 2) чистого прибутку від інвестицій в асоційовані підприємства; 3) чистого прибутку від спільної діяльності; 4) чистого прибутку від інвестицій в дочірні підприємства; 5) чистого прибутку від дивідендів одержаних; 6) чистого прибутку від відсотків одержаних; 7) інших видів чистого прибутку від фінансових операцій; 8) чистого прибутку від реалізації фінансових інвестицій; 9) чистого прибутку від відновлення корисності активів; 10) чистого прибутку від неопераційної курсової різниці; 11) чистого прибутку від безоплатно одержаних активів; 12) інших видів чистого прибутку від неопераційної діяльності і т.ін.

Можна використовувати два способи оберненого методу розподілу ВМП на основі чистого прибутку від неопераційної діяльності: 1) від первісної (початкової) суми ВМП; 2) від залишкової (поточної) суми ВМП.

Річні суми розподілу ВМП за 1-м і 2-м способами методу на основі чистого прибутку від неопераційної відрізняються. Це пояснюється тим, що при 1-му способі розрахунок у кожному періоді здійснювався із однакової (початкової, первісної) суми ВМП, а при 2-му способі кожного року розподіл ВМП обчислювався із різних (залишкової, поточної) сум.

Список використаних джерел:

1. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності, затверджено наказом Міністерства фінансів України 28 березня 2013 р. № 433. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13/conv#Text>.

2. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджено наказом Міністерства фінансів України 30 листопада 1999 р. № 291 (у редакції наказу Міністерства фінансів України 09 грудня 2011 р. № 1591), зареєстровано в Міністерстві юстиції України 28 грудня 2011 р. за № 1557/20295. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text>.
3. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджено наказом Міністерства фінансів України 30 листопада 1999 р. № 291, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 21 грудня 1999 р. за № 893/4186. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”, затверджено наказом Міністерства фінансів України 7 лютого 2013 р. № 73, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 28 лютого 2013 р. за № 336/22868. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
5. Онищенко В. Витрати майбутніх періодів: що врахувати при складанні фінзвітності // Головбух. (6 вересня 2021). URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7555-vitrati-maybutnh-perodv>.
6. Averkamp H. What is a deferred expense? (2024). URL: <https://www.accountingcoach.com/blog/deferred-expense-adjusting-entry>.
7. Deferred expenses and prepayments. (2024). URL: https://www.odoo.com/documentation/16.0/applications/finance/accounting/vendor_bills/deferred_expenses.html.
8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 “Дохід”, затверджено наказом Міністерства фінансів України від 29 листопада 1999 р. № 290, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 14 грудня 1999 р. за № 860/4153. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>.
9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 “Витрати”, затверджено наказом Міністерства фінансів України 31 грудня 1999 р. № 318, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 19 січня 2000 р. за № 27/4248. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.

Петро Хомин
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Petro Khomyn
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

ПОДАТКОВИЙ КОНСАЛТИНГ І ТЕМНІ БАРИШІ

TAX CONSULTING AND DARK PROFITS

Резюме. Об'єктом дослідження є публікації в царині податкового консалтингу. Предмет дослідження – аналітичне узагальнення недоліків вітчизняної практики податкового консалтингу, яка з точністю до навпаки орієнтує бухгалтерів у пошуку оптимізації оподаткування підприємств. Мета дослідження полягає в прагненні привернути увагу науковців до конкретизації методів податкового консалтингу.

Summary. The object of the research is publications in the field of tax consulting. The subject of the study is an analytical generalization of the shortcomings of the domestic practice of tax consulting, which precisely the opposite guides accountants in the search for optimization of corporate taxation. The purpose of the study is to draw the attention of scientists to the specification of tax consulting methods.

Попри важливість наукового формування податкового консалтингу, який мав би сприяти об'єктивному визначенню фіскальних платежів, на практиці спостерігається збочення в бік фальсифікацій фінансової й податкової звітності з метою створення основ для темних баришів. Отож виникла нагальна необхідність дослідження причин такого негативного явища.

Об'єктом дослідження є публікації в царині податкового консалтингу. Предмет дослідження – аналітичне узагальнення недоліків вітчизняної практики податкового консалтингу, яка з точністю до навпаки орієнтує бухгалтерів у пошуку оптимізації оподаткування підприємств. Мета дослідження полягає в прагненні привернути увагу науковців до конкретизації методів податкового консалтингу, які сприяли би профілактиці такого протиріччя. В процесі дослідження використано методи логічного аналізу сутності публікацій, присвячених т. зв. оптимізації оподаткування, що насправді не містять жодної конкретики, яка мала би сприяти заявленим їхніми авторами результатам.

Водночас доведено, що нинішні «майстри балансів» звели оптимізацію оподаткування й мінімізацію податків до синонімів. При цьому їхні т. зв. «дослідження» полягають у недостатності конкретики в теперішніх публікаціях стосовно податкового консалтингу, позаяк замість аналітичного осмислення фактографічного матеріалу й обґрунтування шляхів нівелювання наявних у ньому недоліків, в них здебільшого переважає абстрактна описовість. А податковий консалтинг здебільшого розглядається власниками підприємств як засіб безкарного накопичення темних баришів. Конкретика ж консультування облікових працівників зводиться в основному до методики облікового відображення господарських операцій та визначення суми податків, що виглядає сприйняттям бухгалтерів профанами, яким треба втовкмачувати елементарні поняття. Хоч вони насправді є професіоналами, які, на жаль, часто змушені якраз і забезпечувати згадувану вище латентність злочинів у фіскальній сфері внаслідок повної залежності від адміністрації.

Причому ця залежність зараз куди більша, ніж та, що існувала в часи етатизму: аби переконатися в цьому, досить порівняти нормативні документи щодо регламентації прав і обов'язків головних бухгалтерів: якщо в перших їхні права були хоч задекларовані, то зараз і цього немає. Проте при виявленні будь-яких порушень у сфері оподаткування з навмисними, здійсненими під тиском керівництва підприємств, включно, вся відповідальність, як правило, падає на головбухів. Й саме це зумовлює проблематику порушень нарахування й сплати фіскальних платежів. Унаслідок чого згадувані бариші зашкалюють відтоді, як у країнах світу впровадили оподаткування громадян, появилось й ганебне явище – прагнення окремих осіб, якщо не повністю, то хоч би частково уникнути сплати податків заради темних баришів. Так, римський сенатор Гай Петроній у романі «Сатирикон» (14 р. до н. е.) описує бухгалтера Трімалхіона, розбагатілого на нечистій справі; в промові Марка Тулія Ціцерона «За Росція – актора» тих часів теж згадується, що «суд вимагає подання щоденників (*Adversaria*) зі всіма помітками та перекресленнями» вочевидь при розгляді позову з приводу оподаткування; у книгах купців Балдовіно Ракоманні (1272-1278) і Джентіле де Соссетті (1274-1310) виявлено фальсифікації позикових відсотків; Сципійон, з'явившись у сенат з приводу дати звіт про гроші, взяв принесену ним під одежею книгу записів і заявив, що в ній міститься повний звіт усіх його надходжень і витрат. Але на пропозицію пред'явити таку книгу для перевірки, він відмовився це зробити, заявивши, що не бажає наражати себе на ганьбу, і власноруч, перед лицем сенаторів розірвав

книгу на шматки. Зрештою в той же час була створена спеціальна податкова поліція, співробітники якої застосовували тортури навіть до жінок і дітей для отримання відомостей про доходи та майно, що ховаються від оподаткування [7]. То що говорити про теперішні, за висловом А. Ахматової, вегетаріанські часи, коли тіньові бариші, особливо тих суб'єктів, котрі належить до представників нелегітимної приватизації, здебільшого розглядаються в біноклі з лінзами наживоріт. Відтак наяву проблема, подібна до стародавньої, яка, на жаль, проникла й у сферу податкового консалтингу, де достатньо «майстрів балансів», котрі сприяють, скромно послуговуючись евфемізмом, «оптимізації оподаткування».

Загалом же у вітчизняній літературі стосовно податкового консалтингу здебільшого наводяться неконкретні наративи на кшталт податковий консалтинг – це консультації з планування податкових виплат, метою якого є побудова ефективної системи оптимізації оподаткування. Знайти лазівки в законах, вибрати кращі ідеї з можливих з урахуванням конкретного бізнесу може тільки експерт в області податкового права [13].

Про методи цієї системи, крім інтригуючих заяв, мовляв, на сьогоднішній день застосовується кілька десятків схем оптимізації податків, довідатися теж неможливо. Адже перелік, нібито в числі найбільш ефективних варіантів слід назвати: комбінування спеціальних і загальних режимів; виділення окремих напрямків діяльності; використання відрахувань, пільг, розстрочки платежів до бюджету тощо навряд чи можна вважати поясненням способів схем оптимізації податків. Навіть з урахуванням того, що: «Умовно всі способи оптимізації податків ділять на три групи. До першої відносять перевірені часом методи, законність і ефективність яких неодноразово підтверджувалася на практиці. У числі таких методів слід назвати застосування відрахувань, пошук оптимального режиму, зміна організаційної форми. Друга категорія алгоритмів характеризується середнім рівнем ризику. За такими схемами є позитивна судова практика, але ймовірність виникнення суперечок ще залишається» [14]. Що ж стосується його наукового осмислення, то тут узагалі огортає розпач, адже навіть у зарубіжній літературі наводяться дилетантські приклади нібито скомбіновані «несвідомими бухгалтерами» з метою «замаскувати свідому бухгалтерську помилку» при «сприятливій можливості зробити «брудні» гроші в процесі капітального ремонту будівлі» кореспонденцією рахунків дебет рахунку «Ремонт будівлі», кредит рахунку «Прибутків і збитків» [15, с. 44-45]. В той час, як насправді будь-хто поміж управлінців може

отримати від (бухгалтера) вичерпні консультації щодо результативних фактів господарської практики у звітних показниках [6, с. 120].

Водночас у вітчизняній літературі узагалі будь-які приклади відсутні, хоча не бракує констатацій на кшталт: «Як показує досвід усіх років незалежності, фіскальна кримінально-правова політика призвела до поглиблення кризових явищ у сфері оподаткування та суттєво криміналізувала її. Цю проблему можна розв'язати шляхом перенесення центру ваги з кримінально-правових та інших фіскальних заходів на створення системи заходів із запобігання злочинам у фіскальній сфері» [12, с. 39].

Й навіть у книзі, котру рекламують як «черговий шанс змінити долю України на державу без корупції», попри акценти на неологізмі «схематоз» [9, с. 8, 20], що відразу мав би наштовхувати на його зв'язок зі схемами уникнення оподаткування, про них не згадується. Хоч і вказується на системи, «в яких широко розповсюджуються пільги, привілеї, дотації, преференції, ліцензії, дозволи та інші інструменти...» [9, с. 24].

Ближчі до наукового осмислення факти, які наводяться в журналі «Фінансовий контроль» Держфінінспекції України, проте методики податкового консалтингу тут торкаються зрідка. Певною мірою забезпеченню консалтингу сприяють публікації в журналах «Податки & бухоблік», «Все про бухгалтерський облік», однак вони сконцентровані свою увагу на роз'ясненні змін в окремих нормативно-правових актах, а не систематизації в наукових статтях.

Отож, замість того, аби можна було констатувати, що в Україні функціонування податкової системи будується на раціональному співвідношенні інтересів: 1) держави в акумуляції значних фінансових ресурсів (через максимальні податкові надходження) для забезпечення розвитку економіки та функціонування органів влади; 2) платників податків у встановленні таких ставок, які б надавали можливість розвитку бізнесу [8], на жаль, доводиться визнавати діаметрально протилежне. Тож зрозуміло, що прагнення привернути увагу науковців до конкретизації методів податкового консалтингу, які сприяли би профілактиці такого протиріччя шляхом забезпеченні передумов для синхронізації правил оподаткування й результатів комерційно-господарської діяльності суб'єктів господарювання, оскільки зараз тут існує очевидний дисонанс, передусім стосовно найбільших приховувань темних баришів украй актуальні.

Та автори, які беруться за тематику податкового консалтингу, акцентують увагу на недоліках оподаткування, здебільшого підкреслюють давно відомі, як-от: В Україні існує низка чинників, які

негативно впливають на якість податкового адміністрування. Основними з них є:

- по-перше, недосконалість та нестабільність податкового законодавства, коли платники податків не встигають адекватно реагувати на постійні зміни в порядку нарахування і сплати податків та надання податкової звітності, а окремі норми податкового законодавства допускають подвійне трактування;

- по-друге, поганий фінансовий стан значної кількості платників податків, що робить об'єктивно неможливим для них сплачувати податки повною мірою;

- по-третє, негативне ставлення і недовіра платників податків до податкових органів; схильність до уникнення сплати податків та ухилення від оподаткування; політична забарвленість; непрозорі схеми адміністрування податків та зборів; корупція; фіскальні пріоритети роботи; виконання доведених планів з податкових надходжень будь-якими способами; нестабільність податкового законодавства; недосконалість податкового законодавства, спричинена неоднозначним (множинним) трактуванням прав та обов'язків платників податків [8, с. 37; 3, с. 17].

Наводячи такі ж абстрактні імперативи переваг податкового консультування, мовляв ними є: впровадження на базі податкового консультування ефективної системи податкового планування, що заощаджує кошти і сприяє розвитку бізнесу; оптимізація податкових платежів на законних підставах; економія фінансових ресурсів юридичних та фізичних осіб; зменшення фінансових та податкових ризиків; захист прав платників податків в процесі судових суперечок [1, с. 3]. Тобто, попри нагальні потреби конкретики в сфері податкового консалтингу, з яких можна було би почерпнути практично значимі поради стосовно забезпечення ефективної системи оподаткування, перетворюючи його в палілацію – безконечне повторення подібних «переваг податкового консультування», внаслідок чого його «приналежність до прикладної сфери» непомітна.

Як і нібито те, що «переважна більшість відповідної вітчизняної літератури та спеціалізованих праць присвячена саме практичним аспектам», «залишаючи поза увагою теоретичні» [1, с. 1].

Чи не тому, що теорія як система вірогідних наукових знань про якусь сукупність об'єктів, яка описує, пояснює й передбачає явища певної предметної галузі, тобто є найдосконалішою формою наукового відображення дійсності, саме через відсутність отих «практичних аспектів», на жаль, вже скільки часу не може сформуватися.

Відтак «переважна більшість відповідної вітчизняної літератури та спеціалізованих праць» з податкового консалтингу є результатом поліакузії – порушення слухового сприйняття, яке характеризується численною повторюваністю за короткі проміжки часу і множинністю одиночного звуку. Й афоризм Е. Канта: «Практика без теорії сліпа» у цьому контексті доводиться доповнювати твердженням – теорія без практики мертва. Що й підтверджують спроби аналітичного дослідження змісту публікацій з назвами, в яких нібито започатковано вирішення проблеми консалтингу, позаяк відразу мимоволі огортає розпач. По-перше, власне досліджень катма: більшість авторів захопилися багатосторінковими опусами – навчальними посібниками, в яких тиражуються вподобані ними формулювання консалтингу в різних варіантах, але без жодного практичного застосування хоч якийсь реальних описів процесів або дій.

Зрештою цитований вище автор теж стверджує, що хоча в останні роки бурхливого розвитку набув ринок консультаційних послуг, серед яких новим та перспективним видом консалтингу є надання консультацій у сфері оподаткування, спостерігається недостатнє теоретичне опрацювання особливостей процесу розвитку інституту податкового консультування в Україні, відсутність достатньої кількості публікацій з даної тематики у фахових та періодичних виданнях, брак вітчизняної навчально-методичної літератури [1, с. 1]. Й лише зрідка дехто наближається до узагальнень, котрі можна визнавати теоретичними, як ото визначення ознак злочинів у сфері оподаткування та їх поділу за ними на очевидні й неочевидні (табл. 1).

Таблиця 1

Поділ ознак злочинів у сфері оподаткування [10, с. 95]

Очевидні	Неочевидні
Повна невідповідність реальної господарської діяльності її документальному відображенню; невідповідність записів у бухгалтерських і податкових документах; наявність матеріальних підробок у документах, що стосуються розрахунку суми прибутку та суми податку; відсутність податкової чи бухгалтерської звітності в підприємстві; встановлення факту умисного знищення чи приховування бухгалтерських або податкових документів.	Порушення правил ведення документообігу; недотримання правил ведення звітності й обліку; порушення правил списання товарно-матеріальних цінностей і недотримання правил касових операцій; порушення технологічної дисципліни; несвоєчасне подання податкової звітності й помилки; виправлення в цих документах.

Що виглядає парадоксом, особливо на тлі передбаченого в Законі України «Про податкове консультування в Україні» сприяння правильному нарахуванню та повній сплаті податків і зборів. Оскільки отримання практичних рекомендацій і пропозицій, спрямованих на мінімізацію виявлених (існуючих) або потенційних (прихованих) податкових та юридичних ризиків та помилок, врегулювання спірних ситуацій та питань за результатами перевірок податкових та інших контролюючих органів [1, с. 8] наразі повна протилежність такій меті.

Позаяк акцент у кінці-кінців зводиться не до консультування, а виявлення згадуваних вище очевидних й неочевидних злочинів у сфері оподаткування.

Правда, радше неочевидних, оскільки за їхнім описом важко щось конкретно застосувати як метод «практичних рекомендацій і пропозицій». Попри те, що власне вони є в основі згадуваного «бурхливого розвитку ринку консультаційних послуг» та змішування оптимізації й мінімізації податків їхніми платниками з метою накопичення темних бар'єрів, а не «повної сплати податків і зборів», як ото:

- «вісім найпопулярніших схем уникнення оподаткування в Україні, які призводять до загальних втрат бюджету на більш ніж 180 млрд грн:

- офшорні схеми, конвертаційні центри, «сірий імпорт», контрабанда, «податкові скрутки», тобто, зменшення податкового зобов'язання за рахунок податкового кредиту, контрафакти, фізична особа-підприємець замість найму (очевидно, найчастіше в торговельних супермаркетах), виведення прибутку через псевдопідприємництво фізичних осіб, заниження оборотів» [2, с. 123];

- схеми мінімізації податкових зобов'язань: взаємодія з суб'єктами господарювання, які мають ознаки «фіктивності» (ліквідовані, банкрути, оголошені у розшук тощо); надання послуг нематеріального характеру (маркетингових, консультативних тощо) та віднесення їх вартості до витрат; нетипові експортні та псевдо-експортні операції тощо;

- незаконні методи можливо поділити на ті, що зловживають існуючими у податковому законодавстві лазівками для провадження схем, у результаті яких можливо отримати вигоди, що не були передбачені законодавством, та ті, що навмисно приховують частину доходу. До таких методів відносяться: ведення подвійної бухгалтерії, надання недостовірних даних, порушення правил ведення бухгалтерського й податкового обліку, несвоєчасне надання або ненадання необхідних документів та інші [5].

Тому-то не тільки ДФС України не може перетворитися на осередок альтруїстичної допомоги всім платникам податків у питаннях оптимізації оподаткування, бо за цими схемами й методами «неефективна система адміністрування податків; неналежний фаховий рівень працівників податкових органів, неналежний рівень якості податкового контролю та інші» [4, с. 46] навряд чи позбудуться заперечувальної частки. Не кажучи вже про те, що й справді «наслідком стане різке зменшення податкових надходжень до бюджету та «провал» всіх доведених показників (попри те, що за заявами податківців жодних планів не існує)» [3, с. 23].

Стосовно чого об'єктивним аргументом може бути зростання частки неподаткових надходжень за рахунок фінансових санкцій та кримінальних проваджень не тільки щодо платників податків і зборів, але й працівників фіскальних органів, де «викуп» індульгенцій на право мінімізації оподаткування торкнувся навіть чиновників олімпу ДФС України та витрат на громадський порядок, судову владу і діяльність фіскальної служби (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка неподаткових надходжень, витрат на громадський порядок і діяльність фіскальної служби України, млн. грн..*

Показники/роки	2019	2020	2022	2021 до 2019,%
Доходи зведеного бюджету	1289849,2	1376673,8	2196634,6	170,0
Податкові надходження	1070321,8	1136687,2	1343225,0	125,5
Неподаткові надходження в т. ч. адмінзбори та платежі	212858,5 10377,8	234421,6 9772,0	368730,2 12975,5	173,1 133,3
Видатки на фінансову й фіскальну служби	15426,5	16656,9	20910,3	135,5
Видатки на громадський порядок і судову владу	142389,8	157675,8	174410,1	122,5

*Джерело: Статистичні щорічники України за 2020-2022 рр, с. 158, 202.

Зокрема, найменшими є темпи зростання податкових надходжень – 125,5 відсотків, а найбільшими – неподаткових. Тобто, податки зросли за рахунок інфляції. Зростання неподаткових надходжень в 1,7 разу корелює зі збільшенням видатків на фінансову й фіскальну служби, вочевидь зумовлених тим, що останніми роками збільшилася кількість протиправних діянь, які призводять до ненадходження до бюджету країни значних коштів і їх привласнення злочинними елементами.

Так, упродовж 2014 року слідчі органи фінансових розслідувань Державної фіскальної служби України здійснили 10,9 тис.

кримінальних проваджень. Проте до суду з обвинувальним актом направлено менше ніж шосту частину кримінальних проваджень. У 2015 році в Україні офіційно було зареєстровано 1748 ухилень від сплати податків, зборів (обов'язкових платежів) і лише в 154 випадках повідомлено про підозру (8,8 %); у 2016 році за 1203 зареєстрованими злочинами, передбаченими ст. 212 КК України, лише в 140 провадженнях повідомлено про підозру (11,6 %). Причому слід ураховувати високу латентність злочинів у фіскальній сфері [12, с. 38].

Яка передусім зумовлена надзвичайно великими обсягами первинної документації. Зокрема, далеко не повний перелік документів, який містить сліди ухилення від сплати податків конкретизується наступними документами: 1) товарно-транспортні накладні; 2) ордери; 3) рахунки-фактури; 4) накладні на прийняття та відпуск продукції; 5) платіжні доручення; 6) податкові декларації; 7) документи, які дозволяють здійснення певних видів підприємницької діяльності; 8) ділове листування; 9) чорнові записи [11, с. 456].

Тож ані в працівників контрольних органів, ба й науковців, навести хоч якісь «конкретизації» способів виявлення цієї латентності снаги не вистачає не тільки в статтях, але й монографіях. Не дивлячись на те, що запобіганням злочинам у фіскальній сфері займаються Державна служба фінансового моніторингу України, Генеральна прокуратура України, Департамент захисту економіки Національної поліції України, Державна фіскальна служба України, Служба безпеки України, Національний банк України, Державна аудиторська служба України.

Й навряд чи вся причина високої латентності злочинів у фіскальній сфері в неузгодженості взаємодії цих поважних установ, а розв'язання такого Гордієвого вузла криється в створенні єдиного органу, покликаного протидіяти кримінальним правопорушенням – Фінансової поліції, або Служби фінансових розслідувань [12, с. 42]. Бо практика доводить, що навіть на Олімпі, як ото кілька років тому сталося в Державній фіскальній службі України, не гребують протиправними діями. Обнародують же такі злочини чогось блогери, хоч усім зрозуміло, що більш ефективним і повчальним для тих осіб, які мають наміри здійснення податкових підтасувань, переконання їх у безуспішності таких дій саме на реальних фактах.

В наукових працях теж годі знайти якісь конкретні способи протидії уникненню оподаткування. Й наратив: «Будь-яка перевірка бізнесу у воєнний час прирівнюється до саботажу Коли кожна гривня на рахунку, витратити гроші на регуляторів (вочевидь, малось на увазі

консультантів – П. Х.), контролерів, номенклатурних церберів аморально та навіть злочинно» видається сумнівним забралом для фальсифікацій податків під претекстом B2B (business-to-business) [9, с. 404].

Бо й тоді, коли б, наприклад, податкова система воєнного часу і на період відновлення відповідала наступним основним вимогам: 1) проста, як граблі, 2) прозора, як скло, 3) зрозуміла, як двічі по два, 4) універсальна, як сонячне світло [9, с. 402-403], не бракуватиме захланних індивідуумів, котрі зуміють розхитати зубці в цих граблях, запилити скло і т. д., аби скористатися нагодою для збагачення. Принаймні недавній скандал із закупівлею яєць по 17 грн за одну штуку – переконливий доказ для неприйняття пропонованої ідилії.

Відтак доречно, аби автори публікацій на теми податкового консалтингу, замість глибокодумних трактатів щодо «консультацій з планування податкових виплат, метою якого є побудова ефективної системи оптимізації оподаткування», переключилися на висвітлення відомих їм конкретних потуг тих, хто не відрізняє її від мінімізації.

Звичайно, метою податкового консалтингу не може бути ревізійна робота. Але поряд із консультуванням передусім працівників обліку в тих випадках, коли вони вагаються щодо правильності своїх дій у сфері оподаткування, доцільно все ж таки мати на увазі, що навіть найчесніші з них можуть припускатись помилок.

Отож не буде зайвим, коли податковий консультант запропонує перевірити, що називається, свіжим оком, облікові записи з відображення податків і зборів. В такому разі, поряд із виявленням помилок, навпаки, матиме місце подвійна вигода – підприємство зекономить кошти, які могли би бути витрачені на сплату фінансових санкцій при аудиторській перевірці фіскалів. Окрім того, податковий консультант примножить свій авторитет вмінням виявляти помилки й сукупно з бухгалтерами їх виправляти.

Наразі ж нинішні «майстри балансів» звели оптимізацію оподаткування й мінімізацію податків до синонімів. Оскільки здебільшого податковий консалтинг розглядається власниками підприємств як засіб безкарного накопичення темних баришів. І, на жаль, у царині оподаткування доходів як підприємств, так і працівників усіх без винятку галузей економіки, проглядається давня гра в злодіїв і поліцейських: перші втікають, другі доганяють.

У той же час публікації стосовно змісту податкового консалтингу нагадують, за висловом одного блогера, повітряні кулі, в яких і повітря-то немає. Зокрема, замість спрощення обліку й звітності ці «метатеоретики видумують всілякі речитативи на кшталт нібито слово

«бухгалтерський» позбавлено змісту, мовляв, цей прикметник підкреслює, що процес обліку пов'язаний з веденням книг», тож давно спеціаліста з обліку потрібно назвати «менеджером з інформаційних систем». Й у неمالій мірі через це пішло-поїхало: не тільки утвердився перекладний покруч «управлінський» облік, але з'явився перевертень «стратегічний облік», конгругенція якого незрозуміла нікому.

Ба більше, замість зосередження уваги на особливостях податкового обліку з самого початку він наткнувся на наїжені штики дилетантських заперечень під личиною нібито методологічної невідповідності поняттям предмета й методу. Хоча стосовно цих категорій у своїх громіздких опусах під rozmaїтими комбінаціями назв з прикметником «управлінський» донині не спромоглися навести хоч якісь ознаки їхньої методологічної особливості.

Зате вочевидь вітаються тим, що стали попереду якщо не всієї планети, то Європи вже точно, замінивши зрозумілу всім назву винайденою абракадаброю «Облік і звітність в оподаткуванні» з двома іменниками й чи то дієсловом, чи третім іменником вкупі: європейці бо поводяться простіше. Чітко виокремлюючи термінологічне поняття сутності специфіки такого обліку: «Предмет: податковий облік і звітність». На відміну від змішування визначень, починаючи від Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», де стверджується: «Фінансова, **податкова**, статистична та інші види звітності, що використовують грошовий вимірник, ґрунтуються на даних бухгалтерського обліку».

Навздогін чому в Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» з'явився тавтологічний перифраз «бухгалтерська звітність – звітність, що складається на підставі даних бухгалтерського обліку». Поза тим, що насправді податкова звітність є не тільки окремим видом, але й зумовила власне згадувану диференціацію бухгалтерського обліку, причому починаючи від первинної документації для реєстрації господарських операцій, їхньої оцінки з калькуляцією вкупі, кореспонденції рахунків і завершуючи специфічними деталізованими формами звітності – податковими деклараціями й розрахунками, ба навіть термінологією. Тобто тут наяву не тільки окремий предмет і метод, щодо яких нібито із-за їхньої відсутності дехто з «метатеоретиків» пробував доводити неможливість застосування терміна «податковий облік», вперто не помічаючи такої вади в management accounting, яка донині не усунута.

Й не може бути знівельована в принципі, адже назва «управлінський облік» – це лише вдалий рекламний трюк завдяки поліваріантності англійської мови, яким прозаїчне визначення «управлінські розрахунки», що насправді являє собою цей міфічний облік, підмінили звабливішим поняттям для тих, хто уяви не має про практичну бухгалтерію, оскільки ніколи в ній не працювали. Тому й блукають у лісі з двох дерев, себто між management accounting й management accounts.

Дилетантськи витлумачуючи як офографічно, так і смислово перший у сенсі окремого обліку, мовляв, простими словами управлінський облік – це збір фінансової та виробничої інформації з подальшим її аналізом для подальшого використання у прийманні стратегічних рішень керівництвом компанії. Управлінський облік ведеться фінансистом або економістом, проте в багатьох компаніях середнього та малого бізнесу цим *функціоналом* (?! – П. Х.) займається бухгалтер, *що є помилковим* (sic!) рішенням, адже управлінський облік *відіграє набагато важливішу роль ніж бухгалтерський*» (sic!). Анулюючи не тільки цю «набагато важливішу роль», але й саме поняття управлінського обліку заковиристим пасажем, нібито фінансовий або бухгалтерський облік є основою управлінського, адже він складається з інформації, яка потрібна для формування фінансової звітності про господарську діяльність в цілому. З якого важко зрозуміти, де тут основні й другорядні члени речення, але ясно, що управлінський облік сплутано з фінансовою звітністю. Тим паче, що management accounts – оперативна інформація про фінансово-комерційний стан підприємства (надається керівництву бухгалтерією), тому жодної помилки, що «цим цим функціоналом займається бухгалтер» немає.

А помилкою є вигадки, нібито управлінський облік утвердився в багатьох компаніях середнього та малого бізнесу, бо наразі немає жодного підприємства з управлінською бухгалтерією й цей трюк так і залишається мертвонародженням на практиці, не дивлячись на повсюдне втиснення в навчальні плани вузів предмета, що став засобом для існування осіб, котрі підпадають під характеристику одного призабутого зі згадуваної когорти: У ВНЗ освіти облік викладає людина, яка має вищу освіту (на жаль, не завжди бухгалтерську!), в кращому випадку захистила кандидатську дисертацію. Хто її вчив навчати бухгалтерії інших? Практично ніхто!

Тим не менш, уже скомпоновано «глобальні принципи управлінського обліку». От тільки заковика, існує також «облікова політика – сукупність принципів, методів і процедур, які

використовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку, складання та подання фінансової звітності», а «принцип бухгалтерського обліку – правило, яким слід керуватися при вимірюванні, оцінці та реєстрації господарських операцій і при відображенні їх результатів у фінансовій звітності».

Та чогось при цій глобальності немає жодного положення (стандарту) з управлінського обліку, не кажучи вже про їх відсутність щодо звітності. Й усі автори, вкупі з тими, що вкотре тиражують пустопорожні опуси з викладом ізольованих і переплєтених, а радше заплутаних «систем» управлінського обліку, вочевидь із-за надмірної сором'язливості віднікуються від методики їхнього ведення, покладаючись на наратив: «Управлінський облік не підпорядковується жодним нормативам, проте він потребує постійного удосконалення, гнучкості та професійності спеціалістів, які ним займаються». Раніше взагалі обтічно стверджувалося, що на кожному підприємстві невідь-хто самостійно створює систему управлінського обліку. Ото й маємо чергову казку про голого короля.

Та це не зупиняє тих графоманів, які, не дивлячись нібито на знання назв рахунків 13-го й 83-го, ніяк не можу второпати, що означає їхня кореспонденція Дт 83, Кт 13? Оскільки відповідь «нарахування зносу основних засобів» не така очевидна. Радше виходить, нібито він нівелює амортизацію. Інакше доведеться визнати, що рахунок 83 «Амортизація» активний. Проте Р. Делапорт переконливо довів – амортизація тільки контрактив до рахунку «Основні засоби», що відображає їхній знос, отож він пасивний!

Тобто теперішнє два в одному за назвою рахунку 13 «Знос (амортизація) необоротних активів» – спроба одним махом вирішити проблему статичної й динамічної балансу, над якою мудрували майже півстоліття знамениті вчені, головню Ейген Шмаленбах (1873-1955), проте вона далі чекає на свого Колумба. Хоча вже тепер зустрічаються казуси, коли саме маніпуляції з амортизацією створюють можливості для темних баришів, замаскованих наведеною кореспонденцією рахунків, згодом її нівелювання методом «червоне сторно».

Однак згадувані «теоретики» цим не переймаються, а беруться за інші абстракції, агрегуючи в них управлінський облік зі стратегічним, цілком за афоризмом Сократа: «Я знаю, що я нічого не знаю». Приміром, з їхніх опусів не можна довідатися, як використовувати «теоретико-прогностичні аспекти» в цьому обліку, бо жодних процедур вони не наводять, обходячись загадковими твердженнями нібито стратегічний облік формує інформаційні ресурси прогностичного характеру. Та скільки не кажи «халва-халва», ніяк не вирисовуються в

стратегічному обліку процедури, якими можна отримати інформацію про фінансові результати підприємства, скажімо, в 2025 році. Бо червоне сторно, або додаткові записи, чи коректурний спосіб для стратегії не підходять – вони призначені для виправлення помилок!

І напевно чи фігуруватиме в стратегічному обліку рахунок 40 «Зареєстрований (пайовий) капітал», на якому, вибачте, тупо, декілька років поспіль щомісяця переписують, по суті мертву суму сальдо, хоча насправді воно, як і його складові – основний/оборотний, – щосекунди змінюються принаймні в результаті зносу необоротних активів. А головне, як вгадати в стратегічному обліку реальну суму власного капіталу підприємства, коли ми навіть не можемо покластися на грошовий вимірник, адже курс гривні тільки за 2000-2024 роки зріс мало що не десять разів.

Так само всі вже звикли з фетишем облікових процедур, замішаним на вгадуванні, як-от спроба визначення зносу необоротних активів, попри неможливість цього навіть Нострадамусу: чогось-то він не пророкував мінімального строку для піраміди Хеопса. Й навіть «хрущовок», які давно перейшли рубіж повного зносу. Мабуть знав, що Р. Сават'є в 1967 році напише, що амортизація, нараховувана за умовними ставками, викривлює вартість майна фінансові результати. То чи методологічно правильнє теперішнє припинення нарахування амортизації у випадку нульової залишкової вартості об'єктів? І чи не здається, що такий припис рівнозначний намагання зупинити старість, викинувши паспорт.

Та й вирази «недоамортизовані/переамортизовані» стосовно необоротних активів, навіть якби їх спробувати замінити на точніші «недозношені/перезношені», взагалі є нонсенсом – мова бо йде про їхній стан при ліквідації, а не накопичення коштів для простого відновлення. Ото коли хочемо, аби нашу епоху визнали ренесансом облікової теорії, а не копірванням в чужих апсектах (найменш значних дрібницях), треба, замість дослідження аспектів (точок зору) стосовно різних новомодних химерних ефемерій, перейти до ґрунтовних проблем бухгалтерського обліку, однією з яких є фетишизація облікових процедур, не дивлячись на їхню абсурдність.

А наразі втішатимемося хіба поблажливістю фіскалів, які при використанні повністю амортизованих об'єктів не вимагають визнавати дохід подібно до нарахування амортизації на безоплатно одержані необоротні активи: Дт 83, Кт 13 й одночасно Дт 424 «Безоплатно одержані необоротні активи», Кт 746 «Дохід від безоплатно одержаних необоротних активів».

От тільки, поряд із тим, що «системний підхід до організації обліку завершений і потужно удосконалюється», в публікаціях, які представляють цю «потужність», віднайти щось хоча б дотичне до методики визначення «червоної лінії», котру бухгалтерам не слід переступати, не вдалося. Зрештою, в будь-яких інших так само. Відтак бухгалтери донині знаходяться між Сциллою та Харибдою достовірності й оперативності облікової інформації, котра ледь виборсується зі стихії потоку облікових процедур, організація яких мало чим відрізняються від ранньосередньовічних часів: римський енциклопедист, історик Gaius Plinius Secundus (Пліній Старший) в 70 році нашої ери описав структуру «Tabulae Rationum» так: «На одній сторінці наведені всі виплати, на іншій сторінці – усі квитанції; обидві сторінки складають одне ціле для кожної операції кожної людини.

Не кажучи вже про основу-основ облікової системи – плану рахунків, – стосовно якого в аспекті економічних меж рахівництва ніхто не довів їхню оптимальну кількість при її організації на практиці. Ото й маємо «теоретичні» здогади, скільки ж їх досить: п'яти, зокрема, рахунків Каси, Товарів, Документів до отримання, Документів до оплати, рахунку Збитків і прибутків – як вважав Е. Дегранж (1795). Чи рацію мали його «попередники й сучасники, котрі примножували число рахунків без потреби: в Росії учасник дискусії з цього приводу А. А. Мошкін (1911) пропонував аж 121 рахунок!

Недалеко відійшли від нього й теперішні анонімні «теоритики» – так зреагував у цьому випадку комп'ютер на ініціаторів періодичних «удосконалень» нібито уніфікованих планів рахунків. Конструкція яких відповідає більш ніж столітньому зауваженню: «Відсутність основної ідеї в рахівництві веде до того, що заводиться безліч рахунків непотрібних, взагалі проявляється заплутаність і безтолковість, тоді як бухгалтерія не терпить ніякого свавілля».

Натомість вони переповнені курйозами не тільки їхніх назв, але й сутності, як ото віднесення субрахунку 643 «Податкові зобов'язання» до активних, а 644 «Податковий кредит» – до пасивних, так і синтетичних 17 «Відстрочені податкові активи», 54 «Відстрочені податкові зобов'язання» – типових підставних рахунків, якими звели нанівець ідею організації нетто-балансів. Хоч ці «рахунки» саркастично висміював ще Ф. В. Єзерський (1883), мовляв, «подвійна система замазувала ними очі», тому «їй не можна дати іншого характеру, іншої назви, як системи злодійської. Це не літературно, не ввічливо, але правдиво».

В логічній назві рахунку «Збитків і прибутків», коли її читати з урахуванням розміщення дебету/кредиту, з якогось часу переставили

іменники, а тепер узагалі сальдо цього рахунку перенесли в пасив балансу зі знаком мінус перед збитками, не заморочуючись теоретичним обґрунтуванням таких факірських фокусів. А про рівно століттям пізніше від публікації Лукою Пачіолі книги «Сума арифметики, геометрії, пропорцій та пропорційності» зі знаменитим *Particularis de Computis et Scripturis* виданий П. Гессенсом, викладачем французької мови в Гамбурзі, підручник, де він навів таке формулювання: «Те, завдяки чому отримано прибуток: особа, товар, гроші, векселі тощо є дебітор, але прибуток – кредитор. Навпаки, те із-за чого виник збиток: особа, товар, гроші, векселі – кредитор, проте збиток – дебітор» «їм неначе рот зашито» (Т. Шевченко).

Зате не цураються «замазувати очі» всілякими поповненнями планів рахунків, де перший іменник дисонує з додаваними до них інструкціями, не завжди детальними, як тлумачиться ця латинська дефініція в словниках, або й зовсім формальними, як то теперішня. Що ставить дипломований «освітніми ваучерами» загал «теоритиків» у позу городничого із повісті М. Гоголя «Мертві душі» після фрази: «До нас приїхав ревізор!». Адже пояснення, як ото в Звіті про фінансові результати, доповненому неабиякою «методологічною» знахідкою – (Звіт про сукупний дохід) ф. № 2 може виникнути «дохід із податку на прибуток» (див. код рядка 2300 цієї звітної форми) для більшості з них *terra incognita*.

При цьому цей загал чогось скромно обходить відсутність у Плані рахунків бухгалтерського обліку активів, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій хоч би субрахунків для ведення «управлінського» обліку. Адже відколи його нібито появу оголосили «обліковою революцією» (1962), часу було достатньо, щоби не тиражувати сумнівні твердження, мовляв, «у світовій практиці виділено два підходи до побудови плану рахунків: автономний (двоколовий, дворядний) та інтегрований (однорядний).

Автономний підхід передбачає виокремлення двох автономних систем рахунків відповідно до цілей фінансового та управлінського обліку, а зв'язок між ними здійснюється за допомогою парних контрольних рахунків одного й того самого найменування, що носять назву рахунків-екранів.

Інтегрований підхід до побудови плану рахунків полягає в тому, що рахунки фінансового та управлінського обліку кореспондують у межах єдиної системи рахунків. Існування двох підходів до побудови плану рахунків привело до застосування трьох систем обліку витрат і доходів: – загальної; – інтегрованої; – переплетеної (змішаної)», обходячись схемами.

А принаймні хоч би одну з них оживити кореспонденцією «рахунків-екранів» – завдання непосильне. Зате на плутанину хисту вистачило: у цьому Плані рахунок 98 «Податок на прибуток» кореспондує аж із трьома «підставними» рахунками 17, 54, ба й 79 «Фінансові результати», адже тепер на додачу до останнього маємо ще й 44 «Нерозподілені прибутки (непокриті збитки) – по суті субрахунок.

Правда, «оживляти» взагалі-то запізно: Т. Джонсон і Р. Каплан у 1987 р. вщент розгромили ілюзію «облікової революції». Вказуючи, зокрема, що «реєстри управлінського обліку, вимагаючи спеціального розуміння, відволікають увагу адміністрації та заважають їй зосередитися на вирішенні основних ключових питань; управлінський облік, відображаючи технологічні процеси підприємства, неминуче їх спотворює, а це може призвести до ухвалення помилкових рішень; така управлінська інформація розсіює увагу адміністрації та виконувати свої обов'язки; стандартна собівартість взагалі не має відношення до реальної собівартості й не може служити базою для ціноутворення, визначення ефективності використання ресурсів по кожному виду готової продукції, аналізу конкурентоспроможності фірми; стратегічні завдання фірми звужуються до тактичних, по суті, весь облік підпорядковується цілям складання місячної звітності; бухгалтери так завантажені поточною роботою з реєстрації фактів господарського життя, що позбавлені можливості надавати будь-яку практичну допомогу адміністрації».

Та де там, наші «теоритики», які колись отримали «освітні ваучери» з бухгалтерії (нерідко зовсім інші) й ніколи в ній не працювали, воліють ці наративи не помічати, бо спростувати їх годі – немає жодного об'єкта, де функціонує якась загальна/інтегрована/переплетена (змішана) система обліку. Тим паче з «парними контрольними рахунками, що носять назву рахунків-екранів», яких вони не уявляють. Інша річ – видобути із загашника протухле старе й інтерпретувати як нове – ото роздолля!

Скажімо, ще в 1936 р. Американська бухгалтерська асоціація випустила «Тимчасове положення про принципи бухгалтерського обліку» із 20-ти тверджень, одинадцять із яких пов'язані з витратами: за нинішньою термінологією – управлінським обліком. Тепер же поновилися інтерпретації на тему т. зв. «глобальних принципів», що дозволяє безконечно застосовувати той самий «ефект огірків» в т. зв. «наукових працях», абсорбуючи в них стільки ж води, що й у цих овочах.

«Ненароком» забуваючи визначення «виробництво інформації для управління», яке незабаром Ч. Хорнгрен переробив у більш звучне Management Accounting. Не дивлячись на те, що насправді мова ще від О.-Г. Чьорча (1901) традиційно йшла про калькуляцію витрат у розрізі: матеріали; праця; експлуатація техніки; комерційні витрати відповідно до чотирьох фаз господарського циклу: 1) постачання; 2) виробництво; 3) продаж; 4) адміністрування. Зрештою, попередній варіант цього фоліанта Ч. Хорнгрен видав у 1972 р. під назвою «Облік витрат: управлінський акцент».

А витрати, як відомо, можна обчислювати як у вартісному виразі, так і в натуральному вимірі. Що підкреслив Е. Каплан, відзначаючи відмінності управлінської інформації від даних фінансового обліку, в якому натуральні показники фігурують лише в первинній документації. Отут власне й криється камінь спотикання тих поклонників т. зв. «управлінського» обліку, які з трьох варіантів перекладу англійського терміна Accounting: звітність, облік, розрахунки, вибрали середній.

У той час, як за теперішніх умов нестійкості валюти «інтегрований підхід до побудови плану рахунків (який) полягає в тому, що рахунки фінансового та управлінського обліку кореспондують у межах єдиної системи рахунків» неможливий у принципі. Бо інакше нормативи, які на думку Е. Фельгаузена, мали би «один раз на 10 років визначатися й затверджуватись особливою радою експертів», прийшлося би коригувати в унісон зі зміною курсу валюти, тобто чи не щоденно. Перетворюючи їхні розрахунки в кошмар для бухгалтера-аналітика, котрого ці поклонники рекомендують вважати організатором управлінського обліку на підприємствах.

Зрештою, й ті бухгалтери, які аналітиками бути не можуть, оскільки ледве справляються з фіксацією, по суті, віртуальної реальності, себто «фактичної» собівартості продукції, виконуючи скрупульозні підрахунки, що вводять в оману «точності до су» – кредо Ж. Г. Курсель-Сенеля, – яке його послідовник, «трубадур калькуляції», прилаштував до цієї «дами свого серця», «повністю ігноруючи значення інфляції», хоч і визнавав, «що грошовий вмірник не має стабільності натурального», змушені корпіти над визначенням «своєї ціни» – собівартості.

Замружуючи очі на те, що в ній змішуються минулі ціни з поточними, породжуючи курйозів, подібні до захмарної рентабельності сільськогосподарського виробництва в часи галопуючої інфляції. Яка «вивела» аграрний сектор у лідери

економіки, адже специфіка цієї галузі в тому, що витрати тут головним чином відображаються за цінами попереднього року, а вироблена продукція реалізується в наступному. Добре, що більшість прикутих до галери собівартості горопях, озираючись на ту масу воістину каторжної праці, не втрачають толерантності й миролюбності.

Якщо ж відкинути іронію, то думається, що вже давно слід зрозуміти: для обліку витрат виробництва потрібно не шість рахунків класу 8 «Витрати за елементами» з більш ніж 20-ма субрахунками, а достатньо одного синтетичного з одноелементними, або комплексними статтями «Матеріальні витрати», «Витрати на оплату праці» тощо, які зараз фігурують в якості окремих рахунків першого порядку. Бо ще той же Ж. Г. Курсель-Сенель застерігав від надмірної деталізації аналітичних даних, підкреслюючи, що диференціація й інтеграція рахунків не має межі.

В такому разі «дама серця» Курсель-Сенеля стає атавізмом, який довгий час з точністю до навпаки створює ідилію можливості визначення прибутку: згадуваний казус нетривалого лідерства рентабельності виробництва продукції агросектора – переконливий тому доказ. А насправді калькуляція, як резонно зауважив Ф. Ляйтнер, є лише технічним розрахунком, що не має жодного зв'язку з бухгалтерією.

Прибуток же, як відомо, різниця між доходами й витратами, збиток – та ж різниця, тільки протилежна. Й із дотриманням такого простого способу його визначення він буде набагато точнішим, ніж розрахований за попередільною, напівфабрикатною калькуляцією з її марудними розподілами накладних витрат, що ніколи не можуть бути достовірними внаслідок умовності баз розподілу – віднайти бо оптимальну в обліковій теорії наразі не вдалося.

Натомість калькуляція, але не вартісна, яка викривлює нормативи витрат, лише технічний розрахунок, що не має жодного зв'язку з цінами, тобто кількісні норми витрат сировини, праці, енергії etc. на одиницю продукції, в такому разі можуть придатися, ні, не в невидимці, котра через мінливість цін справді «не може мати жодного зв'язку з бухгалтерією» – «управлінському» обліку, – а в системі контролінгу, який інколи отожднюють зі згадуваною невидимкою. Яка є одним із засобів, що сприяє приховуванню маніпуляцій, спрямованих на зростання темних баришів.

При цьому, хоч ця система, по суті є філіалом бухгалтерії, адже порівняння фактичних кількісних витрат сировини, праці, енергії тощо з нормативами мусить базуватися на інформації пропонованого замість шести рахунків класу 8 «Витрати за елементами» одного

синтетичного, капітан (навігатор) контролінгу має бути незалежним від адміністрації підприємства, підпорядковуючись тільки його власнику.

Інакше не викоринити підпільної діяльності зі тодішніми темними баришами, апробованої ще в 60-ті роки минулого століття «цеховиками», які завдяки завищеним нормам витрат сировини спрямовували свій «контролінг» на випуск лівої продукції в такому обсязі, що вищий адмінперсонал фабрики «Юність» однієї з віддалених областей навіть міг собі дозволити закупувати всі квитки на місця пасажирського літака, аби кататися разом із подругами, як би ми тепер сказали, чартерними рейсами на обіди в Одесу.

Та й національні стандарти, які нібито визначають методологічні засади формування в бухгалтерського обліку інформації, тобто організацію обліку, що повторюється в першій статті кожного від ПСБО 7 «Основні засоби» до ПСБО 18 «Будівельні контракти», потім ПСБО 21 «Вплив змін валютних курсів», 23 «Розкриття інформації щодо пов'язаних сторін»-24 «Прибуток на акцію», 26 «Виплати працівникам»-34 «Платіж на основі акції», радше можна визнати ребусами.

Приміром. у ПСБО 15 «Дохід», ст. 5 наводиться таке формулювання: «Дохід визнається під час збільшення активу або зменшення зобов'язання, що зумовлює зростання власного капіталу...». В той час, як за теперішньою методологією власний капітал, як скеля, непорушний, а нерідко є фікцією, навіть не нулем, а від'ємною величиною. Яку, попри збільшення такої суми, зростанням власного капіталу не назвеш. Навіть тоді, коли б облікова методологія повернулася до методики Луки Пачіолі, коли збільшення рахунків активу балансу відображалося в кореспонденції з кредитом рахунку Капіталу.

До цього примикає твердження ПСБО 10 «Дебіторська заборгованість», стаття та ж: «Дебіторська заборгованість визнається активом, якщо існує ймовірність отримання підприємством майбутніх економічних вигід», що теж ставить бухгалтерів у тупик. Бо ця ймовірність – дама непевна, тож покладатися на неї необачно. Позаяк кореспонденція рахунків дебет 36 «Розрахунки з покупцями та замовниками, кредит 70 «Доходи від реалізації» ніяк не гарантія «отримання підприємством майбутніх економічних вигід», які засвідчує винятково поява на рахунку продавця в банку коштів, перерахованих покупцем. А в цьому проміжку продавець мимоволі опиняється в шкурі персонажа притчі Бурідана.

Загалом же більшість авторів захопилися багатосторінковими опусами – навчальними посібниками, – в яких тиражуються вподобані ними абстрактні формулювання визначень консалтингу, котрі є результатом препарування давно відомих пустопорожніх наративів, де немає жодних методологічних установок щодо формування достовірної інформації про конкретні способи й прийоми, які забезпечують достовірність результатів фінансово-господарської підприємств. І ці псевдонаукові просторікування, присмачені ідіомою консалтинг у поєднанні з використанням банальних комбінацій на основі термінів «інформаційна економіка», «методологія», «достовірність», «свочасність», «цінність» тощо, запозичених зі вступів навчальних видань, присвячених бухгалтерському обліку взагалі ніяк не сприяють усуненню темних баришів.

Отож видається, що відомий український соціолог Ю. Яковенко, вживши в назві своєї ґрунтовної статті метафору «методологічна травма», надаремне обмежив її «соціологічними полями України» [9, с. 9]. Бо принаймні на «полях» консалтингу пірію, який наносить травму цій науці, теж занадто. Особливо, коли приглянутися до його «полів», де такий цупкий бур'ян заглушив не тільки методологію, але й методику настільки, що жоден культиватор не в змозі висмикнути його з цього лану, зблизка.

Не зважаючи на впрягання в якості тяглової сили типів учених, поділених М. Сельє на «вдосконалювачів», «класифікаторів», «аналітиків», «синтетиків» – авторів «теоретичних симулякрів, що заповнили її та є результатом активного наступу так званих «прагматиків» – ударників профанної праці в науці, бо їхня прагматика полягає у тому, що нині «кожен сам собі методолог». То де вже тут варто сподіватися, нібито «цей недолік можна подолати, надаючи процесу інституціоналізації рецензування належні суті цього процесу ознаки», відомо бо: «Зозуля хвалить Півня за те, що хвалить він Зозулю».

Відтак маємо чергову проблему квазінаукових «досліджень», в результаті яких публікуються «лимонні» статті: відбулася бо «втрата вимогливості редакцій журналів до оцінювання текстів «по-людськи зрозумілим» способом зниження вимог як до написання статей, так і до їхнього редагування, бо для профанування є завжди банальна причина: кількість статей є більш вагомим показником при визначенні рейтингу установ, ніж їхня якість». Й очевидно, що її вирішення має незаперечне наукове й практичне значення. Адже, як писав Т. Г. Шевченко: «Бо вже б, здавалося, пора: Либонь, уже десяте літо,

Як людям дав я «Кобзаря», А їм неначе рот зашито, Ніхто й не гавкне, не лайне» в аспекті окресленої тим більш актуальне.

Передусім варто задуматися, чому далі маємо два прибутки: один – фіскальний, обчислений за канонами Податкового кодексу, другий – бухгалтерський, визначений за П(С)БО, хоч жодного реального. Позаяк перший ірреальний із-за «другорядності» фінансового обліку стосовно іншого «симбіонта» – податкового обліку, а другий не може бути реальним а рїогї внаслідок надто багатьох умовностей, які значно перевершують допущення, що споконвіку фігурують у бухгалтерському обліку як неминучі.

Зокрема, попри колишні декларативні твердження нібито податок на прибуток буде нараховуватись за даними фінансового обліку, отож податковий облік стане непотрібним, податкові різниці далі існують, утруднюючи й без того виснажливу працю бухгалтерів. Причому очевидними є ті самі причини, котрі в цілому зумовили наявні недоліки бухгалтерського обліку: поза тим, що у кінці XX – на початку XXI ст. помітні стохастичні спроби його поділу на окремі підсистеми фінансового й управлінського та податкового, затим нібито інтеграції першого й останнього, цього насправді в облікової теорії не сталось. Відтак спричинило патову ситуацію на практиці, в результаті якої теперішній податковий облік ґрунтується на тій же методологічній еклектиці, що була до прийняття Податкового кодексу.

Хоч загалом облікова теорія власне виникла як обґрунтування визначення прибутку, не дивлячись на те, що така категорія ще не була в ужитку: Л. Пачіолі писав лише про приріст майна купця, його капіталу, але ідея визначення прибутку вже була закладена в його трактаті. Проте, не зважаючи, що з того часу пройшло майже п'ятсот років, з точки зору будь-якого економіста прибуток – це перевищення доходів над витратами, донині ясності з цією категорією немає, оскільки прибуток, обчислений у бухгалтерському обліку не відображає економічного змісту – дійсного результату діяльності. З економічної точки зору прибуток – це різниця між грошовими надходженнями і грошовими витратами. З точки зору господарської прибуток – це різниця між майновим станом підприємства на кінець і початок звітного періоду.

Якщо до цього додати відмінності, сформульовані М. Туган-Барановським щодо прибутку підприємства і прибутку власника та розбіжності за підходом французьких учених Е.-П. Леоте й А. Гільбо: вони вважали валовим прибутком грошову виручку за реалізовані цінності, а М. Туган-Барановський – величину вироблених цінностей, то очевидно, що твердження Д. Соломона про концепцію прибутку,

яка має трояку мету: 1) обчислення податків, 2) захисту кредиторів, 3) вибір розумної інвестиційної політики видається переконливим. Звідси залишається лише погодитись з висновком про необхідність мінімум двох систем обліку: однієї – для податкової інспекції, другої – для підприємства та його інвесторів.

Звісно, це було б якщо й не ідеальним, то наближеним до нього вирішенням проблеми визначення прибутку, якби такою була самоціль бухгалтерського обліку й не йшлося про економічність його як системи. Та суворі реалії змушують підходити до його організації більш приземлено, отже дві системи обліку виглядають надмірною розкішшю. Тим не менше, директивно встановлених правил необхідно дотримуватися, тому й визначення оподаткованого прибутку доводиться забезпечувати у повній відповідності з прийнятим Податковим кодексом.

Отож з огляду на це тут акцент зроблено на висвітленні негативів, оскільки саме такий підхід може запобігти як злочинам у сфері оподаткування, так і ненавмисним помилкам облікового персоналу при відображенні господарських операцій і складанні податкової звітності. Водночас він у певній мірі сприятиме досягненню належних моральних пересторог, котрі будуть найбільш ефективним стимулятором запобігання навмисних фальсифікацій в обліку й звітності.

Втім, висловлені міркування не претендують на вичерпне вирішення проблематики податкового консалтингу в українській системі оподаткування, тож наступні публікації вчених, яким не байдуже теперішній стан у цій царині, можуть бути перспективними. Певна річ, за умови, коли автори будуть зацікавлені не в переписуванні один в одного згадуваних тут абстракцій, а розтягнути статтю до визначених обсягів, а керуватимуться правилом «краще менше, та краще», намагаючись на конкретних прикладах висвітлювати сутність консалтингу.

Список використаних джерел:

1. Безпалько Теоретико-методичні засади податкового консультування в Україні. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_71.
2. Васильчишин О. Фінансові злочини у фіскальній сфері як загроза економічній безпеці України. *Світ фінансів*, 2021. № 1. С. 121-137.
3. Волкова К. Податкове консультування в Україні як складова процесу адміністрування податків. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія*, 2015. № 5 (225). 176 с.

4. Воронкова О. М. Посилення протидії ухиленню від оподаткування в системі податкового адміністрування. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*, 2011. № 2. С. 42-52.
5. Діденко А. В. Методи моделювання стратегій для податкової оптимізації. *Ефективна економіка*, 2015. № 5. URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4080>.
6. Кіндрацька Л. М. Інноваційні трансформації обліково-аналітичного забезпечення управління бізнесом. *Фінанси України*, 2024. №3. С.116-128.
7. Монтень Мішель. Пробі: вибране; пер. з фр. Харків: Фоліо, 2012. 443 с.
8. Проскура К. П., Капустян О. М. Методологічні засади податкового адміністрування. *Актуальні проблеми економіки*, 2012. № 10 (136). С. 195-203.1.
9. Романчук Ярослав. Новий Захід. Українська мрія. Харків: Видавництво «Літера Нова», 2023. 672 с.
10. Філоненко Г. Г. Сліди ухилення від сплати податку на прибуток. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія «Юридичні науки»*. Том 26 (65), 2013. № 1. С. 454-458.
10. Філоненко Г. Особливості виявлення ознак ухилення від сплати податку на прибуток. *Підприємництво, господарство і право*, 2013. № 10. С. 93-96.
11. Хоменко В. П. Запобігання злочинам у фіскальній сфері як складова забезпечення фінансової безпеки держави. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*, 2017. № 2 (103). С. 38-45.
12. <https://www.google.com/search?q>
13. <https://xn----7sbckcxnhd6alkoeinnylmti.xn--j1amh/>
14. <https://edin.ua/upravlinskij-oblik-prostimi-slovami/#:~:text>
15. Kottke Klaus. Schwarzgeld – was tun? Published by Haufe, Freiburg im Breisgau, 1990. 688 p.
16. Paryzicki Z. Prekursorzy zawodu księgowego. Rachunkowość, 1970. №1.

РОЗДІЛ II

НОВА ФІЛОСОФІЯ БІЗНЕСУ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ПРОРИВНІ СТРАТЕГІЇ

CHAPTER II

NEW BUSINESS PHILOSOPHY: MODERN TRENDS, INNOVATIVE APPROACHES AND BREAKTHROUGH STRATEGIES

МІЖНАРОДНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ УКРАЇНИ У ВОЄННИХ УМОВАХ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

INTERNATIONAL SPECIALIZATION OF UKRAINE IN MILITARY CONDITIONS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Резюме. Україна, зіткнувшись із російською агресією у 2014 році та з широкомасштабним вторгненням у 2022 році, опинилася перед необхідністю адаптувати свою економіку до нових реалій. Військові дії, значні руйнування інфраструктури, економічні труднощі суттєво вплинули на структуру національного господарства, а також на позиції України на світовому ринку. Водночас ці виклики відкрили нові можливості для розвитку. В статті досліджується аспекти трансформації міжнародної спеціалізації України в умовах війни, зазначається, що до початку війни міжнародна спеціалізація України розвивалась в таких галузях, як сільське господарство, важка промисловість (зокрема металургія), у сфері ІТ-аутсорсингу.

Військові дії спричинили часткові зміни економічних пріоритетів та можливостей країни, викликавши ряд проблем: втрату промислових потужностей, зменшення доступу до сільськогосподарських земель, порушення логістики. Незважаючи на ці виклики, Україна здійснює заходи щодо адаптування та збереження позицій на міжнародних ринках. Україна залишається одним із провідних експортерів агропродукції, зокрема зерна, соняшникової олії та кукурудзи. Надзвичайну стійкість в умовах війни демонструє український ІТ-сектор. Багато ІТ-компаній та фахівців перейшли на віддалений формат роботи, продовжуючи співпрацю з іноземними клієнтами. Крім того, Україна посилює свої позиції в галузі кібербезпеки, що стає все більш актуальним на тлі глобальних загроз у кіберпросторі. ІТ-сектор та креативні індустрії є найбільш перспективними напрямками міжнародної спеціалізації країни, українські стартапи та технологічні компанії вже отримали міжнародне визнання, що сприятиме і на далі зростанню цієї галузі та залученню нових інвестицій.

Втрата доступу до частини енергоресурсів, зокрема вугільних шахт і атомних електростанцій, а також руйнування енергетичної

інфраструктури вимагає від України пошуку нових джерел енергії та відновлення власної енергетичної безпеки. Україна має потенціал для розвитку відновлюваних джерел енергії, зокрема вітрових та сонячних електростанцій, що може стати основою для міжнародної спеціалізації в майбутньому. Через військові дії багато українців були змушені виїхати за кордон або вступити до лав Збройних сил України, що зменшило кількість доступної робочої сили в ключових секторах економіки та створило додаткові труднощі для збереження високого рівня продуктивності в галузях, що спеціалізуються на експорті.

Міжнародна спеціалізація України у воєнних умовах є складним і динамічним процесом. Війна створила безпрецедентні виклики для економіки країни, разом з тим підштовхнувши до переорієнтації та поглибленні інших видів міжнародної спеціалізації.

Summary. *Ukraine, faced with Russian aggression in 2014 and a large-scale invasion in 2022, was faced with the need to adapt its economy to new realities. Military actions, significant destruction of infrastructure, economic difficulties significantly affected the structure of the national economy, as well as Ukraine's position on the world market. At the same time, these challenges opened up new opportunities for development. The article examines aspects of the transformation of Ukraine's international specialization during the war, it is noted that before the war, Ukraine's international specialization developed in such fields as agriculture, heavy industry (especially metallurgy), and IT outsourcing.*

Military actions caused partial changes in the country's economic priorities and capabilities, causing a number of problems: loss of industrial capacity, reduced access to agricultural land, disruption of logistics. Despite these challenges, Ukraine is taking measures to adapt and maintain its positions on international markets. Ukraine remains one of the leading exporters of agricultural products, including grain, sunflower oil and corn. The Ukrainian IT sector demonstrates extraordinary resilience in the face of war. Many IT companies and specialists have switched to a remote work format, continuing cooperation with foreign clients. In addition, Ukraine is strengthening its position in the field of cyber security, which is becoming more and more relevant against the background of global threats in cyberspace. The IT sector and creative industries are the most promising areas of international specialization of the country, Ukrainian startups and technology companies have already received international recognition, which will contribute to the further growth of this industry and the attraction of new investments.

The loss of access to some energy resources, in particular coal mines and nuclear power plants, as well as the destruction of the energy

infrastructure, requires Ukraine to find new sources of energy and restore its own energy security. Ukraine has the potential for the development of renewable energy sources, in particular wind and solar power plants, which can become the basis for international specialization in the future. The hostilities forced many Ukrainians to go abroad or join the Armed Forces of Ukraine, which reduced the available labor force in key sectors of the economy and created additional difficulties in maintaining high levels of productivity in export-oriented industries.

The international specialization of Ukraine in military conditions is a complex and dynamic process. The war created unprecedented challenges for the country's economy, while prompting a reorientation and deepening of other types of international specialization.

Вступ. В останнє десятиріччя міжнародна спеціалізація зазнала суттєвих змін: її обумовленість суто природними перевагами замінилась обумовленістю ступенем техніко-технологічного розвитку країни, рівнем кваліфікації її робочої сили, сучасністю методів управління, стабільністю валютної системи тощо. Це призвело до більш інтенсивного розвитку предметної, подетальної та технологічної спеціалізації порівняно із загальною та галузевою [2]. Наслідками цього стали залучення все більшої кількості країн до міжнародної торгівлі та посилення залежності внутрішньої економіки різних країн від результативності зовнішньоторговельної діяльності.

Основна частина. Зміни структури міжнародної спеціалізації України в період 2014 - 2022 років, отримали особливі акценти після 2022 року. До 2014 року на світових ринках Україна була представлена переважно як експортер сировини і напівфабрикатів у галузі чорної і кольорової металургії, хімічної та нафтохімічної промисловості.

На динаміку розвитку зовнішньої торгівлі України впливали традиційна регіональна структура господарювання, енергетична залежність, зростання обсягів продажу переважно за рахунок напівфабрикатів. Висока енергоємність зорієнтованих на експорт галузей (металургії, хімічної промисловості тощо) спричиняла залежність експорту від імпорту енергоносіїв, не давала можливості спрямовувати валютні надходження на технологічне оновлення виробництва, перешкоджаючи нарощуванню експорту кінцевої продукції.

У загальних обсягах імпорту частка продукції, яка використовувалася для задоволення потреб національного виробництва, становила більш як 80%, що актуалізувала проблеми оптимізації промислово-виробничого імпорту та скорочення дефіциту торговельного балансу.

Процеси, зумовлені падінням цін на основні товарні групи українського сировинного експорту, міжнародна фінансова криза 2008-2009 рр. та її наслідки остаточно «дискредитували» сировино-експортну модель України на той час. В Україні існувало близько 100 тис. підприємств, однак більшість із них мала застарілі, зношені, а то й зруйновані основні виробничі фонди, які потребують оновлення або демонтування.

Кількість незайнятих громадян, які перебували на обліку в державній службі зайнятості, скоротилася з 827,4 тис. осіб у 2008 р. до 752,0 тис. осіб у 2009 р. Офіційного статусу безробітних у 2009 р. набули 97,9% незайнятих громадян, із них 74,0% отримували допомогу по безробіттю. При цьому у 2009 році в Україні проживало 46061,4 тис. осіб, поступово зменшуючись за рахунок природного скорочення (87,5 тис. осіб на рік), яке не перекривало незначний міграційний приріст населення (5,2 тис. осіб на рік). Порівняно із 2009 роком обсяг природного скорочення населення у 2010 році зменшився на 27,5 тис. осіб, а міграційний приріст населення зменшився з 5,4 тис. до 5,2 тис. осіб. Участь України у світовій торгівлі у 2010 р. обмежувалася 0,01% світового експорту, експорт мав переважно сировинне походження [11].

Геополітичне положення України та її земельно-ресурсний потенціал обумовлюють провідну роль земельного фонду як одного з важливих ресурсів держави, що є первинним фактором виробництва і своєрідним фундаментом економічного розвитку. На початок 2010 року площа сільськогосподарських угідь становила 57,9 млн. га; її сільськогосподарська освоєність досягла майже 70%, розораність – 57,1%; частка ріллі в загальній площі сільськогосподарських угідь перевищувала 79%. У 2014 році площа сільськогосподарських угідь становила 42 млн гектарів.

У 2023 році ця цифра знизилася до 41,5 млн гектарів через бойові дії та втрачені території. Якщо у 2014 році в Україні налічувалося близько 45 тисяч фермерських господарств, то у 2023 році їх кількість зросла до 60 тисяч, що експерти пов'язують з розвитком ринку землі, зокрема прийняття закону про ринок землі у 2020 році, який дозволив купівлю-продаж земель сільськогосподарського призначення[10].

В період 2014-2024 років земельно-ресурсний потенціал України зазнав змін через анексію Криму та часткову окупацію Донецької і Луганської областей, що призвело до зменшення площі оброблюваних земель. Разом з тим, успішне впровадження сучасних агротехнологій і нових методів обробки земель дозволило підвищити продуктивність сільського господарства. Якщо у 2014 році обсяг виробництва зерна в

Україні становив приблизно 63 млн тонн., то у 2022 році виробництво знизилося до 53 млн тонн. Разом з тим, у 2023 році показники відносно стабілізувались до 60 млн. тонн.

Середня врожайність пшениці у 2014 році становила 3,1 тонни/гектар, у 2021 році цей показник досягнув 3,8 тонни/гектар, у 2022 році врожайність пшениці склала приблизно 3,6 тонни/гектар. У 2022 році споживання пшениці на душу населення становило 95 кг/рік, а соняшникової олії 9,5 кг/рік.

У 2014 році виробництво соняшнику – близько 12,5 млн тонн, у 2021 році цей показник виріс до 16,3 млн тонн., а у 2022 році - 5,1 млн. тонн. У 2014 році експорт агропродовольчих товарів становив близько 18,5 млрд доларів США., у 2021 році досягнув рекордного рівня - приблизно 27,1 млрд доларів США, у 2022 році близько 23,3 млрд доларів США [10].

Війна призвела до зменшення інвестиції в розробку нових родовищ корисних копалин, таких як вугілля, газ та нафта та погіршення екологічної ситуації через забруднення природних ресурсів, зокрема водних ресурсів.

Каховська трагедія, що сталася 6 червня 2023 року призвела до катастрофічних наслідків, які мають серйозний вплив на екологію, економіку та соціальне життя в Україні. Площа затоплених земель становила близько 600 км². Затоплено більше 40 населених пунктів у Херсонській області, знищено або пошкоджено близько 500 гектарів сільськогосподарських угідь. Витік небезпечних хімічних речовин з промислових підприємств, що розташовані в затоплених зонах, загрожує забрудненням води та ґрунтів. Загибель великої кількості риби та водної фауни в результаті зміни водного режиму. Під час підриву в Каховському водосховищі рівень води впав на 10-15 метрів, що призвело до зміни екосистеми. Прогнозоване скорочення запасів води для іригації на 30% в наступні роки. Орієнтовні збитки від затоплення оцінюються в близько 50-100 мільйонів доларів США[10].

Підриг ГЕС призвів до зниження водопостачання в промислових регіонах, що ускладнило роботу підприємств. Проте, незважаючи на труднощі, потенціал земельних і природних ресурсів залишається вагомим, а завдяки впровадженню сучасних технологій, екологічних ініціатив і нових стратегій управління перспективним.

Станом на 2013 рік галузь металургії визначалась як одна з експортноорієнтованих в українській економіці, становивши до 2014 року близько 30% загального експорту країни навіть із наявними проблемами: обмеженість наукових досліджень в металургійній галузі, зменшення притоку іноземних інвестицій, використання застарілих

основних виробничих фондів, недостатній розвиток внутрішнього ринку металопродукції.

Україна спеціалізувалася на виробництві чавуну, сталі, прокату, а також рідкоземельних металів. У період з 2014 по 2024 рік галузь зазнала змін внаслідок російсько-української війни. Частина металургійних підприємств, розташованих на сході України були зруйновані або змушені зупинити виробництво, перемістити свої потужності на західні регіони України, що вимагало значних інвестицій та адаптації виробничих процесів.

Загальне виробництво сталі в Україні знизилося уже у 2021 році на 30% порівняно з 2013 роком до 15,9 млн.тон. Експорт металургійної продукції скоротився через втрату традиційних ринків. Поряд з цим, це створило умови українським виробникам для пошуку нових ринків збуту та партнерів в Європі та Азії та не скасувало зацікавленість іноземних інвесторів. Ключовим інвестором з іноземним капіталом є ArcelorMittal, не зважаючи на нестабільне електропостачання через російські атаки на енергоінфраструктуру, проблеми з водою через знищення російськими військами Каховської ГЕС, у 2022 році підприємство інвестувало у свої потужності 120 млн. дол.США, а у 2023 році іще 130 млн.дол.США [9].

Безумовно, галузь металургії має потенціал та перспективи розвитку, з необхідністю модернізації виробничих потужностей, впровадження новітніх технологій, автоматизацію процесів та підвищення ефективності виробництва.

Експортна орієнтація економіки України може бути підтримана можливостями країни також у виробництві продукції хімічної та нафтохімічної промисловості: аміаку, гідрооксиду магнію, натрію, оксидів металів, казеїну, ефіру, кислот, силікатів, карбідів, порошу та вибухових і фарбувальних речовин тощо.

У квітні 2023-го німецький фармацевтичний концерн Bayer оголосив про готовність інвестувати в Україну приблизно 60 млн. євро. Німецька компанія «Henkel» виступила інвестором на виготовлення продукції бізнес-підрозділу «Клейові технології» брендів Ceresit і Metylan в розмірі 60 тис.євро.

Не зважаючи на те, що енергетична галузь є найбільш постраждалою від наслідків війни, іноземні інвестори надають їй підтримку. Норвезька компанія Scatec до 2021 року запустила 5 потужних СЕС на Київщині, Черкащині та Миколаївщині. Наразі спільно з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) компанія планує розгортання в Україні блочно-комплектного рішення для генерації та зберігання сонячної енергії Scatec Release. Компанія Onur

Group планує інвестувати близько 150 млн.євро у проект з встановлення вітрогенераторів. В період 2014 – 2024 років Україна активно працює над зменшенням залежності від російських енергоносіїв, залучаючи інвестиції в відновлювальні джерела енергії, зокрема вітрову та сонячну енергетику.

До галузей, в яких Україна значно змінила, частково посилила свою міжнародну спеціалізацію в період 2011 – 2024 років відноситься військово-промисловий комплекс та ІТ-індустрія. Війна сприяла розвитку українського ВПК, зокрема виробництва безпілотних літальних апаратів, бронетехніки та засобів зв'язку. Збільшилася співпраця України з країнами НАТО та ЄС у військовій сфері, що включає навчання, спільні розробки та закупівлі.

Сектор ІТ в українській економіці зазнав значних змін в період з 2013 по 2024 роки. Станом на 2013 рік, ІТ-сектор ще не мав настільки значного впливу на економіку країни, як це стало пізніше. Загальний ВВП від ІТ-сектору становив менше 1% від економіки України. У 2013 році експорт ІТ-послуг становив близько 1,5 мільярда доларів США. Хоча ця цифра демонструвала стабільне зростання, вона була значно меншою порівняно з іншими країнами, що активно експортували ІТ-послуги, такими як Індія чи Польща.

Основним типом експорту до 2014 року була розробка програмного забезпечення на замовлення (аутсорсинг), яка становила більшу частину експортованих послуг.

Події 2014 року, зокрема Революція Гідності, анексія Криму та початок війни на сході України, значно вплинули на економічну ситуацію, включаючи ІТ-сектор, роль останнього в економіці значно розширилась. На 2020-ті роки частка ІТ у ВВП України перевищувала 4%, а в експорті послуг цей сектор стабільно займав одну з провідних позицій.

Після 2014 року в Україні почала активно розвиватися культура стартапів, а також зросли інвестиції в технологічні компанії. Платформи на зразок Grammarly, People.ai та Petcube стали відомими у світі. З'явилися численні ІТ-кластери та інноваційні центри, що сприяло розширенню підприємницької активності у сфері технологій. Українські ІТ-фахівці активно інтегрувалися у глобальні команди, працюючи для компаній зі США, Європи, Ізраїлю та інших країн. Незважаючи на військові дії, ІТ-сектор демонстрував вражаючу стійкість.

ІТ-компанії та фрилансери змогли швидко пристосуватися до нових реалій, зокрема, через можливість працювати віддалено. Значна частина компаній перенесли свої офіси в безпечні регіони країни або

за кордон, але продовжували підтримувати зв'язок із клієнтами та партнерами.

Станом на 2022-2023 роки експорт ІТ-послуг України досягнув близько 7-8 мільярдів доларів США щорічно. Такий ріст був зумовлений високим попитом на технологічні рішення у світі та зростаючою кількістю фахівців в Україні, які надавали послуги через аутсорсинг та роботу з міжнародними клієнтами. Якщо до 2014 року основним типом експорту була розробка програмного забезпечення, то після 2014-го сектор суттєво диверсифікувався, збільшився експорт продуктів, консалтингу в сфері ІТ та послуг з кібербезпеки.

Експорт ІТ-послуг України демонструє стабільне зростання як до, так і після 2014 року, а в період 2014 – 2024 років відбувся значний стрибок. Станом на 2024 рік ІТ-сектор відіграє критичну роль в економіці України, забезпечуючи значну частину валютних надходжень та сприяючи міжнародній інтеграції українських технологій.

Розробка та впровадження ефективної правової бази, спеціально спрямованої на регулювання сфери ІТ, забезпечення безпеки інформаційних систем, впровадження ефективних заходів кібербезпеки є подальшим завданням на шляху створення сприятливого інвестиційного клімату та забезпечення правової впевненості для учасників ІТ-ринку.

Ефективна галузева структура національної економіки є запорукою конкурентоспроможності, формування пріоритетних сфер спеціалізації країни та їх розвитку. Важливим у цих процесах є визначення рівня спеціалізації кожної галузі.

Спробуємо проаналізувати наявні статистичні дані, враховуючи значне скорочення чисельності робочої сили внаслідок військових дій, міграційних процесів [5; 6; 7].

Галузі спеціалізації характеризуються коефіцієнтом спеціалізації, де враховується співвідношення кількості зайнятих в галузі спеціалізації в регіоні та по країні загалом та чисельність робочої сили в регіоні та у країні загалом. Галузі, у яких зазначений коефіцієнт перевищує 1, є галузями спеціалізації регіону, а їх розвиток повинен стимулюватися. Отримані дані, спираючись на статистичні показники Державної служби статистики України представлені на рис. 1, 2, 3.

Рівень зайнятості в Україні в період 2013 і 2023 років у промисловості, сільському господарстві та сфері послуг суттєво змінився під впливом економічних і політичних факторів, зокрема війни і структурних змін у ринку праці.

Таблиця 1

Частка зайнятих у провідних галузях національної економіки України
на 2013 і 2023 роки (%)

Галузь	Частка зайнятих	
	2013	2023
Промисловість	19	15
Сільське господарство	15	13
Сфера послуг	60	66

Джерело: Складено за матеріалами Державної служби статистики України
(<http://www.ukrstat.gov.ua>).

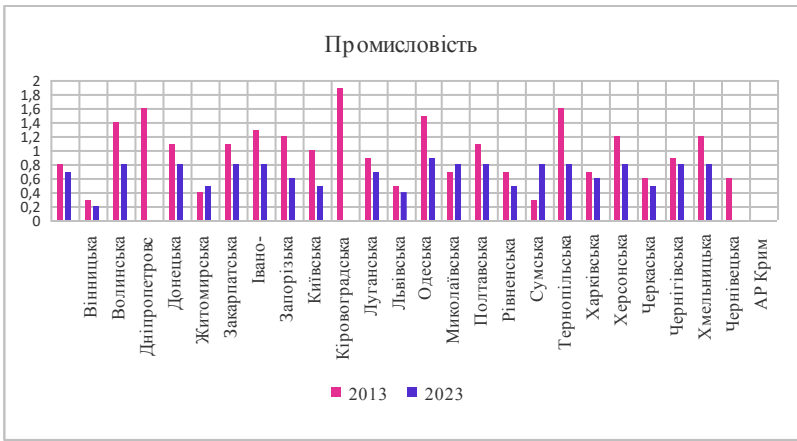


Рис. 1. Частка зайнятих в промисловості*

*Складено автором за матеріалами [9]

Основна частина зайнятого населення у промисловості у 2013 році працювала на підприємствах важкої промисловості, металургії, машинобудуванні та хімічній промисловості, що були сконцентровані переважно в східних регіонах України. У 2023 році зайнятість у даному секторі значно скоротилася через війну, втрату промислових потужностей.

Відбулось скорочення і у сільському господарстві, однак якщо війна і вплинула на частину сільськогосподарських територій, що спричинило певне скорочення оброблюваних площ, Україна залишалася однією з провідних сільськогосподарських країн Європи.

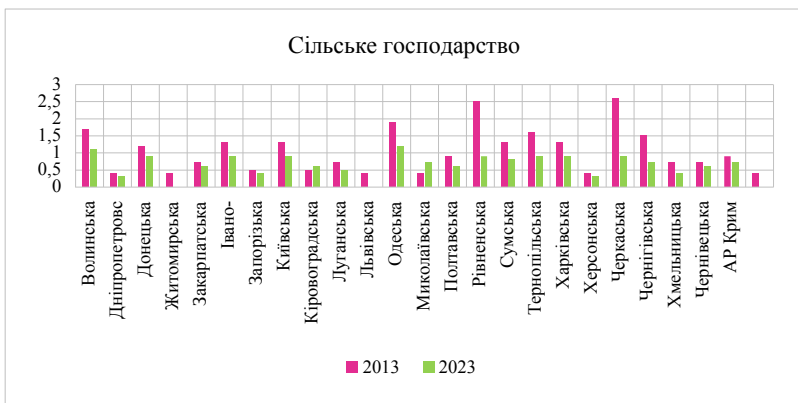


Рис. 2. Частка зайнятих у сільському господарстві*

*Складено автором за матеріалами [9]

Безумовною є зростання частки зайнятих у сфері послуг, в першу чергу, в ІТ-секторі та інших високотехнологічних галузях, що відображає глобальну тенденцію.

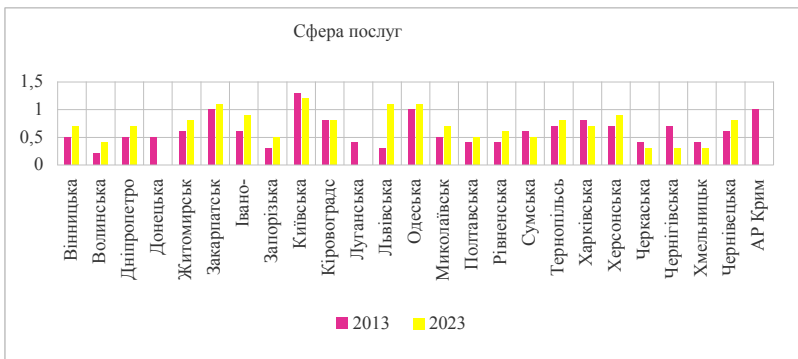


Рис. 3. Частка зайнятих в сфері послуг*

*Складено автором за матеріалами [9]

Дані табл. 1 та на рис. 1, 2, 3 дозволяють проаналізувати особливості спеціалізації національної економіки у 2013 та 2023 роках. У 2013 році визначено домінування розвитку промисловості (а саме металургії, хімічної промисловості) в 13 областях країни; в 11 областях спеціалізацію на сільському господарстві, недостатність розвитку сфери послуг, яка представлена як галузь спеціалізації лише

в 4 областях. Цікавим і водночас негативним є факт відсутності позитивного коефіцієнта спеціалізації по всім галузям в одній області одночасно. Загальний рівень конкурентоспроможності всієї національної економіки було визначено як таку, в якій домінують промисловість та сільське господарство із сировинними перевагам та значними структурними коливаннями.

Показники 2023 року розраховані з урахуванням демографічної ситуації в країні, значним скороченням населення, в першу чергу під впливом російсько-української війни на галузі економіки, відповідно коефіцієнти є зниженими, проте не свідчать напрямку про скорочення обсягів розвитку економіки країни та підкреслюють активізацію сфери послуг, як зазначалося вище, в першу чергу ІТ.

Дослідження структури експортного потенціалу дає змогу виокремити три основні елементи, які найбільше впливають на його формування: експортну конкурентоспроможність продукту, експортну конкурентоспроможність підприємства-виробника та експортну конкурентоспроможність країни-виробника [2].

Розміри експортної орієнтації певної галузі національної економіки дають змогу визначати її рівень спеціалізації, що є її міжнародною спеціалізацією. Розрахунки основних показників рівня міжнародної спеціалізації галузі допомагають визначити коефіцієнт відносної експортної спеціалізації (K):

$$K = E_k \div E_c; \quad (1)$$

де E_k – питома вага товару в експорті країни; E_c – питома вага товару у світовому експорті. Якщо $K > 1$, то галузь або товар вважаються міжнародно спеціалізованими. В таблиці 2 наведені коефіцієнти відносної експортної спеціалізації зазначених галузей національної економіки України.

Таблиця 2

Результати розрахунків коефіцієнта відносної експортної спеціалізації за 2013 і 2023 роки

Галузь	Коефіцієнт відносної експортної спеціалізації	
	2013	2023
Промисловість	0,55	0,47
Сільське господарство	2,2	1,9
Сфера послуг	1,2	1,4

**Складено автором за матеріалами [9]*

Показники коефіцієнта відносної експортної спеціалізації не можна визначити як високі, проте з урахуванням всіх факторів впливу на економіку країни, які зазначені вище, підтверджують їх перспективність.

Висновки. Міжнародна спеціалізація визначається конкурентними перевагами на міжнародному ринку, прискорюючи економічне зростання, сприяючи залученню іноземних інвестицій та розвитку нових галузей. Аналізуючи передумови міжнародної спеціалізації України, було встановлено, що наявність висококваліфікованої робочої сили, науково-технічного потенціалу та розвиненої інфраструктури створює сприятливі умови для економічного зростання та розширення міжнародного співробітництва. Крім того, підтримка з боку держави у вигляді стимулюючих заходів, фінансової підтримки та розвитку інноваційного середовища є ключовим чинником успішної міжнародної спеціалізації. Слід зазначити, що одним з важливих векторів розвитку міжнародної спеціалізації України залишається галузь металургії, АПК та інформаційних технологій. Проблеми економічного розвитку і спроби самоідентифікації українського суспільства в статусі незалежної держави вимагають активних дій від України, а саме індивідуального варіанта швидкого переходу національної економічної системи зі стану економічного спаду з усіма його характеристиками до якісно нового стану, що має перспективи зростання та розвитку. Відповідно, пріоритетним стратегічним завданням держави мають стати стимулювання та підтримка інноваційного процесу, розвиток високих, а також орієнтованих на споживача технологій.

Враховуючи визначальний характер в сучасному світі розвитку інформаційних та телекомунікаційних технологій, принциповими стратегічними перспективами є формування в Україні відкритого інформаційного суспільства, інтеграція до світового інформаційного простору. Водночас впровадження надбань всесвітньої інформаційної революції має супроводжуватися збереженням національних рис, традицій та самоідентичності українського суспільства.

Список використаних джерел

1. Григорук А. Економічні цінності людини. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/19850/1/22_HRYHORUK.pdf (дата звернення 13.10.2024)
2. Грушинська Н.М. Міжнародна спеціалізація національної економіки в умовах глобальної конкуренції. Монографія. Київ. 2013. 460 с.

3. Грущинська Н. Рациональне та емоційне ядро сучасного прогнозування URL: <https://economistua.com/ratsionalne-ta-emotsijne-yadro-suchasного-prognozuvannya/> (дата звернення 02.10.2024)
4. Станіславенко Л.А. Соціальні та економічні цінності українського суспільства. *Політичне життя, вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса*. №1. 2021. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/9781>
5. World Economic Forum URL: <http://www.weforum.org/r.Competitiveness-Rankings.pdf>. (дата звернення 03.10.2024)
6. Характеристика України по Індексу економічної свободи, 2022 URL: <http://www.heritage.org/Index> Ranking of countries 2022 року (дата звернення 30.12.2023)
7. Міжнародний індекс щастя. URL: https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2022/WHR_web.pdf. (дата звернення 04.10.2024)
8. Показник огляду цінностей світу (WVS) URL: <https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>. (дата звернення 04.10.2024)
9. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 13.10.2024)
10. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення 13.10.2024)
11. Міністерство аграрної політики і продовольства України <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення 13.10.2024)
12. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic> (дата звернення 13.10.2024)

Ірина Крамар, Костянтин Баранов, Вадим Гапон, Василь Потюк

Тернопільський національний технічний університет імені Івана

Пулюя (Тернопіль, Україна)

Iryna Kramar, Kostiantyn Baranov, Vadym Hapon, Vasyl Potiuk

Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ternopil, Ukraine)

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

ENTERPRISE'S EMPLOYEE POTENTIAL MANAGEMENT UNDER WAR CONDITIONS: TODAY'S CHALLENGES AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

***Резюме.** У статті досліджено сутність, зміст та особливості реалізації управління кадровим потенціалом в умовах повномасштабної війни росії проти України. Основну увагу зосереджено на важливості адаптації підприємств до змінюваного економічного середовища, яке викликане військовими діями та соціальними викликами. Охарактеризовано сутність понять «кадровий потенціал» і «управління кадровим потенціалом», що вимагає переосмислення в умовах нестабільності.*

Визначено, що кадровий потенціал підприємства включає сукупність можливостей, ресурсів, здібностей та компетенцій працівників, спрямованих на досягнення стратегічних і комерційних цілей бізнес-структури. Також підкреслено, що управління кадровим потенціалом є важливою підсистемою загального управління, яка включає процеси підвищення кваліфікованості працівників для забезпечення їх адаптації до нових умов.

Досліджено вплив війни на діяльність бізнесу в Україні, зазначаючи суттєві втрати підприємств, руйнування виробничих потужностей та необхідність релокації. Підтверджено, що значні пошкодження інфраструктури та інтенсивна міграція створюють нові виклики для розвитку кадрового потенціалу українських підприємств.

Висвітлено основні проблеми формування та використання кадрового потенціалу, зокрема зменшення доступності кваліфікованих кадрів, низький рівень мотивації та потребу в нових стратегіях управління. Розроблено рекомендації для підприємств, що прагнуть ефективно функціонувати в умовах війни, включаючи впровадження інноваційних методів управління кадровим потенціалом

та підвищення професійного розвитку працівників. При цьому, основні акценти удосконалення системи управління кадровим потенціалом передбачають: створення державних програм для підготовки та перепідготовки працівників з акцентом на технічні спеціальності, забезпечення конкурентного рівня оплати праці, розробку мотиваційних програм, таких як пільгові кредити на житло та податкові знижки для працівників, забезпечення додаткового захисту та страхування працівників, а також релокацію виробничих потужностей у безпечніші регіони.

Стаття сприяє глибшому розумінню управління кадровим потенціалом як важливого чинника виживання та розвитку підприємств в умовах війни, що підкреслює необхідність комплексного підходу до управління людськими ресурсами.

Summary. The essence, content, and peculiarities of the implementation of employee potential management under the war conditions in Ukraine are examined in the article. The main attention is paid to the importance of enterprises' adaptation to the changing economic environment caused by military actions and social challenges. The essence of key concepts «personnel potential» and «employee potential management» are described, requiring rethinking of their understanding in unstable conditions.

It is determined that an enterprise's personnel potential includes a set of opportunities, resources, abilities, and employee competencies aimed at achieving strategic and commercial company's goals. It is also emphasized that employee potential management is an important subsystem of general management, which includes processes of improving employees' qualification to ensure their adaptation to new conditions.

The war impact the on business in Ukraine is studied, noting the significant losses of enterprises, the destruction of production facilities and the necessity in relocation. It has been confirmed that significant damage to the infrastructure and intensive migration create new challenges for the development of Ukrainian enterprises' personnel potential.

Main problems of the formation and use of employee potential are highlighted, in particular, the decrease in the availability of qualified personnel, the low level of motivation and article examines for new management strategies to be applied. Recommendations have been developed for enterprises looking for tools which could help their business activities to be efficient during the wartime. The improvement of the human resources management system includes: creation of state programs for training and retraining of employees with an emphasis on technical specialties, ensuring a competitive level of remuneration, development of

motivational programs, such as preferential loans for housing and tax discounts for employees, provision of additional protection and insurance for employees, as well as relocation of production facilities to safer regions.

The article contributes to a deeper understanding of the personnel potential management as an important factor in the survival and development of enterprises under war conditions, which emphasizes on the necessity for a comprehensive approach to human resources management.

Вступ. Сьогодні розвиток підприємництва в Україні відбувається в надзвичайно складному та нестабільному середовищі, яке, здебільшого, негативно впливає на економічні процеси та економічний розвиток нашої країни. До основних чинників нестабільності належать: політичні (часті зміни уряду, політичні конфлікти та реформи, нестабільність правового поля, що регулює підприємницьку діяльність, недостатня правова захищеність бізнесу, високий рівень корупції, непрогнозовані зміни податкового законодавства та державної політики, а також відсутність чіткої та стабільної державної стратегії підтримки бізнесу); геополітичні (розташування на межі інтересів великих держав, участь у міжнародних союзах та угодах, тиск і санкції з боку інших держав, військові конфлікти та загроза безпеці), економічні (нерівномірний розвиток галузей, інфляція, валютні коливання, торговельні бар'єри, постійні зміни ринкових правил, зростання вартості енергоресурсів, залежність від експорту та імпорту) та соціальні (демографічні зміни, зміни в умовах праці та життя, трансформації в освіті та культурі, міграція населення, зростання рівня безробіття, соціальна напруга). Сукупність представлених чинників створює надзвичайно мінливе середовище, яке вимагає від підприємств швидкої адаптивності до визначених умов, стратегічного мислення та швидкої реакції на зміни.

З початком повномасштабного вторгнення рф в Україну країна зіткнулася з безпрецедентними викликами, які суттєво впливають на усі сфери життєдіяльності, включно з економікою та підприємницькою діяльністю. Окупація низки населених пунктів, контроль над стратегічними об'єктами інфраструктури та захоплення підприємств, організацій і державних установ стали новою реальністю, яка ускладнює господарську діяльність та вимагає оперативної адаптації підприємств до умов війни. Підприємства змушені швидко коригувати свої фінансові й стратегічні плани, пристосовуючи їх до кризових умов. У цих умовах ключовим аспектом стає пошук нових шляхів організації діяльності, необхідність оптимізації бізнес-процесів і впровадження більш гнучких методів управління для збереження конкурентоспроможності та виживання на ринку.

Військові дії зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління підприємствами, де особлива увага приділяється кадровому потенціалу, як основі його стійкості. Сьогодні перед підприємствами стоять масштабні завдання з формування, ефективного використання та розвитку кадрових ресурсів, що вимагає інноваційних підходів до оцінювання компетентності персоналу, перегляду умов праці, оновлення системи мотивації та сприяння професійному розвитку співробітників. Зміни на ринку праці, обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, посилюють необхідність адаптивного управління кадровим потенціалом, що стає вирішальним фактором для забезпечення оперативності й ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, ефективне управління кадровим потенціалом під час війни набуває особливої актуальності, оскільки воно дозволяє підприємствам зберігати стійкість, швидко реагувати на зовнішні виклики та максимально використовувати наявні ресурси для підтримки стабільності й подальшого розвитку.

Досліджуючи науковий доробок авторів, які досліджували проблематику управління кадровим потенціалом в умовах повномасштабної війни, слід відзначити праці наступних науковців Венгер О.М., Городецькової М.С., Демяновича Е., Куделі В.І., Хаустової К.М., Фурсін О.О., Яковенка В.Г та інших.

Автори Хаустова К.М. та Демянович Е. [1] досліджують проблематику реалізації управління кадровим потенціалом підприємства та організацій в сучасних умовах невизначеності. Даними авторами відзначено, що ключовим чинником прискорення соціально-економічного розвитку України є оптимальне формування й раціональне використання кадрового потенціалу, що дозволяє вирішувати виробничі й організаційні завдання, а також ухвалювати ефективні рішення у надзвичайно складних, нестабільних і динамічних економічних умовах. До змін на ринку зможуть адаптуватися лише ті працівники, які орієнтовані на безперервний професійний розвиток і самовдосконалення. Така ситуація значно підвищує вимоги до кадрових процесів на підприємствах. Дослідники підкреслюють, що стратегія забезпечення кадрового потенціалу в сучасних умовах повинна бути максимально гнучкою та адаптивною, зважаючи на численні фактори й ризики, зумовлені мінливою ситуацією та новими умовами трудової діяльності. Важливими чинниками успіху підприємства є ефективне управління розвитком персоналу та стратегічний підхід до забезпечення кадрових ресурсів. Після перемоги Україна зіткнеться з оновленими умовами на ринку праці,

потребою в нових компетентних кадрах та новими викликами у сфері формування й розвитку кадрового потенціалу, що зумовлює актуальність подальших досліджень у цій галузі.

Науковці Куделя В.І. та Яковенко В.Г. [2] вважають одним із ключових завдань управлінців - визначення пріоритетних напрямів та пошук інноваційних інструментів і методів управління персоналом та формування кадрового потенціалу, що створюють підґрунтя для стабільного функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Зокрема, в контексті розвитку кадрового потенціалу акцент повинен бути на командній взаємодії, впровадженню сучасних систем мотивації та програми підтримки добробуту співробітників, адже вмотивовані працівники сприятимуть ефективному вирішенню завдань і досягненню цілей. Також залучення тимчасових працівників та використання досвіду старшого покоління дозволять забезпечити підприємства необхідними кадровими ресурсами, що підвищить ефективність їх діяльності.

Цікавим є підхід до управління кадровим потенціалом в умовах війни науковців [3], які підкреслюють, що розвиток кадрового потенціалу набуває особливої важливості в період кризи та воєнного часу, оскільки ефективне функціонування економічного сектора є необхідною умовою для підтримки воєнної сфери. В умовах сьогодення ключовим чинником є ставлення керівництва підприємства до персоналу. Для досягнення успіху, стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємствам потрібно зосередитися на формуванні команди висококваліфікованих фахівців, що складатимуть активне ядро організації. При цьому керівникам варто створювати для підлеглих стійкі стимули до розвитку та досягнень, оскільки лише в таких умовах кадровий потенціал може зростати. Кожен працівник має свій унікальний творчий потенціал і набір особистісних якостей, які не є постійними: їх можна як розвивати, так і втрачати, тому важливим є управління цим процесом. Керівництво повинне знати можливості своїх співробітників та підтримувати їхній розвиток навіть в умовах змін. Для забезпечення якості кадрового потенціалу під час його формування та розвитку доцільно застосовувати компетентнісний підхід. Це сприятиме розвитку у працівників здатності самостійно управляти своїми компетентностями, і більш відповідально виконувати професійні обов'язки та підвищувати свою конкурентоспроможність, що позитивно вплине на сталий розвиток підприємства. Після перемоги Україна стикнеться з новими умовами на ринку праці, актуалізуються потреби в кваліфікованих фахівцях та з'являться нові виклики в сфері кадрового розвитку, що зумовить

потребу в подальших дослідженнях цього напрямку. Таким чином, науковці, які досліджували управління кадровим потенціалом в умовах військового стану та кризи, виділили кілька ключових аспектів у даному питанні. По-перше, акцент зроблено на оптимальному формуванні та раціональному використанні кадрового потенціалу, що є важливим фактором соціально-економічного розвитку. По-друге, для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, потрібна команда висококваліфікованих фахівців із підтримкою мотивації до постійного професійного розвитку. По-третє, важливо також застосовувати адаптивні стратегії управління кадрами, враховуючи нестабільність сучасного середовища.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни, визначенні основних викликів, з якими стикаються підприємства в цей період, та формулюванні перспективних напрямів розвитку кадрового потенціалу. Стаття має на меті проаналізувати вплив військових дій на економічний сектор, розглянути стратегії адаптації управлінських практик, а також окреслити необхідність впровадження інноваційних інструментів управління кадровим потенціалом для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах війни з РФ.

Основна частина. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах війни стає надзвичайно актуальним, оскільки стабільність і ефективність діяльності підприємств (організацій) залежать безпосередньо від їх здатності адаптуватися до змінюваного економічного середовища. Військові дії та соціальні виклики впливають на доступність кваліфікованих кадрів, що потребує нових підходів до управління персоналом. У таких умовах ключовими стають стратегії, які забезпечують не лише виживання, а й розвиток підприємств. Сучасні тенденції вимагають переосмислення понять «кадровий потенціал» і «управління кадровим потенціалом» (табл. 1). Дослідження цих аспектів дозволить розробити рекомендації для підприємств, які прагнуть ефективно функціонувати і раціонально використовувати кадровий потенціал в сучасних умовах невизначеності та нестабільності.

Враховуючи думки та підходи науковців, подамо власне визначення поняття «кадровий потенціал» сукупність можливостей і ресурсів, які характеризують здібності, компетенції та таланти працівників, спрямовані на досягнення стратегічних і комерційних цілей підприємства і включає як професійні навички та знання, які можуть бути використані для продуктивної праці, так і

психофізіологічні характеристики, що впливають на здатність до інноваційної діяльності.

Таблиця 1

Підходи до визначення дефініцій «кадровий потенціал» і «управління кадровим потенціалом»

Автор	Підходи до визначення
	<i>«Кадровий потенціал»</i>
Лісогор Л., Руденко Н. [4]	можливості персоналу до продуктивної праці, опанування нових знань, удосконалення професійної майстерності, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей
Дискіна А. [5]	ресурсні можливості працівників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства
Панченко В. А., Панченко О. П. [6]	сукупні можливості, фахову компетенцію, здібності і таланти працівників, які необхідні для досягнення комерційних цілей
Гриньова В. М., Писаревська Г. І. [7]	величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, що можуть бути використаними для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку
Хаустова К.М. та Демянович Е. [1]	це поняття найкраще розглядати з двох ключових перспектив: з одного боку, для працівника відображає найважливіші зміни, які відбуваються в їхній роботі, внаслідок управлінських дій або власної ініціативи, спрямовані на відповідність умовам роботи та самореалізацію; з іншого боку, з точки зору підприємства, розвиток кадрового потенціалу є важливою підсистемою управління персоналом, що включає різноманітні процеси та методи, спрямовані на підвищення якості працівників для досягнення нового, вищого рівня кадрового потенціалу
	<i>«Управління кадровим потенціалом»</i>
Онищенко О. [8]	даний процес обумовлює наявність двох складових: організацію праці та забезпечення ефективного його використання
Міненко М. А., Альохін Д. І. [9]	комплекс відносно відокремлених взаємозалежних організаційних заходів та елементів, що через напрацьовані регламенти і налагоджені комунікаційні зв'язки, котрі створюють можливість працівникам використовувати персональні здібності, наявні та/або залучені ресурси, матеріалізувати свої знання, уміння, навички і компетенції для забезпечення життєдіяльності й сталого розвитку підприємства (організації, установи)
Козлова І.М., Давидов С.І. [10]	процес, що має сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, удосконаленню та розвитку персоналу

Кадровий потенціал також відображає рівень розвитку працівників, який забезпечує їхню самореалізацію в умовах сучасного ринку праці та необхідність адаптації до змінних умов. Відповідно, управління кадровим потенціалом є важливою підсистемою загального управління підприємством, оскільки воно включає процеси підвищення кваліфікованості працівників для досягнення нових рівнів ефективності та конкурентоспроможності бізнес-структур.

Таким чином, управління кадровим потенціалом можливо визначити як систематичний процес, спрямований на ефективне використання, розвиток та збереження ресурсів людського капіталу на

підприємстві, що включає стратегічне планування, добір, навчання, оцінку та мотивацію працівників, що забезпечує їхню професійну реалізацію та адаптацію до змінних умов функціонування. Управління кадровим потенціалом також передбачає створення сприятливих умов для самореалізації співробітників, підтримку їхнього професійного розвитку та залучення до інноваційних процесів, що в свою чергу підвищує загальну ефективність діяльності підприємства і його конкурентоспроможність на ринку.

З початком повномасштабного вторгнення рф, український бізнес зазнав суттєвих людських, виробничих, комерційних втрат, оскільки значна частина підприємств розташовувалася в зонах активних бойових дій. Унаслідок цього підприємства змушені були переміщуватися на більш безпечні території або повністю припиняти свою діяльність, що негативно вплинуло на процеси управління персоналом та формування значного кадрового потенціалу підприємств.

Аналітичні дані експертної групи Світового банку та Єврокомісії, проведеної у відповідності до методології Rapid Damage and Needs Assessments Світового банку, засвідчують, що завдані ушкодження через війну в Україні з 24 лютого 2022 р. по 1 січня 2024 р. оцінюються у сумі 152 млрд дол. США, тоді як сума необхідних витрат на відновлення економіки України складає 486 млрд дол. США. Найбільших пошкоджень зазнали важливі її сектори: транспорт, торгівля та промисловість, енергетика та сільське господарство [11].

Аналітичні дані Дія-бізнес свідчать, що протягом періоду повномасштабного вторгнення найбільші руйнування зазнали такі підприємства, як Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча, «Азовсталь», АТ «Мотор Січ», ТОВ СП «Нібулон» «Укрхімтрансміак», ПрАТ «Глини Донбасу», АТ ВО «Конті». Найбільшу концентрацію пошкоджень інфраструктури зафіксовано в Київській і Донецькій областях 17% від загальної кількості постраждалих підприємств, у Запорізькій області 14%, Харківській 13%, Луганській 10%, та Миколаївській 8% [12]. За період війни понад 800 підприємств також стали релокованими, при цьому найбільше було переміщено до Львівської (24%), Закарпатської (14,5%), Чернівецької (9,8%), Івано-Франківської (8,3%), Хмельницької (7,3%), Тернопільської (6,3%) областей [13].

Значні руйнування інфраструктури, разом з інтенсифікацією міграційних процесів як у довоєнний період, так і в умовах воєнного стану, висунули нові трансформаційні виклики щодо розвитку кадрового потенціалу національних підприємств. Основні проблеми

формування й використанні кадрового потенціалу українських підприємств подано у табл. 2.

Таблиця 2

Основні проблеми формування й використання кадрового потенціалу українських підприємств в умовах війни*

Проблеми	Сутнісна характеристика проблеми
Дефіцит кваліфікованої робочої сили	У деяких галузях спостерігається гостра нестача фахівців, що ускладнює забезпечення виробничих потреб і впливає на якість продукції; створює необхідність для підприємств активніше залучати та розвивати професійні навички наявного персоналу
Міграція робочої сили за кордон	Масовий відтік працівників, особливо з технічних галузей, призводить до втрати цінних кадрів і ослаблення кадрового потенціалу країни; ускладнює реалізацію інноваційних проєктів
Низький рівень заробітної плати та нестабільні умови праці	Недостатня винагорода та відсутність стабільності на робочому місці часто змушують кваліфікованих працівників шукати кращі можливості за кордоном або в інших секторах, що зменшує кількість «надійного» персоналу, який залишився в Україні
Неефективне управління талантами та розвиток кар'єри	Відсутність належної підтримки в розвитку кар'єри та управлінні талантами спричиняє втрату цінних працівників і знижує загальну мотивацію персоналу; створює ризик втрати потенційно перспективних кадрів
Потреба в адаптації до технологічних змін	Швидкий розвиток технологій і бізнес-підходів вимагає від працівників постійного навчання та підвищення кваліфікації
Геополітична нестабільність та погіршення економічної ситуації	Нестабільні економічні та політичні умови створюють труднощі в управлінні персоналом, що може знизити рівень зайнятості та перешкоджати ефективному функціонуванню підприємств, а невизначеність на ринку праці ускладнює розвиток кадрового потенціалу
Небезпека військових подій	Військові дії створюють пряму загрозу для життя та безпеки працівників, а також безперерйної роботи підприємств, що посилює нестабільність на ринку праці та знижує привабливість роботи в регіонах, що постраждали від активних бойових дій і ускладнює утримання та залучення персоналу

*сформовано авторами

Таким чином, вітчизняні підприємства стикаються з низкою серйозних проблем у формуванні та використанні кадрового потенціалу. Зокрема, дефіцит кваліфікованих фахівців, масова міграція робочої сили за кордон і низький рівень заробітних плат знижують мотивацію працівників залишатися на ринку праці в Україні.

В даному контексті, досліджуючи наявний трудовий потенціал, необхідно відзначити те, що економічно-активного населення в Україні залишилося 12 мільйонів осіб, з них значна частка безробітних працівників (2,5 млн. осіб або 21%) та бюджетників (2,5 млн. осіб або 21%)) (рис. 1), що негативно впливає на наявний кадровий потенціал та ресурсні можливості підприємств.

При цьому, загальна кількість економічно-неактивного населення становить 17 млн. осіб, більшість із яких пенсіонери (8 млн. осіб) та діти (4,8 млн. осіб) [14], що створює значне навантаження на

економічно активне населення і, відповідно, негативно впливає на трудовий потенціал та особливості управління персоналом підприємств.

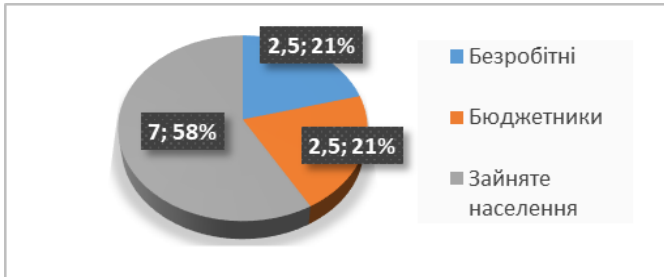


Рис. 1. Структура економічно-активного населення в Україні, 2023 р., млн. осіб (%) [14]

Поряд із цим, швидкі технологічні зміни та нестабільні економічні й політичні умови створюють додаткові виклики для підприємств у забезпеченні конкурентоспроможності наявного персоналу. Найбільш проблемними із них є:

- втрата комунікації, взаємодії та порозуміння в трудових колективах внаслідок різного досвіду працівників, зумовленого війною, інколи спричиняє виникнення конфліктів, прояви токсичності та агресії;
- робота є стабільним компонентом діяльності, що допомагає відволікатися від негативних реалій воєнного часу, однак водночас призводить до швидкого професійного вигорання та порушення балансу між роботою і життям;
- онлайн-зайнятість, дистанційна робота та часткова трудова зайнятість спричиняють дефіцит неформального спілкування в колективах, порушення координації дій, неефективність зворотного зв'язку, а також формування відчуття відчуженості й не належності до підприємства, що підвищує схильність працівників до звільнення;
- зміна ціннісних орієнтирів в сучасних умовах зумовила зміну потреб працівників, що вимагає перегляду трудових норм, систем оплати та винагород для кожного співробітника.
- «безпорадність» окремих працівників, які звикли до повного пакету соціального захисту від підприємства, призводить до перекладання їхніх трудових обов'язків на інших співробітників, зокрема на менеджерів з персоналу, відділи кадрів та HR-фахівців.

На жаль, військові дії створюють додаткові ризики для життя та здоров'я працівників, знижуючи їхню здатність до ефективної роботи через постійний стрес і небезпеку. У регіонах, що зазнали руйнувань, підприємства часто стикаються з обмеженими можливостями для безперебійної діяльності, що позначається на виробничих показниках та загальній конкурентоспроможності. Нестабільна ситуація ускладнює планування та реалізацію стратегічних ініціатив, що впливає на довгострокову стійкість організацій. В умовах загроз та непередбачуваних викликів багато працівників змушені шукати альтернативні види зайнятості або розглядати можливість міграції, що спричиняє дефіцит кваліфікованих кадрів.

Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом вітчизняних підприємств лежить в площині вирішення або пристосування найбільш нагальних проблем, пов'язаних з війною. Науковці відзначають важливі заходи із підвищення ефективності управління персоналом та відновлення довоєнного кадрового потенціалу підприємств, зокрема професор Надвинничий С. [14] виокремлює заходи, пов'язані з:

- зниженням соціально-психологічної напруги в колективі, антистресовою підготовкою персоналу до подолання кризового періоду;
- проведенням організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу);
- реструктуризацією наявного кадрового потенціалу підприємства: оптимізацію чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової кількості працівників підприємства;
- збереженням ядра кадрового потенціалу підприємства, тобто працівників, які мають найвищу цінність, його виживання та відновлення життєздатності, знання та вміння яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом підприємства;
- забезпеченням соціального захисту та працевлаштування звільнених працівників підприємства;
- вибором методу управління персоналом (визначення типу поведінки керівників у складній ситуації);
- HR-маркетинг; пошук і залучення нових кадрів, кількісні та якісні характеристики яких відповідають вимогам антикризової програми підприємства;
- формуванням команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму для підприємства та розробити нові шляхи розвитку з урахуванням існуючих загроз;

- організацією навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- мобілізацією кадрового потенціалу для вирішення завдань реалізації антикризової програми підприємства;
- удосконаленням системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до поставлених завдань та обмеженого кризового періоду.

Хаустова К.М. та Демянович Е. [1] вважають, що перегляд кадрової політики є важливим кроком у забезпеченні стабільності та безпеки персоналу за такими напрямками:

- збереження та підтримання персоналу;
- адаптація навантаження на основі перегляду робочого навантаження, урахування обставини воєнного стану, для збереження продуктивності та психологічного комфорту працівників;
- навчання та розвиток через застосування ефективних методів навчання, таких як коучинг, e-learning та самонавчання, що можуть бути менш витратними, але ефективними для покращення навичок персоналу;
- ефективне фінансове управління, а саме пошук можливостей для збереження навчальних програм за рахунок оптимізації бюджету, можливість внутрішнього навчання та обміну знаннями серед працівників;
- підтримка психологічного клімату, тобто створення сприятливого середовища та підтримка ментального здоров'я працівників, включаючи програми психологічної підтримки.

Куделя В.І. та Яковенко В.Г. [16, с.293] вбачають вирішення проблем формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств у командній роботі та ефективній роботі управління. Для того, щоб команда працювала ефективно в умовах війни, необхідно враховувати наступні фактори: загроза: команда може стикатися з різними загрозами, тому повинна бути готова до них та мати плани дій для захисту та безпеки своїх членів; комунікація: є особливо важливою, оскільки вона може впливати на результативність дій команди та безпеку її членів; стрес: команда може стикатися з великим рівнем стресу та емоційної напруги, що впливають на продуктивність та результативність команди; дисципліна: є важливим фактором для роботи команди, тому команда повинна дотримуватися правил та процедур для забезпечення безпеки; лідерство: лідер команди (менеджер) має особливо важливу роль, а тому повинен мати чітку стратегію та плани дій для команди, а також бути готовим приймати швидкі та рішучі рішення в небезпечних ситуаціях.

Проаналізувавши наукову літературу з даного питання, вважаємо доцільними наступні рекомендації, спрямовані на зниження рівня впливу основних проблем, пов'язаних із управління кадровим потенціалом підприємства під час війни (табл. 3).

Таблиця 3

Рекомендації, спрямовані на зниження рівня впливу основних проблем формування і використання кадрового потенціалу вітчизняних підприємств в умовах війни*

Проблема	Рекомендації
Дефіцит кваліфікованої робочої сили Міграція робочої сили за кордон	Створення державних програм з підготовки та перепідготовки працівників з акцентом на технічні спеціальності; впровадження співпраці з навчальними закладами для цільової підготовки кадрів Забезпечення конкурентного рівня оплати праці, що відповідає міжнародним стандартам; розробка мотиваційних програм, таких як пільгові кредити на житло та податкові знижки для працівників тощо
Низький рівень заробітної плати та нестабільні умови праці Неефективне управління талантами та розвиток кар'єри	Запровадження системи бонусів, соціальних пакетів і додаткових пільг для підвищення стабільності та задоволеності працівників; покращення умов праці та забезпечення соціальних гарантій Впровадження системи оцінки та розвитку персоналу, яка включає індивідуальні плани кар'єрного зростання; створення внутрішніх освітніх платформ для підвищення кваліфікації працівників
Потреба в адаптації до швидких технологічних змін	Інвестиції у навчання працівників новітнім технологіям; впровадження програм швидкої перепідготовки та залучення експертів для навчання персоналу
Геополітична нестабільність та погіршення економічної ситуації	Розробка і реалізація антикризових стратегій для управління персоналом, включаючи підтримку працівників у кризових умовах; залучення міжнародних грантів для забезпечення кадрової стійкості
Небезпека військових подій	Створення дистанційних робочих місць, зокрема для технічних спеціалістів; забезпечення додаткового захисту та страхування працівників, а також релокація виробничих потужностей у більш безпечні регіони

*Сформовано авторами

Таким чином, формування і використання кадрового потенціалу вітчизняних підприємств під час війни потребує комплексного підходу для вирішення основних проблем з його управління. Підприємствам варто інвестувати у розвиток кадрів, створюючи можливості для перепідготовки та професійного зростання, що допоможе подолати дефіцит кваліфікованої робочої сили; конкурентні зарплати та покращені умови праці сприятимуть утриманню працівників, зменшуючи міграційний потік; а для адаптації до швидких технологічних змін важливим є запровадження сучасних навчальних програм тощо. У зв'язку з військовими ризиками, необхідно також впроваджувати безпечні та гнучкі умови роботи, зокрема, дистанційну роботу та релокацію бізнесу у більш безпечні регіони.

Висновки. Бачимо, що управління кадровим потенціалом – це систематичний процес, спрямований на ефективне використання, розвиток та збереження ресурсів людського капіталу в підприємстві. Він передбачає створення сприятливих умов для самореалізації співробітників, підтримку їхнього професійного розвитку та залучення до інноваційних процесів, що в свою чергу, підвищує загальну ефективність діяльності підприємства і його конкурентоспроможність на ринку. Управління кадровим потенціалом в умовах війни потребує системного підходу, який дозволив би підприємствам пристосуватися до викликів сьогодення. З огляду на значні економічні втрати та інфраструктурні руйнування, підприємства стикаються з труднощами у доступі до кваліфікованих працівників та формуванні кадрового потенціалу. Значна частина промислових об'єктів зазнали руйнувань або релокації до західних регіонів України, що дозволяє зберегти робочі місця, але в той же час потребує адаптації персоналу до нових умов праці та культурного середовища. Відповідно, управління кадровим потенціалом в умовах війни повинно бути орієнтоване на створенні умов для професійного зростання і мотивації працівників та використанні сучасних інструментів управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Хаустова К.М. та Демянович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989/2909> (дата звернення: 27.10.2024)
2. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах нестабільності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №81-82. С. 290 – 297.
3. Венгер О.М., Фурсін О.О., Городецькова М.С. Управління кадровим потенціалом як чинник сталого розвитку суб'єктів господарювання. *Humanities Studies*. 2024. Випуск 19 (96). С. 158 – 167.
4. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. №4. (221). С. 19–26.
5. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018, № 2. С. 67–71
6. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2016, № 2 (54). С. 145–152.

7. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
8. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. *Вісник THEV*. 2012. №1. С. 137 – 144.
9. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7247> (дата звернення: 30.10.2024)
10. Козлова І.М., Давидов С.І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. XII Міжнародна науково-практична конференція (25 листопада 2022 р.)*. Харків, 2022. С. 322–325.
11. Ukraine. Rapid Damage and Needs Assessment. February 2022 – January 2024 / World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations, 2024. URL:https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_24_801/IP_24_801_EN.pdf (дата звернення: 20.10.2024)
12. Український бізнес внаслідок російської агресії зазнав збитків на \$13 млрд. Дослідження аналітичного центру при Київській школі економіки. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-vnaslidok-rosijskoi-agresii-zaznav-zbitkiv-na13-mlrd-doslidzenna-analiticnogo-centru-pri-kiivskij-skoli-ekonomiki> (дата звернення: 18.10.2024)
13. За рік війни в більш безпечні регіони релоковано 800 підприємств. <https://me.gov.ua/news/detail?lang=uk-ua&id=a700c206-722a-4752-b5bb-78a1063ae9db&title=zarikviinivbilsh> (дата звернення: 18.10.2024)
14. Кільницька О.С., Яремова М.І., Сушицька О.І. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2901/2825> (дата звернення: 21.10.2024)
15. Надвинничний С. Сучасні виклики в управлінні трудовими ресурсами. URL: <http://surl.li/ssqamf> (дата звернення: 22.10.2024)
16. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290 – 297.

Галина Машлій, Марія Зяйлик
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)
Halyna Mashliy, Maria Ziailyk
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

FORMATION AND OPTIMIZATION OF FINANCIAL SUPPORT OF REGIONAL DEVELOPMENT

Резюме. Стаття присвячена дослідженню проблем формування та оптимізації фінансового забезпечення регіонального розвитку в Україні. Запропоновано класифікацію чинників, які впливають на фінансове забезпечення розвитку регіону, при цьому виділено їх наступні класифікаційні ознаки: напрям впливу, часові межі дії, можливість регулювання з боку органів, які здійснюють управління розвитком регіону, час і характер спричинення впливу, результати дії цих чинників. Наголошено на забезпеченні потреб регіонального розвитку шляхом залучення прямих іноземних інвестицій, що сприятиме активному впровадженню новітніх технологій, реалізації капіталомістких інвестиційних проєктів, використанню в Україні сучасних технологій менеджменту. Проаналізовано динаміку надходження прямих іноземних інвестицій в економіку України протягом останніх минулих років. Розроблено основні етапи оптимізації фінансового забезпечення розвитку регіону: підготовчий, аналітичний, оптимізаційний, результуючий. Наголошено, що підготовчий етап повинен включати прийняття рішення щодо здійснення оптимізації, встановлення цілей та завдань оптимізації, вибір джерел інформації та формування інформаційної бази. Розкрито, що на аналітичному етапі здійснюється оцінювання стану фінансового забезпечення розвитку регіону за попередні періоди й на сучасний момент, а також урахування факторів, що впливають на обсяг, структуру й ефективність використання фінансових ресурсів регіону, та оцінювання можливостей їх оптимізації. Реалізація оптимізаційного періоду включає визначення обсягів необхідних для розвитку регіону фінансових ресурсів й здійснення оптимізації фінансового забезпечення розвитку регіону. Зазначено, що четвертий етап передбачає дії щодо встановлення ступеня відповідності результатів здійснених заходів відносно поставлених раніше цілей та

завдань оптимізації фінансового забезпечення розвитку регіону, а також проведення моніторингу кінцевих результатів реалізованих заходів та здійснення їх необхідного коригування. Акцентовано увагу на низці заходів, спрямованих на оптимізацію фінансового забезпечення регіонального розвитку. Зокрема, вони передбачають посилення стимулюючого впливу держави у сфері підвищення економічної активності, що реалізується на місцевому рівні, збільшення прозорості й відповідальності функціонування місцевого самоврядування, забезпечення рівних умов зростання конкурентоспроможності регіонів тощо.

Summary. The article is devoted to investigation of the problems of formation and optimization of financial support for regional development in Ukraine. The classification of factors that affect the financial support of the development of the region is proposed, while the following classification features are highlighted: the direction of influence, time limits of action, the possibility of regulation by the authorities that manage the development of the region, the time and nature of the impact, the results of the action of these factors. The emphasis is on ensuring the needs of regional development by attracting direct foreign investments, which will contribute to the active implementation of the latest technologies, the implementation of capital-intensive investment projects, and the use of modern management technologies in Ukraine. The dynamics of the inflow of foreign direct investments into the economy of Ukraine during the past years have been analyzed. The main stages of optimization of financial support for the development of the region have been developed: preparatory, analytical, optimization, resulting. It is emphasized that the preparatory stage should include decision-making regarding optimization, setting goals and tasks of optimization, selection of information sources, and formation of an information base. It is revealed that at the analytical stage, the state of financial support for the development of the region is evaluated for previous periods and at the present moment, as well as taking into account the factors affecting the volume, structure and efficiency of the use of financial resources of the region, and evaluating the possibilities of their optimization. The implementation of the optimization period includes the determination of the amount of financial resources necessary for the development of the region and the optimization of financial support for the development of the region. It is noted that the fourth stage involves actions to determine the degree of compliance of the results of the implemented measures with respect to the previously set goals and tasks of optimizing financial support for the development of the region, as well as monitoring the final results of the implemented measures and making their necessary

adjustments. Attention on a number of measures aimed at optimizing the financial provision of regional development have been focused. In particular, they provide for the strengthening of the stimulating influence of the state in the field of increasing economic activity implemented at the local level, increasing the transparency and responsibility of the functioning of local self-government, ensuring equal conditions for the growth of competitiveness of regions, etc.

Вступ. Однією із важливих тенденцій, що характеризує розвиток економіки України протягом останнього минулого періоду, виступає вироблення і реалізація нових напрямів політики регіонального розвитку. Згідно чинного законодавства України, мета державної регіональної політики в Україні полягає у створенні передумов для забезпечення динамічного та збалансованого розвитку нашої держави, а також її регіонів, їх соціальної й економічної єдності, зростання рівня життя населення та формування безпечних його умов, дотримання соціальних стандартів, що гарантуються державою кожному громадянину незалежно від місця його проживання. У якості механізмів, що забезпечують фінансування державної регіональної політики, виступають: міжбюджетні трансферти, що надходять до місцевих бюджетів із державного бюджету; капітальні видатки державного бюджету; об'єднання фінансових ресурсів державних і приватних партнерів, суб'єктів державної регіональної політики, що реалізуються на принципах державно-приватного партнерства, а також міжнародних інституцій; плани відновлення та розвитку регіонів; державні цільові програми; програми та проєкти регіонального розвитку [1].

Джерелами фінансування регіонального розвитку при цьому можуть виступати: кошти Державного бюджету та місцевих бюджетів України; фінансові ресурси, що надходять у рамках програм допомоги та грантів Європейського Союзу, міжнародних організацій, урядів іноземних держав, донорських установ; кошти міжнародних організацій та надходження коштів із інших джерел, що не заборонені законодавством [1].

Впровадження ефективних механізмів фінансового забезпечення розвитку регіонів базується на бюджетно-податковій децентралізації, яка реалізується завдяки розширенню повноважень місцевих органів влади. Потреба досягнення фінансової спроможності регіонів, що, зокрема, передбачає зміцнення їх фінансової бази, зумовлює зростання ролі різноманітних соціально-економічних чинників, які впливають на стан регіонального зростання та пріоритети системи фінансового забезпечення регіональної політики. Зміни торкаються принципів

фінансового вирівнювання територій, використання міжбюджетних трансфертів як традиційних механізмів фінансування регіонального розвитку, розширення бази власних доходів, які отримують місцеві бюджети, а також стимулювання ефективного управління фінансовим потенціалом регіонів. Необхідним є досягнення суттєвої активізації фінансово-кредитних відносин на регіональному рівні, підвищення вимог, що висуваються до процесу формування й оптимального використання наявного фінансового потенціалу регіону [2].

Основна частина. У процесі дослідження засад фінансового забезпечення регіонального розвитку та передумов його покращення важливим є проведення класифікації чинників, що здатні впливати на нього. При цьому за напрямом впливу доцільно виділяти внутрішні чинники, які формуються та чинять дію всередині системи регіону, а також зовнішні, джерело виникнення яких перебуває поза його територією.

За часовими межами дії чинників серед них можна виділяти поточні, минулі, перспективні. За можливістю регулювання зі сторони органів, які здійснюють управління розвитком регіону, доцільно здійснювати виокремлення регульованих і нерегульованих факторів впливу. Залежно від того, як у часі здійснюється вплив чинників, їх можна поділяти на постійні, разові чи періодичної дії.

Слід зазначити, що фінансове забезпечення регіонального розвитку формується під впливом певних позитивних та негативних чинників. Якщо позитивні чинники сприяють покращенню притоку фінансових ресурсів у регіон, то негативні унеможливають швидку реалізацію завдань розвитку регіону через брак коштів, утруднюють досягнення бажаних змін.

За результатами дії серед сукупності чинників впливу можна виділити такі їх види: слабого впливу, помірного впливу, сильного впливу. Систематизовану нами класифікацію чинників, які впливають на фінансове забезпечення розвитку регіону, наведено на рис. 1.

Слід зауважити, що внаслідок воєнної агресії рф економіка України зазнавала дуже значних втрат. Так, за період із лютого 2022 р. по січень 2024 р. загальна сума прямих збитків, тобто завдана шкода фізичній інфраструктурі України (житловій, нежитловій нерухомості, транспортним засобам, іншим видам інфраструктури й товарним запасам, перевищила 157 млрд. дол. (за вартістю заміщення).

При цьому найбільша частка в загальному обсязі прямих збитків була завдана житловим будівлям (37,5%, або 58,9 млрд. дол.), а також інфраструктурі (23,4% або 36,8 млрд. дол.). Втрати, завдані активам

підприємств і промисловості, за вказаний період становили не менше 13,1 млрд. доларів [3].

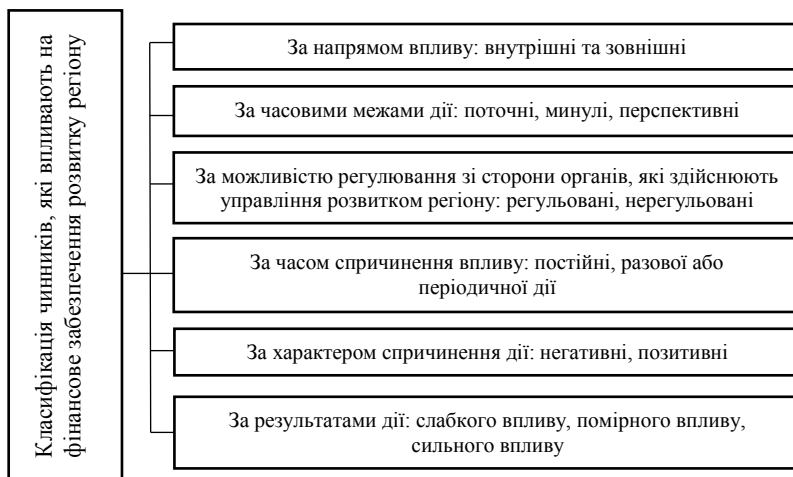


Рис. 1. Класифікація чинників, які впливають на фінансове забезпечення розвитку регіону

Внаслідок війни прямі втрати аграрного сектору, земельних ресурсів складали до початку 2024 року 10,3 млрд. дол. Збитки, завдані енергетичному сектору за час повномасштабного вторгнення, становили до кінця 2023 року 9,0 млрд. дол., продовжуючи стрімко зрости протягом наступного періоду.

Сукупні прямі збитки, отримані від руйнувань і пошкоджень об'єктів громадського сектору, зокрема, соціальних об'єктів й установ, закладів освіти, науки, охорони здоров'я, спортивних об'єктів, культурних споруд, адміністративних будівель тощо складали за вказаний період біля 13,7 млрд. дол.

Очевидним є те, що у 2024 році усі вище згадані види економічних втрат продовжують невпинно зростати [3].

Суми прямих збитків, завданих найбільш постраждалим регіонам України з лютого 2022 року до початку 2024 року, наведено у табл. 1.

Вище сказане зумовлює необхідність активного проведення пошуку фінансових ресурсів, залучення яких буде забезпечувати відновлення зруйнованої війною економіки регіонів України та задоволення їх економічних потреб. Одним з них є залучення іноземних капіталовкладень.

Таблиця 1

Сума прямих збитків, завданих найбільш постраждалим регіонам України з лютого 2022 року до початку 2024 року [3]

Назва регіону	Сума збитків, млрд. дол.
Донецька обл.	37 374
Харківська обл.	30 224
Луганська обл.	17 127
Запорізька обл.	14 773
Херсонська обл.	12 277
Київська обл.	11 188
Миколаївська обл.	7 853
Чернігівська обл.	5 773
Сумська обл.	3 398
Дніпропетровська обл.	3 369
м. Київ	2 135
Одеська обл.	1 471
Хмельницька обл.	1 195
Житомирська	1 004
Полтавська обл.	672
Вінницька обл.	480

Динаміку надходження прямих іноземних інвестицій в економіку України за 2016-2023 роки відображено на рис. 2.

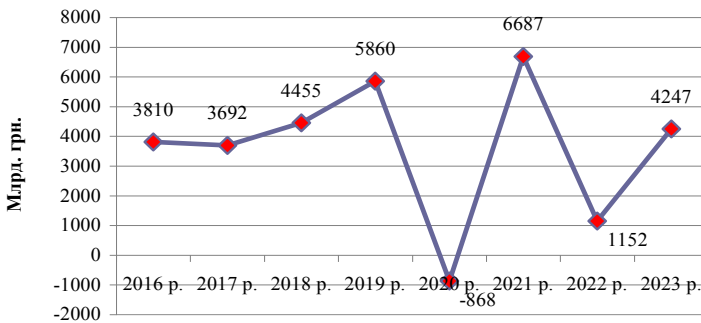


Рис. 2. Надходження прямих іноземних інвестицій в економіку України за 2016-2023 роки*

*побудовано авторами за даними [4]

За даними рис. 2, різке падіння обсягів надходження прямих іноземних інвестицій в економіку України спостерігалось у 2020 році,

а також після початку повномасштабної агресії РФ на територію України у 2022 році. Першочерговим завданням на сучасному етапі є забезпечення гарантії безпеки інвестицій як на рівні регіонів, так і на державному рівні, а це вимагає розроблення інструментарію страхування інвестиційних ризиків. Знаходження шляхів успішного вирішення проблем фінансового забезпечення розвитку регіону буде сприяти покращенню надходження фінансових ресурсів у регіон.

Висновки. Здійснення оптимізації фінансового забезпечення регіонального розвитку передбачає низку заходів. Зокрема, вони стосуються розроблення ефективної політики у даній сфері, яка розробляється як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. У своїх дослідженнях Р. Білик пропонує вибудовувати наступну ієрархію цілей, які ставляться у процесі удосконалення політики регіонального розвитку в Україні:

- забезпечення національної безпеки, недопущення зростання внутрішніх загроз територіальній цілісності країни;
- посилення стимулюючого впливу держави у сфері підвищення економічної активності, що реалізується на місцевому рівні;
- спрямування зусиль на формування рівних умов зростання конкурентоспроможності регіонів;
- посилення відповідальності влади на місцевому рівні за розвиток підпорядкованої території;
- зростання публічності та підзвітності місцевої влади громаді.

При цьому управлінська й фінансова децентралізація, проведена в Україні, повинна виступати як механізм, спрямований на досягнення поставлених цілей регіональної політики [5].

Важливим напрямом задоволення фінансових потреб розвитку регіонів є залучення ними інвестиційних ресурсів, яке може здійснювати із різних джерел, зокрема:

- шляхом участі у різноманітних конкурсах на отримання грантів, що надаються у рамках програм європейських фондів, а також коштів державного, обласного бюджетів;
- придбання інвесторами акцій підприємств, розташованих у регіоні; використання позикових джерел через залучення кредитів, випуску векселів чи облігацій;
- втілення проєктів державно-приватного партнерства та ін.

Дослідники відмічають, що реалізація сучасної державної фінансової політики стимулювання розвитку територій втілюється у площині здійснення міжбюджетних трансфертів. При цьому держава фактично здійснює фінансування витрат органів влади на місцях, проводячи надання різного виду дотацій, субвенцій, трансфертів тощо.

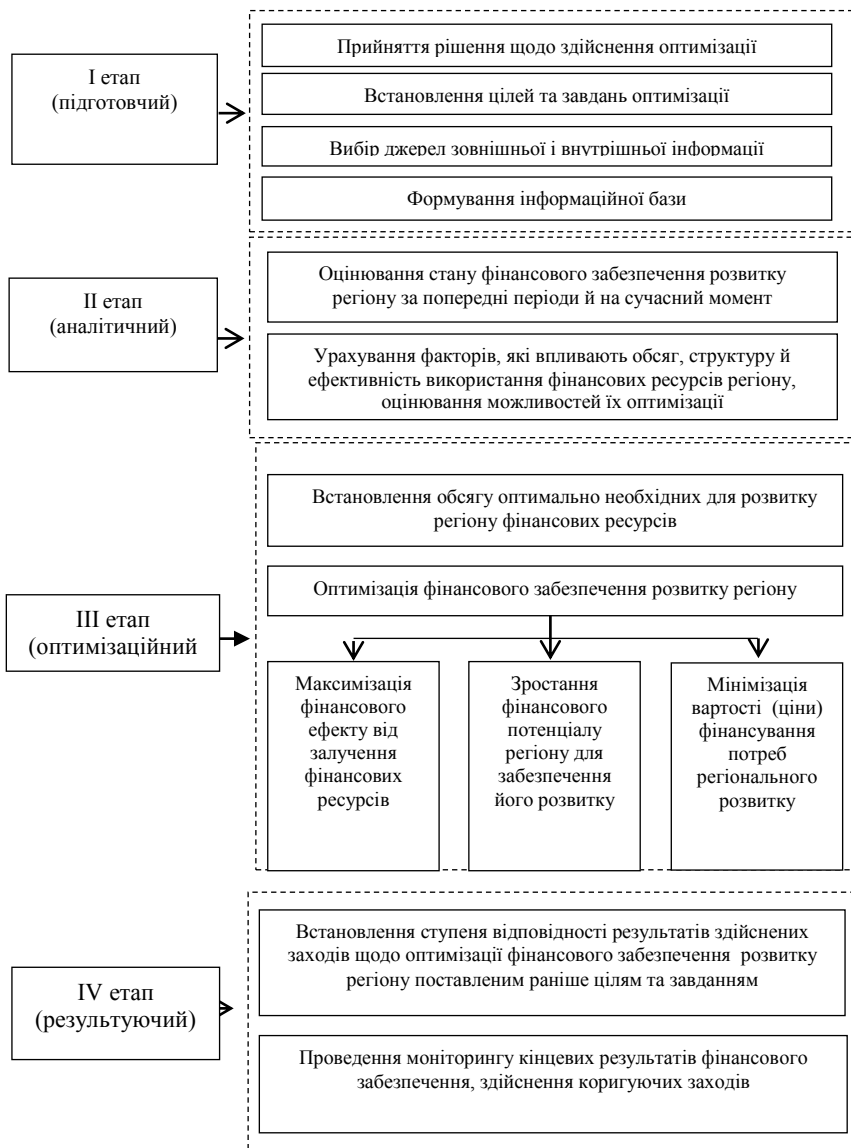


Рис. 3. Етапи оптимізації фінансового забезпечення розвитку регіону*
 *розроблено авторами

На думку дослідників, держава повинна кардинально змінити об'єкти інвестування при здійсненні фінансової політики у регіонах. Об'єктом державної підтримки, що надається економічно відсталим регіонам, повинні виступати не місцеві органи влади, а конкретні підприємства та населення, які розміщуються на цих територіях. Пропонується повністю відмовитися від використання механізму посередників при розміщенні бюджетних коштів, які повинні надходити через канали державного казначейства. У процесі втіленні державної регіональної і бюджетної політики необхідно спрямувати зусилля на забезпечення підтримки їхніх «точок зростання», що робить необхідним створення на цих територіях сприятливого інвестиційного клімату [6].

Важливе значення у процесі забезпечення потреб регіонального розвитку відводиться залученню прямих іноземних інвестицій, що здатні сприяти активному впровадженню новітніх технологій, реалізації капіталомістких інвестиційних проєктів, використанню в Україні сучасних технологій менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Про засади державної регіональної політики: Закон України № 156-19 від 05.02.2015 р. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/156-19>. (дата звернення: 19.10.2024)
2. Жук І.І. Фінансове забезпечення регіональної політики (на матеріалах Карпатського регіону): Автореферат дис. на здобуття наукового ступеня канд. економічних наук за спец. 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит. Київ. 2015. 20 с.
3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 18.10.2024)
4. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 21.10.2024)
5. Білик Р. Фінансове забезпечення регіонального розвитку в Україні у контексті децентралізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 2. С. 43-48.
6. Фінансове забезпечення регіонального розвитку в умовах децентралізаційних та євроінтеграційних процесів: колективна

монографія /за заг. ред. д.е.н., доц. Варцаби В.І. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла». 2018. 431 с.

7. Сторонянська І., Пелехатий А. Фінансове забезпечення розвитку сільських територіальних громад: монографія (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). Львів: ДУ «ІРД імені М. І. Долішнього НАН України». 2014. 190 с.

8. Козак І., Нема О. Державна політика щодо фінансування регіонального розвитку. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 4. Ч. 2. С. 180-188.

9. Машлій Г., Мосій О., Галушак О., Галушак М. Теоретичні та практичні аспекти фінансового забезпечення регіонального розвитку. *Економічний простір*. 2024. №190. С. 335-339.

РОЗДІЛ III

ФІНАНСОВІ ТРЕНДИ, ЩО ЗМІНЮЮТЬ МАЙБУТНЄ

CHAPTER III

FINANCIAL TRENDS THAT CHANGE THE FUTURE

Тетяна Винник

*Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)*

Tetiana Vynnyk

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FINANCIAL AND CREDIT TOOLS SUPPORTING UKRAINIAN BUSINESS UNDER MARTIAL LAW

Резюме. У статті досліджено особливості використання фінансово-кредитних інструментів для підтримки українського бізнесу в умовах воєнного стану, адже війна суттєво вплинула на доступ до фінансування для підприємств, обмежила їхні можливості у відновленні виробничих потужностей, модернізації обладнання та забезпечення стабільності виробництва. Проведено аналіз основних державних програм, таких як «Доступні кредити 5-7-9» та грантова програма «єРобота», які спрямовані на забезпечення доступу малого та середнього бізнесу до фінансових ресурсів у кризових умовах. У статті також розглянуто грошово-кредитну політику Національного банку України, яка орієнтована на рестрикційні заходи, що значно обмежують доступ до кредитування для бізнесу.

У роботі використано методи статистичного аналізу для оцінки динаміки банківського кредитування та ефективності державних програм, порівняльний аналіз для визначення впливу грошово-кредитної політики на бізнес-середовище, а також методи узагальнення для розробки рекомендацій з удосконалення фінансово-кредитної підтримки. Також застосовано графічний метод для візуалізації динаміки капітальних інвестицій та чистого прибутку підприємств, що дозволяє наочно продемонструвати ключові тенденції.

Результати дослідження показують, що сучасні фінансово-кредитні інструменти в Україні мають низьку ефективність для підтримки економічної активності підприємств в умовах воєнного стану. Програми державної підтримки, такі як «Доступні кредити 5-7-9», здебільшого орієнтовані на покриття обігових коштів, що не сприяє стимулюванню довгострокових інвестицій у виробництво та інновації. Для забезпечення стійкого розвитку пропонується створення спеціалізованого державного банку відбудови і розвитку,

який буде виконувати функції цільового кредитування стратегічних проєктів, а також надання гарантій за кредитами для зниження ризиків для банківського сектору. Запропоновані заходи спрямовані на відновлення економічної активності, підтримку стратегічно важливих секторів економіки, таких як переробна промисловість, військово-промисловий комплекс, логістика та енергетичний сектор, а також на підвищення стійкості української економіки в умовах війни.

Summary. The article examines the specific features of utilizing financial and credit instruments to support Ukrainian businesses under martial law, which presents numerous challenges to the country's economic stability. The war has significantly affected access to financing for enterprises, limiting their ability to restore production capacities, modernize equipment, and ensure the stability of production processes. The analysis covers key government programs such as "Affordable Loans 5-7-9%" and the grant program "eRobota," which are aimed at providing small and medium-sized businesses with access to financial resources during the crisis. The article also reviews the monetary policy of the National Bank of Ukraine, which focuses on restrictive measures that significantly limit access to business credit.

The study employs statistical analysis methods to evaluate the dynamics of bank lending and the effectiveness of government programs, comparative analysis to determine the impact of monetary policy on the business environment, as well as generalization methods to develop recommendations for improving financial support. A graphical method is also applied to visualize the dynamics of capital investments and net profit of enterprises, allowing for a clear demonstration of key trends.

The findings of the research indicate that the current financial and credit instruments in Ukraine have low effectiveness in supporting the economic activity of enterprises under martial law. Government support programs, such as "Affordable Loans 5-7-9%," are largely aimed at covering working capital needs, which does not foster long-term investment in production and innovation. To ensure sustainable development, the article proposes the establishment of a specialized state bank for reconstruction and development, which would carry out targeted lending for strategic projects and provide loan guarantees to reduce risks for the banking sector. The proposed measures are aimed at restoring economic activity, supporting strategically important sectors of the economy, such as manufacturing, the defense-industrial complex, logistics, and the energy sector, and enhancing the resilience of the Ukrainian economy under wartime conditions.

Вступ. Воєнний стан в Україні створює нові виклики для функціонування бізнесу, що потребує адаптації до високого рівня ризиків і обмеженого доступу до фінансових ресурсів. У цих умовах підприємства стикаються з необхідністю шукати додаткові джерела фінансування та підтримки для збереження ліквідності і продовження діяльності. Державні органи, комерційні банки та міжнародні фінансові інституції активізують зусилля щодо створення спеціалізованих фінансово-кредитних інструментів, спрямованих на забезпечення стабільності бізнесу. Останні роки показали, що кризи суттєво впливають на здатність підприємств не лише зберігати поточні позиції на ринку, але й пристосовуватися до швидкозмінних та невизначених умов. У таких обставинах застосування адаптованих фінансово-кредитних інструментів стає ключовим фактором виживання та розвитку бізнесу. До них належать цільові кредитні програми, гранти на підтримку інновацій, а також пільгові умови фінансування, які забезпечують можливість продовження роботи підприємств навіть у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про різні підходи та висновки щодо підтримки банківського кредитування та розвитку бізнесу в Україні в умовах кризи. Дзюблюк О. В. та Рудан В. Я. [2] у своїй роботі акцентували увагу на проблемах банківського кредитування реального сектору економіки під час кризових явищ, наголошуючи на необхідності адаптації банківських стратегій для підтримки бізнесу. Дикань В. і Фролова Н. [3] досліджували інструменти державної підтримки малого та середнього бізнесу у воєнний час, вказуючи на важливість впровадження комплексних заходів для збереження стійкості підприємств. Дробязко А. О., Камінська О. С., Борщук О. С. [6] аналізували вплив воєнного стану на кредитні портфелі українських банків, підкреслюючи негативні наслідки та зниження доступності фінансування. Жаворонок А.В. [] досліджував сучасний стан кредитування малого бізнесу, звертаючи увагу на його роль у розвитку економіки та необхідність посилення підтримки. Корнєєв В.В., Антків В.В., Кучеренко Н.В. [8] у своєму дослідженні порівнювали банківське кредитування нефінансових корпорацій за умов інфляційного таргетування, визначаючи ключові проблеми та обмеження. Рошило В.І. [11] підсумував сучасний стан банківського кредитування, виокремлюючи головні проблеми та пропонуючи шляхи їх розв'язання для стабілізації фінансового ринку.

Основна частина. Повномасштабна агресія призвела до суттєвих змін у бізнес-середовищі України, що супроводжувалися втратами доступу до виробничих потужностей, ринків збуту та сировинних баз.

За даними Київської школи економіки, втрати активів підприємств становлять близько 33 мільярдів доларів США, а втрати інфраструктури перевищують 36 мільярдів доларів США. Такі обставини суттєво знижують можливості підприємств відновлювати свою діяльність і підтримувати конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Крім того, руйнування логістичних мереж та розрив ланцюгів постачання стали критичними проблемами, що обмежують можливість оперативного забезпечення виробничих процесів. Підприємства вимушені здійснювати релокацію, що пов'язано з додатковими витратами та організаційними труднощами. Значні втрати також виникають через міграцію та мобілізацію працівників, що призводить до дефіциту кваліфікованого персоналу. Внаслідок цього спостерігається скорочення виробничих потужностей і зниження загальної продуктивності.

Зміна пріоритетів споживчого попиту та скорочення споживання, зумовлене зменшенням чисельності населення та зниженням купівельної спроможності, також накладають суттєві обмеження на діяльність бізнесу. Підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов, знижуючи обсяги виробництва та переорієнтуючи діяльність на продукти та послуги, які мають попит у кризовий період. Сукупність цих факторів призводить до суттєвого скорочення прибутковості та інвестиційних можливостей підприємств (рис. 1), що ускладнює їх здатність залучати додаткові ресурси для подальшого розвитку.

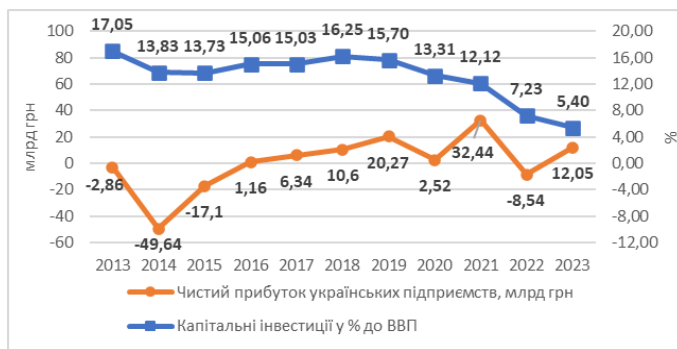


Рис. 1. Динаміка прибутковості та капітальних інвестицій українських підприємств у 2013-2023 роках*

*Побудовано авторкою на основі даних Державної служби статистики України [4]

Аналізуючи наведені на рис. 1 дані про капітальні інвестиції у відсотках до ВВП та чистий прибуток українських підприємств, можна помітити чітку кореляцію між скороченням інвестиційної активності та зниженням фінансових результатів бізнесу. Зокрема, у 2013-2015 роках, під час економічної кризи (зумовленої революцією, анексією Криму та Донбасу Росією), спостерігалось суттєве зниження капітальних інвестицій (з 17,05% до 13,73% ВВП) та відповідне погіршення фінансових результатів, що відображалося у збитках підприємств: -2,86 млрд грн у 2013 році, -49,64 млрд грн у 2014 році та -17,1 млрд грн у 2015 році.

Період 2016–2019 років показав певне відновлення інвестиційної активності (підвищення інвестицій до рівня 15,06–16,25% ВВП) і поступове зростання чистого прибутку підприємств (з 1,16 млрд грн у 2016 році до 20,27 млрд грн у 2019 році), що свідчить про позитивний вплив стабілізації економіки та зростання капітальних вкладень на фінансовий стан бізнесу.

Однак починаючи з 2020 року, в умовах пандемії та економічної нестабільності, інвестиції знову знизилися до 13,31% ВВП, що призвело до скорочення прибутковості (2,52 млрд грн у 2020 році). У 2021 році ситуація трохи покращилася завдяки адаптації бізнесу до нових умов (прибуток зріс до 32,44 млрд грн), проте війна у 2022 році спричинила різке падіння капітальних інвестицій до 7,23% ВВП, що супроводжувалося збитками підприємств у розмірі -8,54 млрд грн.

У 2023 році, попри невелике зростання чистого прибутку до 12,05 млрд грн, рівень капітальних інвестицій залишився критично низьким (5,40% ВВП), що свідчить про високу ймовірність подальшого скорочення виробничих потужностей через обмежені інвестиційні можливості. У таких умовах залучення банківських кредитів та державної фінансової підтримки стає необхідним для забезпечення відновлення виробництва, підтримки робочих місць та стимулювання економічного зростання.

Окрім цього, війна призвела до руйнування інфраструктури та логістичних ланцюгів, що ускладнює інвестиційну діяльність та збільшує витрати підприємств на відновлення виробничих процесів. Враховуючи такі умови, інтеграція ефективних фінансово-кредитних інструментів, зокрема державних субсидій, пільгових кредитів та програм підтримки міжнародних фінансових організацій, є критично важливою для забезпечення стійкості бізнесу та відновлення економічної активності.

Проте, стратегія грошово-кредитної політики Національного банку України не сприяє створенню сприятливого середовища для

розвитку банківського кредитування підприємств, оскільки монетарний режим інфляційного таргетування, який застосовується з 2014 року орієнтований на рестрикційну процентну політику, де ставки за депозитними сертифікатами НБУ, які виконують роль нижньої межі ціни грошей в економіці є надто високими, що фактично реалізує ефект витіснення приватних інвестицій. Адже високі процентні ставки за депозитними сертифікатами НБУ створюють високодохідний і безризиковий інструмент розміщення банківських активів, що призводить до скорочення кредитної активності банків. Наслідком такої політики є суттєве зменшення обсягів банківського кредитування підприємств України (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка основних процентних ставок за активними та пасивними операціями НБУ і процентних ставок за банківськими кредитами, наданими українським підприємствам у 2013-2023 роках*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Середня процентна ставка рефінансування овернайт, %	7,5	17,5	24,0	16,0	15,4	20,0	17,4	7,0	9,6	27,0	21,8
Середня процентна ставка за депозитними сертифікатами НБУ овернайт, %	2,0	7,5	18,0	12,3	11,4	16,0	13,4	5,0	7,6	23,0	15,8
Середня процентна ставка за банківськими кредитами підприємствам в національній валюті, %	16,8	16,9	20,8	16,2	16,2	20,8	15,7	9,2	10,5	20,1	17,7
Відношення кредитів наданих підприємствам до ВВП, %	47,6	49,7	39,8	34,5	27,8	24,2	18,7	17,2	13,8	14,4	11,2
Середньоденний обсяг коштів розміщених на депозитних сертифікатах НБУ, млрд грн	1,4	5,4	10,7	10,1	12,1	13,4	77,3	114,9	105,9	342,3	341,4

*Побудовано авторкою за даними Національного банку України [9; 10]

Аналіз даних показує, що середня процентна ставка за банківськими кредитами підприємствам лише на 2 відсоткових пункти перевищує ставку за депозитними сертифікатами НБУ. Це створює для банків привабливу безризикову альтернативу для розміщення коштів, що знижує їх зацікавленість у кредитуванні бізнесу. Зокрема, у 2022 році середня ставка за депозитними сертифікатами навіть перевищила ставку за кредитами підприємствам на 3 відсоткових пункти. Така процентна політика призвела до накопичення значних сум коштів на депозитних сертифікатах, середньоденний залишок яких у 2022-2023 роках перевищував 340 млрд грн, що складає близько 46% від обсягу кредитів, наданих підприємствам.

Слід зазначити, що така ситуація спричинила помітне скорочення доступу підприємств до банківського фінансування, обмежуючи їхні можливості щодо розвитку та інвестування у виробничі процеси. Відсутність достатнього фінансування призводить до зменшення обсягів інноваційної діяльності та модернізації обладнання, що у довгостроковій перспективі може погіршити конкурентні позиції українських підприємств. Крім того, відсутність доступного кредитування негативно впливає на здатність підприємств забезпечувати стабільні робочі місця та підтримувати виробничу активність.

Відношення банківських кредитів, наданих підприємствам, до ВВП досягло найнижчого рівня за останні 10 років і склало лише 11,2% у 2023 році. Для порівняння, у розвинених країнах цей показник перевищує 70%, що свідчить про необхідність перегляду підходів до монетарної політики для створення більш сприятливих умов для банківського кредитування. Додаткові заходи, такі як зниження ставок за депозитними сертифікатами та впровадження стимулюючих інструментів кредитування, могли б сприяти активізації банківського сектора і відновленню інвестиційної активності.

У підсумку, стратегічні зміни у грошово-кредитній політиці мають ключове значення для забезпечення доступу підприємств до необхідних фінансових ресурсів, адже не зважаючи на економічну кризу 2014-2016 років, пандемію коронавірусу та повномасштабну війну з Росією з 2022 року Національний банк України так і не запропонував програм пільгового рефінансування банків, які кредитують переробну промисловість, військово-промисловий комплекс, інвестиційні проекти українських підприємств.

Відсутність пільгового рефінансування в Україні в умовах війни свідчить не лише про неефективність грошово-кредитної політики та про обмежену участь банківської системи у розвитку національної

економіки, але й про відсутність стратегії економіки війни, що в підсумку нівелює ефект від урядових програм підтримки підприємництва.

З метою підтримки банківського кредитування підприємств, а зокрема переробного сектору, Урядом було розроблено та реалізовано Державну програму «Доступні кредити 5-7-9». Ця програма спрямована на створення сприятливих умов для отримання кредитів малим та середнім бізнесом, що дозволяє розширити їх виробничі потужності та інвестувати у розвиток. Початковою метою програми є стимулювання кредитування переробної промисловості, яка є ключовою для економічного зростання та підвищення доданої вартості продукції. Програма передбачає пільгові умови кредитування із процентними ставками від 5% до 9%, залежно від обсягу доходів підприємства та його інвестиційних проєктів, що сприяє зниженню фінансового навантаження на підприємства, дозволяючи їм спрямовувати більше ресурсів на розширення виробництва та створення нових робочих місць.

Хоча програма «Доступні кредити 5-7-9» була розроблена з метою підтримки переробної промисловості, фактичний розподіл коштів свідчить про значне відхилення від первісної мети (рис. 2).



Рис. 2. Динаміка та структура цільового спрямування кредитування в рамках Державної програми «Доступні кредити 5-7-9» станом на вересень 2024 року

Побудовано авторкою за даними Фонду розвитку підприємництва [4]

Згідно з даними, обсяг кредитів, наданих на інвестиційні цілі та переробку сільського господарства, склав лише 9,6% і 5,2% відповідно

від сукупного кредитного портфеля, а отже сукупно лише 14,8% кредитів спрямовано на розвиток секторів, які могли б забезпечити створення продукції з високою доданою вартістю та сприяти довгостроковому економічному зростанню.

Натомість, значна частка коштів програми була використана на покриття обігових коштів (19,9%) та підтримку сировинного сільського господарства (12,4%). Такий розподіл свідчить про орієнтацію підприємств на підтримку поточної діяльності замість інвестицій у модернізацію та розширення виробництва. Значна частка коштів була спрямована на покриття обігових коштів (19,9%), антикризові (20,6%) та антивоєнні (18,5%) програми, які за своєю суттю є заходами для поповнення обігових коштів і забезпечення посівної кампанії у сільському господарстві у 2022 році. При цьому, максимальний строк кредитування складає 3 роки, а це свідчить про те, що програма мала короткострокову спрямованість і не сприяла створенню продукції з високим рівнем доданої вартості, що вказує на низький рівень її ефективності.

Таким чином, незважаючи на декларативну мету програми щодо підтримки переробної промисловості, фактичне виконання вказує на домінування фінансування напрямків, які не сприяють створенню продукції з високою доданою вартістю, що зумовлює необхідність перегляду підходів до реалізації програм фінансової підтримки, щоб забезпечити їх ефективність у довгостроковій перспективі та досягнення економічної стабільності й розвитку.

Дещо вищий рівень ефективності має державна грантова програма. Понад 18 000 підприємців отримали гранти на старт або розвиток бізнесу за урядовим проєктом «єРобота», в який за два роки держава інвестувала 8,5 млрд грн. Ця ініціатива дала змогу відкрити тисячі нових компаній та підтримати діючі підприємства, що сприяло створенню понад 55 тисяч нових робочих місць. Зокрема, за програмою «Власна справа» було видано 16 490 мікрогрантів на суму 3,9 млрд грн, а на розвиток переробних підприємств – 672 гранти на 3,4 млрд грн [1]. Така підтримка є ефективним інструментом стимулювання малого бізнесу, забезпечуючи підприємцям доступ до початкового капіталу та можливість розширення діяльності. Окрім створення нових робочих місць, програма сприяє поверненню коштів у вигляді податків і зборів протягом трьох років, що підвищує її економічну результативність та стійкість.

Одним із варіантів трансформації грошово-кредитної політики може бути запровадження асиметричного коридору процентних ставок за активними і пасивними операціями НБУ. Такий підхід передбачає

встановлення різниці між ставками за депозитними сертифікатами та ставками за кредитами рефінансування, що стимулюватиме банки до активнішого надання кредитів бізнесу. Це дозволить знизити привабливість безризикових вкладень у депозитні сертифікати НБУ та підвищити інтерес банків до кредитування реального сектору економіки, особливо в умовах воєнного стану, коли доступ до фінансування є критично важливим.

Для забезпечення ефективності такої трансформації необхідно запровадити цільові програми пільгового рефінансування банків, що надають кредити на розвиток стратегічних галузей економіки. До таких галузей слід віднести підприємства переробної промисловості, які створюють продукцію з високою доданою вартістю, а також військово-промисловий комплекс, що забезпечує обороноздатність країни. Впровадження пільгових умов рефінансування також має охоплювати підприємства логістичного сектору, оскільки їх стабільна діяльність є важливою для підтримання надійних ланцюгів постачання, що мають ключове значення в умовах кризи.

Окремо необхідно зазначити важливість цільового кредитування підприємств енергетичного сектору, які працюють над модернізацією та розвитком відновлюваних джерел енергії. Це сприятиме зменшенню енергозалежності країни та підвищенню енергетичної безпеки. Така політика повинна супроводжуватись заходами, що спрямовані на стимулювання банків до участі у цих програмах через встановлення гнучких умов рефінансування та компенсації ризиків. Завдяки цим крокам можливо створити умови для розвитку стратегічних галузей економіки та забезпечити стійке економічне зростання навіть за складних зовнішніх обставин.

Що стосується державної програми «Доступні кредити 5-7-9», то для підвищення її ефективності доцільно запровадити нові підходи до кредитування, які сприятимуть довгостроковій підтримці економіки. По-перше, важливо впровадити інвестиційні кредити на строк не менше 10 років, що сприятиме зменшенню фінансового навантаження на бізнес у короткостроковій перспективі та забезпечить стабільність їх діяльності в умовах непередбачуваних економічних коливань.

По-друге, необхідно переглянути пріоритети програми, відмовившись від кредитування сировинного сільського господарства, яке переважно спрямоване на експорт необроблених продуктів з низькою доданою вартістю. Замість цього, варто зосередити фінансову підтримку на тих секторах, які забезпечують глибоку переробку та створення продукції з високим рівнем доданої вартості. Зокрема, доцільно розширити доступ до кредитів для підприємств військово-

промислового комплексу, що мають стратегічне значення для обороноздатності країни та підприємств енергетичного сектору, які працюють над розвитком відновлюваних джерел енергії та енергозберігаючих технологій.

Окрему увагу слід приділити підтримці сімейних ферм і тваринницьких господарств, які забезпечують виробництво високоякісної продукції харчування, що важливо як для внутрішнього споживання, так і для забезпечення фронту. Такі підприємства не лише підвищують рівень продовольчої безпеки країни, але й створюють значну кількість робочих місць у сільській місцевості, що сприяє соціальній стабільності та розвитку регіонів. Запровадження цільового фінансування для цих категорій підприємств у межах програми дозволить стимулювати розвиток стратегічно важливих секторів, знизити залежність від імпорту продукції та підвищити економічну стійкість країни загалом.

Окрім цього, стратегічно важливим кроком є створення спеціалізованого державного банку відбудови і розвитку для підтримки в умовах воєнного часу та подальшого відновлення країни. Такий банк має виконувати функції не лише цільового кредитування, але й надання гарантій за кредитами комерційних банків, що спрямовані на розвиток пріоритетних галузей економіки, зокрема переробної промисловості, військово-промислового комплексу, логістики та енергетичного сектору.

Цільове кредитування, що здійснюватиме державний банк відбудови і розвитку, дозволить спрямувати фінансові ресурси в ті сфери, які є ключовими для відновлення економічної стабільності та забезпечення довгострокового зростання. Зокрема, це може включати підтримку інноваційних проєктів, інфраструктурних ініціатив, програм модернізації підприємств, а також проєктів, спрямованих на впровадження енергоефективних технологій та відновлюваних джерел енергії. Важливим аспектом діяльності такого банку є можливість встановлення гнучких умов кредитування, що відповідають потребам різних секторів економіки та їх здатності до адаптації в умовах кризи.

Крім того, надання гарантій за кредитами комерційних банків з боку державного банку відбудови і розвитку стане вагомим чинником у зниженні ризиків для фінансових установ, що стимулюватиме активізацію кредитування стратегічних секторів. Це дозволить комерційним банкам зменшити вимоги до забезпечення кредитів та розширити доступ до фінансування для підприємств, які мають потенціал для створення доданої вартості та сприяння економічному розвитку. Гарантії з боку державного банку зменшать ризик

неплатоспроможності, що підвищить довіру банківського сектору до кредитування у важливі галузі, такі як оборонна промисловість, енергетика та високотехнологічні виробництва.

Таким чином, створення спеціалізованого державного банку відбудови і розвитку може стати потужним інструментом у системі підтримки бізнесу, допомагаючи залучати додаткові інвестиції та сприяти підтримці та подальшому розвитку пріоритетних галузей економіки України.

Висновки. Підсумовуючи наведене вище, зауважимо, що однією з ключових проблем для підприємств України в умовах воєнного стану є обмежений доступ до довгострокового кредитування та інвестиційних ресурсів, що ускладнює відновлення і подальший розвиток виробничих потужностей. Аналіз показав, що сучасна грошово-кредитна політика України, орієнтована на рестриктивні підходи, призводить до ефекту витіснення приватних інвестицій, що негативно впливає на обсяги банківського кредитування та обмежує можливості підприємств у фінансуванні стратегічних проєктів.

Існуючі програми підтримки, такі як «Доступні кредити 5-7-9», хоча й мають потенціал для стимулювання розвитку бізнесу, на практиці виявляються недостатньо ефективними через значну орієнтацію на короткострокові цілі та часткову спрямованість на інвестиційні потреби. Лише невелика частка коштів спрямовується на переробну промисловість та інноваційні проєкти, що обмежує можливості створення продукції з високою доданою вартістю та розвитку стратегічно важливих секторів економіки.

Вважаємо, що трансформації грошово-кредитної політики та підходів до державних програм підтримки бізнесу сприятиме запровадження асиметричного коридору процентних ставок, впровадження пільгових програм рефінансування банків для стратегічних галузей та створення спеціалізованого державного банку відбудови і розвитку можуть стати основою для формування ефективного фінансового середовища, що сприятиме відновленню економічної активності та довгостроковому зростанню. Такі заходи допоможуть підвищити доступність фінансових ресурсів, забезпечити стійкість виробничих процесів та закласти основу для стабільного розвитку економіки України навіть за умов воєнних викликів.

Список використаних джерел:

1. Два роки єРобота: Держава інвестувала 8,5 млрд грн в розвиток малого й середнього бізнесу через гранти. URL:

- <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=f5a6ff73-4d1e-49af-ac19-0cb24358791c&title=DvaRokirobota>. (дата звернення: 23.10.2024)
2. Дзюблук О. В., Рудан В. Я. Проблеми банківського кредитування реального сектору в умовах кризових явищ в економіці України. *Банківська справа*. 2018. № 3-4. С. 22-48.
 3. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>. (дата звернення: 25.10.2024)
 4. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 25.10.2024)
 5. Доступні кредити 5-7-9%. Фонд розвитку підприємництва. URL: <https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9>. (дата звернення: 25.10.2024)
 6. Дробязко А. О., Камінська О. С., Борщук О. С. Кредитний портфель українських банків: аналіз впливу воєнного стану. *Фінанси України*. 2023. № 7. С. 99-112.
 7. Жаворонок А.В. Сучасний стан кредитування малого бізнесу та його роль у розвитку національної економіки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. №2. С. 158-177.
 8. Корнєєв В.В., Антків В.В., Кучеренко Н.В. Порівняльний аналіз банківського кредитування нефінансових корпорацій в умовах таргетування інфляції. *«EUREKA: Social and Humanities»*, 2022, № 6, pp. 15-29. URL: <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2022.002559>.
 9. Кредити, надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України) іншим фінансовим корпораціям, за розміром суб'єкта господарювання та видами валют. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial>. (дата звернення: 26.10.2024)
 10. Процентні ставки за активними і пасивними операціями Національного банку. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 26.10.2024)
 11. Рошило В. І. Банківське кредитування в Україні: сучасний стан, проблеми та шляхи розв'язання. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 221-228.

**Олена Панухник, Віталій Письменний, Ірина Маркович,
Андрій Крупка**
*Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)*
**Olena Panukhnyk, Vitalii Pysmennyi, Iryna Markovych,
Andrii Krupka**
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

ІМПАКТ-ІНВЕСТИВАННЯ: НОВІТНІ ФІНАНСОВІ ПІДХОДИ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

IMPACT INVESTING: CONTEMPORARY FINANCIAL APPROACHES TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

Резюме. У статті досліджено значення ролі імпаکت-інвестування як новітньої трансформаційної фінансової стратегії сталого й інклюзивного розвитку України. Зокрема, висвітлено нагальну потребу у розв'язанні екологічних та соціальних викликів – таких, як зміна клімату, бідність, соціальна нерівність, дефіцит якісної освіти й охорони здоров'я. У статті систематизовано теоретичні основи імпакт-інвестування, а також виокремлено його ключові принципи: прибутковість, цілеспрямованість, багатогранність, транспарентність та строковість. Окрім цього, з'ясовано, що в Україні, попри наявний потенціал, спостерігається недостатній обсяг імпакт-інвестицій, що перешкоджає ефективному вирішенню соціально-економічних і екологічних проблемних питань. Проведене дослідження сприяє формуванню ґрунтовного бачення важливості здійснення інвестицій впливу задля досягнення глобальних цілей сталого розвитку, визначених ООН за 17 ключовими напрямками. Підкреслено, що сфера імпакт-інвестування має як сприятливі (отримання фінансової вигоди разом з інтеграцією соціальних й екологічних завдань у фінансові стратегії; залучення капіталу у країни, що розвиваються; співпраця між державними і приватними структурами; низький рівень ризикованості на відміну від традиційного інвестування; вкладення на тривалий проміжок часу; надання умов для проведення революційних інноваційних проєктів), так і негативні аспекти – відсутність єдиного стандарту для оцінки соціального й екологічного впливу; брак об'єктивних проведених досліджень щодо прибутковості такого підходу. З'ясовано, що сьогодні першочерговими кроками України у сфері імпакт-інвестицій мають бути розробка законодавчої бази, що

регулюватиме діяльність імпакт-інвесторів та надаватиме гарантії для проєктів сталого розвитку; залучення міжнародних фінансових ресурсів для оперативної адаптації світових практик в державну систему; проведення «зеленої» таксономії; залучення іноземних фахівців для створення інституційної інфраструктури; ведення просвітницьких ініціатив для ознайомлення інвесторів із можливостями цього виду інвестування. Важливо розуміти, що імпакт-інвестиції – це потужне майбутнє для бізнесу й для сталого поступу національної економіки загалом.

Summary. The article examines the significant role of impact investing as the newest transformative financial strategy for sustainable and inclusive development of Ukraine. In particular, the urgent need to solve environmental and social challenges, such as climate change, poverty, social inequality, lack of quality education and health care, is highlighted. The article systematizes the theoretical foundations of impact investing, and also highlights its key principles: profitability, purposefulness, versatility, transparency, and timeliness. In addition, it was found that in Ukraine, despite the existing potential, there is an insufficient amount of impact investments, which prevents the effective solution of socio-economic and environmental problems. The conducted research contributes to the formation of a thorough vision of the importance of making impact investments in order to achieve the global goals of sustainable development, defined by the United Nations, in 17 key areas. It is emphasized that the field of impact investing has both favorable (obtaining financial benefits along with the integration of social and environmental tasks into financial strategies; attracting capital to developing countries; cooperation between state and private structures; low level of risk, unlike traditional investing; investment for a long period of time; provision of conditions for the implementation of revolutionary innovative projects), as well as complex aspects - the absence of a single standard for assessing social and environmental impact; lack of objective studies conducted on the profitability of such an approach. It has been found that today the priority steps of Ukraine in the field of impact investments should be the development of a legislative framework that will regulate the activities of impact investors and provide guarantees for sustainable development projects; attraction of international financial resources for operational adaptation of world practices in the state system; implementation of "green" taxonomy; attraction of foreign specialists to create institutional infrastructure; conducting educational initiatives to acquaint investors with the possibilities of this type of investment. It is important to understand that

impact investments are a powerful future for business and for the sustainable progress of the national economy in general.

Вступ. У сучасних умовах концепція сталого розвитку є пріоритетною моделлю забезпечення стабільного та гармонійного розвитку суспільства. Її ключові цілі охоплюють усі сфери життєдіяльності – соціальну, економічну, екологічну, – продукуючи серйозні виклики для їх реалізації, що особливо є складним для країн зі значними економічними, політичними, технологічними та соціальними трансформаційними потребами. Відтак, імпакт-інвестування як новітній інструмент фінансування, набуває все більшої значущості на сучасному фінансовому ринку задля реалізації проєктів на засадах сталості, оскільки його унікальність спрямування полягає не тільки у досягненні фінансового прибутку, але й орієнтована на створення позитивного соціального та екологічного впливу. Такий підхід у результаті розуміння людством його важливості набуває особливого значення в умовах сьогочасних нагальних глобальних викликів: зміна клімату, соціальна нерівність, нестабільність ринків, економічні кризи, що, своєю чергою, потребує сучасних інноваційних фінансових стратегій із метою забезпечення стійкості й безпеки.

Україна, котра сьогодні стикається з серйозними викликами через повномасштабну війну та необхідність у майбутньому здійснення економічної післявоєнної відбудови, має значний потенціал у сфері імпакт-інвестування завдяки можливостям для вкладання в інфраструктурні, соціальні та екологічні проєкти, що сприятиме як економічному зростанню, так і соціальному добробуту громадян із ґрунтовною зміною їхніх світоглядних принципів. Зокрема, в умовах відновлення України імпакт-інвестиції можуть стати дієвим механізмом для підтримки місцевих громад, розвитку бізнес-структур, стимулювання інновацій у сфері «зеленої» економіки та розвитку регіональних інфраструктур. Це створить потужні умови для стійкості національної економіки, зміцнення соціальної стабільності, збереження природних ресурсів і досягнення інклюзивного й сталого суспільства.

У цьому контексті *метою даної статті є* дослідження імпакт-інвестування як перспективної фінансової стратегії сталого розвитку України через аналіз сучасного стану ринку імпакт-інвестицій, оцінку ролі держави у стимулюванні цього типу інвестицій, а також вивчення перспектив його розвитку в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови країни.

Методологічно дослідження спирається на аналіз наявних наукових публікацій, статистичних даних, а також вивчення прикладів міжнародних практик імпаکت-інвестування.

Основними завданнями статті є вивчення ролі імпаکت-інвестицій у досягненні цілей сталого розвитку (ЦСР), ідентифікація викликів і можливостей для розвитку цього сегмента ринку в Україні, а також розробка практичних рекомендацій щодо інтеграції імпакт-інвестицій у національну фінансову стратегію сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу. У сучасному економічному вимірі імпакт-інвестування займає унікальне місце посеред різноманітних інвестиційних методів, що першочергово залежать від цілей інвестора – таких, як благодійні внески, венчурна філантропія, інвестиційні програми, G-інвестування, SRL-інвестування, традиційне інвестування. Такий підхід на ринку інвестування визначається як свідомий відбір та підтримка інвестором організацій і проєктів, які поділяють його соціальну та/або екологічну місію та здатні генерувати прибуток у перспективі [1].

Роль імпакт-інвестування в сталому розвитку

Імпакт-інвестування відіграє одну з ключових ролей у досягненні глобальних ЦСР, оскільки поєднує фінансові результати з соціальним та екологічним впливом. Основною його характеристикою, на відміну від традиційних інвестицій, є те, що інвестори не просто шукають фінансову вигоду, але також прагнуть створити довгостроковий позитивний вплив на суспільство та довкілля. Такий підхід є більш комплексним і має на меті розв'язання таких глобальних проблем, як зміна клімату, бідність, соціальна нерівність, а також дефіцит якісної освіти й охорони здоров'я.

На практиці імпакт-інвестування не є класичною формою фінансування бізнесу, хоча й базується на засадах бізнес-менеджменту та управління капіталом. Така модель дає змогу підтримувати фінансову стійкість інвестицій, при цьому не обмежуючись конкретним класом або сектором активів, а також забезпечує гнучкість у виборі проєктів.

На сьогодні лідерами за обсягом імпакт-інвестицій незмінно залишаються США, Канада, Північна та Західна Європа, де активно розвивається інфраструктура підтримки цієї форми інвестування. В Україні ж лише проходить стадія формування, що відкриває перспективи для залучення міжнародних інвестицій в країну та зростання соціально-відповідального бізнесу.

Зараз світовий ринок імпакт-інвестування перебуває на етапі активного росту, про що свідчать і відповідні результати. За останніми

оцінками Global Impact Investing Network (GIIN), у 2022 році понад 3907 організацій керували імпаکت-інвестиціями на суму \$1,571 трлн, що свідчить про розширення сфери активів, спрямованих на розв'язання спільних глобальних проблем і досягнення ЦСР. Оскільки у 2020 році розмір ринку становив \$715 млрд та у 2021 році – \$900 млрд. Прогнозується, що ринок імпаکت-інвестицій досягне значних віх саме з 2023 по 2030 рік внаслідок потужного попиту з боку інвесторів, державній підтримці та постійному розвитку галузевої інфраструктури. До кінця 2030 року обсяг глобального інвестиційного ринку повинен досягнути позначки в \$4,5 трлн [2].

Безперечно, сфера імпаکت-інвестування має свої переваги та складні аспекти, що впливають на його ефективність як стратегії сталого розвитку. З позитивного боку, цей тип інвестицій не лише надає конкурентоспроможну фінансову вигоду, але й сприяє інтеграції соціальних та екологічних завдань у фінансовій стратегії; спонукає до залучення капіталу у країни, що розвиваються; стимулює співпрацю між державними і приватними структурами; посилює соціальні й екологічні підприємства; сприяє зменшенню ризиків на відміну від традиційних інвестицій; заохочує до інвестування на тривалий період, надаючи стійкість портфеля, а також допомагає розширити економіку, створюючи умови для підтримки революційних інноваційних проєктів. Водночас, попри все зазначене, на ринку все ще бракує єдиного стандарту для оцінки соціального й екологічного впливу, а також існує нестача об'єктивних проведених досліджень щодо ризиків і прибутковості такого підходу інвестування. Це може ускладнювати прийняття рішень для інвесторів, обмежуючи довіру до цього виду інвестицій, оскільки існує ймовірність понесення ними додаткових операційних витрат та відсутності надійних стандартизованих інструментів вимірювання та звітності своїх результатів.

Попри все, у контексті сталого розвитку, імпакт-інвестування є потужним інструментом, який спрямований на досягнення ЦСР ООН, ухвалених ще у 2015 році [3]. Такі цілі охоплюють 17 ключових напрямків, серед яких: подолання бідності, забезпечення гендерної рівності, доступ до чистої енергії, захист навколишнього середовища та зміцнення економічної стійкості. Імпакт-інвестиції можуть відігравати важливу роль у кожному з цих напрямків, забезпечуючи фінансування проєктів, які безпосередньо сприяють досягненню цих цілей.

Наприклад, інвестиції в екологічно чисті технології є однією з найбільш затребуваних сфер імпакт-інвестування. Проєкти у галузі відновлюваних джерел енергії – таких, як сонячна, вітрова та

гідроенергія, мають величезний потенціал для зменшення викидів парникових газів і сприяють переходу до низьковуглецевої економіки. Такі інвестиції не тільки забезпечують стабільний прибуток для інвесторів через зростаючий попит на зелену енергію, але й мають позитивний вплив на довкілля, сприяючи збереженню природних ресурсів у боротьбі зі зміною клімату.

Крім того, соціально орієнтовані проекти – такі, як розширення доступу до якісної освіти та медичних послуг, також є важливим напрямом імпакт-інвестування. Інвестори в таких проєктах зацікавлені у створенні стійких рішень для покращення якості життя населення – зокрема, у країнах, що розвиваються. Наприклад, створення шкіл та медичних закладів у віддалених регіонах сприяє підвищенню рівня життя населення, розширює доступ до важливих послуг і стимулює розвиток місцевих громад.

Ще одним важливим напрямом є фінансова інклюзія як доступність та використання фінансових продуктів та послуг усіма верствами населення незалежно від доходу, віку, місця проживання чи інших факторів [4].

Фінансова інклюзія включає низку елементів, які представлені на рис. 1:



Рис. 1. Елементи фінансової інклюзії*

*Примітка: джерело [5]

У багатьох країнах імпакт-інвестори активно підтримують фінтех-компанії, що розробляють рішення для забезпечення доступу до кредитів, страхування та інших фінансових послуг для населення, яке не має традиційного доступу до фінансових установ. Це дозволяє підвищити рівень фінансової грамотності, покращити добробут малозабезпечених сімей та сприяти економічному зростанню на місцевому рівні.

Необхідно усвідомити, що фінансова інклюдія – це активний засіб, що покращує життя членів суспільства, забезпечуючи можливість зберігання грошей (заощадження), доступ до інструментів фінансового ринку та різноманітних фінансових послуг. Згодом це обумовить активний розвиток малого бізнесу, забезпечення основних потреб людей (житло, освіта, охорона здоров'я), а також сприятиме зменшенню економічної нерівності [6].

Приклади успішних міжнародних проєктів імпаکت-інвестування демонструють широкий спектр можливостей для інвесторів, які прагнуть не тільки отримати прибуток, але й зробити свій внесок у розв'язання глобальних проблем.

Так, програми мікрофінансування у країнах Африки та Азії забезпечують доступ до капіталу для мікропідприємців, допомагаючи створювати робочі місця та покращувати економічне становище місцевих громад [7]. Своєю чергою, інвестиції в проєкти охорони здоров'я дозволяють знизити рівень дитячої смертності, покращити санітарні умови та підвищити загальний рівень медичних послуг.

Імпакт-інвестування також відіграє важливу роль у розвитку інфраструктури. Уряди багатьох країн, зокрема тих, що розвиваються, стикаються з браком ресурсів для фінансування великих інфраструктурних проєктів – таких, як будівництво доріг, мостів, лікарень та шкіл. Імпакт-інвестори, які зацікавлені у довгострокових проєктах, можуть забезпечити необхідні інвестиції для цих важливих сфер, одночасно отримуючи прибуток від своєї діяльності та створюючи стійкі соціальні й економічні зміни.

Етапи здійснення імпакт-фінансування подано на рис. 2.

Етап «Ідентифікація потреб» передбачає визначення соціальних, екологічних або економічних проблем, які потребують вирішення. Наприклад, це може бути брак доступу до медичних послуг у віддалених регіонах або висока енергетична залежність. Основна мета – це зрозуміти, де саме потрібні зміни, щоб покращити умови життя.

Після ідентифікації проблем, інвестори оцінюють, які саме можливості можуть допомогти розв'язати ці проблеми. Це включає аналіз можливих проєктів, які можуть бути корисними для суспільства і водночас прибутковими для інвесторів. Наприклад, впровадження відновлювальної енергетики або розробка фінансових послуг для малозабезпечених груп.



Рис. 2. Етапи здійснення імпакт-фінансування*

**Примітка: сформовано авторами самостійно*

На етапі «Планування інвестицій» розробляється чіткий план інвестування, що включає оцінку необхідних ресурсів, бюджету та термінів реалізації проекту. Інвестори приймають рішення про те, як розподілити кошти та залучити партнерів для реалізації ініціатив.

«Упровадження проекту» – це основний етап, на якому відбувається реалізація запланованих заходів. Проекти запускаються і починається робота з втілення інновацій або інфраструктурних змін на місцях.

Після того, як проект почав працювати, інвестори оцінюють його соціальний, екологічний або економічний вплив. Це можуть бути вимірювання через показники: кількість створених робочих місць, зниження викидів CO₂, покращення умов життя для певної громади, ін.

Оцінка результатів дозволяє зробити висновки та вдосконалити процес інвестування у майбутньому. Це включає адаптацію проєктів, щоб вони були ще більш ефективними або мали більший вплив. На основі отриманих даних інвестори можуть коригувати стратегію для досягнення кращих результатів.

Важливо зазначити, що імпакт-інвестування не є благодійністю. Інвестори очікують на повернення своїх коштів з певним рівнем прибутковості, однак основна різниця полягає в тому, що поряд з фінансовими результатами вони оцінюють і соціальний або екологічний вплив своїх інвестицій. Це створює унікальну можливість

для формування нових підходів до розв'язання найгостріших проблем сучасності, адже імпаکت-інвестиції спонукають бізнес бути більш соціально відповідальним і спрямованим на сталий розвиток.

Відтак, імпакт-інвестування є потужним інструментом для стимулювання сталого розвитку, оскільки дозволяє не лише отримувати фінансовий результат, але й вирішувати ключові соціальні, економічні та екологічні проблеми на глобальному рівні.

Стан розвитку імпакт-інвестування в Україні

Імпакт-інвестування в Україні перебуває на етапі становлення, проте має значний потенціал для розвитку. Порівняно з розвиненими економіками, ринок інвестицій впливу залишається недостатнім та фрагментарним через нестабільну економічну ситуацію, політичну нестабільність, наслідки війни, брак державної підтримки, низьку освіченість економічних суб'єктів щодо особливостей провадження такого виду інвестицій, нестачу потенційних проєктів, недостатній поступ соціального підприємництва в країні та ін. Проте, міжнародні донори та фінансові інституції активно залучають ресурси для впровадження соціально відповідальних проєктів, зокрема, у сферах відновлювальної енергетики, охорони здоров'я та освіти.

Сьогодні проєкти енергоефективності та відновлюваної енергетики є одними з найбільш популярних напрямів імпакт-інвестування в Україні. Це зумовлено високою залежністю країни від імпортних енергоресурсів та зростаючими викликами екологічної ситуації (табл.1).

Таблиця 1

Ключові напрями імпакт-інвестування в Україні*

Напрямок	Приклад проєкту	Соціальний вплив	Економічний ефект
Відновлювальна енергетика	Проект Scates Solar в Черкаській області	Зниження викидів CO ₂ , створення нових робочих місць	Зменшення залежності від викопного палива, економія ресурсів
Охорона здоров'я	Модернізація медичних установ за підтримки USAID	Підвищення якості медичних послуг, доступ до телемедицини	Скорочення витрат на медичні послуги
Освіта	Програма EU4Skills	Підвищення професійних навичок молоді	Розвиток ринку праці, зменшення безробіття

**Примітка: сформовано авторами на основі [8-10]*

Наприклад, інвестиції у сонячні та вітрові електростанції допомогли Україні зменшити споживання викопного палива та сприяти досягненню глобальних екологічних цілей. Один із таких прикладів – проєкт сонячної електростанції Scates у Черкаській області, що отримав підтримку від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Інвестиції в охорону здоров'я в Україні мають потенціал значного соціального впливу, особливо в умовах війни та післявоєнної відбудови. Імпакт-інвестори, такі як USAID та ЄБРР, фінансують проєкти з модернізації медичних установ та впровадження новітніх технологій у сфері охорони здоров'я. Наприклад, проєкти з телемедицини та мобільних клінік значно підвищують доступ до медичних послуг для сільського населення та внутрішньо переміщених осіб [8].

Імпакт-інвестування також спрямоване на покращення доступу до якісної освіти. Програми на кшталт «EU4Skills», що підтримуються Європейським Союзом та іншими міжнародними донорами, сприяють розвитку професійної освіти в Україні, допомагаючи молоді та дорослим отримати навички, необхідні для сучасного ринку праці [9-10].

Основні учасники ринку імпакт-інвестування в Україні

Основними гравцями на ринку імпакт-інвестування в Україні є як державні, так і приватні інституції, а також міжнародні організації. Державний сектор, хоча й обмежено, але підтримує розвиток проєктів у галузі енергоефективності та соціальних послуг. Наприклад, у рамках державних програм модернізації житлового фонду реалізуються проєкти, спрямовані на зниження енергоспоживання та покращення умов проживання населення.

Приватний сектор також починає активно цікавитися імпакт-інвестиціями. Окрім українські компанії вже включають соціально відповідальні підходи до свого бізнесу, інвестуючи у проєкти, які мають позитивний вплив на місцеві громади або навколишнє середовище. Такі інвестиції можуть включати будівництво екологічно чистих підприємств, підтримку місцевих громад через фінансування соціальних ініціатив або розробку технологій, що сприяють екологічній стійкості.

Міжнародні фінансові установи також є важливими гравцями на ринку імпакт-інвестицій в Україні. Вони забезпечують значну частину фінансування для реалізації великих проєктів у таких галузях, як інфраструктура, екологія та соціальні послуги. Наприклад, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) є одним із

провідних інвесторів у проекти з енергоефективності та відновлювальної енергетики в Україні. Подібні проекти допомагають не лише залучати нові технології, але й створюють додаткові робочі місця та сприяють економічному розвитку регіонів.

Виклики та можливості для розвитку імпакт-інвестування в Україні

Сьогодні в Україні збільшується кількість офіційних документів і різного формату майданчиків, присвячених інвестиційній тематиці, що свідчить про оптимістичні сподівання щодо інвестиційних перспектив країни. Особливу увагу привертає комплексна детальна програма підтримки економіки України на період 2024-2027 рр.

Україна, попри війну, ставить перед собою амбітну, втім цілком реалістичну мету: до 2032 року здійснити «інвестиційний» стрибок до економіки, що розвивається: для залучення в українську економіку іноземних інвесторів створено унікальну електронну платформу Advantage Ukraine, на якій зібрано понад 500 інвестиційних проєктів і можливостей у 10-ти галузях економіки [11].

Однак, попри значний потенціал, імпакт-інвестування в Україні стикається з низкою викликів, які гальмують його сьогочасний поступ.

Одним із головних викликів для розвитку імпакт-інвестування є брак чіткої нормативної бази, що забезпечувала б захист інвесторів та стимулювала розвиток цього ринку. Наприклад, інвестори стикаються з нестабільністю законодавства та відсутністю спеціальних податкових пільг для проєктів з соціальним чи екологічним впливом. Проте уряд України, разом із міжнародними партнерами, активно працює над створенням сприятливих умов для залучення інвестицій у ці проєкти, особливо у контексті післявоєнної відбудови.

Ще одним важливим викликом є нестабільність економічної ситуації в країні, особливо в умовах війни: активні бойові дії на сході України створюють додаткові ризики для інвесторів, які не готові вкладати кошти в проєкти в зоні ризику. Однак, водночас, це відкриває нові можливості для імпакт-інвестування в післявоєнний період, коли Україна потребуватиме значних фінансових ресурсів для відновлення зруйнованої інфраструктури, соціальних послуг та економіки загалом.

Важливим напрямом майбутнього розвитку імпакт-інвестування є також відбудова після війни. Очікується, що у післявоєнний період Україна отримає значні міжнародні фінансові ресурси для відновлення зруйнованої інфраструктури, що відкриває величезні можливості для імпакт-інвесторів. Інвестиції в реконструкцію інфраструктури, відновлення соціальних послуг, реінтеграцію переселенців та розвиток

енергетичної інфраструктури можуть стати ключовими напрямками імпакт-інвестування у найближчі роки.

Сьогодні ж для досягнення визначених важливих перспектив необхідно реалізувати низку заходів як на макrorівні (забезпечення макроекономічної стабільності, проведення детального аналізу наслідків війни, впровадження цифрових технологій для ефективного аналізу й управління фінансами, використання механізмів реструктуризації державного боргу), так і на мікрорівні (поступове впровадження принципів сталого розвитку на підприємствах, підвищення обізнаності керівників про стратегії сталого розвитку, активний пошук фінансової підтримки, включаючи міжнародні гранти та підвищення екологічних стандартів), що сприятиме формуванню стійкої основи для подальшого поступу. Першочерговими кроками у цьому процесі має стати розробка законодавчої бази, що регулюватиме діяльність імпакт-інвесторів та надаватиме гарантії для проєктів сталого розвитку, залучення міжнародних фінансових ресурсів для оперативної адаптації світових практик в Україні, проведення «зеленої» таксономії, залучення іноземних фахівців для створення інституційної інфраструктури, а також ведення просвітницьких ініціатив для ознайомлення інвесторів із можливостями цього виду інвестування.

Висновки. Підсумовуючи вважаємо, що імпакт-інвестування є новим підходом до інвестиційної діяльності, що акцентує увагу на фінансуванні проєктів, які не лише генерують прибуток, але й сприяють досягненню екологічних і соціальних цілей. Дана трансформаційна інвестиційна стратегія орієнтована на забезпечення фінансової незалежності для економічних суб'єктів, які реалізують ці проєкти, дозволяючи їм підтримувати свою діяльність у довгостроковій перспективі, щоб побудувати більш стале та інклюзивне суспільство.

Вважаємо, що сьогодні імпакт-інвестування ґрунтується на принципах, котрі забезпечують його ефективність та створюють потужну стійку основу для позитивних змін у суспільстві, а саме:

- принцип прибутковості (інвестори прагнуть не лише досягати соціальних та екологічних цілей, але й отримувати конкурентоспроможну фінансову вигоду, що стимулює їх вкладати в проєкти, котрі здатні генерувати реальний прибуток);
- принцип багатогранності (дозволяє охоплювати широкий спектр секторів – від екологічних технологій до соціальної інфраструктури, таким чином забезпечуючи різноманітність в інвестиційних можливостях);

- принцип строковості (дозволяє планувати та оцінювати досягнення цілей);
- принцип цілеспрямованості (є важливою компонентою, адже кожен проєкт повинен мати чітко сформульовані соціальні та екологічні цілі, що сприяє розв'язанню актуальних проблем);
- принцип транспарентності (інвестори мають право на доступ до інформації про результати проєктів, що дозволяє забезпечити відкритість і підвищити відповідальність усіх учасників).

Таким чином, розуміємо, що траєкторія імпакт-інвестування в Україні вказує на великий потенціал, який може бути реалізований за умови створення сприятливого інвестиційного клімату, стабільної економічної ситуації та активної участі держави. Інвестиції в соціально відповідальні проєкти можуть стати важливим інструментом для вирішення ключових економічних і соціальних проблем України, а також сприяти сталому розвитку національної економіки, соціальному прогресу та екологічній відповідальності бізнесу.

Стверджуємо, що з огляду на глобальні виклики, котрі сьогодні постають перед сучасним світом, імпакт-інвестування може стати одним із потужних трансформаційних інструментів, котрі не лише сприяють економічному зростанню, а й надають умови для кращого життя суспільства.

Список використаних джерел:

20. Ломачинська І.А. Концептуальні підходи до визначення сутності імпакт-інвестицій. *Бізнес Інформ.* 2020. № 2. С. 16-22. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-16-22>
21. Hand D., Ulanow M., Pan H., Xiao K. Sizing the Impact Investing Market 2024. *The Global Impact Investing Network (GIIN)*. 2024. New York. 23
22. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, United Nations. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 10.10.2024).
23. Сало Ю. Фінансова інклюзія та її роль у розвитку держави. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку* : тези доп. Х Всеукр. студент. наук.-практ. конф. Львів, 2024. С. 219-221
24. Полях С.С. Фінансова залученість населення як передумова достатнього рівня захисту інтересів клієнтів фінансового сектору. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2017. № 4. С. 43-48. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2017.4-06>
25. Тимків А.О., Сидор Г.В. Проблемні аспекти дослідження фінансової інклюзії. *Науковий вісник Івано-Франківського*

- національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління нафтогазовою галуззю. 2023. № 1 (27). С. 143-153. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1\(27\)-143-153](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1(27)-143-153)
26. Gyimah P., Owusu-Afriyie R., Lussier R.N. Advancing Rural Entrepreneurship : Does Microfinancing Matter?. *Journal of Small Business Strategy*. 2024. № 34(2). P. 133-143. DOI: <https://doi.org/10.53703/001c.117667>
27. How Impact Investing Could Help Improve Health and Well-Being, Bridgespan Group. 2024 URL: <https://www.bridgespan.org/insights/how-impact-investing-could-help-improve-health-and-well-being> (дата звернення: 20.10.2024)
28. EU4Skills : Better Skills for Modern Ukraine, European Union External Action Service (EEAS). 2019. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu4skills-better-skills-modern-ukraine_en (дата звернення: 22.10.2024)
29. Solidarity Fund PL. *EU4Skills : Better Skills for Modern Ukraine*. 2020. URL: <https://solidarityfund.org.ua/en/development-cooperation/education/eu4kills-better-skills-for-modern-ukraine> (дата звернення: 25.10.2024)
30. Антоненко В., Ляшок Я., Попова О., Катранжи Л., Ляшок Н. Інвестиційна привабливість України в контексті її поствоєнного відновлення. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2024. № 4 (57). С. 363-380. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4410>

Вадим Ратинський, Надія Зарічна, Олег Малярський
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Vadym Ratynskyi, Nadiia Zarichna, Oleg Maliarskyi
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

**ІНТЕГРАЦІЯ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ, ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ
ТА УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМИ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ
У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

**INTEGRATION OF BUSINESS ANALYSIS, FINANCIAL
STRATEGIES, AND CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC
ENTERPRISE MANAGEMENT**

Резюме. *Стаття присвячена дослідженню інтеграції бізнес-аналізу, фінансових стратегій та управління клієнтськими взаємовідносинами як ключових компонентів у стратегічному управлінні підприємством. У сучасному конкурентному середовищі компанії стикаються з необхідністю ефективного об'єднання різних управлінських підходів для досягнення сталого розвитку та підвищення операційної гнучкості. У роботі розглянуто роль бізнес-аналізу у зборі, інтерпретації даних і розробці аналітичних прогнозів, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати фінансову діяльність. Застосування фінансових стратегій аналізується з точки зору їх впливу на ресурсну базу компанії, збільшення фінансової стійкості та покращення фінансових результатів. Крім того, оцінюється ефективність управління взаємовідносинами з клієнтами, яке дозволяє формувати стабільну клієнтську базу та підвищувати рівень лояльності клієнтів. Дослідження демонструє, як поєднання цих елементів створює синергетичний ефект, що посилює стратегічну позицію компанії на ринку. На основі отриманих результатів зроблено висновок про необхідність інтеграційного підходу для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства, що, в свою чергу, сприяє його адаптивності до змінних умов бізнес-середовища.*

Summary. *This article explores the integration of business analysis, financial strategies, and customer relationship management as essential components within strategic enterprise management. In today's competitive environment, companies face the need to effectively combine various*

management approaches to achieve sustainable growth and enhance operational flexibility. The paper examines the role of business analysis in data collection, interpretation, and analytical forecasting, which facilitates informed managerial decisions and optimizes financial operations. The application of financial strategies is analyzed from the perspective of their impact on a company's resource base, financial stability, and performance improvement. Additionally, the study evaluates the effectiveness of customer relationship management in building a stable customer base and increasing customer loyalty. The research demonstrates how the combination of these elements creates a synergistic effect that strengthens a company's strategic position in the market. Based on the results, the study concludes that an integrative approach is essential for ensuring competitiveness and enterprise resilience, which in turn supports adaptability to dynamic business conditions.

Вступ. Сучасний бізнес-світ характеризується високим рівнем конкуренції, глобалізацією ринків та стрімкими змінами в технологіях, які потребують від підприємств постійного адаптування до нових умов. У таких умовах ефективне управління підприємством стає однією з ключових складових його довгострокового успіху та стійкості. Важливими елементами стратегічного управління є інтеграція бізнес-аналізу, фінансових стратегій та управління взаємовідносинами з клієнтами, що разом забезпечують комплексний підхід до прийняття управлінських рішень, підвищення ефективності операційної діяльності та посилення конкурентоспроможності компанії.

Основна частина. Бізнес-аналіз у цьому контексті відіграє фундаментальну роль, адже саме він надає можливість ефективного збору, обробки та інтерпретації даних для розробки прогнозів та рекомендацій, що сприяють оптимізації операційних процесів і поліпшенню фінансових показників. Використання аналітичних інструментів дозволяє підприємствам отримувати реальні дані про внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на їх діяльність. Це, у свою чергу, дозволяє знижувати ризики та приймати обґрунтовані рішення щодо стратегічного розвитку.

Фінансові стратегії також мають важливе значення, оскільки вони формують основу для стабільного функціонування компанії та її розвитку. Оптимізація управління фінансовими ресурсами забезпечує можливість ефективного розподілу капіталу, інвестування в інновації та розвиток нових напрямів діяльності. Це дозволяє не лише підвищити фінансову стійкість компанії, але й забезпечити її готовність до ринкових змін та кризових ситуацій.

Управління клієнтськими взаємовідносинами (CRM) відіграє ще одну важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. В умовах, коли ринкова конкуренція постійно зростає, побудова міцних та довготривалих взаємовідносин з клієнтами стає ключовим фактором успіху. Завдяки сучасним CRM-системам підприємства можуть краще розуміти потреби та очікування клієнтів, що дозволяє персоналізувати обслуговування, підвищувати рівень лояльності клієнтів та зміцнювати бренд на ринку. Інтеграція бізнес-аналізу, фінансових стратегій та управління клієнтськими взаємовідносинами є важливим кроком для підприємства, яке прагне залишатися конкурентоспроможним і ефективним. Синергетичне поєднання цих напрямків створює основу для розробки комплексних стратегій, які забезпечують компанії здатність швидко адаптуватися до змін, розвивати інноваційні підходи і максимально використовувати свої ресурси. Дана стаття спрямована на глибше розуміння ролі кожного з цих елементів та їх взаємодії, що дозволяє підприємству досягти високої результативності та стійкості в умовах сучасного бізнес-середовища.

Роль бізнес-аналізу в стратегічному управлінні. Бізнес-аналіз є фундаментальним інструментом, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень на основі кількісних і якісних даних. Сучасні дослідження показують, що підприємства, які активно застосовують методи бізнес-аналізу, досягають кращих результатів у стратегічному плануванні та оптимізації внутрішніх процесів. За даними дослідження компанії McKinsey & Company [1], підприємства, які застосовують інструменти бізнес-аналізу для аналізу ринку та клієнтської бази, на 23% частіше приймають рішення, які сприяють сталому розвитку бізнесу. Це дозволяє не тільки знижувати витрати, але й підвищувати загальну ефективність діяльності.

Бізнес-аналіз забезпечує підприємству можливість виявляти приховані закономірності, відстежувати ринкові тенденції та швидко адаптуватися до змін, що є особливо важливим в умовах динамічного середовища. Наприклад, за допомогою аналізу поведінки клієнтів можна розробити більш ефективні стратегії персоналізації, що сприяють покращенню обслуговування та підвищенню лояльності клієнтів. Аналіз показників продажів дозволяє вчасно коригувати маркетингові та цінові стратегії, забезпечуючи стабільне зростання.

Вплив фінансових стратегій на стійкість підприємства. Фінансові стратегії є ключовим аспектом, що забезпечує підприємству стабільне функціонування в умовах нестабільної економіки. Дослідження, проведене Національним бюро економічних досліджень (NBER) [2], показало, що компанії з чітко визначеними фінансовими

стратегіями мають на 30% вищу ймовірність подолати кризові періоди без значних втрат. Це підкреслює важливість ефективного управління фінансовими ресурсами для збереження конкурентних позицій на ринку. Застосування фінансових стратегій дозволяє підприємствам не тільки оптимізувати витрати, але й інвестувати в розвиток нових напрямків. Наприклад, реінвестування прибутку в технологічні інновації або підвищення кваліфікації персоналу сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності компанії. Крім того, завдяки ефективним фінансовим стратегіям підприємства можуть знижувати рівень боргового навантаження та забезпечувати фінансову стабільність, що є важливою складовою довгострокового успіху.

Управління клієнтськими взаємовідносинами (CRM) як елемент стратегічного управління. Управління клієнтськими взаємовідносинами (CRM) стає критично важливим для підприємств, що прагнуть створити довгострокову клієнтську базу та підвищити лояльність клієнтів. Згідно з дослідженням Gartner [3], підприємства, що використовують CRM-системи, досягають зростання показника лояльності клієнтів на 15% та підвищення продажів на 20%. Використання CRM-систем дозволяє підприємству збирати та аналізувати дані про клієнтів, що сприяє розробці персоналізованих маркетингових стратегій та покращенню якості обслуговування.

CRM сприяє ефективному управлінню клієнтськими очікуваннями та побудові довіри, що є основою для формування стабільних взаємовідносин. Наприклад, персоналізація комунікацій, заснована на даних CRM, дозволяє задовольняти індивідуальні потреби клієнтів, що підвищує їхню задоволеність та лояльність до бренду. Це, в свою чергу, знижує витрати на залучення нових клієнтів та збільшує доходи від існуючих клієнтів, що позитивно впливає на фінансові показники компанії.

Синергетичний ефект інтеграції бізнес-аналізу, фінансових стратегій і CRM. Інтеграція бізнес-аналізу, фінансових стратегій та управління клієнтськими відносинами створює синергетичний ефект, який значно посилює стратегічне управління підприємством. Коли всі три компоненти працюють у взаємозв'язку, підприємство отримує можливість швидко реагувати на зміни ринку, ефективно використовувати фінансові ресурси та підтримувати високу лояльність клієнтів. Дослідження, проведене Harvard Business Review [4], показало, що підприємства, які інтегрують ці три підходи, досягають 2.5 рази вищих фінансових показників у порівнянні з тими, хто застосовує їх ізольовано. Це обумовлено тим, що інтеграція дозволяє краще розуміти клієнтські потреби, раціонально розподіляти ресурси

та орієнтуватися на інновації. Наприклад, використання даних CRM для розробки фінансових стратегій може забезпечити підприємству більшу рентабельність інвестицій, а бізнес-аналіз дозволяє вчасно визначати нові ринкові можливості.

В результаті проведених досліджень авторами була запропонована синергетична матриця стратегічного управління (рис.1): інтеграція аналітики, фінансів та взаємовідносин, яка була розроблена для того, щоб продемонструвати важливість інтегрованого підходу до стратегічного управління підприємством, де кожен з трьох основних елементів – бізнес-аналіз, фінансові стратегії та управління клієнтськими взаємовідносинами (CRM) – діє як взаємопов'язана складова цілісної стратегії. У сучасному динамічному середовищі бізнесу ця інтеграція набуває особливого значення, оскільки забезпечує гнучкість, ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Основні структурні блоки матриці:

1. Систематичний підхід до прийняття рішень. Завдяки злагодженій взаємодії бізнес-аналізу та фінансових стратегій можна отримати повну картину стану ринку, потреб клієнтів і можливих ризиків, що сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

2. Підвищення ефективності управління ресурсами. Фінансові стратегії, об'єднані з CRM, дозволяють оптимально розподіляти ресурси підприємства, знижувати витрати на залучення клієнтів і підвищувати дохідність.

3. Формування довгострокових відносин із клієнтами. CRM забезпечує не лише утримання клієнтів, але й глибше розуміння їх потреб, що дозволяє адаптувати продукти й послуги відповідно до очікувань споживачів. Це сприяє підвищенню лояльності та стійкості компанії на ринку.

4. Адаптація до змінних умов ринку. Використання бізнес-аналізу та аналітичних інструментів дозволяє підприємству вчасно реагувати на зовнішні виклики та адаптуватися до нових умов ринку, зберігаючи при цьому конкурентні переваги.

Таким чином, ця схема є не лише теоретичною моделлю, а й практичним інструментом, що дозволяє усвідомити стратегічні взаємозв'язки між критичними функціями управління, розвинути їхню синергію та впровадити більш ефективний підхід до управління підприємством.

Схема (рис. 1) відображає концептуальну модель інтеграції трьох основних функціональних елементів: бізнес-аналізу, фінансових

стратегій та управління клієнтськими взаємовідносинами (CRM) – у загальну систему стратегічного управління підприємством.

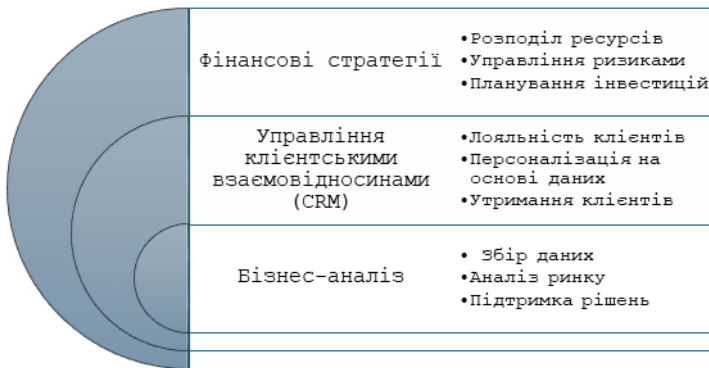


Рис. 1. Синергетична матриця стратегічного управління: інтеграція аналітики, фінансів та взаємовідносин

Центральний блок схеми, позначений як «Стратегічне управління підприємством», об'єднує ці елементи у функціональну цілісність, спрямовану на досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

1. Бізнес-аналіз

Бізнес-аналіз є фундаментальним компонентом стратегічного управління. Його основними аспектами є:

– Збір даних – процес систематичного збору внутрішніх і зовнішніх даних, який забезпечує підприємство інформацією для прийняття рішень.

– Аналіз ринку – розуміння ринкових тенденцій, вподобань споживачів і поведінки конкурентів, що дозволяє підприємству ефективно адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому середовищі.

– Підтримка рішень – завдяки аналізу даних бізнес-аналіз створює основу для стратегічних рішень, які впливають на всі рівні управління.

Бізнес-аналіз забезпечує підприємство критично важливою інформацією для адаптації до змін і зниження ризиків. Він є основою для виявлення можливостей оптимізації операційної діяльності.

2. Фінансові стратегії

Фінансові стратегії займають ключове місце у забезпеченні ресурсної підтримки стратегічних ініціатив. Їх функція полягає у створенні стійкої фінансової бази, яка дозволяє підприємству зберігати конкурентні позиції навіть у складних економічних умовах. Основні елементи фінансових стратегій включають:

- Розподіл ресурсів – забезпечення ефективного розподілу фінансових і матеріальних ресурсів для оптимального досягнення поставлених цілей.

- Управління ризиками – реалізація заходів для ідентифікації та мінімізації фінансових ризиків, що дозволяє уникнути непередбачених витрат.

- Планування інвестицій – стратегічне інвестування у нові проекти та напрями, що забезпечує довгостроковий розвиток підприємства.

Інтеграція фінансових стратегій із загальною системою управління підвищує стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечує стабільне зростання.

3. Управління клієнтськими взаємовідносинами (CRM)

Розташоване праворуч, управління клієнтськими взаємовідносинами (CRM) є важливим елементом підтримки тривалих та продуктивних відносин із клієнтами. Основні аспекти CRM включають:

- Лояльність клієнтів – формування довгострокових відносин, що сприяють збільшенню рівня задоволеності клієнтів та знижують витрати на їх залучення.

- Персоналізація на основі даних – використання CRM-систем для надання персоналізованого обслуговування, що підвищує значення кожної взаємодії з клієнтом.

- Утримання клієнтів – стратегія, яка зосереджується на забезпеченні постійного обслуговування для зниження рівня відтоку клієнтів.

CRM підвищує конкурентоспроможність підприємства через забезпечення високого рівня обслуговування, що зміцнює позиції компанії на ринку.

Центральний компонент: Стратегічне управління підприємством.

Центральний блок схеми, стратегічне управління підприємством, є об'єднуючим елементом, який координує бізнес-аналіз, фінансові стратегії та CRM. Цей компонент сприяє формуванню цілісної стратегії, яка забезпечує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін та підтримувати високий рівень ефективності. Стратегічне

управління створює умови для сталого розвитку, орієнтованого на досягнення довготривалих бізнес-цілей. Такий підхід, що поєднує дані про клієнтів, управління фінансовими ресурсами та аналітику, створює міцну основу для прийняття рішень, що відповідають сучасним вимогам ринку і сприяють успішному функціонуванню підприємства.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що інтеграція бізнес-аналізу, фінансових стратегій та CRM забезпечує підприємствам гнучкість і конкурентоспроможність у швидкозмінному бізнес-середовищі. Кожен з цих елементів відіграє критичну роль, проте лише в комплексі вони створюють основу для стійкого зростання та підвищення ефективності управління. Отже, стратегічне управління, що спирається на інтеграційний підхід, є ключовим фактором досягнення довгострокових бізнес-цілей та розвитку підприємства. Інтеграція бізнес-аналізу, фінансових стратегій та управління клієнтськими взаємовідносинами в контексті стратегічного управління підприємством стає важливим фактором для досягнення довгострокової конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Проведене дослідження підтверджує, що лише при комплексному підході до управління можна створити ефективну систему, здатну швидко адаптуватися до змін ринку, раціонально розподіляти ресурси та підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів. По-перше, роль бізнес-аналізу в сучасному підприємстві важко переоцінити, оскільки він надає інструменти для глибокого розуміння ринкових умов, поведінки споживачів і внутрішніх показників ефективності. Аналітичні дані дозволяють обґрунтовувати стратегічні рішення, що сприяє більш точному прогнозуванню ризиків і можливостей. Це дає змогу підприємствам вчасно коригувати свої стратегії та відповідати на виклики зовнішнього середовища, що є надзвичайно важливим у нестабільних умовах глобальної економіки. По-друге, фінансові стратегії забезпечують основу для стабільного функціонування компанії, дозволяючи не лише ефективно управляти витратами, а й інвестувати в інновації та розвиток нових напрямків діяльності. Важливим аспектом є забезпечення фінансової гнучкості, яка дозволяє адаптувати фінансову структуру до різних фаз економічного циклу, що, в свою чергу, забезпечує підприємству стійкість до економічних коливань. Реінвестування прибутків у технологічні інновації, підвищення кваліфікації персоналу та покращення умов праці є важливими складовими фінансових стратегій, що створюють базу для довгострокового зростання.

По-третє, управління клієнтськими взаємовідносинами (CRM) стало важливим елементом, що дозволяє підприємству вибудовувати

тривалі відносини з клієнтами, підвищувати їхню лояльність та забезпечувати стабільний рівень продажів. У сучасних умовах, коли клієнти очікують персоналізованого підходу, застосування CRM-систем дозволяє не тільки задовольнити ці очікування, але й на основі отриманих даних розробляти ефективні маркетингові стратегії. Лояльність клієнтів стає важливим активом підприємства, що дозволяє мінімізувати витрати на залучення нових клієнтів та забезпечувати стабільний потік доходів.

Синергія бізнес-аналізу, фінансових стратегій та CRM створює цілісну систему управління, де кожен компонент доповнює інший, підсилюючи стратегічну позицію компанії. Інтеграція цих елементів сприяє покращенню внутрішніх процесів, зниженню витрат, а також підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами. Отже, підприємства, які використовують інтеграційний підхід, мають більш високі шанси досягти стабільного успіху та залишатися конкурентоспроможними у динамічному ринковому середовищі.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що стратегічне управління, яке ґрунтується на поєднанні бізнес-аналізу, фінансових стратегій та управління взаємовідносинами з клієнтами, забезпечує підприємству не лише гнучкість, а й стійкість до змінних умов бізнес-середовища. Такий підхід дозволяє ефективно керувати ресурсами, мінімізувати ризики та адаптуватися до вимог сучасного ринку, що є ключовими факторами для досягнення довготривалих цілей розвитку та успіху компанії.

Список використаних джерел:

1. McKinsey & Company. Achieving business impact with data. Retrieved from [<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/achieving-business-impact-with-data>] (date of access: 06.11.2024)
2. National Bureau of Economic Research (NBER). The Impact of Financial Strategies on Business Resilience in Crisis Periods. (date of access: 06.11.2024)
3. Gartner. Increasing Customer Loyalty and Sales Growth Through CRM Systems. Retrieved from Gartner Reports. (date of access: 06.11.2024)
4. Harvard Business Review. The Synergistic Effect of Integrating Business Analysis, Financial Strategies, and CRM on Business Performance. Retrieved from [<https://hbsp.harvard.edu/product/BEP513-PDF-ENG>] (date of access: 06.11.2024)

РОЗДІЛ IV

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

CHAPTER IV

DIGITAL ECONOMY AS A FACTOR OF SOCIETY SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Олена Берестецька
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана
Пулюя (Україна)
Olena Berestetska
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

ПОТЕНЦІАЛ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ДОСЯГНЕННІ ЕКОЛОГІЧНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

THE POTENTIAL OF DIGITAL TRANSFORMATION IN ACHIEVING ENVIRONMENTAL GOALS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

Резюме. Екотрансформація відіграє важливу роль у збереженні природних ресурсів й зменшенні негативного впливу на довкілля. Цей процес передбачає застосування технологій та підходів, спрямованих на зменшення викидів шкідливих речовин у атмосферу, використання відновлюваних джерел енергії та оптимізацію виробничих процесів для мінімального користування природними ресурсами. Екотрансформація також може включати застосування вторинної переробки матеріалів, впровадження програм відновлення довкілля та підтримку біорізноманіття. Ці заходи сприяють збереженню природних ресурсів, зменшенню викидів та завданню меншої шкоди довкіл्लю. Відомо, що регіони з високим рівнем біорізноманіття володіють багатшими природними ресурсами.

Використання передових технологій для моніторингу навколишнього середовища означає присутність цифровізації у сфері екології. Завдяки цифровим інструментам, таким як дрони, супутникові знімки, сенсори та штучний інтелект, вдається ефективніше виявляти зміни в екосистемах, вчасно реагувати на них та розробляти стратегії їх збереження. Також цифрові технології допомагають у розробці програм шляхом застосування аналітики даних для управління ресурсами та розробки нових методів відновлення пошкоджених екосистем. В цілому, цифровізація відкриває нові можливості для ефективного ведення екологічної діяльності та сприяє збереженню та відновленню екосистем.

У даній статті досліджено потенціал цифрової трансформації у досягненні екологічних цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, а також уточнено поняття "екотрансформація" як процесу перетворень у сфері екології, що спрямовуються на

забезпечення цілей сталого розвитку та майбутнього країни завдяки цифровим інструментам.

За допомогою екотрансформації можна досягти балансу між економічним розвитком та охороною навколишнього середовища, що є ключовим чинником в досягненні сталого розвитку. Такі підходи допомагають забезпечити нашим майбутнім поколінням життєзабезпечення на планеті та зберегти цінні природні ресурси для майбутніх поколінь.

Summary. Eco-transformation plays an important role in preserving natural resources and reducing the negative impact on the environment. This process involves the use of technologies and approaches aimed at reducing emissions of harmful substances into the atmosphere, using renewable energy sources and optimizing production processes to minimize the use of natural resources. Eco-transformation can also include the application of secondary processing of materials, the implementation of environmental restoration programs and the maintenance of biodiversity. These measures help preserve natural resources, reduce emissions, and cause less damage to the environment. It is known that regions with a high level of biodiversity have richer natural resources.

The use of advanced technologies for environmental monitoring means the presence of digitization in the field of ecology. Thanks to digital tools such as drones, satellite images, sensors and artificial intelligence, it is possible to more effectively detect changes in ecosystems, respond to them in time and develop strategies for their conservation. Digital technologies are also helping to develop programs by applying data analytics to manage resources and develop new methods to restore damaged ecosystems. In general, digitalization opens up new opportunities for effective environmental management and contributes to the preservation and restoration of ecosystems.

This article examines the potential of digital transformation in achieving the ecological goals of sustainable development of Ukraine for the period until 2030, and also clarifies the concept of "eco-transformation" as a process of transformations in the field of ecology aimed at ensuring the goals of sustainable development and the future of the country thanks to digital tools.

With the help of eco-transformation, it is possible to achieve a balance between economic development and environmental protection, which is a key factor in achieving sustainable development. Such approaches help ensure our future generations sustain the planet and preserve valuable natural resources for future generations.

Вступ. Цифрова трансформація – це процес ретельно спланованого, цілеспрямованого перепозиціонування бізнесу чи будь-якої іншої справи, сфери діяльності, що охоплює трансформацію персоналу, процесів і технологій.

Вивчаючи застосування цифрових технологій в екотрансформаційних процесах, Малишева Н. і Вінник О. у своїй праці довели, що важливою сферою екологічних відносин, де цифровізація може здійснити дійсно революційні перетворення є сфера моніторингу довкілля [6, с. 244]. Досліджуючи вплив цифрової трансформації на досягнення екологічних цілей сталого розвитку України, Бречко О. та Кривокульська Н. стверджують, що використання цифрових технологій в управлінні сталим розвитком може допомогти оптимізувати використання ресурсів, зменшити негативний вплив на довкілля, забезпечити екологічну стійкість та створити потенціал для повного відновлення економіки України [2, с. 207].

Екотрансформація має величезний потенціал у збереженні природних ресурсів та зменшенні негативного впливу на довкілля. Однак, існують деякі виклики, які можуть ускладнити цей процес.

Один з викликів – відсутність достатньої свідомості у суспільстві про необхідність прийняття заходів щодо охорони навколишнього середовища. Багато людей можуть не розуміти важливість збереження природних ресурсів або не бути готовими змінити свої споживчі звички на більш екологічні. Для усвідомлення цього вже зроблено багато кроків: сортування відходів, тобто їх розділення на різні групи для переробки (здійснюється вручну в побуті за допомогою схеми роздільного збору до відповідних контейнерів); вибір екопакування при купівлі товарів, що вважається більш безпечним для природи, наприклад, упаковка, яка виготовляється з кукурудзяного крохмалю або інших біорозкладних матеріалів; приймання упаковки, роздільне її збирання, сортування та підготовка до повторного використання й відновлення виробником упаковки та продукції в ній [1, с.190] та ін.

Іншим викликом є недостатність наукових досліджень і технологій у галузі екології та сталого розвитку. Без належного розвитку технологій, які б допомагали зменшувати викиди та оптимізувати використання ресурсів, екотрансформація може стати складнішою.

Нарешті, політичний вплив і корупція можуть стати перешкодою для впровадження екологічних реформ. Багато виробництв та компаній можуть мати інтереси в збереженні статус-кво, що може ускладнити прийняття необхідних рішень в сфері охорони довкілля.

Зважаючи на ці виклики, важливо посилювати свідомість громадськості щодо проблем екології, розвивати нові технології для екологічних потреб та боротися з корупцією для успішної екотрансформації.

Екотрансформація – це процес зміни використання природних ресурсів та простору з метою збереження біорізноманіття та довкілля. Для збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля важливо враховувати такі проблеми: 1) видобуток природних ресурсів – чим більше ми використовуємо природні ресурси, тим більше ми їх вичерпуємо. Наприклад, видобуток нафти та газу може призвести до забруднення ґрунту та води, а також знищення природних екосистем; 2) дефорестація – вируб лісів для використання деревини або створення сільськогосподарських угідь призводить до втрати біорізноманіття та призводить до зміни клімату; 3) забруднення довкілля – викиди шкідливих речовин у повітря та воду можуть спричинити негативний вплив на здоров'я людей та екосистеми; 4) депресія – хворобливий стан пригніченості, відчаю, пов'язаний з реакцією організму на певну життєву ситуацію, а іноді може виникати внаслідок різких змін навколишнього середовища та підвищення його забруднення. Для подолання подібних проблем важливо впроваджувати екологічно чисті технології, зменшувати використання шкідливих речовин, пропагувати відновлювані джерела енергії та підтримувати сталий розвиток.

Основна частина. Екологічна проблема – це зміна природного середовища, в результаті антропогенних дій, що веде до порушення структури і функціонування природних систем, призводить до негативних соціальних, економічних та інших наслідків. З 2012 по 2024 роки в Україні спостерігалися різні зміни в екологічних проблемах країни (рис.1).

2012	2021	2022-2024
– неякісна вода – забруднення повітря – деградація земельних ресурсів – знищення лісів – небезпечні геологічні процеси – побутові відходи – об'єкти військової діяльності – наслідки Чорнобильської катастрофи	– забруднення водойм та дефіцит питної води – зростання кількості побутових та промислових відходів – забруднення атмосферного повітря	– забруднення повітря, води та ґрунту внаслідок ракетних обстрілів, масштабних пожеж на об'єктах критичної інфраструктури, нафтосклади та хімічних заводів – зменшення біорізноманіття

Рис. 1. Екологічні проблеми України [9]

Наприклад, збільшення кількості транспортних засобів призвело до зростання забруднення повітря в містах. Також були виявлені випадки незаконного вирубу лісів і забруднення водойм, що негативно впливає на екологію річок та озер.

Аналізуючи викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря у період 2019 – 2021 рр., варто зазначити, що їх більшість зменшувалася при зростанні ВВП країни. Якщо взяти до уваги, наприклад, 2005 та 2010 роки, при високому ВВП викиди були значно вищими (табл. 1).

Таблиця 1

Викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря України*

	1995	2000	2005	2010	2015	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Викиди основних забруднюючих речовин на одну особу								
<i>Населення країни, млн. осіб</i>	51,5	49,2	47,1	45,9	42,8	42,0	41,7	41,4
Діоксин сірки (SO ₂), кг	31,8	20,0	24,1	26,9	20,0	16,6	14,8	14,4
Діоксид азоту (NO ₂), кг	10,3	9,0	11,1	13,2	10,6	9,1	8,2	8,2
Аміак (NH ₃), кг	0,2	0,2	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
Неметанові леткі органічні сполуки, кг			2,0	7,8	5,3	4,9	4,4	4,7
Оксид вуглецю (CO), кг	56,4	56,4	63,2	64,3	46,1	47,7	43,0	45,1
Загальний обсяг ЗЧ (ЗЧ), кг	19,7	14,8	15,7	13,0	8,8	8,0	6,6	7,0
Викиди основних забруднюючих речовин на одиницю площі (км²)								
<i>Площа країни, тис. км²</i>	603,5							
Діоксин сірки (SO ₂), т	2,7	1,6	1,9	2,0	1,5	1,2	1,0	1,0
Діоксид азоту (NO ₂), т	0,9	0,7	0,9	1,0	0,8	0,6	0,6	0,6
Аміак (NH ₃), т	0,02	0,01	0,03	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03
Неметанові леткі органічні сполуки, т			0,2	0,6	0,4	0,3	0,3	0,3
Оксид вуглецю (CO), т	4,8	4,6	4,8	4,9	3,4	3,3	3,0	3,1
Загальний обсяг ЗЧ (ЗЧ), т	1,7	1,2	1,2	1,0	0,7	0,6	0,5	0,5
Викиди основних забруднюючих речовин на одиницю ВВП (1000 дол. США)								
<i>ВВП в постійних цінах 2017 року, млрд. дол.</i>	407	369	533	561	481	538	518	535,6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Діоксин сірки (SO ₂), кг	4,0	2,7	2,1	2,2	1,8	1,3	1,2	1,1
Діоксид азоту (NO ₂), кг	1,3	1,2	1,0	1,1	0,9	0,7	0,7	0,7
Аміак (NH ₃), кг	0,03	0,02	0,03	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03
Неметанові леткі органічні сполуки, кг			0,2	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4
Оксид вуглецю (CO), кг	7,1	7,5	5,6	5,3	4,1	3,7	3,5	3,5
Загальний обсяг ЗЧ (ЗЗЧ), кг	2,5	2,0	1,4	1,1	0,8	0,6	0,5	0,5

**Таблицю складено на основі [3]*

Війна в Україні має руйнівний вплив на навколишнє середовище та здоров'я народу України. Незважаючи на виклики, докладаються зусилля для вирішення екологічних проблем, спричинених конфліктом.

З початком війни у 2022 році суттєвої шкоди екосистемам завдають ракетні обстріли, що спричиняють масштабні пожежі на об'єктах критичної інфраструктури, таких як атомні електростанції. Переважна більшість обстрілів припадає на населені пункти та об'єкти промисловості в них.

Під час детонації ракет та артилерійських снарядів утворюється низка хімічних сполук: чадний газ (CO), вуглекислий газ (CO₂), водяна пара (H₂O), бурий газ (NO), закис азоту (N₂O), діоксид азоту (NO₂), формальдегід (CH₂O), пари ціанистої кислоти (HCN), азот (N₂), а також велика кількість токсичної органіки, окислюються навколишні ґрунти, деревина, дернина, конструкції [8].

Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України активно працює над тим, щоб уся шкода екосистемі була максимально зафіксована та у подальшому компенсована агресором.

На сьогодні застосовуються наступні цифрові платформи та інструменти для надання актуальної й достовірної інформації користувачам:

Екологічний веб – портал «ЕкоСистема» – загальнодержавна екологічна автоматизована інформаційно-аналітична система, інтегрована з порталом «Дія», яка покликана забезпечити доступ до екологічної інформації, а також - ефективна електронна взаємодія між державою, бізнесом та громадою з метою отримання адміністративних послуг у сфері захисту довкілля.

В таблиці 2 наведено короткий перелік реєстрів електронних сервісів «ЕкоСистеми».

Таблиця 2

Реєстри електронних сервісів «ЕкоСистеми»*

Електронні сервіси «ЕкоСистеми»	Реєстри
е - Відходи	-відходів -властивостей, що роблять відходи небезпечними -операцій з видалення відходів -операцій з відновлення відходів
е - Ліс	-отриманих лісорубних квитків -виданих сертифікатів про походження лісоматеріалів та виготовлених з них пиломатеріалів
е - Повітря	-об'єктів, які справляють шкідливий вплив; -установок з моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів
е - Довкілля	-викидів та перенесення забруднювачів
е - СЕО	-стратегічної екологічної оцінки
е - Екоконтроль	-фактів заподіяння шкоди навколишньому природному середовищу внаслідок надзвичайних ситуацій, подій, збройної агресії рф «ЕкоЗагроза»

*Таблицю сформовано на основі [5]

Застосунок «ЕкоЗагроза» призначено для фіксації фактів заподіяння шкоди навколишньому природному середовищу та збору даних про екологічні загрози, спричинені окупантами рф й розробки плану для їхньої подальшої ліквідації. Крім цього додаток інформує користувача про якість повітря та рівень радіаційного забруднення в обраній ним місцевості. Даний інструмент ініційований Міністерством захисту довкілля та природних ресурсів України.

В таблиці 3 наведено інформаційну панель застосунка та обсяги заподіяної шкоди довкіллю внаслідок війни, які фіксуються й оновлюються щодобово. Надзвичайно важливими є інформація про радіаційний стан та інструкції щодо дій в разі хімічної і радіаційної загрози та іншої небезпеки.

Цифрова платформа «Екотрансформація» - сервіс сталих рішень для бізнесу і громад, що формують власну історію сталості та екобезпеки, платформа яка вже містить перевірені рішення від експертів Асоціації професіоналів довкілля РАЕВ.

Даний громадський проєкт має на меті об'єднати бізнес, державу та суспільство задля конкретних дій в сфері промислової екології, спрямованих на забезпечення екобезпеки та майбутнього країни. Це єдина платформа рішень для модернізації, декарбонізації та рекомендованих дій з кліматичної адаптації й надання постійної юридичної вузькопрофільної та експертної підтримки для підприємств і громад [7].

Таблиця 3

Інформаційна панель застосунка «ЕкоЗагроза»

<i>Наслідки від підриву росією греблі Каховської ГЕС</i>	
сума збитків завданих довкіллю, млрд грн	146,4
постраждалих домогосподарств, шт	1144
зменшено об'єм води на площі, куб.км	14,395
<i>Наслідки воєнних дій та вплив на довкілля</i>	
задокументовано фактів працівниками Державної екологічної інспекції, од.	6494
зафіксовано фактів заподіяння шкоди довкіллю внаслідок збройної агресії рф, од.	6494
<i>Завдані збитки у розрізі категорій впливу на довкілля</i>	
Атмосферне повітря, млрд. грн	781,68
Шкода від горіння нафти, млрд. грн	138,68
Викиди в атмосферне повітря, тонн	10 805 607
Площа згорілих об'єктів, м ²	2 025 349
Земельні ресурси, трлн.грн	1,18
Площа засмічених земель, м ²	21 587 794
Водні ресурси, млрд..грн	84,65
<i>Знищена техніка окупанта, шт.</i>	94 370
Відходів, тонн	1 458 032
Викидів в атмосферу, тонн	129 584
<i>Пост контролю радіаційного стану</i>	
<i>Інструкції щодо мінімізації ризиків для населення</i>	

*Таблицю сформовано на основі [4]

SaveEcoBot - єдина в Україні екологічна система, що поєднує дані про забруднення, забруднювачів та інструменти захисту довкілля й орієнтована на 5 цілей сталого розвитку ООН екологічного спрямування:

- 3 – міцне здоров'я і благополуччя;
- 7 – доступна та чиста енергія;
- 11 – сталий розвиток міст та спільнот;
- 13 – пом'якшення наслідків зміни клімату;

15 - захист екосистем суші.

Таким чином, розглянуті цифрові інструменти є цінними в ракурсі фіксації, збору та реєстрів заподіяної шкоди навколишньому середовищу внаслідок господарської діяльності та російської агресії. Президент України Володимир Зеленський у своєму виступі на саміті G20 назвав такі наслідки екоцидом й запропонував створити та реалізувати найближчим часом платформу для оцінки збитків довкіллю від війни [10].

Висновки. Цифровізація може мати значний вплив на досягнення екологічних цілей сталого розвитку України навіть в умовах війни.

Так як цифрові інструменти дозволяють здійснювати моніторинг стану довкілля та виявляти зони забруднення - є можливість розробляти ефективні стратегії їх очищення. Зокрема, за допомогою сучасних технологій можливо відслідковувати та ліквідовувати викиди в реальному часі.

Завдяки використанню цифрових технологій можливо зменшити рівень викидів шкідливих речовин у повітря та воду шляхом оптимізації виробництва, використання відновлюваних джерел енергії та впровадження енергоефективних технологій.

Крім того, цифрова трансформація сприяє розвитку електронного документообігу, а відтак, зменшенню використання паперу та інших матеріалів.

Загалом, поняття «екотрансформація» відображає позитивне ставлення до довкілля та розвитку суспільства, що має на меті забезпечення балансу між потребами людини та збереженням природних ресурсів для майбутніх поколінь.

В результаті дослідження потенціалу цифрової екотрансформації, можна стверджувати, що "екотрансформація" – це процес перетворень у сфері екології, що спрямовуються на забезпечення цілей сталого розвитку та майбутнього країни завдяки цифровим інструментам. Надзвичайно важливо розвивати цифрові технології з урахуванням екологічних аспектів, щоб досягти ефективного використання ресурсів та зменшення впливу на навколишнє середовище.

Список використаних джерел:

1. Берестецька О. М. Організація розширеної відповідальності виробника-крок до нової економічної моделі замкнутого циклу. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів *«Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства»*. 2023. С. 190-191.

2. Бречко О., Кривокульська Н. Вплив цифрової трансформації на досягнення екологічних цілей сталого розвитку України. *Modeling the development of the economic systems*. 2023, (4). С. 201-209. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-28> (дата звернення 11.10.2024).
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 12.10.2024).
4. ЕкоЗагроза. Офіційний ресурс Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://ecozagroza.gov.ua> (дата звернення 12.10.2024).
5. ЕкоСистема: національна онлайн - платформа, яка містить актуальну інформацію про стан довкілля. URL: <https://eco.gov.ua> (дата звернення 13.10.2024).
6. Малишева Н.Р., Вінник О.М. Екологія, економіка, цифровізація: правові проблеми взаємодії. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2022. Том 29. № 2. 2022. С.238-260.
7. Офіс сталих рішень. URL: <https://ukraine-oss.com/ekotransformacziya-ukrayiny-hroniky-zelenyh-zmin/> (дата звернення 15.10.2024).
8. Природа та війна: як військове вторгнення росії впливає на довкілля України. URL: <http://ecoprostir.com/2022/04/21/pryroda-ta-vijna-yak-vijskove-vtorgnennya-rosiyi-vplyvaye-na-dovkillya-ukrayiny/> (дата звернення 19.10.2024)
9. ТОП-8 екологічних проблем України. URL: <https://www.ecoburougcc.org.ua/index.php/ekolohichni-novyny/363-top-8-ekologichnih-problem-ukrayini> (дата звернення 21.10.2024)
10. Формула миру: Зеленський назвав 10 умов припинення війни в Україні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3614525-formula-miru-zelenskij-nazvav-10-umov-pripinenna-vijni-v-ukraini.html> (дата звернення 22.10.2024).

Наталія Гарматій, Володимир Феньо
Тернопільський національний технічний університет ім.І.Пулюя
(Україна)

Nataliya Harmatiy, Volodumur Feno
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ НА МОДЕРНІЗАЦІЮ НАВЧАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

THE INFLUENCE OF INTERNET TECHNOLOGIES ON THE MODERNIZATION OF THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT

Резюме: У сучасному світі цифровізації всіх аспектів діяльності людей, все більше застосовують інтернет технології для покращення якості всіх аспектів розвитку і в тому числі навчального процесу, як ВНЗ так і всіх рівнів освіти. Ці технології відкривають перед школярами, студентами а також людьми які прагнуть розширити об'єм свої знань велику кількість різноманітних ресурсів та можливостей. Дані технології можна поділити на два типи, ті які використовуються в мережі інтернет і для яких переважно використовують веб-переглядач. А також локальні – це застосунки, які люди використовують при встановленні на власні ПК, і смартфони. В даній науковій роботі буде представлено локальні а також інтернет ресурси, які своїм функціоналом допомагають розширити свої знання, а також допомогти розв'язати математичні завдання на основі моделювання. Застосування сучасних інформаційних систем для подачі навчального матеріалу як для студентів ВНЗ, так і закладів середньої школи та коледжів є актуальним, наочним та цікавим, що дозволить залучити здобувачів для активнішого і продуктивнішого освоєння нового матеріалу та дозволить цей процес зробити цікавим та пізнавальним. Для студентів ВНЗ пропонується використовувати інформаційні ресурси вже професійного характеру, з відповідною спеціалізацією. Але і використання систем штучного інтелекту може допомогти у розв'язанні економічних задач, написанні тез конференції, допомозі написанні кодів для комп'ютерних програм. Але на нашу експертну думку використанню ШІ в навчальному процесі допустимо але в деяких обмеженнях, оскільки чим поставлена задача є складнішою до виконання та маючи відповідно специфіку галузі, бути впевненим на стовідсотковому правильно рішенні систем штучного інтелекту не можливо, як раз сучасний людський ресурс і є в прийнятті остаточного рішення і

здійснення правильного альтернативного вибору. Тобто інтернет технології все таки для набуття здобувачами нових навиків та практичних умінь і розширення діапазону мислення та візуалізації.

Summary: In the modern world of digitization of all aspects of people's activities, Internet technologies are increasingly used to improve the quality of all aspects of development, including the educational process of both universities and all levels of education. These technologies open up a large number of various resources and opportunities to schoolchildren, students, as well as people who seek to expand the scope of their knowledge. These technologies can be divided into two types, those that are used on the Internet and for which a web browser is mainly used. And also local - these are applications that people use when installed on their own PCs and smartphones. This scientific work will present local and Internet resources, which by their functionality help to expand their knowledge, as well as help to solve mathematical problems based on modeling. The use of modern information systems for the provision of educational material for both university students and high school and college students is relevant, visible and interesting, which will allow students to be involved in more active and productive learning of new material and will make this process interesting and informative. For university students, it is suggested to use informational resources of a professional nature, with appropriate specialization. But the use of artificial intelligence systems can also help in solving economic problems, writing conference theses, and help in writing codes for computer programs. But in our expert opinion, the use of AI in the educational process is admissible, but with certain limitations, since the more difficult the task is to perform and, accordingly, the specifics of the industry, it is impossible to be sure of a hundred percent correct solution of artificial intelligence systems, precisely the essence of human resources is in making a final decision and making the right alternative choice. That is, Internet technologies are still for acquiring new skills and practical skills and expanding the range of thinking and visualization.

Вступ. Розвиток цифрових технологій у всіх аспектах життя людей, життя в так званому «сма́ртфоні», особливо людей молодого покоління робить виклики для навчального процесу на всіх рівнях застосування. Ризики розвитку сучасного світу заставляють змінювати підходи та враховувати ті виклики, які є як в зовнішньому так і у внутрішньому аспектах розвитку як економіки так і науки та навчального процесу. Діджиталізація зараз охоплює всі галузі світової та національної економіки.

Сталий розвиток включає соціальне благополуччя, яке залежить від освіти. Інформаційні технології з'явилися для поширення спільних

знань і є основною рушійною силою освітніх реформ. Запровадження нових технологічних засобів навчання, таких як мобільні пристрої, смарт-дошки, MOOCs, планшети, ноутбуки, симуляції, динамічні візуалізації та віртуальні лабораторії, змінило освіту в школах та установах. Доведено, що Інтернет речей (IoT) є одним із найбільш економічно ефективних методів навчання молоді. Це також надійний механізм для інтеграції досвіду навчання світового рівня для всіх [1; 2; 3].

Підприємства, що займаються освітніми технологіями, постійно намагаються створити нові рішення, щоб розширити доступ до освіти для осіб, які не можуть отримати відповідні освітні можливості. Соціальні медіа як інструмент навчання пройшли довгий шлях. Велика кількість викладачів і студентів використовують соціальні медіа як важливий елемент загального досвіду електронного навчання. У наші дні це важливе місце для обміну інформацією на важливі теми. Окрім можливості передавати інформацію в будь-якому місці та в будь-який час, сайти соціальних медіа також є фантастичним джерелом створення мережевих можливостей для організації соціальної діяльності та, можливо, нових робочих місць [4; 5].

Традиційні інструкції в навчальному процесі не забезпечують безпосереднього навчального середовища, швидшого оцінювання та більшого залучення. Навпаки, цифрові засоби навчання та технології заповнюють цю порожнечу. Деякі з ефективності, яку забезпечують такі технології, просто неперевершені традиційними методологіями навчання.

Оскільки смартфони та інші бездротові технологічні пристрої стають популярними серед широкої громадськості, має сенс, щоб навчальні заклади ефективно використовували їх, впроваджуючи технології в аудиторіях. Дійсно, адаптивність і ненав'язливість сучасних технологій роблять навчання більш привабливим для наступного покоління. Онлайн-календар у навчальному процесі, де ми можемо відображати розклад занять, розклад завдань, екскурсії, спікерські виступи, розклад іспитів або семестрові перерви, допоможе студентам відповідно планувати. Системи відповідей здобувачів, з використанням таких пристроїв як смартфони та клікерні пристрої, забезпечують швидку та просту техніку для викладачів, щоб швидко визначити, чи здобувачі засвоїли представлений вміст і чи потрібні додаткові пояснення.

Інтеграція технологій в освіту надає учням привабливий досвід навчання, дозволяючи їм залишатися більш зацікавленими в предметі, не відволікаючись. Використання проекторів, комп'ютерів та іншого

передового технічного обладнання в аудиторії може зробити навчання захоплюючим і розважальним для студентів. Навчання студентів може стати більш динамічним і захоплюючим, якщо встановлювати завдання в аудиторії які включають технологічні ресурси, усні презентації та групову участь. Участь може виходити за межі вербального спілкування.

Основна частина. В розвитку сучасних цифрових технологій та їх використання у всіх аспектах життя, в тому числі в навчальному процесі є штучний інтелект (далі – ШІ). Різні компанії розробили ШІ для різних задач, деякі мають широкий функціонал, а деякі спеціалізуються на певному виді завдань. Найбільш популярний ШІ на даний час є ChatGPT. Дана модель розроблена компанією Open AI на базі архітектури GPT-4. Мета даного ШІ – це допомогти користувачам з пошуком інформації, вирішувати задачі різної складності, допомога з навчанням, генерувати зображення на основі запитів. Нижче наведено приклади, які показують деякі можливості ChatGPT.



Рис. 1. Візуалізація функції ШІ щодо генерування зображення на основі опису який ми задаємо

На наступному рис. 2 візуалізовано роботу штучного інтелекту щодо виконання задач по економічних дисциплінах. Тобто використання сучасних інтернет технологій, а саме систем штучного інтелекту, так званих ШІ дозволить учням та студентам, самостійно та якісно опрацьовувати матеріал, який вони можливо не до кінця

зрозуміли, або хочуть додатково опанувати знання та матеріали, які потрібні їм по курсу дисциплін які вони зараз вивчають.

Такий візуалітивний спосіб навчання, з використанням сучасних інтернет технологій для модернізації освітнього процесу буде, на нашу думку, дуже цікавий для молоді: учнів та студентів.

ChatGPT ▾

На ринку досконалої конкуренції встановилась ціна, яка дорівнює 13 грн.. Функція сукупних витрат для фірми може бути записана рівнянням $TC = 0,5Q^2 + 8Q + 6$. Визначте оптимальний обсяг виробництва і максимальний дохід фірми (Q в тис. шт.)

Для визначення оптимального обсягу виробництва і максимального доходу фірми, яка працює на ринку досконалої конкуренції, скористаємося наступним алгоритмом:

1. **Оптимальний обсяг виробництва** визначається за умовою, що ціна P дорівнює граничним витратам MC . Граничні витрати MC — це похідна сукупних витрат TC за обсягом виробництва Q .
2. **Дохід фірми** обчислюється як продукт ціни P і обсягу виробництва Q .

Крок 1: Знайдемо граничні витрати (MC)

Функція сукупних витрат:

$$TC = 0,5Q^2 + 8Q + 6$$

Знайдемо похідну TC за Q :

$$MC = \frac{d(TC)}{dQ} = 0,5 \cdot 2Q + 8 = Q + 8$$

Крок 2: Визначимо оптимальний обсяг виробництва (Q)

В умовах досконалої конкуренції ціна P дорівнює граничним витратам MC :

$$P = MC$$

Підставляємо ціну $P = 13$ грн:

$$13 = Q + 8$$

Звідси:

$$Q = 13 - 8 = 5 \text{ тис. шт.}$$

Крок 3: Визначимо максимальний дохід фірми

Дохід TR визначається як:

$$TR = P \cdot Q$$

Підставляємо значення $P = 13$ грн і $Q = 5$ тис. шт.:

$$TR = 13 \cdot 5 = 65 \text{ тис. грн}$$

Отже, оптимальний обсяг виробництва становить 5 тис. шт., а максимальний дохід фірми дорівнює 65 тис. грн.

Ця розмова корисна? 🗲 🗲 🗲 🗲

📩 Повідомлення для ChatGPT

ChatGPT може помилятися. Перевіряйте важливу інформацію.

Рис. 2. Візуалізація системою ChatGPT, щодо розв’язання економічної задачі про витрати виробництва

Оскільки, на нашу думку, використання сучасних технологій для модернізації освітнього процесу в такий можна сказати цікавий метод, дозволяє задіювати активність самого здобувача знань, коли студент

задає системам штучного інтелекту питання або завдання та отримує деталізовану інформацію, і при цьому ще можлива цікава візуалізація процесів, в яких безпосередньо учень або студент приймає участь.

На нашу думку, це значно покращить якість засвоюваного матеріалу і цінність також, оскільки студент приклав достатньо зусиль для опанування нового матеріалу із використанням сучасних інтернет-технологій в даному випадку систем штучного інтелекту.

На рис.2 як раз і представимо на практиці використання штучного інтелекту для розв'язання та пояснення економічних завдань.

На рисунку видно, що система штучного інтелекту ChatGPT описує та візуалізовує покрокове розв'язання поставленої задачі, що робить процес навчання для студента або учня вельми цікавим, пізнавальним та допомагає опанувати вивчення нового матеріалу в достатньо цікавій формі.

Отже, як ми бачимо ChatGPT представляє велику кількість можливостей для навчання та допомоги з різними поставленими завданнями.

Наступний потужний ресурс який можна використовувати для розв'язування математичних завдань є MATLAB (Matrix Laboratory).

MATLAB (Matrix Laboratory) — це високорівнева мова програмування та інтегроване середовище для числових обчислень, візуалізації даних, розробки алгоритмів і створення моделей. MATLAB використовується в науці, інженерії, математиці та економіці для вирішення різноманітних задач, включаючи аналіз даних, моделювання та симуляцію. Для роботи з даною програмою потрібно знати правильне поставлення завдання, а також послідовність використання команд. Розробники цієї програми зараз дозволяють студентам на їхньому сервері безкоштовно використовувати дану програму у так званій «демо версії» в цілях навчання та опанування цієї програми, яка містить вже модулі професійного використання III на базі нечіткої логіки (Fazzi logic) [2].

На рис 2, представленого вище бачимо інтерфейс програми. Для роботи з програмою в певній послідовності вводимо команди в вікні Command Window. Також в даній програмі вбудована функція яка дозволяє виявити помилки та правильність написання команд. Кожна дія яка записується в сценарій програми. Це дозволяє бачити всі дії які було здійснені при виконанні команд.

На магістратурі спеціальності 051 «Економіка» для дисциплін по освоєння даної спеціальності ми здійснювали моделювання діяльності компаній України по роздрібній торгівлі щодо виділення основних

кластерів діяльності. Дане завдання студенти вказаної спеціальності виконували в програмному середовищі Matlab, яке доступне в інтернет ресурсах та сервері компанії.

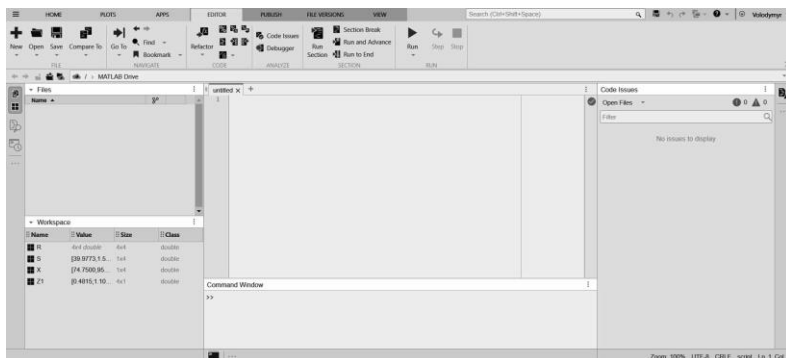


Рис. 3. Візуалізація використання в навчальному процесі програми Matlab

Використання сучасних інтернет ресурсів, в тому числі програм вже професійного характеру, дозволяє студентам опановувати нові програмні результати, та впроваджувати її у вирішення та наукові дослідження на реальних економічних задача, що робить навчальний процес надзвичайно цікавим для здобувачів вищих навчальних закладів та дозволяє дістати практичні навички у роботі з програмою, та опанувати практичні компетентності, які можуть бути використанні у подальшій кар'єрі, що є також важливим елементом для подальшого працевлаштування студентів.

Нижче буде представлено приклад поетапної побудови дендрограми. В *Matlab* на основі використання таких алгоритмів функцій при здійсненні кластерного аналізу для вибраних компаній роздрібної торгівлі України. Дані розрахунки проводились студентами на навчальній дисципліні спеціальності 051 «Економіка», назва дисциплін «Моделювання розвитку економіки». Дані матриці вхідних даних це фінансові показники обраних компаній таких як «Розетка», сітка магазинів «Алло» та сітковий супермаркет «Фокстрот».

На другому етапі здійснення кластерного аналізу ми по алгоритму виконання моделювання здійснюємо перетворення матриці нормованих значень на матрицю відстаней між формованими кластерами.

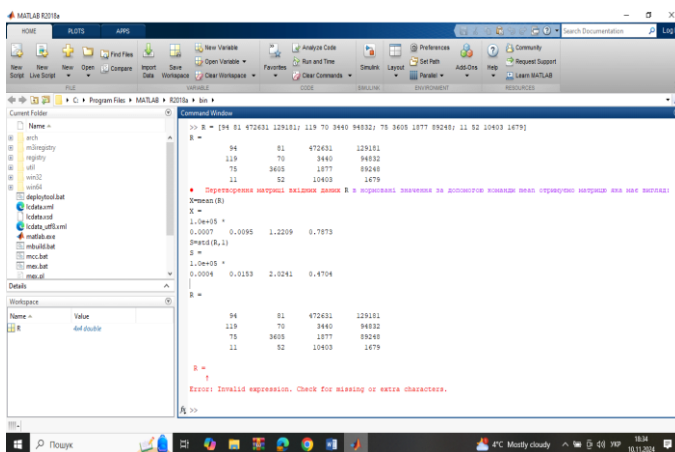


Рис.4. Візуалізація використання програми Matlab для виконання завдань по кластерному аналізу підприємств національної економіки

На рис. 5 продемонстровано використання в навчальному процесі з дисципліни «Моделювання розвитку економіки» візуалізацію використання програмного забезпечення з системою штучного інтелекту (модулі fuzzy logic)- Matlab/

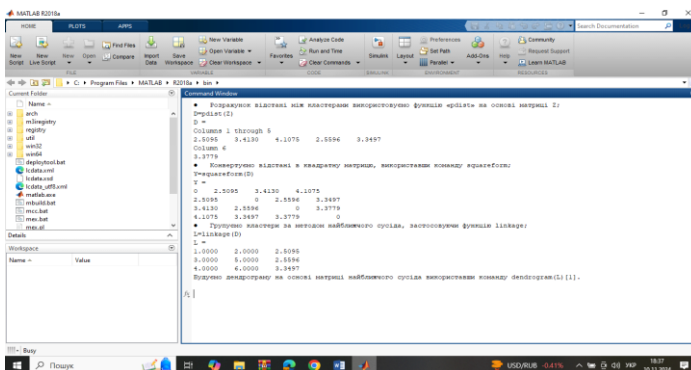


Рис.5. Візуалізація здійснення перетворення процесу моделювання на основі кластерного аналізу етапу побудови «матриці відстаней» в програмі Matlab

І останній етап здійснення кластерного аналізу економічних задач, це фактично візуалізацію побудованих кластерних структур

через дендрограму. Будуємо дендрограму на основі матриці найближчого сусіда використавши команду `dendrogram(L)` [1].

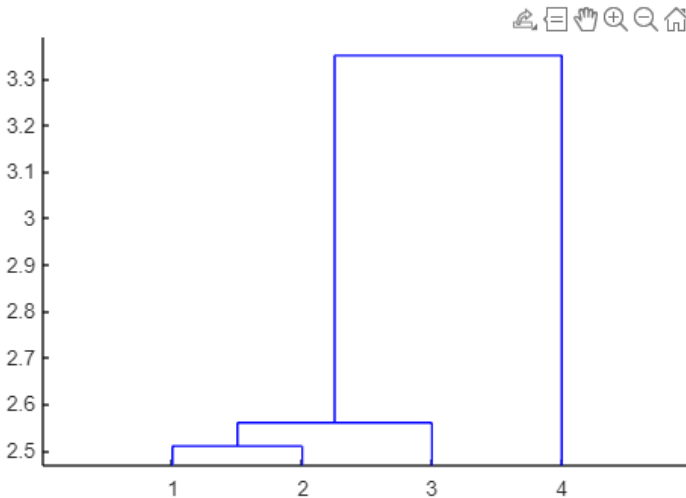


Рис 6. Дендограма побудови кластерних об'єднань з використанням програмного середовища Matlab для економічних задач

Отже, при роботі з *Matlab* варто дотримуватися правильного порядку введення команд. Дана програма є потужним засобом для навчання. Оскільки вона використовує штучний інтелект для розрахунків, користувачу лише потрібно знати які команди потрібно вводити і в якій послідовності.

Наступною технологією для навчання являється Mathcad яка дозволяє виконувати складні математичні розрахунки. Mathcad – це потужний інструмент який розроблений для вирішення математичних розрахунків, інженерних завдань, а також допоможе візуалізувати розрахунки в графіки та діаграми. Програма об'єднує в собі можливості текстового редактора, системи символьної математики та інструменту для роботи з числовими обчисленнями, що дозволить створювати інтерактивні документи. З основних функцій що представляє програма це: рішення математичних завдань, символьні обчислення, чисельні обчислення, побудова графіків, операції з матрицями, автоматичне оновлення результатів при зміні початкових даних, робота з різними одиницями вимірювання (дана функція дозволяє автоматично конвертувати різні одиниці вимірювання),

інтеграція з іншими програмами. На зображеннях які будуть представлені нижче можна побачити приклади обчислень та графіки які виконуються в Mathcad:

Хід роботи

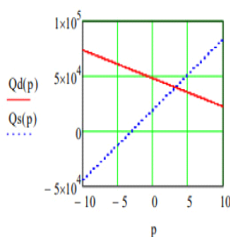
1. Визначимо параметри ринкової рівноваги.

Виводимо рівняння лінії попиту та пропозиції. За умовою функція попиту і пропозиції мають лінійний вигляд, відповідно,

$$Q_d(p) = Q_p + E_p \cdot Q_p \cdot \frac{(p - p_p)}{p_p} \quad Q_s(p) = Q_p + E_s \cdot Q_p \cdot \frac{(p - p_p)}{p_p}$$

Підставляючи вхідні дані, отримуємо лінійні функції, за якими будемо графік:

$$Q_d(p) = 40000 + (-0.2) \cdot 40000 \cdot \frac{(p - p_p)}{p_p} \quad Q_s(p) = 40000 + 0.5 \cdot 40000 \cdot \frac{(p - p_p)}{p_p}$$



2. Визначимо мікроекономічні показники фірми. Ринкова доля фірми.

$$Q_f = \lambda \cdot Q_p \quad Q_f = 8.8 \times 10^3$$

Визначимо середній та граничний дохід фірми:

$$AR(Q) = p_p \cdot \left[1 - \frac{\lambda \cdot (Q - Q_f)}{Q_f \cdot E_p} \right] \quad MR(Q) = p_p \cdot \left[1 - \frac{\lambda \cdot (2 \cdot Q - Q_f)}{Q_f \cdot E_p} \right]$$

$$AR_f(Q) = 40000 - p_p$$

Визначимо функції середніх, сукупних та граничних витрат, їх постійні та змінні складові.

$$C_o = \xi \cdot p_p \quad C_o = 1.934 \quad Q_o = q \cdot Q_f \quad Q_o = 6.336 \times 10^3$$

Середні сукупні витрати задані за умовою

$$ATC(Q) = \left[b \cdot \frac{(Q - Q_o)^2}{Q_o^2} + 1 \right] \cdot C_o \quad ATC_f = \left[b \cdot \frac{(Q_f - Q_o)^2}{Q_o^2} + 1 \right] \cdot C_o$$

Сукупні витрати

$$TC(Q) = ATC(Q) \cdot Q$$

Середні постійні витрати за умовою становлять долю від мінімальних середніх сукупних витрат, яка становить

$$\xi = 0.27 \quad \text{Об'єкт} \quad AFC_f = \xi \cdot C_o \quad AFC_f = 0.522$$

Отже, постійні витрати визначаються за залежністю $FC = AFC_o \cdot Q$

Рис.7. Виконання практичної роботи з дисциплін по спеціальності 051 «Економіка» в програмі Mathcad, візуалізація здійснених розрахунків по моделювання введення на виробництво акцизів

Дані приклади дозволяють побачити як програма проводить обчислення які застосовуються в економіці. На основі даних розрахунків можемо побачити, як програма допомагає студентам проводити розрахунки.

Якщо порівнювати програми Mathcad і Matlab для використання то можемо зробити висновок що дані програми мають великі можливості і функціонал. Але варто звернути увагу, що ці програми мають різну складність при освоєнні. Для початківців які вперше стикаються з подібними програмами варто почати з Matlab, завдяки штучному інтелекту. Mathcad може використовуватись для користувачів які хочуть більш інтерактивно візуалізувати роботу.

Висновки, щодо наших наукових досліджень про вплив інтернет технологій на модернізацію навчального середовища, актуальні є тим, що ми живемо в еру технологій, які відкривають нам великий доступ до різноманітних ресурсів які допоможуть учням, студентам, викладачам досягнути інновацій і поглибити свої знання в певній сфері. Однак ці можливості ставлять нас перед викликом: розробка нових технологій, захист своєї конфіденційності, безпека в мережі інтернет. Користуючись різними інтернет ресурсами варто розуміти що вони являються лише інструментом для розвитку і покращенню знань. На завершення хочемо подати цитату яка найкраще розкриває суть сучасних інтернет технологій:

"Технології – це не просто інструменти. Вони створюють нові можливості для нас, щоб змінити світ – Джонатан Ів (Jonathan Ive), дизайнер і віце-президент Apple. На нашу думку використання сучасних інтернет-технологій в навчальному процесі в сучасному розвитку технологій дозволить зробити навчальний процес більш цікавим та доступним навіть для студентів з інклюзивними можливостями.

Оскільки використання сучасних інтернет технологій, які ми описали вище дозволяє візуалізувати розрахунки з економічних та інших типів завдань, впровадження штучного інтелекту в навчальному процесі допоможе освоїти не зрозумілі моменти навчального процесу, зацікавить здобувачів до розширення своїх знань та області їх використання в практичному аспекті. Тобто застосування сучасних інтернет-технологій в навчальному процесі покращить всі аспекти навчального процесу для всіх його учасників.

Технології в освіті можуть допомогти здобувачам підготуватись до навчання та самовдосконалюватись протягом усього життя. Ці технології надають студентам віртуальний світ і свободу доступу до цифрових знань відповідно до їхнього стилю навчання. Завдяки

інструментам створення цифрового контенту, які налаштовують викладання та навчання, студенти можуть навчатися у своєму власному темпі.

Список використаних джерел:

1. Артим-Дрогомирецька З., Гарматій Н.М., Крицька. Л., Гарматій С.В. Статистичний аналіз діяльності страхових компаній України інструментарієм кластерного аналізу. *Галицький економічний вісник*. Т.74. - №1. 2022. С.7-15.
2. Buiak L., Harmatii N., Fedyshyn I. Research On Investment Process Dynamics Taking Into Consideration Stochasticity Of World And National Economies'crisis Phenomena. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2021. № 5. P.140-146. URL: http://www.nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2021/5/NVNGU05_2021_Buiak.pdf (дата звернення: 06.10.2023)
3. Гарматій Н.М., Мартиняк І.О., Ціх Г.В. Класичні та сучасні моделі економіки:навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023.300с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43613> (дата звернення: 08.10.2023)
4. Співак С.М. Дослідження розвитку фінансових структур національної економіки з використанням сучасного інструментарію економіко-математичного моделювання в умовах ризиків / Співак С.М., Гарматій Н.М., Гарматій С.В. *Галицький економічний вісник*. Т.87. №2. 2024. С.60-69. URL:(<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/45122>) (дата звернення: 09.11.2023)
5. Рогатинський Р.М. Математичні методи ринкової економіки для спеціалістів-кібернетиків»[для студ. вищ. навч. закл.] /Р.М.Рогатинський, Н.М.Гарматій. –Тернопіль :ТзОВ «Видавництво Астон». 2015.- 206с. URL : <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29297>

**Дмитро Дмитрів, Наталія Мариненко, Олена Дмитрів,
Богдан Михайлишин**
*Тернопільський національний технічний університет імені Івана
Пулюя (Україна)*
**Dmytro Dmytriv, Nataliia Marynenko, Olena Dmytriv,
Bohdan Mykhailyshyn**
Ternopil Ivan Puluji National Technical University, Ternopil (Ukraine)

**ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА ЕКОНОМІЧНІ
ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКИХ АВТОТРАНСПОРТНИКІВ НА
ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

**INSTITUTIONAL FRAMEWORKS AND ECONOMIC PROSPECTS
OF UKRAINIAN ROAD TRANSPORTERS IN THE EUROPEAN
FREIGHT MARKET**

Резюме. У контексті євроінтеграційних процесів в Україні, досліджено вимоги трансформації вітчизняної транспортної інфраструктури, зокрема автомобільної, до стандартів автотранспортної системи країн Європейського Союзу (ЄС). Охарактеризовано вплив інституціональних заходів, ініційованих і впроваджених урядом ЄС, щодо підтримки міжнародних автоперевізників України. Висвітлено ряд складних внутрішніх і зовнішніх проблем, з якими зіштовхнулися міжнародні автоперевізники України і які негативно впливають на стабілізацію та подальший розвиток даного сегменту перевезень.

У відношенні до країн-лідерів на ринку, країн найближчих конкурентів та України, здійснено оцінювання індексу ефективності логістики, який відображає логістичний потенціал вітчизняної логістичної системи. Досліджено сучасний стан та тенденції європейського ринку вантажних автомобільних перевезень. Проведено аналіз лідерів ринку за країнами та транспортними компаніями. Проаналізовано динаміку обсягів вантажних автомобільних перевезень, розмірів автопарків країн-лідерів на ринку та країн найближчих конкурентів. Для досліджуваних країн визначено питомі обсяги вантажообігу на одну одиницю комерційного транспорту та їх прирости, що дає можливість оцінити ефективність використання автопарків досліджуваних у роботі країн.

З огляду на економічні перспективи українських перевізників на європейському ринку, в контексті євроінтеграційних процесів, проаналізовано конкурентне середовище сегменту міжнародних

вантажних перевезень ЄС. Виявлено, що лідерами даного сегменту європейського ринку перевезень, є країни з близькими до українського, індексами ефективності логістики, це дає підстави говорити про його економічну перспективність для вітчизняних перевізників.

Запропоновано рекомендації щодо підтримки вітчизняних автоперевізників з боку державних органів влади у співпраці з Європейською Радою, Міністерством розвитку громад та територій України, а також з боку асоціації автомобільних перевізників України, у складних умовах сьогодення.

Summary: In the context of the European integration processes in Ukraine, the requirements for the transformation of the national transport infrastructure, in particular, the road transport infrastructure, to the standards of the European Union (EU) road transport system are studied. The impact of institutional measures initiated and implemented by the EU government to support international road carriers in Ukraine is characterized. A number of complex internal and external problems faced by international road carriers in Ukraine are highlighted, which negatively affect the stabilization and further development of this transport segment.

In relation to the leading countries in the market, the countries of the closest competitors and Ukraine, the logistics efficiency index, which reflects the logistics potential of the domestic logistics system is assessed. The current state and trends of the European road freight transport market are studied. The market leaders by country and transport companies are analysed. An analysis of the dynamics of freight road transport volumes, fleet sizes of the market leaders and the countries of their closest competitors is carried out. For the studied countries, the specific volumes of cargo turnover per unit of commercial transport and their growth are determined, which makes it possible to assess the efficiency of using the fleets of the countries studied in the paper.

Taking into account the economic prospects of Ukrainian carriers in the European market, in the context of European integration processes, the competitive environment of the international freight transport segment of the EU is analysed. It is found that the leaders of this segment of the European transport market are countries with logistics efficiency indices close to the Ukrainian ones, which gives grounds to speak about its economic prospects for domestic carriers.

Recommendations for supporting domestic road carriers by the state authorities in cooperation with the European Council, the Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine, as well as the Association of Road Carriers of Ukraine under current challenges are offered.

23 червня 2022 року, Європейська рада надала Україні статус кандидата на членство у Європейському Союзі, а вже 14 грудня 2023 року розпочато перемовини щодо вступу України до ЄС за умов виконання фундаментальних критеріїв, яким повинна відповідати будь-яка країна-кандидат на членство. Готовність країни-кандидата до вступу до ЄС визначають за трьома групами критеріїв, які Європейська рада затвердила у 1993 році на засіданні в Копенгагені. Починаючи з того часу, Європейська Рада оцінює, країну - кандидата на членство у ЄС за політичними, економічними та інституційними критеріями. Одними з найважливіших є економічні критерії, які полягають у функціонуючий ринковій економіці та здатності конкурувати на ринку Європейського Союзу.

Галуззю економіки, яка у значній мірі визначатиме успішність виконання євроінтеграційних критеріїв є транспортна галузь, вимоги до якого викладені у п'ятому розділі Угоди про асоціацію «Економічне та галузеве співробітництво».

Регламентовані Урядом заходи щодо трансформації вітчизняної транспортної галузі до стандартів ЄС, розміщені на порталі [1] і містять 8 базових пунктів:

- 1) автомобільний транспорт;
- 2) залізничний транспорт;
- 3) морський транспорт;
- 4) внутрішній водний транспорт;
- 5) безпека на транспорті;
- 6) поштовий зв'язок;
- 7) транспортна політика;
- 8) цифрові транспортні коридори.

У наших дослідженнях виокремлюємо лише ті пункти, які стосуються автомобільного транспорту та його інфраструктури, тобто пункти – 1, 5, 7, 8.

У першому пункті, який безпосередньо стосується автомобільного транспорту, відзначається необхідність приведення вітчизняних законодавчих актів щодо врегулювання ринку послуг вітчизняного автомобільного транспорту у відповідність до європейських стандартів. У першу чергу, це стосується імплементації Регламенту ЄС № 1071/2009, яким встановлюються загальні правила щодо допуску операторів автомобільних перевезень до надання відповідних послуг.

П'ятий пункт висвітлює заходи, необхідні для забезпечення безпеки на транспорті, а саме:

– адаптувати українське законодавство до вимог з безпеки, які висуваються до колісних транспортних засобів відповідно до стандартів Європейського Союзу;

– з метою гарантування відповідного рівня безпеки під час транспортування небезпечних вантажів автомобільним і залізничним транспортом, вітчизняні закони привести у відповідність до європейського законодавства, яке регламентує вимоги перевезення небезпечних вантажів;

– у 2017 році ухвалено Стратегію підвищення рівня безпеки дорожнього руху в Україні, покликану знизити рівень смертності та ступеня тяжкості наслідків ДТП;

– у 2018 році затверджено Державну програму підвищення рівня безпеки дорожнього руху, яка передбачає облаштування кільцевих розв'язок, об'єктів придорожньої інфраструктури, пішохідних переходів та островців безпеки.

У сьомому пункті, який стосується загальнодержавної транспортної політики, описана Національна транспортна стратегія до 2030 року, яка передбачає:

– підтримку імплементації Угоди про асоціацію з ЄС на рівні інтеграції транспортних систем;

– проект Закону України «Про мультимодальні перевезення»;

– реалізацію програми фінансування комплексного проекту «Ukraine Indicative TEN-T Investment Action Plan Projects», яка містить 39 проектів розбудови інфраструктурних об'єктів, загальною вартістю 4378,9 мільйонів євро.

Восьмий пункт стосується комплексного запровадження цифрових технологій на транспорті та під час здійснення логістичних операцій, що дасть можливість вирішувати значну частину проблем перевезень і підвищити їх ефективність. На сьогодні, саме восьмий пункт активно розвивається Міністерством цифрової трансформації України спільно з Міністерством розвитку громад і територій України. Серед успішних проектів такої співпраці можна виділити: сервіс державних послуг «Дія», інформаційну систему «Шлях», інформаційну систему «eЧерга».

Слід відзначити, що перелічені урядові заходи планувалися та реалізовувалися ще до початку повномасштабної війни, яку розпочала рф проти України, що вплинуло на уповільнення і зупинку інвестиційних проектів, пов'язаних із фінансуванням розбудови об'єктів транспортної інфраструктури.

Необхідність відновлення ланцюгів постачання та роботи вітчизняних перевізників, зруйнованих внаслідок військових дій,

особливо в міжнародному сполученні, стимулювали Європейську раду у кооперації з Урядом України, до розроблення і впровадження комплексу дієвих заходів інституціонального та цифрового спрямування, а саме [2]:

- розроблення і впровадження інформаційної система «Шлях»;
- реалізація програми «Шляхи Солідарності»;
- впровадження проєкту “Відкритий кордон”
- укладання угоди про лібералізацію перевезень з України;
- підписання Конвенції про процедуру спільного транзиту;
- розроблення і впровадження системи «eЧерга».

У своїй більшості, заходи щодо підтримки українських автоперевізників, які реалізуються ЄС, є позитивними та дозволили у перші два роки повномасштабної війни підтримати галузь та стимулювати її розвиток. Однак, з огляду на відзначені заходи щодо імплементації Урядом України вимог щодо нашого членства у Євросоюзі, та з огляду на триваючу війну з РФ, постає завдання аналізу сучасного стану автотранспортної інфраструктури України та можливості її інтеграції до загальноєвропейської транспортної мережі. Поряд із цим, доцільно вивчити сучасний стан європейського ринку перевезень вантажів автомобільним транспортом.

Головними проблемами, з якими стикнулись міжнародні автомобільні перевізники України в умовах сьогодення наступні:

- руйнування рухомого складу та об’єктів автомобільної інфраструктури внаслідок обстрілів російськими окупантами території України;
- брак водіїв, логістів і механіків, яких мобілізували та продовжують мобілізувати до армії;
- ситуативне блокування автомобільних прикордонних пунктів пропуску перевізниками та фермерами сусідніх країн, особливо з боку Польщі;
- падіння обсягу перевезень імпорту у зв’язку з виїздом з України мільйонів громадян;
- квотні обмеження на перевезення української експортної продукції до країн Євросоюзу;
- застарілий рухомий склад;
- обмежена пропускна спроможність автомобільних прикордонних пунктів пропуску та нерозвинена сервісна і санітарна інфраструктура біля них;
- підвищення рівня оподаткування перевізників;
- періодичне зростання дебіторської заборгованості АТП;

– відміна спрощеної процедури ліцензування міжнародних автоперевезень.

Вигідне геополітичне розташування України, у довоєнний час, забезпечувало значні валютні надходження до державного бюджету від транзитних потоків вантажів. Значення індексу ефективності логістики України з 2007 по 2014 рік зросло із 2,55 до 2,98 (рис. 1), що позитивно відобразилось на розвитку міжнародних автомобільних перевезень.

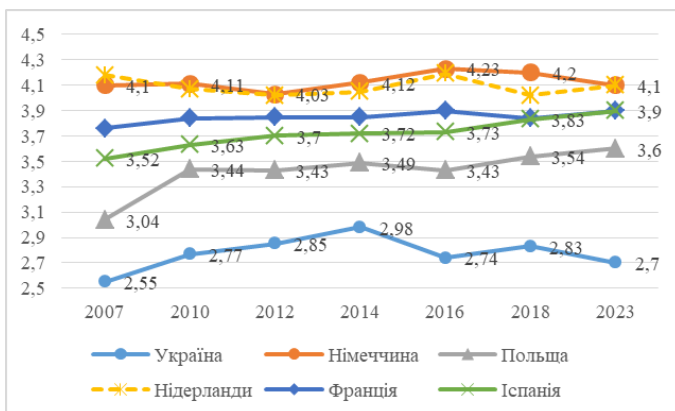


Рис. 1. Динаміка індексу ефективності логістики (LPI) країн-лідерів європейського ринку автоперевезень і України [3]

Однак, війна з рф, яка розпочалась на сході України у 2014 році і перейшла у повномасштабну у 2022 році, призвела до значного руйнування автотранспортної інфраструктури України та негативно вплинула на індекс логістичної ефективності.

У зв'язку із блокування морських шляхів з України військовим флотом рф, значна частина експортного потоку була перенаправлена на автомобільний і залізничний транспорт у напрямку морських портів Європи. Таке перенаправлення потоків вантажів та вихід з початку повномасштабної війни з українського ринку міжнародних перевізників, стимулювало розвиток вітчизняних міжнародних автотранспортників, автопарк яких зріс на 15,6% за рік і сягнув 52 тисяч одиниць [4].

У контексті оцінки економічних перспектив виходу українських автотранспортників на європейський ринок та проведення подальшого аналізу європейського ринку автоперевезень вантажів, необхідно

відзначити, що вітчизняні перевізники понесли і ситуативно продовжують нести збитки, пов'язані з блокуванням автомобільних пунктів пропуску, нашими західними сусідами [5].

Крім цього, почастишали випадки, застосування необґрунтованих штрафів у відношенні до українських перевізників, які перебувають на території сусідніх країн.

Висока ефективність вантажних автомобільних перевезень у ЄС, можлива завдяки розвиненій логістичній системі країн. У п'ятірку лідерів за індексами ефективності логістики (LPI) європейського ринку міжнародних перевезень у 2023 році увійшли Німеччина (4,1), Франція (3,9), Іспанія (3,9), Польща (3,6) і Нідерланди (4,1) (рис. 1).

На їх фоні Україна, з індексом у розмірі 2,7, на сьогоднішній день не зможе скласти достойної конкуренції. Тому доцільно порівняти логістичний потенціал України з країнами східної Європи (рис.2), які останнім часом нарощують обсяги перевезених вантажів (рис. 3).

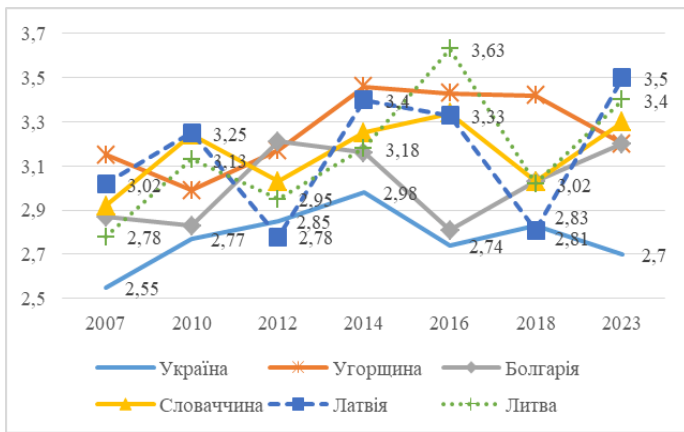


Рис. 2. Динаміка індексу ефективності логістики (LPI) найближчих країн-конкурентів і України [3]

З візуального порівняльного аналізу графіків індексу ефективності логістики (рис. 1, рис. 2) можна відзначити, що країни-лідери у перевезеннях вантажів мають розвинену логістичну інфраструктуру, а індекс має незначні відхилення, на противагу країнам Східної Європи, у яких відбуваються його ситуативні коливання, обумовлені кон'юктурою ринку перевезень та триваючою у цих країнах, трансформацією транспортно-логістичних систем до стандартів ЄС. Але незважаючи на це, країни Східної Європи, щорічно

збільшують свою частку на європейському ринку вантажних автомобільних перевезень, зокрема це стосується Литви та Болгарії, які у 2023 році збільшили обсяг перевезень вантажів (табл. 1).

Таблиця 1

Обсяг автомобільних перевезень вантажів, тис. т.

Країна, частка від європейського вантажообігу, 2023 рік	Роки			%	
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022
Болгарія, 1,26%	157376	160488	165218	+4,98	+2,95
Іспанія, 12,2%	1626362	1587697	1601828	-1,51	+0,89
Латвія, 0,62%	81562	80906	80624	-1,15	-0,35
Литва, 0,92%	113135	100752	120396	+6,42	+19,5
Нідерланди, 4,9%	699504	690903	642262	-8,18	-7,04
Німеччина, 21,8%	3107981	3060964	2856755	-8,08	-6,7
Польща, 12,1%	1580517	1599513	1584171	+0,23	-0,96
Словаччина, 1,2%	154828	160802	158257	+2,21	-1,58
Угорщина, 1,5%	219919	204708	192422	-12,5	-6
Франція, 11,8%	1648948	1631139	1545239	-6,29	-5,27
Європа	13648904	13585239	13117039	-3,9	-3,45

Джерело: складено авторами на основі [6]

За даними статистичної звітності Євростату, обсяг вантажних автомобільних перевезень в Європейському Союзі в 2023 році скоротився на 3,45% порівняно з показником 2022 року [6]. На прикладі обраних у дослідженні країн, проведемо аналіз динаміки обсягів вантажообігу, кількісного розміру автопарків комерційного транспорту та питомого вантажообігу, з огляду на загальноєвропейські тенденції (рис. 3, рис. 4).

У 2023 році найбільше скорочення автомобільного вантажообігу щодо попереднього року припадає на наступні країни ЄС: Нідерланди – 7,04%, Німеччину – 6,7% і Францію – 5,27%, який сумарно складає 38,5% загальноєвропейського вантажообігу (рис. 3).

Іспанія і Польща, які входять у п'ятірку лідерів ринку за динамікою показників вантажообігу, демонструють стабільність з відносно невеликими відхиленнями, відповідно +0,89% і – 0,96% (табл. 1).

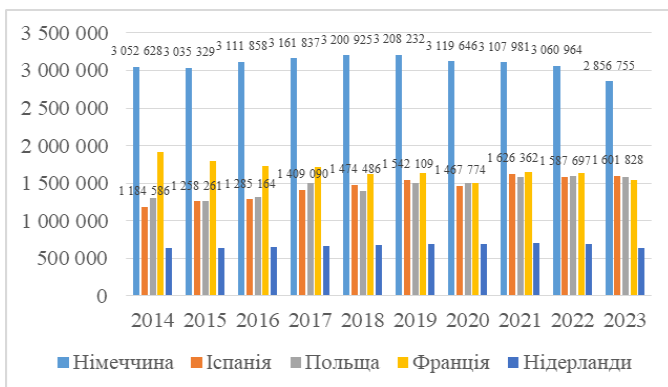


Рис. 3. Обсяг європейських вантажних автомобільних перевезень країн лідерів ринку (тис. т.) [6]

Достатньо високий приріст вантажообігу зафіксовано у Литви – на рівні 19,5%; значно поступаючись, але демонструє позитивну динаміку Болгарія з приростом 2,95% (рис. 4).

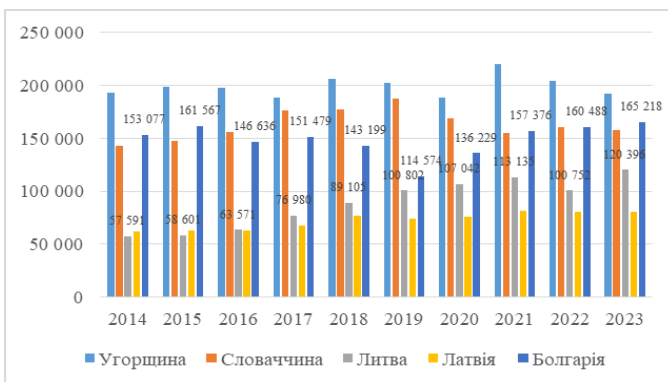


Рис. 4. Обсяг європейських вантажних автомобільних перевезень країн східної Європи (тис. т) [6]

Але доля цих країн у загальноєвропейському вантажообігу досить незначна, Литва – 0,92% і Болгарія – 1,26%, тому ці країни практично не впливають на динаміку вантажообігу Європи. Динаміка обсягів автомобільних вантажних перевезень Латвії, Словаччини та Угорщини негативна, і склала відповідно -0,35%, -1,58% і -6% (табл. 1).

На тлі падіння обсягів автомобільних перевезень вантажів, динаміка розміру автопарків комерційного транспорту у цих країнах, навпаки показує позитивну динаміку (табл. 2).

Таблиця 2

Кількість комерційного транспорту, одиниць

Країна, частка від європейського автопарку на 2023 р.	Роки			%	
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022
Болгарія, 1,93%	83125	82700	77847	-6,35	-5,87
Іспанія, 9,51%	371739	381602	383322	+3,12	+0,45
Латвія, 0,56%	21975	22261	22666	+3,14	+1,82
Литва, 1,72%	60535	64132	69442	+14,71	+8,28
Нідерланди, 3,48%	136541	138892	140398	+2,82	+1,08
Німеччина, 14,23%	559492	567247	573665	+2,53	+1,13
Польща, 18,03%	707009	708366	726911	+2,81	+2,62
Словаччина, 4,35%	167164	164586	175520	+5,00	+6,64
Угорщина, 2,09%	81451	83562	84259	+3,45	+0,83
Франція, 10,23%	408026	415447	412459	+1,09	-0,72
Європа	3904013	3962554	4032052	+3,28	+1,75

Джерело: складено авторами на основі [7]

Ефективність використання комерційного транспорту за досліджуваними країнами можна оцінити за річним приростом обсягу перевезення вантажів, що припадає на одну одиницю транспорту – питомим вантажообігом, який обчислимо як відношення загального обсягу вантажних автомобільних перевезень в країнах до кількості зареєстрованого в них комерційного транспорту (табл. 3).

Таблиця 3

Питомий вантажообіг, тис. т/од.

Країна	Роки			%	
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022
Болгарія	1,89	1,94	2,12	12,10	9,37
Іспанія	4,38	4,16	4,18	-4,48	0,44
Латвія	3,71	3,63	3,56	-4,16	-2,13
Литва	1,87	1,57	1,73	-7,23	10,36
Нідерланди	5,12	4,97	4,57	-10,71	-8,04
Німеччина	5,56	5,40	4,98	-10,35	-7,72
Польща	2,24	2,26	2,18	-2,51	-3,49
Словаччина	0,93	0,98	0,90	-2,65	-7,71
Угорщина	2,70	2,45	2,28	-15,42	-6,78
Франція	4,04	3,93	3,75	-7,30	-4,58
Європа	3,50	3,43	3,25	-6,95	-5,11

Джерело: складено авторами на основі [6, 7]

Найбільше автопарк комерційних автомобілів зріс у Литві та Словаччині, відповідно на 8,28% та 6,64%, автопарки решта країн збільшились в межах від 0,45% (Іспанія) до 2,62% (Польща). Лише у двох досліджуваних країнах автопарки комерційного транспорту скоротились – це відбулося у Франції на 0,72% і Болгарії – на 5,87%. Загальноєвропейський парк комерційного транспорту зріс у 2023 році на 1,75%. Отримані результати обчислення приросту питомого вантажообігу засвідчили, що у 2023 році трійку лідерів за цим показником формують: Литва з показником 10,36%, Болгарія – 9,37% та Іспанія з показником 0,44% (рис. 5).

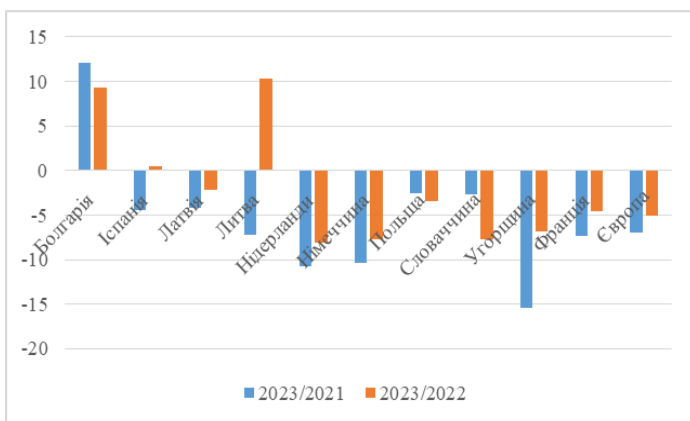


Рис. 5. Річний приріст обсягу перевезення вантажів, що припадає на одну одиницю комерційного транспорту, %

Динаміка обсягів перевезення вантажів, що припадають на одиницю комерційного транспорту інших досліджуваних країн – негативна. Загальноєвропейський показник вантажу перевезеного одиницею комерційного транспорту за рік, порівняно з 2022 роком зменшився на 5,11%. Хоча Литва і Болгарія покращили ефективність використання комерційного транспорту, однак показник питомого вантажообігу, в окремих випадках, у разі поступається значенню аналогічного показника лідерів ринку вантажних автомобільних перевезень.

Наприклад, у 2023 році на одну одиницю комерційного транспорту Литви припадало 1,73 тис. т. перевезеного вантажу, у той час як у Німеччині величина цього показника майже у три рази була вищою і складала 4,98 тис. т (рис. 6).

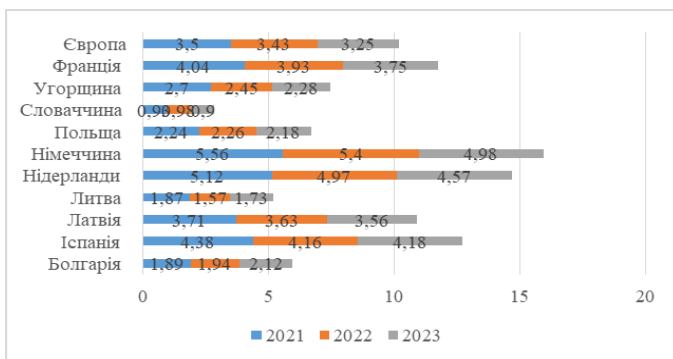


Рис. 6. Питомий вантажообіг за 2021-2023 роки, тис. т/од.

Оцінка економічних перспектив виходу на європейський ринок вантажних автомобільних перевізників українських транспортників обумовлена інституціональними заходами, які запровадила Європейська Рада з початком повномасштабної війни.

Однак, для більш чіткого уявлення конкуренції на європейському ринку вантажних автомобільних перевезень, доцільно провести оцінку його конкурентного середовища.

Станом на 2023 рік, обсяг міжнародних автомобільних перевезень склав 466048 мільйонів тонно-кілометрів, це на 4,36% менше, ніж у 2022 році. Лідерами на ринку міжнародних вантажних автомобільних перевезень є Польща, Іспанія, Німеччина, Чехія і Нідерланди. На долю цих країн у 2023 році припадало 64,8% всіх міжнародних вантажних автоперевезень [8].

Лідером ринку є польські транспортники, які майже у 2 рази за обсягами перевезень, перевищують найближчих іспанських конкурентів (рис. 7).

З переліку досліджуваних країн, у 2023 році, лише Литва демонструє позитивну динаміку збільшення обсягів міжнародних вантажних автомобільних перевезень, приріст склав 6,06%. Але частка Литви у 2,33% ринку міжнародних автоперевезень, кардинально не впливає на загальну ситуацію на ринку. У перевізників решта країн можна спостерігати падіння обсягів перевезень вантажів від -1,55% у Польщі до -17,68% у Латвії (табл. 4).

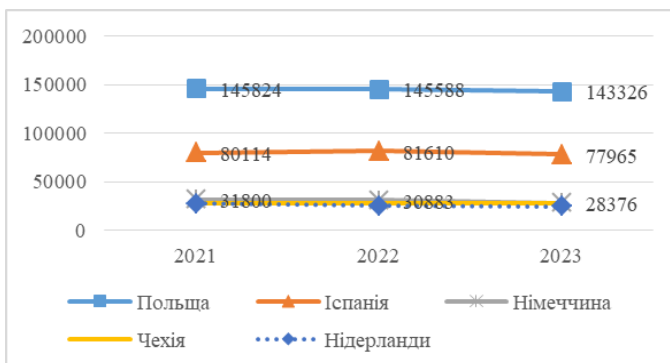


Рис. 7. Динаміка обсягів міжнародних автомобільних перевезень в ЄС, млн т-км

Таблиця 4

Обсяг міжнародних автомобільних перевезень, млн т-км

Країна, частка від європейського автопарку на 2023 р.	Роки			%	
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022
Болгарія, 2,66%	11403	13489	12409	8,82	-8,01
Іспанія, 16,73%	80114	81610	77965	-2,68	-4,47
Латвія, 1,12%	6110	6330	5211	-14,71	-17,68
Литва, 2,33%	11382	10256	10878	-4,43	6,06
Нідерланди, 5,27%	27536	25018	24583	-10,72	-1,74
Німеччина, 6,09%	31800	30883	28376	-10,77	-8,12
Польща, 30,75%	145824	145588	143326	-1,71	-1,55
Словаччина, 2,72%	14360	14824	12685	-11,66	-14,43
Угорщина, 3,1%	15413	16014	14427	-6,40	-9,91
Франція, 2,39%	11382	11908	11143	-2,10	-6,42
Європа	483049	487302	466048	-3,52	-4,36

Джерело: складено авторами на основі [8]

Грунтовну порівняльну оцінку, основних конкурентів можна здійснити за допомогою побудови SWOT-матриці, що не входить у фокус досліджень даної статті, а передбачено у перспективах подальших досліджень. Однак, з метою виявлення слабких сторін і загроз вітчизняних перевізників, можна виділити наступні переваги країн-конкурентів України на ринку міжнародних вантажних автоперевезень:

1) Активна розробка та впровадження інвестиційних проектів з розвитку автотранспортної системи ЄС.

2) Передбачення програм дотаціювання перевізників країн ЄС за кошти Євросоюзу у випадках виникнення кризових явищ на ринку.

3) Вільний перетин кордонів між країнами ЄС, що не потребує дозвільного режиму.

4) Великі автопарки сучасної техніки, що постійно оновлюються та збільшуються.

5) Доступність лізингових та кредитних програм на придбання нових вантажівок.

6) Високий, порівняно з українськими перевізниками, рівень оплати праці водіїв.

7) Уніфікована система документообігу перевізного процесу.

Ринок міжнародних вантажних автомобільних перевезень є фрагментованим, на якому п'ять найбільших компаній, зокрема, Kuehne+Nagel, DHL Supply Chain, DSV, DB Schenker та ін. (табл. 5) займають 5,99%, [9].

Таблиця 5

Компанії-лідери перевізники 2023 року у Європі

№ з/п	Перевізник	Країна	Валовий дохід, млн дол. США
1	Kuehne + Nagel	Швейцарія	46864
2	DHL Supply Chain	Німеччина	45590
3	DSV	Данія	34883
4	DB Schenker	Німеччина	30392
5	CEVA Logistics	Франція	18700
6	GEODIS	Франція	12624
7	Maersk Logistics	Данія	14423

Джерело: складено авторами на основі [10]

З огляду на компанії лідерів європейського ринку вантажних перевезень можна відзначити десятку компаній, які мають розвинену логістичну систему, великий парк транспорту різних видів, висококваліфікований персонал тощо. Валовий дохід міжнародної транспортно-логістичної компанії Kuehne + Nagel, яка є одним з лідерів ринку, у 2023 році склав 46864 млн дол. США. На другому місці знаходиться міжнародна компанія експрес-доставки вантажів і документів DHL Supply Chain з валовим доходом у 45590 млн дол. США. Замикає трійку лідерів з показником доходу у 34883 млн дол. данська транспортно-логістична компанія De Sammensluttede Vognmænd (DSV) (табл. 5).

Врахування факту подальшого збільшення глобального вантажообігу, обґрунтованого щорічним збільшенням обсягів виробництва та споживання товарів, на фоні отриманих валових доходів лідерів ринку з перевезень вантажів, дають підстави стверджувати, що ринок міжнародних вантажних перевезень є перспективним, зокрема і для вітчизняних автоперевізників.

Висновки. Проведений аналіз європейського ринку вантажних автомобільних, зокрема його міжнародного сегменту, лідерами якого є країни з близькими до українських, індексами ефективності логістики, можна відзначити економічну перспективність цього сегменту для українських перевізників.

З метою забезпечення підтримки та подальшого розвитку вітчизняних автомобільних перевізників у сегменті міжнародних перевезень, необхідно системно й оперативно забезпечити:

1) підвищення рівня фахових знань українських перевізників до діючих вимог роботи у ЄС;

2) системне оновлення вітчизняного автопарку, задіяного на роботі у міжнародному сполученні;

3) удосконалення сервісних інформаційних систем ліцензування, реєстрації та обліку процесів перевезень у міжнародному сполученні;

4) оперативне відновлення об'єктів транспортної інфраструктури, зруйнованих внаслідок триваючої війни з РФ;

5) проведення реконструкції автомобільних пунктів пропуску з метою збільшення їх пропускної спроможності, особливо зон відстою автотранспортних засобів;

6) гарантоване бронювання водіїв задіяних на міжнародних перевезеннях від мобілізації у воєнний час;

7) посилення інституту юридичного захисту вітчизняних перевізників, як в державі так і на міжнародному рівні;

8) фіксацію та ведення реєстру випадків неконкурентних дій у відношенні до українських перевізників;

9) повідомлення всесвітньої організації автомобільного транспорту щодо фактів порушення прав українських перевізників;

10) розроблення заходів, щодо компенсації збитків вітчизняних перевізників від блокування прикордонних пунктів пропуску;

11) розроблення заходів щодо компенсації збитків вітчизняних перевізників отриманих внаслідок військових дій РФ;

12) пролонгацію терміну дії угоди про лібералізацію перевезень з України.

Список використаних джерел:

1. Транспорт. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/partnership/transport/> (дата звернення: 18.10.2024)
2. Дмитрів Д., Дмитрів О., Юрик Н., Репак О. Вплив роботи пунктів пропуску в умовах воєнного стану на економічну ефективність АТП, задіяних у міжнародних вантажних перевезеннях. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2023. Том 85. № 6. С. 31-42.
3. Logistics Performance Index. The World Bank. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global> (дата звернення: 19.10.2024)
4. Дмитрів Д., Дмитрів О., Репак О. Аналіз ринку міжнародних вантажних автоперевезень в Україні в умовах воєнного стану. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 2 (29). С. 48-60. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23ddvuvs.pdf> (дата звернення: 19.10.2024)
5. Дмитрів Д., Дмитрів О., Михайлишин Б., Репак О. Оцінювання збитковості автомобільних перевезень швидкопсувних вантажів у міжнародному сполученні за умов блокади кордонів. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2024. Том 87. № 2. С. 84-92.
6. Road freight transport by type of operation and type of transport (t, tkm, vehicle-km) – annual data. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/road_go_ta_tott/default/table (дата звернення: 20.10.2024)
7. Road freight transport by vehicle characteristics. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Road_freight_transport_by_vehicle_characteristics#The_EU_fleet_of_goods_vehicles (дата звернення: 26.10.2024)
8. Road freight transport statistics. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Road_freight_transport_statistics&oldid=575068#The_total_EU_road_freight_transport_performance_in_2023_decreased_compared_with_2022 (дата звернення: 20.10.2024)
9. Europe Road Freight Transport Market Share. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-road-freight-transport-market/market-share> (дата звернення: 21.10.2024)
10. Top 10 Freight Forwarders in 2023. URL: <https://blog.shipsgo.com/top-freight-forwarders/> (дата звернення: 21.10.2024)

**Віталій Левицький¹, Сергій Радинський², Людмила Артеменко²,
Софія Радинська³**

*Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені Степана
Дем'янчука (Рівне, Україна)¹*

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана
Пулюя (Тернопіль, Україна)²*

*Університет інформаційних технологій та менеджменту м.Жешув
(Жешув, Польща)³*

**Vitalii Levytskyi¹, Sergii Radynskyi², Lyudmila Artemenko²,
Sofiiia Radynska³**

*Academician Stepan Demianchuk International University of Economics
and Humanities (Rivne, Ukraine)¹*

Ternopil Ivan Puluj National Technical University(Ternopil, Ukraine)²

*University of Information Technologies and Management in Rzeszów
(Rzeszow, Poland)³*

ПІДПРИЄМНИЦТВО УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ

ENTREPRENEURSHIP OF UKRAINE IN CONDITIONS OF WAR AND DIGITALIZATION: POSSIBILITIES AND PERSPECTIVES OF IMPROVEMENT

Резюме. У статті досліджено можливості та перспективи удосконалення впливу цифровізації на управління підприємствами в умовах війни. Обґрунтовано, що на сучасному етапі непередбачуваних обставин та економічних змін, викликаних воєнним станом та іншими супутніми кризами, цифровізація стає важливою умовою для виживання та діяльності підприємств. У ході дослідження проаналізовано вплив цифрових технологій на підприємства окремих галузей економіки та встановлено, що цифрові технології й інноваційні рішення є одними з визначальних факторів управління розвитком міжнародного бізнесу та українського зокрема. Визначено, що для досягнення цілей сталого розвитку є необхідним проведення цифрової трансформації національної економіки, а підприємства, які застосовують передові цифрові технології, впроваджують інноваційні та креативні рішення, мають більшу адаптивну здатність до сьогоденних викликів, та здатні забезпечити сталий розвиток в умовах війни і несприятливого конкурентного середовища.

Актуалізовано на тому, що воєнні дії на території України зумовили суттєві трансформації вітчизняної економіки, а це призвело до значного уповільнення її темпів та зниження ділової активності підприємницьких структур. Вказано на основні економічні наслідки тривалого воєнного конфлікту, прямі та опосередковані втрати економіки від руйнування та пошкодження енергетичної та промислової інфраструктури України, які вимірюються вже понад сотнею мільярдів доларів. Найбільше постраждали енергетика, житлове будівництво, аеропорти та дороги, інфраструктура транспортної галузі, агропромислового комплексу, активи промислових підприємств.

Відзначено, що нинішні реалії підсилюють переконання у необхідності цифрової трансформації вітчизняного підприємництва, розвиток цифрової економіки проникає в усі аспекти економічного середовища, представники бізнесу трансформуються у способах ведення справ, взаємодії та розмірах виробництва з ключовими економічними структурами. Цифрові технології, що засновуються на можливостях мережі Інтернет, утворюють цифрові платформи для підприємництва, де можна збирати дані, здійснювати операції, порівнювати та обирати та порівнювати контрагентів, а також здійснювати фінансові операції. Це призводить до переосмислення головних завдань управління та бізнес-адміністрування під впливом цифрових технологій.

Доведено, що глобальна цифровізація підприємництва дозволяє бізнесу розширювати свій ринок, залучати нових клієнтів, а відповідні цифрові інструменти – експериментувати з новими ідеями, адаптуватися до ринкових змін, розробляти нові товари та послуги, використовувати відкриту інформацію для нових можливостей; глобальний контекст, науково - технічний прогрес та перехід до цифрових технологій дозволять підприємствам впроваджувати новітні технології та сучасні методи менеджменту.

Summary. The article examines the possibilities and prospects of improving the impact of digitalization on enterprise management in wartime conditions. It is substantiated that at the current stage of unpredictable circumstances and economic changes caused by the state of war and other accompanying crises, digitalization becomes an important condition for the survival and operation of enterprises. In the course of the study, the impact of digital technologies on enterprises of certain sectors of the economy was analyzed and it was established that digital technologies and innovative solutions are one of the determining factors in managing the development of international business and Ukrainian business in particular.

It was determined that in order to achieve the goals of sustainable development, it is necessary to conduct a digital transformation of the national economy, and enterprises that use advanced digital technologies, implement innovative and creative solutions, have greater adaptive capacity to today's challenges, and are able to ensure sustainable development in conditions of war and unfavorable competitive conditions environment

It was updated on the fact that the military actions on the territory of Ukraine led to significant transformations of the domestic economy, which led to a significant slowdown in its pace and a decrease in the business activity of entrepreneurial structures. The main economic consequences of the protracted military conflict, direct and indirect losses of the economy from the destruction and damage of the energy and industrial infrastructure of Ukraine, which are already measured at more than a hundred billion dollars, are indicated. Energy, residential construction, airports and roads, the infrastructure of the transport sector, the agro-industrial complex, and the assets of industrial enterprises were the most affected.

It was noted that the current realities strengthen the belief in the need for digital transformation of domestic entrepreneurship, the development of the digital economy permeates all aspects of the economic environment, business representatives are transformed in the ways of doing business, interaction and production sizes with key economic structures. Digital technologies, based on the capabilities of the Internet, form digital business platforms where data can be collected, transactions can be made, counterparties can be compared and selected and compared, and financial transactions can be made. This leads to a rethinking of the main tasks of management and business administration under the influence of digital technologies.

It has been proven that the global digitalization of entrepreneurship allows businesses to expand their market, attract new customers, and appropriate digital tools allow them to experiment with new ideas, adapt to market changes, develop new products and services, use open information for new opportunities; the global context, scientific and technological progress and the transition to digital technologies will allow enterprises to implement the latest technologies and modern management methods.

Вступ. У 2022 році світ чекав на відновлення економіки внаслідок пандемічних втрат, проте широкомасштабне воєнне вторгнення рф в Україну зруйнувало попередні сподівання на стабільне економіко-соціальне життя. Посилення глобальних інфляційних процесів почалося у 2020 році внаслідок пандемії, оскільки уряди більшості країн запроваджували масштабні локдауни для населення та жорсткі обмеження для підприємництва. Війна

суттєво уповільнила українську економіку, відбулося значне зниження ділової активності. Найпомітніше це спостерігалось в тих регіонах, де тривають наземні бойові дії, при цьому інші території України потерпають від розриву логістичних ланцюгів та втрати робочої сили внаслідок еміграції, вимушеної міграції та залучення до обороноздатності держави.

У сучасному цифровому просторі, що швидко розвивається, Україна взаємодіє з унікальним набором викликів і можливостей у сфері трансформації підприємництва. Оскільки наша держава долає труднощі війни та цифрових трансформацій, то вкрай важливо усвідомити світові тенденції інвестування в цифровізацію та формування цифрової економіки. Понад те, економіці України необхідно відповідати цим глобальним процесам, при цьому вирішувати відповідні виклики, що постають на цьому перетині. Інтеграція новітніх цифрових технологій в економічні процеси України є важливим аспектом розвитку вітчизняного підприємництва. Досягнення високого рівня рентабельності суб'єктів бізнесу та забезпечення стабільного успішного довгострокового розвитку проблематично без всеохоплюючої цифровізації всіх необхідних процесів. У сучасних умовах використання цифрових технологій українським бізнесом стало запорукою та можливістю його динамічного зростання й розвитку конкурентоспроможності при жорсткій конкуренції. Саме тому для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оптимізації бізнесових процесів, оперативного та стратегічного планування активно використовуються ці провідні технології.

Цифрові технології є невід'ємною складовою сучасного економіко-цивілізаційного процесу. Кожна галузь так чи інакше використовує сучасні інформаційно-технологічні надбання у своїй підприємницькій діяльності. Здебільшого нині успіхи підприємства вимірюються не лише багаторічною успішною діяльністю, наявністю основних активів, а й здатністю змінюватися, адаптацією свого бізнесу до нових умов. Адже цифрові трансформації пришвидшують адаптацію до сучасних бізнес - викликів. Неухильний розвиток цифрових технологій потребує підвищеної уваги до процесів їх впровадження та використання, бо ігнорування сучасних цифрових тенденцій переважно призводить до краху бізнесу. Зазвичай впровадження інформаційних технологій на підприємствах неухильно переплетене з удосконаленням їх організаційної структури та бізнес - процесів, що є складним і надважливим процесом, передбачає необхідного обґрунтування такої доцільності.

Тривалі спостереження за цифровими трансформаціями виявляють, що рішення у сфері оновлення інформаційних технологій приймаються переважно не на основі аналізу потреб підприємств, а під навіюваннями реклами, престижу, моди, бажань користувачів та ін. Сьогодні багато проблем на шляху до цифровізації підприємництва зумовлені посереднім управлінням цифровізацією на рівні підприємства та високою вартістю інвестицій у цифрові технології. Керівники підприємств часто управляють своїми компаніями, здебільшого, зважаючи на свої особисті бачення, досвід, інтуїцію та неструктуровану інформованість щодо динаміки і стану розвитку цифрових технологій. Проте, у контексті теми дослідження можемо беззаперечно стверджувати, що український бізнес наполегливо інтегрується у загальні світові цифрові тенденції та намагається посісти гідне у цьому середовищі. Тому тема дослідження запровадження цифрових технологій у діяльності підприємств є надзвичайно актуальною, оскільки цифрова індустрія неухильно розвивається.

Процеси цифровізації української економіки та світові тенденції інвестування в цифровізацію підприємництва породжують перед країною важливі питання та виклики. Стає все нагальнішою необхідність узгодження інвестиційної політики з кардинальними змінами в цифровій економіці. Тому, розуміння та прийняття таких цифрових тенденцій є важливим підґрунтям для сталого розвитку економіки. Інтеграція цифрових технологій в усі сфери держави та суспільства сприятиме прискоренню досягнення економічних та соціальних цілей, вказуючи на ефективніший та якісніший шлях уперед. Зважаючи на поточний рейтинг України за рівнем цифровізації, для держави є надзвичайно важливим визначитися з пріоритетами цифрової трансформації як засобу пришвидшення розвитку .

Сучасний розвиток підприємства в умовах цифровізації зумовлений викликами та можливостями, з якими стикаються вони в умовах стрімкого технологічного прогресу. В умовах глобальної конкуренції цифровізація перетворюється не лише на інструмент підвищення ефективності, а й стає необхідністю для виживання та розвитку бізнесу. Ринок потребує від підприємств гнучкої адаптації до нових технологій, здатності адекватно реагувати на динаміку розвитку в цифровому середовищі та зміни споживчих уподобань. Цифрова трансформація стимулює оптимізацію бізнес-процесів підприємств та формує конкурентні переваги, забезпечує здатність до оперативної реакції на потреби споживача.

У науковій літературі регулярно з'являються публікації, що розглядають актуальні питання щодо цифрової трансформації підприємництва та бізнес-моделей, проте термінологічний апарат та процес саме цифрової трансформації ще не повністю досліджені. Тому дані питання є досить актуальними та потребують подальшого розгляду. Також важливо розглядати питання ролі цифрової трансформації в економічному відродженні та поступі України.

Цифровий порядок денний України «Україна 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою», визначає операційні та стратегічні напрями цифрової трансформації, сценарії розвитку, перелік проєктів та ініціатив з цифровізації. Проте для повного розкриття потенціалу цифрової трансформації підприємництва в умовах війни необхідно напрацювати пропозиції щодо поглиблення інвестиційної політики для соціально-економічного розвитку цифрової сфери.

Впровадження та розвиток цифрових технологій у підприємстві стали одним з найбільш актуальних напрямків дослідження у сфері розвитку національної економіки, адже це впливає не лише на окремі підприємства, але й на регіони та країну загалом. Взаємозв'язок економіки та війни не є новою темою в науковій літературі. Багато праць присвячено саме военній економіці (О. Семененко, Р. Бойко, Г. Лягушев, І. Чекед, В. Пташник, О. Кремешний, В. Пташник та ін.). Детальніше вплив війни на економіку аналізується у доробках К. Зацепіної, С. Кулицького, І. Кононова, Л. Верховод, В. Горбуліна, та ін. Війна в Україні актуалізував дискурс у вітчизняній науці. Проте, незавершеними є питання оцінки масштабу змін в економіці, що викликані повномасштабним воєнним вторгнення російських військ на територію України. За цих умов війни зростає ризикованість та невизначеність підприємницької діяльності, ускладнюються об'єктивні оцінки економічних наслідків від втрат бізнесу. Тому необхідною є детальна фіксація та документальне підтвердження суб'єктами підприємництва форс-мажорних обставин, що виникають через воєнні дії, зростає актуальність досліджень процесів формування у бізнесу здатності запроваджувати нові підходи, оцінювати економічні загрози, ризики та втрати в економіці. Увагу до питань діджиталізації бізнесу привернута й у розвинутих країнах, оскільки вони мають більше фінансових та ін. можливостей.

Науковці В. Томах, Т. Сігаєва і М. Мартиненко розкривали питання інноваційних рішень, креативних технологій цифрової трансформації управління підприємствами України у контексті сталого розвитку [1]. І. Перезовова, І. Земляков, А. П'яста та Н. Драганчук

вивчали перспективи стратегічного розвитку українських підприємств в умовах діджиталізації бізнесу [2]. Проблеми розвитку підприємництва в Україні в умовах воєнного стану досліджували Д. Левчинський, Г. Ступнікер, І. Каширнікова та Н. Зозуля [3]. Актуальні питання цифровізації бізнес-процесів під час війни досліджували О. Шевченко та А. Стрілець [4]. Н. Євтушенко і Д. Стеценко проаналізували виклики та можливості для цифрової трансформації бізнесу в Україні в умовах війни [5]. О. Плахотнік та А. Павленко вважають, що основною траєкторією еволюції модерного суспільства є цифровізація в усіх його сферах. Сучасні інформаційні технології є невід'ємною складовою нашого життя та регулярно впливають на різні технічні, економічні, соціальні та управлінські системи [6]. Проблеми формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації розглядали К. Гарбажій, Р. Степаненко та В. Шер [7].

Дослідники запропонували визначати цифрові стратегії підприємств як процес координації цифровізації операційних процесів, бізнес моделей, ключових сфер діяльності підприємства, клієнтського досвіду із загальним стратегічним напрямом для створення (підвищення) цінності послуг, продукції та рішень у цифровій економіці, звертають увагу на аспекти процесу цифровізації щодо ефективності економічної діяльності суб'єктів господарювання, а також аналізують стан та перспективи розвитку цифрових трансформацій у підприємстві. Мета статті полягає в дослідженні підприємництва України в умовах війни та цифровізації, актуальності цифрової трансформації українського бізнесу, аналізі інноваційних можливостей, які відкривають цифрові перетворення для розвитку підприємств та вітчизняного бізнесу. Дослідження також акцентує увагу на можливостях та викликах, з якими стикаються підприємства під час війни, та на перспективах і заходах, спрямованих на поліпшення цифрової трансформації в умовах воєнного стану.

З упевненістю можна констатувати, що запровадження та використання інноваційних цифрових технологій є однією із основних умов та засобів забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Цифровізація остаточно інтегрувалася у кожен галузь економіки, і цей процес буде тривати. З метою свого успішного розвитку підприємства неодмінно повинні запроваджувати сучасні інноваційні виклики. Тому наше дослідження передбачає визначення особливостей впливу цифровізації на діяльність підприємств в умовах стрімких цифрових трансформацій загалом та в розрізі окремих напрямків економіки.

Основна частина. Внаслідок агресії Україна зазнала безпрецедентних гуманітарних і соціально-економічних втрат й спричинила серйозні деструктивні процеси, у тому числі руйнування інфраструктури на території бойових дій, дезорганізацію усталених виробничих зв'язків і критично важливих постачань ресурсів, суттєву втрату зовнішніх ринків та експортного потенціалу. Проте згодом економіка країни адаптується та перебудовується під потреби війни, а на економічному фронті запеклої боротьби за незалежність Україна все ж таки не здає своїх позицій. Як результат, змінюються економічні практики та економічна поведінка різного роду соціальних суб'єктів, джерела прибутку. Практика підказує, що початок будь-якої війни завжди сприяє розвитку приватного підприємництва, адже найбільші статки та майно приватним бізнесом створювалися спокон-віків у періоди воєн і криз, тобто в часи масового зубожіння населення та банкрутства цілих держав. Збільшення чисельності армії у ході війни неодмінно вимагає більших обсягів виробництва, поставок озброєння, продуктів, взуття, одягу, засобів зв'язку, боєприпасів, пального і мастильних матеріалів, запасних частин, похідного спорядження та ін. [3, с. 111]. Складовою частиною цифрових трансформацій у підприємстві є імплементація інформаційно - комунікаційних технологій, адже вони є ефективним інструментом удосконалення управління організацією та її бізнес - процесами, бо засобами управління є управлінські рішення та інформація. Інформаційно - комунікаційні технології зводять у загальну сукупність виробничі процеси та методи, програмно - технічні засоби, які беруть участь у зборі, обробці, зберіганні, аналізі та поширенні інформації – це призводить до є зниження трудомісткості інформаційних процесів. Така діяльність важлива у сферах кадрового адміністрування, управління організаційною культурою та персоналом, у маркетингу, управлінні якістю та ін. Основною метою запровадження інформаційно - комунікаційних технологій є гарантування ефективного використання інформаційних ресурсів для підтримки прийняття рішень; забезпечення конкурентоспроможності структурних підрозділів підприємства, що працюють з споживачами та постачальниками. Саме розвиток цифрових технологій може підвищити конкурентоспроможність підприємств, які мають достатній конкурентний потенціал, але його конкурентоспроможність низька, в рамках діючих напрямків розвитку вже вичерпана [1].

Економіка воєнного стану – це, фактично, напівручне управління підприємствами, планування виробництв, які діють в країні, контроль за цінами з метою недопущення їхнього зростання та можливих

спекуляцій в умовах обмеження постачання товарів, планування розподілу товарів. Щодо підприємств, що виготовляють продукцію подвійного призначення, то в умовах воєнного стану вони перекваліфікуються на виробництво товарів, що зможуть використовуватися для ведення війни [3, с. 112].

Головною метою ефективної цифровізації підприємництва є не очікування, що процес відбудеться сам собою, а необхідність стимулювання та поживлення заради пришвидшення розвитку, використання можливостей інтелекту та неухильного розширення цифрових продуктів у підприємницькій діяльності. Розвиток цифрових трансформацій підприємництва є однією з головних переваг для оцінки інвестиційного потенціалу та залучення зовнішніх інвесторів. Використання цифрових технологій дає змогу ефективніше організовувати бізнесову діяльність і з найвигідніших позицій вибудовувати відносини із закордонними споживачами та замовниками [1].

Впровадження інформаційних технологій виступає лише інструментом для досягнення цифрової трансформації. Цей процес визначається переходом від оптимізації до революції. Сфери цифрової трансформації охоплюють наступні елементи, представлені на рис.1.

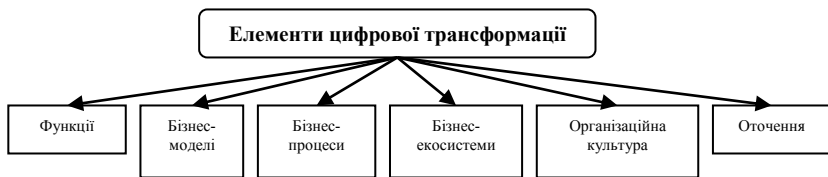


Рис.1. Основні елементи цифрової трансформації

Рух від оптимізації до цифрової економіки – цифрова трансформація – розпочинається як реакція на зміни потреб споживачів, він спрямований на оптимізацію взаємодії з клієнтами, повне та швидке задоволення їх потреб та на створення та обробку інформації про клієнтів. Інколи такі зміни розширюються, охоплюють, організаційну структуру, бізнес-процеси в ході трансформації.

Цифрові перетворення у підприємстві направлені на компанії, які оперативно приймають рішення, та швидко підлаштовуються під процеси та вимоги сьогодення і незволікаючи реагують на потреби своїх споживачів. За допомогою таких інноваційних методів корпоративного розвитку утворюються нові можливості. До таких

інноваційних методів можна віднести: 1) спільну роботу над проєктами за допомогою хмарних технологій, що ефективно використовують ресурси підприємства; 2) застосування стратегій для монетизації та отримання мобільного трафіку, який перевищує трафік фіксованих пристроїв; 3) використання стандартних рішень для ефективного розв'язання завдань та економії [5, с. 212].

Українським урядом запроваджено мораторій на перевірки бізнесу, на період воєнного стану продовжено дію дозволів і ліцензій на один рік, продовжено дію атестатів про акредитацію органів з оцінки відповідності, термін яких закінчується у воєнний час; також продовжено строки чинності результатів повірки засобів вимірювальної техніки в умовах воєнного стану, вдосконалено механізм подання підприємцями декларацій для отримання ліцензій та дозволів – ця послуга доступна через урядовий портал та додаток ДІЯ [3, с. 113]. Аналізуючи проблему імплементації інформаційно - комунікаційних технологій у цифровізацію підприємництва, можна стверджувати, що автоматизація бізнес - процесів допомагає підвищити ефективність виконання регулярних функцій персоналу для уніфікації та систематизації специфічних бізнес - процесів. Технологічна форма автоматизації бізнес - процесів з використанням таких підходів та інструментів, що «роботизує» більшість простих процесів інтегрує усі програмні продукти у єдину систему управління підприємством, призводить до економії коштів завдяки оптимізації бізнес - процесів і запобігання витрат ресурсів, доходів внаслідок ефективного управління [1].

Зміни в цифровому забезпеченні підприємств потребують адаптації наявних процесів та активно залучати нові технологічні рішення для підвищення конкурентоспроможності та ефективності. Застосування цифрових інструментів допомагає покращити комунікацію, підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити доступ до аналітичних даних у режимі реального часу. Також цифрові трансформації сприяють створенню нових бізнес-моделей, які враховують світові тенденції й забезпечують стійкий розвиток підприємств на довгострокову перспективу. Основні напрямки діджиталізації управління бізнес - процесами можна згрупувати наступним чином, представивши у табл. 1.

Цифровізація дає змогу оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, збільшити ефективність роботи працівників та знизити витрати. Автоматизація однотипних завдань, аналітика великих даних, застосування хмарних технологій впливають на прийняття виважених управлінських рішень, підвищують продуктивність.

Таблиця 1

Ключові напрями діджиталізації управління бізнес - процесами [2]

Напрямок	Характеристика
Цифрова трансформація взаємодії з клієнтами	Використання цифрових каналів для комунікації з клієнтами, включаючи інтеграцію чат-ботів, CRM-систем та мобільних додатків для покращення взаємодії та підвищення лояльності клієнтів.
Автоматизація операційних процесів	Використання автоматизованих систем для виконання рутинних завдань, що зменшує кількість помилок, підвищує продуктивність і дозволяє працівникам зосередитись на важливіших завданнях.
Інтернет речей	Інтеграція пристроїв для моніторингу та контролю виробничих процесів у режимі реального часу, що сприяє оперативному реагуванню на зміни та оптимізації використання ресурсів.
Кібербезпека	Використання передових технологій для захисту даних та інформаційних систем з метою запобігання кібератакам, забезпечення безпеки конфіденційної інформації та захисту бізнес-процесів.
Аналітика великих даних	Використання аналітичних інструментів для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і розумінню поведінки клієнтів.
Хмарні технології для зберігання та обробки даних	Забезпечення гнучкості, масштабованості та доступності інформації завдяки зберіганню та обробці даних у хмарі, що дозволяє працювати з будь-якого місця та пристрою.
Цифрове управління ланцюгами постачання	Використання цифрових технологій для управління ланцюгами постачання, включаючи відстеження поставок, управління запасами, планування та оптимізацію логістичних процесів.
Інтелектуальні системи управління	Впровадження штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації процесів прийняття рішень та оптимізації бізнес-процесів на основі аналізу даних.
Електронний документообіг	Система управління документацією, що включає створення, передачу та зберігання документів у цифровому форматі з електронним підписом, що підвищує швидкість та прозорість роботи з документами.

Інтеграція цифрових інструментів у бізнес-модель підприємства може також підвищити його адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, що є критично важливим у періоди невизначеності та економічної нестабільності. Підприємства, що прагнуть підвищити обізнаність про власний бренд, утвердитися як експерти у своїй галузі та знайти нові джерела доходу, повинні активно проводити вебінари та онлайн-курси. Надзвичайно ефективному впровадженню цифрових рішень та отриманню необхідних знань і навичок для реалізації цифрових стратегій необхідне залучення висококваліфікованих фахівців у галузі цифрових

технологій та інновацій. Такі стратегії допомагають бізнесу адаптуватися до кризових явищ та втілити нові можливості для розвитку. За допомогою аналітичних інструментів вивчають поведінку аудиторії та оцінюють результати. Це дозволяє краще розуміти потреби клієнтів та відкоригувати виробництво товарів і надання послуг. Всеохоплюючий аналіз ринку, дослідження успішних кейсів та коригування стратегії дозволяють отримати оптимальні результати. Підприємствам необхідні цифрові інструменти для розробки нових продуктів і послуг, експериментування з новими ідеями, адаптуватися до ринкових змін, створення візуальних моделей, що сприятимуть ухваленню ефективних управлінських рішень. Використовуючи діджитал-технології підприємства створюють візуальні моделі, що включають конкретні дані й показники, які важливо враховувати при формуванні стратегії зі стейкхолдерами [2]. Використання цифровізації та діджиталізації передбачає наявність ряду сильних сторін в системі функціонування та розвитку суб'єктів підприємництва, котрі представлено на рис. 2.

Зазначені аспекти суттєво спрощують та прискорюють пошук інформації, її обмін, сприяє тіснішій співпраці між суб'єктами господарювання. Також цифровізація трансформує господарські процеси, переорієнтує виробництво з матеріальної продукції на надання послуг та глобалізує економіку. Вказані зміни виступають основними характеристиками розвитку нового типу суспільства в епоху діджиталізації та інформатизації. Варто зауважити, що підвищується роль цифровізації у розвитку нових бізнес - моделей, стимулюванні інноваційних процесів і підвищенні конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку [2].

Для підвищення цифрової трансформації вітчизняного підприємництва в умовах російсько-української війни передбачено фінансову допомогу від Європейської інноваційної ради на 20 млн. євро для розвитку інновацій в Україні. Проєкт Seeds of Bravery триватиме два роки. Субсидії для українських інноваційних підприємств та стартапів складала 12 млн. євро в 2023 р. Окрім грантів, заплановано заходи, що включають залучення додаткових інвестицій, навчання підприємців, просування українських проєктів, програми доступу до світових ринків та інтеграцію української інноваційної екосистеми до європейської мережі. Будь-яка українська компанія може подати заявку на отримання гранту до 60 тис. євро. У загальному, цифрова трансформація вітчизняного підприємництва визначається як перспективний напрямок для розвитку та підвищення конкурентоспроможності всіх учасників бізнесу.

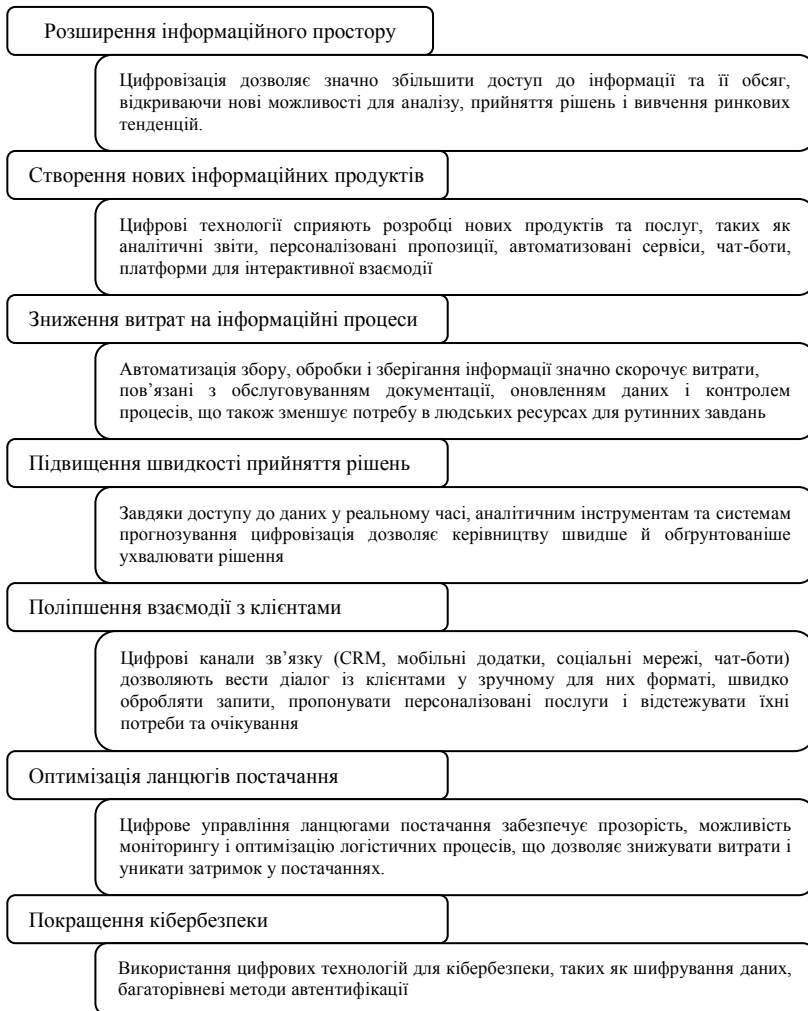


Рис. 2. Сильні сторони використання цифровізації та діджиталізації в системі функціонування та розвитку суб'єктів підприємництва

Перевагами такого процесу для українського підприємництва є: 1) існування у цифровому просторі, що підвищує впізнаваність підприємств; 2) акцент на клієнта як основу бізнесу; 3) нові канали взаємодії з клієнтами; 4) підвищення ефективності та продуктивності;

5) поліпшене прийняття рішень; 6) стимулювання інновацій; 7) полегшення колективної роботи та комунікації через цифрові інструменти [5, с. 216].

В сучасних умовах розвиток підприємства загалом залежить від сукупності змін, що призводять до зміцнення його конкурентного статусу, здатності протистояти руйнівним силам зовнішнього середовища, появи нових якостей. Посилення розвитку надає організації нові характеристики, риси, можливості та якості, що суттєво сприяють здатності підприємства реалізовувати нові функції, підвищувати здатність до протистояння небезпечним викликам і зміцнювати його позиції в навколишньому середовищі. Однією з головних змін у системі діяльності підприємства є використання цифрових інструментів та аналітики даних для прийняття рішень. Завдяки цифровим технологіям, підприємства можуть отримувати доступ до значної кількості даних про свою діяльність, ринок та клієнтів, що допомагає зробити більш об'єктивні та швидкі рішення. Цифрові перетворення також впливають на організаційну структуру підприємства та комунікацію. Нові технології та інструменти сприяють зменшенню бюрократії, підвищенню комунікаційної прозорості та співпраці між різними відділами та працівниками. Крім того, цифрова трансформація впливає на взаємодію з клієнтами [7].

Отож, цифрова трансформація відіграє дедалі помітнішу роль в економічному відновленні та реформуванні усіх галузей господарського комплексу України. Також цифрові перетворення забезпечують прогрес у вступі України до ЄС й відіграють вагомую роль у впровадженні інновацій, які сприятимуть здійсненню нових цифрових можливостей. За час повномасштабної війни сектор інформаційно-комунікативних технологій України продовжує демонструвати зростання [8]. Залучення додаткових фінансових ресурсів для технологічного прогресу у відбудові України та поглиблення міжнародної співпраці у сфері цифровізації в жовтні 2023 р. здійснювалося на реалізацію положень Розділу V «Економічне та галузеве співробітництво» Угоди про асоціацію між Україною і Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами (Глава 2. «Макроекономічне співробітництво»). У рамках Угоди впродовж 2024-2027 років Європейська комісія для надання фінансової підтримки Україні запропонувала створити інструмент «Механізм для України» (Ukraine Facility) на 50 млрд євро у вигляді грантів та позик. У рамках Ukraine Facility утворено Фонд допомоги Україні з метою відновлення, реконструкції та модернізації держави. Фонд сприятиме структурним

реформам та інвестиціям, спрямованим на підвищення потенціалу зростання української економіки, а також буде підтримувати поглиблення інтеграції цифрових ринків [9].

Участь України в програмі «Цифрова Європа» дозволяє українським дослідникам отримувати цифрове грантове фінансування для технологічних проєктів із бюджетом 6 млрд. євро. В межах програми дослідники зможуть отримати фінансування для розвитку власних проєктів: штучний інтелект, високопродуктивні обчислення, цифрові навички й використання технологій в економіці та суспільстві. Для підтримки інтеграції наукової сфери України до Європейського дослідницького простору та активізації взаємовигідної науково-технічної та інноваційної співпраці з ЄС у галузі наукових досліджень, інноваційного та технологічного розвитку Офіс з розвитку підприємництва та експорту призначено національним контактним пунктом. Через участь у Програмі «Цифрова Європа» в Україні формується мережа цифрових інноваційних хабів, що допоможе підприємству тестувати потрібні інструменти та технології, а також інвестувати в найефективніші [8]. Варто звернути увагу на Міжнародний економічний форум (ВЕФ) у Давосі 17 січня 2024 р. в Ukraine House Davos в межах якого Міністерство цифрової трансформації України разом зі Швейцарською агенцією розвитку та співробітництва організувало захід, присвячений цифровізації України. На ньому презентовано український досвід розвитку цифрової держави, зокрема стратегію розвитку інновацій WIN-WIN щодо створення переваг для всіх залучених сторін, запровадження проєкту «Мрія», що сприятиме цифровим перетворенням окремих сфер [11]. Міністерство цифрової трансформації України разом з Громадською спілкою «Віртуальні активи 2030» проаналізувало «Web3 для України: діалог із засновниками», метою якого була ідентифікація основних чинників, що обмежують розвиток web3-індустрії в Україні. Така інноваційна галузь цифрової економіки web3 прогнозує помітний технологічний прогрес для України та сприяння у її повоєнній відбудові на основі технології блокчейн, що дозволяє зберігати дані в захищеній, розподіленій мережі, створювати й взаємодіяти інноваційні додатки та сервіси через використання смартконтрактів. Технологія засновується на економічних концепціях децентралізації (передання значних повноважень та бюджетів від державних органів до місцевого самоврядування) і токенизації (процес заміни конфіденційного елемента даних неконфіденційним еквівалентом-маркером) та сприяє управлінню криптовалютами, цифровими активами, торгівлею токенами та використанню

централізованих сервісів у страхуванні, сфері фінансів, освіти та розваг [11].

Висновки. Підсумовуючи вищезазначене, можемо з упевненістю дійти висновку, що за цифровими технологіями передбачається майбутнє світового підприємництва та українського зокрема. Сьогодні бізнесові процеси змінюються швидше як ніколи раніше. Можна стверджувати, що у світі настала та панує цифрова епоха, адже цифрові технології присутні фактично в усіх сферах життя – від побутових до високих технологічно-індустріальних. Завдяки раціональним інноваційним рішенням значно спрощується обробка великої за обсягом інформації, здійснюється оптимізація використанні обмежених ресурсів, а відповідно недооцінка сучасних цифрових трансформацій призведе до краху бізнесу в майбутньому. Адже бізнеси, які відстежують новітні тенденції у цифрових трансформаціях, є конкурентоспроможними, здатними до вирішення викликів, швидкої та гнучкої комунікації зі споживачами. Орієнтація України на передові світові стандарти та цінності передбачає таку трансформацію національної економіки, метою якої є досягнення цілей сталого розвитку. Такий поступ забезпечить не лише стале економічне зростання та мінімізацію негативних наслідків від кризових явищ, але також дасть змогу неухильно покращувати й соціально - економічні показники. В контексті реалізації таких перетворень особливу важливість набуває дотримання цілей та принципів сталого розвитку при управлінні підприємствами. Впровадження інформаційних технологій та інноваційних рішень дозволить прискорити усі перехідні процеси та забезпечити оптимізацію управління розвитком підприємства та його економічної діяльності в умовах воєнного стану.

Цифровізація управління бізнес-процесами обумовлює оптимізацію використання ресурсів та інформації шляхом застосування сучасних інформаційних технологій для підвищення продуктивності підприємств та підвищення прибутку. Діджиталізація не лише сприяє виникненню нових видів бізнесу, що відповідають нагальним викликам та потребам, але й підвищує ефективність діючих бізнес-моделей. Загалом, діджиталізація підприємництва в умовах війни не лише допомагає компаніям виживати, але й створює підґрунтя для майбутнього розвитку. Підприємства, які інвестують у цифрові технології та інновації, зможуть ефективніше долати виклики, швидше адаптуватися до нових реалій та освоювати нові ринки. Інвестування в цифровізацію підприємств забезпечить стійкість у кризових умовах, сприятиме розвитку інноваційних підходів та створить конкурентні переваги, що сприятимуть довгостроковому

зростанню і розвитку. Встановлено, що інтеграція цифрових технологій значно підвищує продуктивність підприємств, оптимізує робочі процеси та призводить до зниження витрат. Автоматизація та аналітика, використання даних хмарних технологій, дозволяють краще розуміти потреби клієнтів і коригувати відповідно товари чи послуги. Всезагальне охоплення через цифровізацію дозволяє бізнесу розширювати свій ринок та залучати нових споживачів незалежно від розташування на мапі світу. Діджиталізація підприємництва стимулює інноваційні процеси та розробку нової продукції та послуг, дозволяє бізнесу бути адаптивним та гнучкими до ринкових змін. Тому важливими є постійний аналіз ринків, вивчення успішних кейсів й корекція стратегій для отримання оптимальних результатів; і діджиталізація стає ключовим чинником успіху діяльності підприємств, яка допомагає адаптуватися до змін, забезпечує стійкість та конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

За процесом цифровізації стоїть майбутнє як міжнародного, так і українського підприємництва. Під час війни для більшості підприємств України – це єдиний шлях зберегти стійкість і продовжити розвиток. Саме тому діджиталізація створює умови для конкурентоспроможності бізнесу на ринку. У майбутньому цифрова трансформація увійде в усі сфери економіки і підприємства повинні реагувати на ці зміни. Такий процес дозволить оптимізувати як провідні бізнес-процеси, так і допоміжні, а для України – це дозволить вирішити ключові проблеми у воєнних умовах. Здійснивши усі етапи підприємства зможуть раціонально використовувати ресурси, знизити потребу у фінансах, в кадрах, автоматизувати більшість виробничих процесів, збільшити продажі і налагодити комунікацію з клієнтами.

Навіть до початку війни в Україні цифровізація активно впроваджувалася в різних секторах економіки: банківська справа і фінанси, харчове виробництво, сільське господарство та енергетика. Цифрова трансформація в таких умовах відігравала визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування економіки та суспільства, впливаючи на демократизацію держави, державні послуги. Під час війни цифровізація суттєво допомогла державі, економіці та українському народу, нарівні з основними послугами. Український уряд адаптував свої цифрові платформи для надання державних послуг, навчання та інших важливих для воєнних умов аспектів. Цифровізація підприємництва також сприяла процесу реконструкції та модернізації економіки. Цифрова трансформація підприємництва в контексті військового конфлікту створила в Україні як виклики, такі і можливості. Впровадження потенціалу цифрових технологій,

узгодження інвестиційної політики з світовими тенденціями та використання цифрової трансформації підприємництва як каталізатора економічного прогресу буде мати провідне значення для стабільного зростання та стійкості України в умовах сьогоденних викликів. Оскільки Україна продовжує перебувати у стані війни, надзвичайно важливо повністю використати потенціал цифрової трансформації бізнесу в повоєнній відбудові економіки держави. У цьому процесі ключову роль повинні відіграти цифрові технології.

Під час найбільшої війни у Європі від 1945 року, Україна, як цифровізована держава, повинна виявляти необхідний базис стійкості для економічного відновлення та перемоги. Наша країна змушена активно розширювати можливості для технологічного прогресу та економічної відбудови, про це має свідчити системна робота щодо мобілізації додаткових фінансових ресурсів та розширення міжнародної співпраці у сфері цифровізації підприємництва, залучення інвестицій та позик, спрямовання їх на підвищення потенціалу зростання української економіки й посилення цифрової інтеграції.

В цілому, можна стверджувати, що удосконалення цифровізації підприємництва є не лише важливим, але й надзвичайно необхідним для збереження та посилення його конкурентоспроможності. Цифровізація відкриває нові можливості підприємствам для оптимізації бізнес-процесів, зменшення витрат та розширення ринків збуту. Разом з цим це породжує виклики, пов'язані з необхідністю адаптації до новітніх технологічних змін і зростання вимог до цифрових компетентностей персоналу. Успішна цифрова трансформація дозволяє підприємствам не тільки виживати в умовах війни, але й розвиватися в умовах глобальної конкуренції. Впровадження передових технологій дозволяє створювати нові бізнес-моделі, що відповідають сучасним ринковим умовам, і розширює можливості розробки інноваційних товарів та послуг. А такі дії призводять до зростання економічної активності, залучення інвестицій та підвищення життєвого рівня.

Список використаних джерел:

1. Томах В., Сігаєва Т., Мартиненко М. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. Вип. 18. 2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/315/277> (дата звернення: 11.10.2024).

2. Перезовова І., Земляков І., П'яста А., Драганчук Н. Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. *Академічні візії*. Вип. 32. 2024. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1234/1111> (дата звернення: 13.10.2024).
3. Левчинський Д., Ступнікер Г., Каширнікова І., Зозуля Н. Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. № 181. 2022. С. 110-114.
4. Шевченко О., Стрілець А. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. *Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. Київ, 08 грудня, 2022. С. 246-247.
5. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні виклики та можливості. *Економічний простір*. № 191. 2024. С. 211-216.
6. Плахотнік О., Павленко А. Вплив глобалізації на розвиток світової економіки та економіки України. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 62-67.
7. Гарбазій К., Степаненко Р., Шер В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. № 9 (51) 2024. С. 486-495.
8. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Жовтень 2023 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2023> (дата звернення: 18.10.2024).
9. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 25.10.2022 №984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 18.10.2024).
10. Нові діджитал-можливості під час війни: відбулася презентація програми «Цифрова Європа». URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/novi-didzhital-mozhливosti-pid-chas-vijn> (дата звернення: 20.10.2024).
11. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> (дата звернення: 22.10.2024).

Галина Островська, Роман Шерстюк, Галина Ціх
Тернопільський національний технічний університет імені Івана
Пулюя, Україна

Halyna Ostrovska, Roman Sherstiuk, Halyna Tsikh
Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ukraine

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES

Анотація. Стаття присвячена дослідженню впливу цифрової трансформації на реструктуризацію бізнес-процесів на сучасних підприємствах. Проведено ретельний аналіз наукових праць з метою виявлення ключових напрямів, що потребують подальшого дослідження. Розкрито поняття цифрової трансформації бізнес-процесів, детально досліджено її вплив на структуру та функціонування бізнес-процесів, наведено класифікацію відповідно до цілей та функціональних напрямів цифровізації. Висвітлено основні інструменти цифрової трансформації, що сприяють оптимізації операційної діяльності, підвищенню ефективності та адаптивності підприємств до актуальних викликів і швидкозмінних умов ринкового середовища. Розглянуто окремі причини, які визначають необхідність цифровізації бізнес-процесів, такі підвищення ефективності, посилення конкурентних переваг, швидкий доступ до інформації, стрімкий розвиток технологій, потреба в оптимізації витрат. Визначено основні етапи процесу цифрової трансформації: від початкового аналізу поточних бізнес-процесів до впровадження цифрових рішень та їх інтеграції в загальну стратегію розвитку підприємства. Особливу увагу приділено ідентифікації ризиків, які виникають у процесі цифровізації, зокрема технічним, організаційним та людським факторам, що можуть вплинути на успішне впровадження цифрових інструментів. Надається комплексне бачення цифрової трансформації бізнес-процесів, акцентується увага на важливості забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища. Висвітлено відмінності між поняттями інформатизації та цифровізації. Представлено концепцію нового покоління управління бізнесом, пояснено переваги впровадження цих інноваційних технологій та наведено адаптивний алгоритм реалізації процесу цифрової трансформації, що включає

створення експертних груп, діагностику підприємства, створення дорожньої карти, її впровадження та апробацію.

Summary. The article examines the impact of digital transformation on the restructuring of business processes at modern enterprises. We conducted thorough analysis of scientific publications to identify key areas requiring further research efforts as well as to identify key areas for further research. The article reveals the concept of digital transformation of business processes, considers in detail its influence upon the structure and functioning of business processes, and classifies them according to the goals and functional areas of digitalization. The article highlights the main tools of digital transformation that help to optimize operational activities, increase effectiveness and adaptability of enterprises to the current challenges and rapidly changing market conditions. The reasons that determine the necessity of business processes digitalization, such as increased effectiveness, strengthening of competitiveness, rapid access to information, dynamic development of technologies, the need to optimize costs, etc. as well as the need to reduce costs we discuss separately. We determine the main stages of the digital transformation process, from the initial analysis of current business processes up to the implementation of digital solutions and their integration into the overall development strategy of the enterprise. Particular attention is paid to the identification of risks that arise in the process of digitalization, in particular, technical, organizational and human factors that may influence upon the successful implementation of digital tools. We provide a comprehensive vision of the digital transformation of business processes, focusing on its importance for ensuring the sustainable development of organizations in a dynamically changing market environment. The article highlights the difference between the concepts of informatization and digitalization. The paper presents the concepts of a new generation of enterprise management, describes the benefits of implementing these innovative technologies, and proposes an adaptive algorithm for implementing the digital transformation process, which involves the creation of an expert group, diagnostics of the enterprise, development of a roadmap, as well as implementation and testing.

Вступ. У сучасному глобальному інформаційному суспільстві інтенсивно відбувається становлення нової цифрової економічної парадигми. Економічні процеси зазнають цифрової трансформації, а інформаційно-комунікаційні технології проникають у всі сфери людської діяльності. У зв'язку з цим висуваються нові вимоги до джерел формування конкурентних переваг підприємств, а також до

ефективних методологічних концепцій їхнього використання та управління в умовах зростаючої цифровізації.

Ефективні системи управління, засновані на інноваційних цифрових технологіях і методах модернізації наявних ресурсів та бізнес-процесів організацій, стають важливими інструментами управління завдяки постійному вдосконаленню й оптимізації процесів. Це може забезпечити суттєві конкурентні переваги для підприємств [1].

Питання, пов'язані з особливостями управління бізнесом в умовах інформатизації та цифровізації, набувають все більшого значення. Регулювання підприємницької діяльності має здійснюватися з урахуванням особливостей адаптації до нових засад цифрової економіки та передбаченням потенційних ризиків, пов'язаних з цим процесом. Водночас мають розроблятися стратегічні рішення та рекомендації, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків та підвищення ефективності основних результатів господарської діяльності.

Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування сучасних підходів щодо управління бізнес-процесами в умовах цифровізації та створення алгоритму впровадження процесів цифрової трансформації на підприємствах.

Огляд літератури. Тематика цифрової трансформації підприємств та, відповідно, недостатнє її висвітлення сьогодні привертає значну увагу як вітчизняних, так і закордонних науковців, котрі стверджують, що в даний час компанії та суспільство занурені в процес цифрової трансформації, який обумовлює всі види діяльності, чи то бізнес, чи будь-яка соціальна взаємодія [2-4].

У цьому контексті українська економіка, як і інші економіки світу, перебуває у процесі цифровізації. Це механізм, який значно ускладнює не лише внутрішні операції та процеси, а й діяльність підприємств у глобальному вимірі. Таким чином, суб'єкти господарювання адаптуються до ринкового середовища та стають більш цифровими, що наразі є викликом для всіх підприємств. Цифрова трансформація бізнес-процесів може замінити людей машинами на основі штучного інтелекту там, де це можливо. Багато авторів описують циклічність технологічних інновацій, що впливають на розвиток і трансформацію бізнесу. Автори підкреслюють, що було не так багато бажаючих впроваджувати ІТ-інновації у свої бізнес-процеси, а ті, хто це робить, першими прокладають шлях для технологічних інновацій [5].

Термін «цифровий розрив» (інформаційний розрив) виник у зв'язку зі значним зростанням використання інформаційних технологій у 1990-х роках. Зовсім недавно цей термін почали використовувати для опису відмінностей інформаційної нерівності. Дослідники цього питання зазначають, що суспільство перебуває на перетині четвертої та п'ятої технологічних революцій. П'ята революція (або «хвиля», як її називають у літературі) вже впливає на соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології. Автори прогнозують, що з кожною наступною технологічною революцією кількість компаній, які оцифровують свої бізнес-процеси, збільшуватиметься приблизно вдесятеро, а до 2025 року буде використовуватися щонайменше 25 мільярдів цифрових інструментів [6].

Ю. Вергелюк [7] вважає, що хмарні технології є найвпливовішим інструментом цифрової трансформації бізнес-процесів. На макрорівні цифрова трансформація бізнес-процесів є складним та організаційним процесом. Однак, з іншого боку, ця трансформація має низку переваг, які проявляються у сильнішому експериментальному потенціалі, більш поширених технологічних інноваціях та інформаційних бізнес-процесах вищого рівня. На макрорівні вони включають використання аналітики великих даних, штучного інтелекту, 5G, блокчейну, інтернету речей та цифрових платформ.

З цього приводу науковці [8] підкреслюють, що цифрова трансформація бізнес-процесів може трансформувати та інтегрувати галузі та створювати міжгалузеві зв'язки. Водночас цифрова трансформація може інтегрувати користувачів і галузі, перепрограмувати продукти і, що найважливіше, оцифровувати нецифрові продукти та послуги. Це особливо актуально для підприємств, що виробляють аналогову продукцію. У цьому контексті автори дослідження стверджують, що підприємства, які, незалежно від розміру, зосередилися на технологічному розвитку та цифровізації бізнес-процесів, змогли швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, стати лідерами ринку та розвинути міжгалузеву співпрацю.

Л. Федулова [9] зазначає, що «у наступному десятилітті набудуть поширення нові види технологій, такі як штучний інтелект, блокчейн, безпілотні автомобілі, доповнена та віртуальна реальність. Наші очікування також радикально зміняться. Поки ми звикнемо до сучасного цифрового середовища, вони знову зміняться на щось зовсім інше». Крім того, на думку вченої, технологія великих даних продовжить розвивати прогнозування продажів, інтелектуальну кластеризацію споживачів, розробку рекомендаційних систем і

виявлення думок споживачів. Ця технологія дозволить створювати гнучкі виробничі потужності, здійснювати глибоку інтеграцію між клієнтами, компаніями і постачальниками, а також форсувати стійкі виробничі системи, що забезпечують недосяжний раніше рівень обслуговування. У цьому контексті автори [10] стверджують, що розвиток і зростання будь-якого типу підприємства можна розглядати як процес трансформації, перехід від найпростіших до більш складних структур. Цифрові інструменти, які постійно вдосконалюються, створюють багато нових можливостей для організації роботи.

На думку науковців [11], цифровізація відкриває великий потенціал для економічного розвитку регіонів в умовах зовнішніх викликів. При цьому успішність цифрової трансформації може бути досягнута на процедурному рівні (впровадження нових цифрових інструментів та технологій), інституційному рівні (формування та закріплення нових правил взаємодії, нових ролей економічних суб'єктів), бізнес-рівні (формування нових бізнес-моделей, нових механізмів створення цінності), тобто значною мірою визначається ступенем синхронізації кожного з процесів сучасної цифрової трансформації, що послідовно формує інклюзивну регіональну екосистему.

Заслужують на увагу дослідження, що вивчають динаміку цифровізації організацій. Зокрема, згідно з дослідженням [12], на рівні місцевого бізнесу в Україні посилюється цифрова трансформація бізнес-процесів у сфері продажів, аналізу та прогнозування, при цьому значна кількість працівників на керівних посадах зосереджується на віддаленій роботі. Водночас у культурному секторі з'являються віртуальні виставки та концертні зали, а дистанційна освіта стає дедалі популярнішою. Цифрові технології докорінно змінюють традиційні бізнес-стратегії завдяки глобально розподіленим багатофункціональним пристроям, які дозволяють людям працювати без часових, просторових чи функціональних обмежень.

П. Красноовець [13] зазначає, що цифрова трансформація – це комплекс змін у сфері інформаційних технологій, який передбачає перенесення процесів, баз даних та інформації підприємства на цифрові платформи. На думку цього галузевого аналітика, інвестування в технології та цифрову трансформацію – це не одне й те саме. За словами Г. Жосана [14], потенційні переваги оцифрування численні і включають збільшення продажів і продуктивності, інновації у створенні цінності та нові форми взаємодії з клієнтами, а це означає, що бізнес-моделі можуть бути адаптовані або замінені. Однак у такий спосіб не можна вирішити існуючі бізнес-трансформації, економічні

виклики та майбутні екологічні проблеми. Загалом цифрову трансформацію можна визначити як модифікацію (або адаптацію) бізнес-моделей. С. Обіход [15] констатує, що компанії, які переводять свої бізнес-процеси у цифрову форму, стикаються з новою парадигмою управління ризиками, і сьогодні більшість з компаній у всьому світі перебувають у процесі переходу від автоматизованих операцій до цифрових бізнес-процесів як формування нової форми основних засобів.

Таким чином, інтеграція вищезазначених взаємодоповнюючих підходів забезпечує логічну та раціональну основу для визначення сутнісного змісту цифрової трансформації підприємства загалом. Вона також може бути використана в контексті управління бізнес-процесами та в ході подальшого теоретичного обґрунтування.

Методологія дослідження. Методологія дослідження базується на аналізі цифрової трансформації бізнес-процесів та її впливу на сучасне підприємство. Розглядаються різні аспекти цієї трансформації, включаючи зміни в організаційній культурі та її вплив на управління. Вивчення викликів і можливостей, а також виявлення ключових практик дало глибоке розуміння того, як цифрова трансформація формує нові реалії для сучасних бізнес-процесів. Методологічною основою дослідження є низка загальнонаукових та спеціальних методологічних підходів. Серед них індуктивна логіка, дедуктивний метод, наукова абстракція, аналіз і синтез, які були використані для виокремлення теоретичних засад. Системний підхід, групування та порівняння використовувалися для дослідження наукових праць, пов'язаних з інтерпретацією діджиталізації, а також для глибокого розуміння її сутності та змісту. Емпіричні методи використовувалися для вивчення специфіки цифрової трансформації підприємств. Структурно-логічний аналіз допоміг визначити структурні компоненти та загальні риси різних рівнів цифровізації. У дослідженні використано системно-функціональний та інтегративний підходи.

Основні результати. Питання цифровізації на підприємстві фокусується на можливостях зростання, інноваціях, прискоренні роботи та використанні цифрових технологій для досягнення довгострокового, сталого зростання шляхом трансформації бізнесу [16]. Щоб оцінити вплив цифрової трансформації на діяльність підприємств, необхідно визначити основні поняття і принципи, що лежать в основі бізнес-процесів. Бізнес-процеси – це послідовність взаємопов'язаних, логічно впорядкованих кроків або дій, спрямованих на досягнення конкретної мети підприємства [17]. Ці процеси є

виконанням різних функцій і операцій усередині підприємства, спрямованих на виробництво товарів або надання послуг (рис. 1).



Рис. 1. Структура бізнес-процесу

Бізнес-процеси можна класифікувати залежно від їхніх цілей, спрямованості та функцій у межах організації (табл. 1).

Ця класифікація не є вичерпною, і для класифікації бізнес-процесів у різних контекстах можуть використовуватися різні критерії. Однак наведені вище характеристики забезпечують загальноприйнятну основу для аналізу та управління бізнес-процесами на підприємстві.

Результатом цифрової трансформації бізнес-процесів можна вважати перехід від традиційних паперових або ручних методів управління процесами до використання цифрових засобів та інформаційних технологій. Цей процес охоплює застосування різних інструментів, як-от: програмне забезпечення для управління завданнями, системи електронного документообігу, автоматизовані системи управління підприємством та планування ресурсів (enterprise resource planning, ERP), аналітика даних, хмарні технології, штучний інтелект тощо. Цифровізація бізнес-процесів надає підприємствам цілу низку переваг і можливостей, які можуть істотно підвищити їхню ефективність, конкурентоспроможність та адаптивність. Наприклад, Uber, найбільша у світі служба таксі, не має у власності жодного транспортного засобу. Так само такі компанії, як Facebook, Google і Amazon, побудували всі свої бізнес-процеси на цифрових інноваціях і цифровізації бізнес-моделей. На відміну від Dell, Nokia та Kodak, які

недооцінили інноваційні технології та зміни у зовнішньому середовищі, вони відкинули діджиталізацію і в результаті втратили ринки. Загальне розуміння цифровізації змістилося від впровадження комп'ютерного обладнання на підприємствах до відповідної цифрової трансформації бізнес-процесів (B2B) та орієнтації на бізнес-клієнта (B2C) [2].

Таблиця 1

Основні види бізнес-процесів

Види	Характеристика видів
Процеси управління	Бізнес-процеси, пов'язані з ухваленням рішень, плануванням, управлінням ризиками та стратегічним управлінням
Операційні процеси	Пов'язані з основною діяльністю організації, спрямованою на створення і надання продуктів і послуг – це виробничі процеси, обслуговування клієнтів, управління запасами і доставка товарів
Процеси розвитку та інновації	R&D, інновації та управління життєвим циклом продукту, у поєднанні зі створенням нових продуктів, послуг і технологій.
Процеси забезпечення/поліпшення якості	Спрямовані на підтримку ефективності та якості бізнес-процесів. Включають контроль якості, аудит, навчання персоналу та вдосконалення бізнес-процесів
Процеси взаємодії з клієнтами	Охоплюють усі аспекти взаємодії з клієнтами, від маркетингу до післяпродажного обслуговування. Включають продажі, маркетинг, обслуговування клієнтів та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)
Процеси надання послуг	Охоплюють процеси, пов'язані з наданням послуг клієнтам: сервіс-менеджмент, консалтинг і технічна підтримка.
Процеси підтримки	Забезпечують функціональну підтримку інших бізнес-процесів. Включають у себе управління персоналом, грошовими потоками, закупівлями, управління технічною інфраструктурою
Процеси обробки інформації	Включають бізнес-процеси, пов'язані зі збором, обробкою, зберіганням і передачею інформації, такі як управління даними, обробка замовлень і обробка транзакцій

Технологічну основу цифрової трансформації складають наскрізні цифрові технології. Уряд України затвердив програму «Цифрова трансформація економіки України в умовах війни» [19], яка містить перелік цих технологій. Вказаний перелік може змінюватися з появою та розвитком нових технологій такого роду.

Проведене дослідження дає змогу виявити деякі ключові причини, які визначають необхідність цифровізації бізнес-процесів (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові рушії цифровізації бізнес-процесів

Рушій цифровізації	Сутність інтеграції цифрових технологій
Підвищення ефективності	Цифрові технології дають змогу автоматизувати рутинні завдання, що збільшує продуктивність і знижує ймовірність появи помилок
Покращення якості товарів і послуг	Цифровізація надає інструменти для моніторингу та контролю якості бізнес-процесів, що сприяє виявленню та усуненню невідповідностей і підвищенню загальної якості продукції та послуг
Швидкий доступ до інформації	Цифрові платформи забезпечують миттєвий доступ до необхідної інформації, що прискорює ухвалення рішень і дає змогу організаціям оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі
Підвищення ступеня адаптації до запитів споживачів	Цифровізація бізнес-процесів дає змогу створювати персоналізовані послуги та продукти, а також покращувати взаємодію з клієнтами, що призводить до вищої їхньої задоволеності
Зниження витрат	Автоматизація і оптимізація бізнес-процесів часто супроводжуються скороченням витрат, пов'язаних із ручними операціями, паперовою документацією та іншими традиційними методами управління
Швидка реакція на зміни	Цифрові системи дозволяють організаціям гнучко реагувати на зміни в бізнес-середовищі, швидко впроваджувати нові стратегії, продукти чи послуги, а також пристосовуватися до зростаючих вимог ринку
Інновації та конкурентна перевага	Інновації та пошук конкурентних переваг не просто стають стратегічними цілями, а й виявляються необхідними для виживання та розвитку бізнесу
Поліпшення взаємодії усередині організації	Цифровізація бізнес-процесів сприяє поліпшенню комунікації та взаємодії всередині організації, оскільки знижує ізоляцію відділів та сприяє більш ефективній координації зусиль

Цифровізація бізнес-процесів відіграє тут ключову роль, оскільки дає змогу підприємствам оптимізувати операції, підвищує ефективність взаємодії з клієнтами та прискорює впровадження нововведень. Передові технології, такі як великі дані (Big Data), штучний інтелект та блокчейн, можуть радикально трансформувати продукти та послуги, які пропонує компанія, оскільки відкривають нові можливості для створення унікальної пропозиції на ринку.

Важливо, що цифрова трансформація не обмежується впровадженням нових технологій. Вона торкається змін у корпоративній культурі, сприяє перегляду бізнес-моделей та адаптації управлінських процесів до нових реалій ринку. Такі зміни спрямовані на підвищення ефективності, гнучкості підприємства та збільшують його здатність швидко адаптуватися до змінних умов. У цьому контексті необхідно розглянути етапи цифрової трансформації бізнес-процесів (табл. 3).

Таблиця 3

Етапи цифровізації бізнес-процесів

№ з/п	Етап цифровізації	Коротка характеристика
1.	Оцінка поточного стану	1. аналіз існуючих бізнес-процесів; 2. виявлення вузьких місць та неефективних операцій; 3. визначення потреб бізнесу та вимог до цифровізації
2.	Планування	1. визначення цілей та пріоритетів цифровізації; 2. розробка стратегії цифрового перетворення; 3. вибір відповідних технологій та інструментів; 4. розробка плану проєкту з урахуванням ресурсів, бюджету та тимчасових рамок
3.	Проектування та розробка	1. проектування нових цифрових процесів; 2. інтеграція необхідних технологічних рішень (наприклад, CRM, ERP, ECM, RPA, блокчейн тощо); 3. розробка чи кастомізація програмного забезпечення; 4. тестування нових систем та процесів на предмет помилок та вразливостей
4.	Впровадження	1. поступове впровадження нових цифрових процесів у діюче бізнес-середовище; 2. навчання та опанування нових систем і процесів; 3. моніторинг та підтримка користувачів у період адаптації
5.	Інтеграція	1. забезпечує сумісність нових цифрових процесів з іншими системами та процесами в організації; 2. автоматизація передачі даних між системами для мінімізації ручного введення
6.	Моніторинг та оптимізація	1. постійний моніторинг продуктивності цифрових процесів; 2. збір та аналіз даних для виявлення можливостей подальшої оптимізації; 3. внесення коригувань для покращення ефективності та задоволення потреб бізнесу
7.	Масштабування	1. розширення успішно цифровізованих процесів на інші відділи чи бізнес-одиниці; 2. пошук нових можливостей для застосування цифрових технологій у бізнесі
8.	Стале покращення	1. організація культури безперервного покращення та інновацій; 2. регулярне оновлення технологій та методик підтримки конкурентоспроможності

Незважаючи на потенційні вигоди, багато підприємств стикаються з серйозними викликами на шляху до цифрового оновлення, у тому числі з технічними, організаційними, культурними бар'єрами, а також ризиками (табл. 4).

Таблиця 4

Бар'єри та ризики на шляху до цифрової трансформації підприємства

Виклики оцифровування	Коротка характеристика
Ризики та кібербезпека	Цифровізація збільшує ризик кібератак, таких як зломи, фішинг, зараження вірусами та інші види шахрайства, які призводять до витоку конфіденційної інформації або ж до повної зупинки бізнес-процесів
Залежність від технологій	Покладаючись на цифрові системи, компанії стають уразливими перед збоями програмного забезпечення, апаратного забезпечення або проблемами з мережею, що веде до тимчасової втрати працездатності систем або навіть до повної зупинки роботи
Проблеми сумісності	Інтеграція нових цифрових рішень із вже діючими системами є складною та вартісною, призводить до помилок та несумісності даних
Опір змінам	Співробітники можуть чинити опір змінам, що викликає сповільнення процесу цифровізації та зниження його ефективності. Недостатнє навчання та підтримка поглиблюють цю проблему
Витрати на використання	Впровадження цифрових рішень вимагає початкових інвестицій у технології, навчання персоналу та зміну бізнес-процесів, що виявляється особливо скрутним для малих та середніх підприємств
Застарілість технологій	Технології розвиваються швидко, і засоби цифровізації можуть швидко застарівати, через що виникає необхідність додаткових витрат на оновлення та модернізацію систем
Проблеми з якістю даних	Некоректні або неповні дані ведуть до помилкових висновків та рішень
Залежність від постачальників	При використанні сторонніх платформ та сервісів виникає залежність від постачальників цих технологій, що обмежує контроль компанії над бізнес-процесами

Для мінімізації цих ризиків підприємствам необхідно розробляти стратегії управління ризиками, включаючи кібербезпеку, регулярне оновлення програмного забезпечення, а також навчання та підтримку персоналу в процесі цифрової трансформації. Оскільки інформаційні технології інтегруються в усі аспекти бізнесу, формуються нові вимоги щодо джерел конкурентних переваг та розробки і впровадження ефективних операційних і управлінських концепцій. В умовах інформаційних технологій та цифровізації питання, що стосуються специфіки управління бізнесом, стали надзвичайно важливими. Слід

організувати функціонування підприємства, враховуючи особливості переходу до нових основ цифрової економіки, прогнозувати можливі супутні труднощі, а також формувати рішення та рекомендації для зменшення негативних наслідків і ризиків, водночас зміцнюючи ключові результати діяльності суб'єкта господарювання [19]. Суттєві конкурентні переваги можуть забезпечити системи, які ефективно керують наявними ресурсами та бізнес-процесами на основі інноваційних технологій та методів оптимізації. Ці підходи стають ключовими інструментами управління завдяки постійному вдосконаленню та оптимізації процесів, що відбуваються на підприємстві. Тому наступним етапом нашого дослідження є визначення особливостей управління бізнесом в умовах цифровізації та формулювання алгоритму впровадження процесу цифрової трансформації підприємства.

Концепція Стратегії цифрового розвитку України до 2030 року базується на інформаційних технологіях, електронних послугах, великих масивах даних та нових технологіях їх передачі, обробки, зберігання, управління, аналізу та прогнозування [20].

У межах Програми можна виокремити низку ключових проблем, з якими стикається держава, суспільство та організації в сучасних реаліях, як показано на рис. 2.

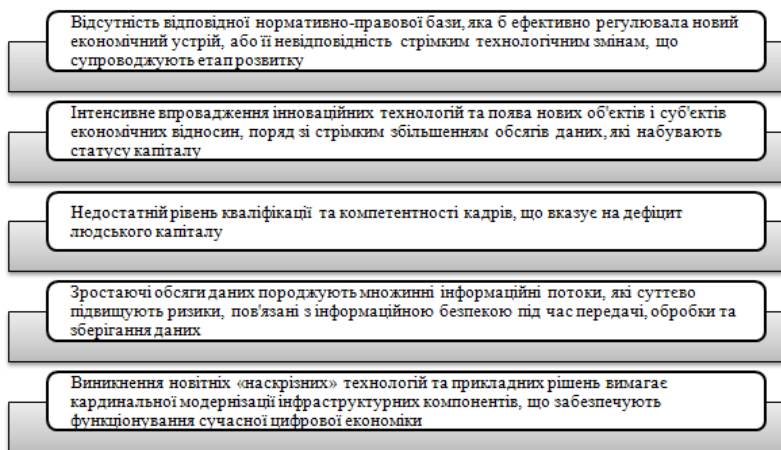


Рис. 2. Ключові проблеми держави, суспільства та організацій в умовах цифровізації*

*Джерело: побудовано авторами за даними [20; 21]

Інформатизація ґрунтується на широкомасштабному впровадженні інформаційних систем і технологій для підвищення ефективності усіх видів діяльності, поліпшення умов праці та підвищення якості життя. Інформатизація охоплює різнотипні інформаційні процеси, що відбуваються як у соціально-економічній, так і в науковій та технічній сферах, сприяючи інтеграції та розвитку цих галузей через використання сучасних інформаційних технологій. Таким чином, термін «інформатизація» являє собою більш широку категорію в порівнянні з «цифровізацією», охоплюючи не лише процеси впровадження цифрових технологій, але й загальну трансформацію інформаційних ресурсів і систем для підвищення ефективності різних сфер суспільної та економічної діяльності. Зазначимо, що в останні роки термін «цифровізація» набув поширення в контексті інтенсивного впровадження цифрових технологій для обробки великих обсягів даних, що включає в себе не тільки появу і поширення нових апаратних і програмних рішень, а й можливість їх візуалізації.

У нових умовах цифрового економічного устрою менеджмент підприємств повинен оперативнo реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати прозорість і структурованість усіх бізнес-процесів, впроваджувати ефективні системи управління знаннями та мотивації персоналу, а також враховувати специфіку управлінських практик у контексті цифровізації [22].

Однією з можливостей, які пропонує цифрова трансформація, є прогресивне розширення прав і можливостей співробітників, оскільки керівники не говорять, як це робиться, вони вирішують проблеми. З іншого боку, команди йдуть на ризик і пропонують креативні рішення. Підприємства повинні узгоджувати свої організаційні структури, розвиток талантів, механізми фінансування та ключові показники ефективності за допомогою обраної цифрової стратегії. Процес цифрової трансформації вимагає комплексного розвитку нових можливостей підприємства, охоплюючи такі аспекти, як стратегія, люди і культура, структура та системи управління, бізнес-процеси і, звичайно ж, технології [23].

Кожен бізнес володіє потенціалом для трансформації в цифрову організацію. Підприємства, що вже мають розвинені цифрові можливості в різних сферах, можуть отримати переваги, усвідомлюючи ключові принципи, що необхідні для побудови ефективної цифрової структури [24]. Існують певні методологічні підходи, що дозволяють не лише закріпити досягнутий прогрес, але й

підтримувати подальший розвиток підприємства. Це можна узагальнити у шести основних принципах:

1. цифрова майстерність – це здатність підприємства до швидкої самоорганізації для створення нової цінності завдяки використанню цифрових технологій. Ця характеристика є важливою рисою цифрового підприємства, які можуть адаптуватися до швидких змін у технологічному середовищі;

2. спільні зусилля висококваліфікованої команди є фундаментальним чинником у досягненні вищого рівня цифрової майстерності та розвитку цифрового підприємства. Саме колективний потенціал команди забезпечує ефективне впровадження інноваційних рішень у цифровому середовищі;

3. ефективні цифрові підприємства досягають успіху завдяки синергії між цифровими технологіями та людським потенціалом, що дає їм змогу безперервно генерувати нові цінності. Така взаємодія дозволяє підприємствам ефективно реалізовувати свою стратегію розвитку в умовах цифрової трансформації;

4. важливими елементами цифрової компетенції є такі навички, як досвід взаємодії з клієнтами у цифровому середовищі, операційна ефективність і здатність швидко адаптуватися до нових умов. Підприємства можуть надавати пріоритет певним навичкам залежно від власних можливостей і стратегічних цілей;

5. перехід до цифрового підприємства зазвичай відбувається через механізм «S-подібної кривої», коли на початковому етапі зміни розвиваються поступово, за чим слідує період швидкого прогресу, після якого настає етап стабілізації та досягнення нового рівня цифрових можливостей;

6. співробітники підприємства можуть відчувати різні емоції на початкових етапах цифрової трансформації. Реальний прогрес у процесі становлення цифрового підприємства передусім характеризується позитивним ставленням до цифрових технологій, що є ключовим фактором для успішного впровадження інновацій та підтримки необхідних культурних змін.

Основні особливості управління підприємством за умов цифровізації представлені на рис. 3.

Впровадження цифрових технологій в управління підприємствами пропонує значні переваги, зокрема, з точки зору підвищення гнучкості виробничих процесів завдяки проактивній зміні виробничих характеристик. Інтеграція інформації на всіх етапах життєвого циклу продукту також сприяє більш ефективному управлінню ресурсами та зниженню виробничих витрат. Такий

інтегрований підхід забезпечує оптимізацію процесів, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на сучасному ринку. Цифрова трансформація гарантує якісне покращення бізнес-процесів підприємства завдяки впровадженню інноваційних технологій та адаптації бізнес-моделей до вимог сучасної цифрової економіки [15].

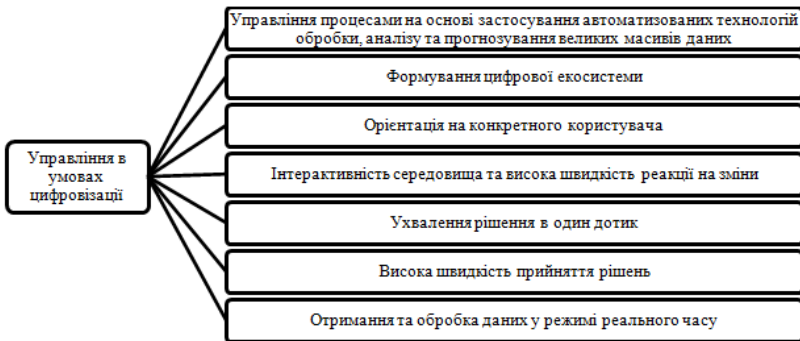


Рис. 3. Специфіка управління підприємствами в умовах цифрової трансформації

Однак слід зазначити, що у виробництві зростає рівень залежності від цифрових технологій. Слід враховувати підвищений попит на цифрові технології та потенційні збитки, які можуть виникнути в результаті порушення роботи інтегрованих цифрових систем, оскільки вони мають більший вплив ніж традиційна модель управління виробничими процесами підприємства.

У сучасному цифровому світі підприємства змушені реорганізовувати свою діяльність, особливо в частині інтеграції інформаційних систем. Цей процес супроводжується значними ризиками. Це пов'язано з тим, що використання готових або стандартизованих проектів, які не адаптовані до конкретних потреб підприємства, часто призводить до невдач. Існуючі методики та інструменти не завжди здатні ефективно знижувати ризики та вирішувати питання реорганізації бізнес-процесів на різних етапах. У цьому контексті велике значення набуває методологія побудови складних систем, що регулюють діяльність підприємства.

Розробка ефективних підходів до управління бізнес-процесами підприємства та новими технологіями є непростим завданням. Для сталого розвитку підприємств необхідно застосовувати інноваційні

теорії та методології управління. Процеси, що відбуваються на підприємстві, потребують постійної уваги з боку керівництва, власників та працівників, які забезпечують реалізацію бізнес-процесів. У ході вдосконалення та оптимізації процесів необхідно підтримувати рівень ефективності та успіху, досягнутий в результаті впровадження процесного підходу.

Для реалізації цифрової трансформації підприємства пропонуємо наступний алгоритм:

1. сформувати компетентну експертну робочу групу, здатну провести діагностику діяльності та бізнес-процесів організації;

2. провести самодіагностику діяльності підприємства та сформувати масив вихідних даних щодо рівня цифровізації та виробничих бізнес-процесів, а також використовуваних програмних компонентів цифрового виробництва;

3. оцінити рівень цифровізації (цифрової зрілості) та інформаційної безпеки підприємства;

4. виявити вузькі місця, визначити пріоритетні напрями впровадження цифрових технологій та оцінка ризиків;

5. проаналізувати існуючі концепції або розробити нові концепції цифровізації підприємства в обраних пріоритетних сферах;

6. підготувати дорожню карту впровадження цифрових технологій;

7. приймати рішення на рівні керівника організації щодо економічної доцільності, ефективності застосування та інтеграції цифрових технологій у діяльність компанії та затвердити дорожню карту впровадження;

8. впровадити дорожню карту інтеграції цифрових технологій;

9. здійснити контроль та аналіз результатів впровадження на підприємстві та ключових показників ефективності з метою внесення коректив;

10. у разі позитивних драйверів розглянути питання масштабування.

При складанні дорожньої карти варто враховувати рівень матеріально-технічного потенціалу і необхідність його модернізації, а також рівень людських ресурсів і потребу в підвищенні кваліфікації та мотивації працівників.

Як зазначалося вище, сучасна цифрова економіка зумовлена розвитком нового покоління концепцій управління бізнесом, включаючи штучний інтелект, робототехніку, дрони, 3D-друк, Інтернет речей (IoT), інновації блокчейну та технології, що використовують можливості доповненої та віртуальної реальності.

Нові концепції розробляються в контексті нового покоління концепцій управління бізнесом. Таким чином, впровадження нових концепцій дає компаніям конкурентну перевагу. Стосовно основних функцій, технології можна розділити на три групи:

1. вхідні дані (IoT, дрони);
2. обробка даних (штучний інтелект, блокчейн);
3. вихідні дані (робототехніка, 3D-принтери, доповнена та віртуальна реальність).

При впровадженні алгоритму процесу цифрової трансформації підприємства залежно від обраного пріоритетного напрямку можна запропонувати застосування сучасних концепцій в управлінні підприємством. Зокрема, використання технологій Інтернету речей може трансформувати бізнес-процеси підприємства та значно підвищити операційну ефективність за рахунок скорочення часу підготовки виробництва та тривалості виробничих циклів, зменшення операційних витрат та підвищення енергоефективності, зменшення кількості та тривалості простоїв обладнання, збільшення завантаження обладнання та покращення якості продукції.

Використання технології блокчейн покращує роботу підприємств у сфері фінансових операцій та операцій з матеріальними і нематеріальними активами, а також змінює системи управління шляхом моніторингу та реєстрації транзакцій (як зовнішніх, так і внутрішніх) [7]. Зокрема, система DLT (Distributed Ledger Technology) або «технологія розподіленої книги» – це спосіб запису та обміну даними між декількома комп'ютерами, яка гарантує, що всі копії даних синхронізовані та безпечні, передбачає організацію управління, при якому стадії виконання завдань кожним користувачем системи є прозорими для керівництва та проектних груп. На противагу традиційним базам даних, які управляються одним об'єктом, DLT дають змогу децентралізовано зберігати дані та керувати ними. Це ускладнює підробку даних і підвищує прозорість і довіру. Система також може відстежувати внесені зміни та зберігати підпис комп'ютера або відділу, який завантажив документ до системи [25]. Таким чином, DLT забезпечує більш безпечний і прозорий спосіб обробки даних у різних галузях, від фінансів до управління ланцюгами поставок; його використання дозволяє оптимізувати бізнес-процеси за рахунок систематизації діяльності підприємства, скорочення документообігу та відстеження їх ефективності в режимі реального часу.

Для формування позитивної ділової репутації підприємства все частіше використовують розподілені системи зберігання даних, або

розподілені репутаційні платформи. Відмінними рисами розподілених репутаційних платформ є використання штучного інтелекту, систем винагород, автоматизованої фільтрації, веб-застосунків, різних типів токенів і вбудованих вбудована функція огляду сховища. Існує низка міжнародних децентралізованих платформ (сервісів), які використовують підприємства в процесі їхньої цифровізації для підвищенні ефективності, прозорості та безпеки бізнес-процесів (табл. 5).

Таблиця 5

Бар'єри та ризики на шляху до цифрової трансформації підприємства*

Платформа	Коротка характеристика
VeChain (Сінгапур)	Блокчейн-платформа, фокусується на забезпеченні прозорості ланцюгів постачання та цифровізації бізнес-процесів, що дозволяє підприємствам відстежувати продукти на всіх етапах ланцюга, забезпечуючи незмінність даних та підвищуючи довіру до продукту
Ethereum (США)	Найбільша децентралізована платформа для створення смарт-контрактів і децентралізованих додатків (dapps), надає можливості для розробки бізнес-рішень на блокчейні, що допомагає цифровізувати різні аспекти підприємств, від фінансових операцій до управління даними
ІОТА (Німеччина)	Децентралізована платформа, що використовує технологію «Tangle» замість традиційного блокчейну, призначена для Інтернету речей (iot), дозволяє підприємствам цифровізувати взаємодію між пристроями
Cardano (Швейцарія)	Блокчейн-платформа для створення децентралізованих додатків та смарт-контрактів з акцентом на безпеку та масштабованість для підприємств, які шукають стабільні та безпечні рішення для цифровізації
Tezos (Франція)	Платформа для створення смарт-контрактів і децентралізованих додатків, яка особливо фокусується на оновлюваності та можливості автоматичного оновлення без необхідності жорстких змін, підходить для підприємств, які прагнуть гнучкості та надійності в цифровізації своїх бізнес-процесів

*Джерело: складено авторами на основі [26]

Як результат, кожна з цих платформ пропонує інноваційні рішення, що дозволяють інтегрувати децентралізовані технології та забезпечують безпеку, масштабованість і ефективність цифровізації підприємств.

Висновки. Необхідність поступової інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси є ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Цифрова трансформація стає невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємств, сприяючи інноваціям, підвищенню ефективності та створенню нових можливостей. Успішна реалізація цифрової трансформації потребує

стратегічного планування, готовності до змін та здатності адаптуватися до нових умов ринку та технологічних трендів.

Цифрова трансформація бізнес-процесів полягає не лише у впровадженні цифрових технологій. Це комплексний процес, що охоплює зміни в технологічній, культурній та управлінській сферах організації. Цифровізація бізнес-процесів викликана потребою підвищити ефективність функціонування підприємств та якість їх товарів і послуг, покращити оперативний доступ до актуальної інформації, адаптуватися до запитів споживачів, знизити витрати, швидко реагувати на зміни, впровадити інновації, а також зміцнити внутрішню взаємодію в організації.

Вибір сучасних технологій в управлінні вплине на діяльність усього підприємства, тому слід врахувати ризики, що з цим пов'язані. Досягнення бажаного результату можливе лише за умови детального планування та всебічного аналізу перспективних технологій, включаючи їх позитивні та негативні аспекти, а також врахування специфіки управління підприємством у контексті цифровізації. Створення гнучких організаційних структур стає можливим завдяки інтеграції цифрових інформаційних технологій.

Управління підприємством в умовах цифровізації вимагає від керівників володіння професійними знаннями, уміннями та навичками не лише в сфері менеджменту та управління персоналом, а й у галузі ІТ-технологій.

Запропонований авторами алгоритм реалізації процесу цифрової трансформації підприємств є адаптивним і дає змогу здійснити перехід до цифрового підприємства. Спираючись на вільну взаємодію менеджменту всіх рівнів та їх готовність до змін, необхідно провести важливу роботу зі створення соціокультурного середовища для підприємств, яке сприяє реалізації переваг сучасного етапу розвитку економіки.

Список використаних джерел:

1. Башлай С., Яремко І. Цифровізація економіки України в умовах євро інтеграційних процесів. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2023. Випуск 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-48> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.-php/journal/article/view/2237> (дата звернення: 16.10.2024)
2. Penga Y., Changqi T. Can digital transformation promote enterprise performance? – From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. Vol. 7 № 3. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X22000385>

(дата звернення: 17.10.2024)

3. Раєвська О. В., Аксьонова І. В., Бровко О. І. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 56–66.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-56-66>

4. Verbivska L., Abramova M., Gudz M., Lyfar V., Khilukha O. Digitalization of the Ukrainian economy during a state of war is a necessity of the time. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12 № 68. Pp. 184–194. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.68.08.17>

5. Лема Г., Марценюк А., Коханчик О. Фактори формування цифрової економіки та розвитку ІТ-галузі в Україні. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. Випуск 61. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-95>

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.-php/journal/article/view/3810/3730>

(дата звернення: 18.10.2024)

6. Биконя О. С., Романовська Н. І. Перспективи розвитку сектору інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. *Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Електронне наукове видання*. 2024. Том 3, № 1. DOI 10.56197/2786-5827/2024-3-1-8 URL: <https://man.org.ua/nv/index.php/about/article/view/93>

(дата звернення: 18.10.2024)

7. Вергелюк Ю. Ю. Потенціал використання блокчейн технологій на фінансовому ринку. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2022. Випуск 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-15>

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.-php/journal/article/view/1275>

(дата звернення: 19.10.2024)

8. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 146-155. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.146

9. Федулова Л. І. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. № 7 (26). С. 6–14. DOI: [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7\(26\)/1](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7(26)/1)

10. Лапин А. В., Гринчук І. О., Оленюк Д. О. Діджиталізація економіки в Україні: сучасний стан та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. *Електронний журнал*. Вип. 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.7.22>

URL: <https://nayka.com.ua/index.-php/ee/article-view/161/161>

(дата звернення: 20.10.2024)

11. Пчелинська Г. В., Васильєва Т. С. Digital-трансформація бізнесу в умовах пандемії. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 6 (270). С. 55–58. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-55-59>
12. Іртишева І. О., Сенкевич О. Ф. Цифрова трансформація регіонів України: об'єктивна необхідність, принципи цифрового розвитку та особливості регулювання. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 14–21. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-2>
13. Красномоєць П. План «Диджиталізація». *Forbes Ukraine. Електронне видання*. 2024. URL: <https://forbes.ua/innovations/plan-didzhitalizatsiya-na-vidnovlennya-ta-tsifroviy-rozvitok-do-2025-roku-khochut-zaluchiti-i-vitratiti-692-mlrd-grn-kudi-pidut-groshi-05072022-7000> (дата звернення: 26.10.2024)
14. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.044>
15. Обіход С. В. Імплементація інформаційно - комунікаційних технологій у систему управління бізнес - процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 10–17. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2021-4\(98\)-10-17](https://doi.org/10.26642/jen-2021-4(98)-10-17)
16. Standaert W. Product digitalization at Nike: The future is now. *Journal of Information Technology Teaching Cases*. 2022. Volume 12, Issue 1. Pp. 28-34. DOI: <https://doi.org/10.1177/20438869209632>
17. Святобох О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2024. Випуск 61. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-61-121](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-121) URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3831> (дата звернення: 20.10.2024)
18. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Вересень 2023 року. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-veresen-2023> (дата звернення: 20.10.2024)
19. Ostrovska H. Y., Strutynska I. V., Sherstiuk R. P., Pietukhova O. M., Yasinetska I. A. Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2023. № 3. P. 157-163. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>
20. Digital strategy 2030. Міністерство цифрової трансформації: Стратегія цифрового розвитку 2030. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-prezentuvala-stratehiu-rozvytku-elektronnykh-komunikatsii-do-2030-doluchaitesia-do-obhovorennia> (дата звернення: 21.10.2024)

21. Огляд заходів щодо цифрової трансформації та відновлення економічного розвитку України в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL:

<https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-zakhodiv-shchodotsyfrovoyi-transformatsiyi-ta-vidnovlennya> (дата звернення: 22.10.2024)

22. Грибовська Ю., Кононенко Ж. Застосування інформаційних систем в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство. Електронний журнал*. 2023. Випуск 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-84>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.-php/journal/article/view/2171> (дата звернення: 22.10.2024)

23. Ostrovska H.Yo., Sherstiuk R.P., Tsikh H.V., Demianyshyn V.H., Danyliuk-Chernykh I.M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2021, № 3. С. 167-172. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>

24. Ostrovska H., Tsikh H., Strutynska I., Kinash I., Pietukhova O., Golovnya O., Shehynska N. Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. 6 (13 (114)). Р. 49-59. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>

25. Сержанов В. В., Кочан Я. Л. Відмінність між DLT (Distributed Ledger Technology) та блокчейном, як способами зберігання інформації про економічні транзакції. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2022. Випуск 1(59). С. 124-128. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1\(59\).124-128](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.1(59).124-128)

1. Watts A. Layer-1 Performance: Comparing 6 Leading Blockchains. *The CoinCodex. Electronic edition*. 2024. URL:

<https://coincodex.com/article/47793/bybit-wsot-melds-centralized-and-decentralized-trading-for-the-best-competition-yet/> (дата звернення: 22.10.2024)

РОЗДІЛ V

ІНФОРМАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

CHAPTER V

INFORMATION ACTIVITY AS AN ELEMENT OF BUSINESS STRATEGIES: MODERN TRENDS, PROBLEMS AND PROSPECTS

Наталія Габрусєва¹, Сергій Алілуйко²

*Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)¹*

*Наукова установа «Тернопільський інститут наукових досліджень»
(Україна)²*

Nataliia Habrusieva¹, Sergii Aliluiko¹

*Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)¹
Scientific Institution «Ternopil Institute of Scientific Research» (Ukraine)²*

СПЕЦИФІКА РОЗУМІННЯ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СЕРЕДОВИЩІ ЗДОБУВАЧІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ

SPECIFICITY OF UNDERSTANDING CRITICAL THINKING AS A TOOL OF INFORMATION ACTIVITY AMONG APPLICANTS FOR ECONOMIC EDUCATION

Резюме. Інформаційна діяльність є важливою в економічній сфері. Сучасні бізнес-процеси базуються на аналітиці, обробці великих обсягів даних та прогнозуванні. Це допомагає приймати стратегічні рішення, планувати ресурси та оптимізувати діяльність підприємств. Завдяки ефективному управлінню інформацією компанії можуть швидко реагувати на зміни ринку, споживацькі потреби та дії конкурентів. Однією з ключових складових інформаційної діяльності є критичне мислення, яке виступає необхідним інструментом оцінювання, аналізу та прийняття рішень. Міжнародні організації визначають його як фундаментальний навик для ефективної діяльності в умовах невизначеності. У контексті підприємницької діяльності, критичне мислення дозволяє розпізнавати та оцінювати можливості, відокремлюючи факти від суб'єктивних припущень. Дослідження, проведене на базі Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя (Україна), показало, що більшість опитаних студентів асоціюють критичне мислення з раціональністю. Інші важливі аспекти визначення респондентами поняття «критичне мислення» включають перевірку достовірності інформації, швидкість прийняття рішень у стресових ситуаціях та здатність піддавати сумніву неперевірені дані. Встановлено, що в умовах інформаційної війни критичне мислення є особливо важливим для фільтрації інформації. Результати опитування також вказують на різні акценти в розумінні критичного мислення залежно від спеціальності студентів. Зокрема, зафіксовано, що, на відміну від

респондентів, які отримують спеціальність у галузі ІТ-технологій та інженерії, результати майбутніх фахівців-економістів вищі за показниками «об'єктивність», «усвідомленість» та «протидія маніпуляціям», що свідчить про прагнення уникати суб'єктивних оцінок. Виявлені відмінності можуть слугувати основою для розробки компонентів освітніх програм, спрямованих на розвиток критичного мислення студентів, з урахуванням специфіки кожної спеціальності.

Summary. Information activity is important in the economic sphere. Modern business processes are based on analytics, large-scale data processing, and forecasting. This helps in making strategic decisions, planning resources, and optimizing enterprise operations. Through effective information management, companies can quickly respond to market changes, consumer needs, and competitor actions. A key component of information activity is critical thinking, which serves as an essential tool for evaluation, analysis, and decision-making. International organizations define it as a fundamental skill for effective functioning in uncertain conditions. In the context of entrepreneurial activity, critical thinking enables the recognition and assessment of opportunities, distinguishing facts from subjective assumptions. A study conducted at Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine) showed that most surveyed students associate critical thinking with rationality. Other important aspects identified by respondents regarding the concept of "critical thinking" include verifying information credibility, decision-making speed in stressful situations, and the ability to question unverified data. It has been established that in conditions of information warfare, critical thinking is especially important for information filtering. The survey results also indicate different emphases in the understanding of critical thinking depending on students' specialties. Specifically, it has been noted that, unlike respondents specializing in IT and engineering, future economists score higher in "objectivity," "awareness," and "resistance to manipulation," reflecting a tendency to avoid subjective judgments. These identified differences can serve as a basis for developing components of educational programs aimed at fostering students' critical thinking, taking into account the specifics of each specialty.

Вступ. Поняття «інформаційна діяльність» широко вживане, проте, на сьогоднішній день, немає чіткого його визначення. Традиційно українські дослідники [1, 2 та інш.] посилаються на першу редакцію (від 02.10.1992) Закону України «Про інформацію», у Розділі II якого поняття «інформаційна діяльність» трактувалася як «сукупність дій, спрямованих на задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави» [3, ст. 12]. Це найбільш загальне

формулювання, яке вчені, намагаючись конкретизувати, класифікують за різними критеріями залежно від змісту, об'єктів, методів, цілей тощо.

Дослідженню інформаційної діяльності в економічній сфері присвячено багато розробок вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, А. Баранецька підкреслює її важливість у бізнес-процесах, стверджуючи, що діяльність будь-якого підприємства охоплює три базові компоненти: бізнес, предметні технології та інформацію, де остання пов'язує все в єдине ціле [4]. Учені з Краківського університету (Польща) провели ґрунтовне дослідження та встановили залежність конкурентоспроможності та продуктивності фірми від управління інформацією та знаннями. Висновки такі:

- Управління інформацією (ІМ) впливає на управління знаннями (КМ).
- Управління знаннями (КМ) впливає на конкурентоспроможність фірми (FC) та зростання фірми (FG).
- Підприємницька орієнтація (ЕО) впливає на КМ, ІМ, FC, FG та фінансові результати (FP).
- КМ повністю опосередковує вплив ІМ на FC та частково опосередковує вплив ІМ на FG.
- ІМ та КМ частково опосередковують вплив ЕО на продуктивність [5].

Управління інформацією та знаннями сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів, скороченню витрат, збільшенню продуктивності праці та покращення якості продукції або послуг. Інформація стає важливим ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності фірм, сприяє впровадженню нових технологій та підходів, що покращує інноваційну активність підприємства. Вчасний доступ до актуальної інформації дозволяє компаніям швидко адаптуватися до трансформацій зовнішнього середовища, таких як зміни у законодавстві, тенденції ринку чи створення нових технологій та дає можливість приймати зважені та обґрунтовані рішення, зменшуючи ризик неправильних дій. З огляду на ці аспекти, інформаційна діяльність є життєво важливою для успіху бізнесу, розвитку економіки та адаптації підприємств до сучасних умов.

Через свою важливість у створенні економічних ресурсів підприємці вже давно стали об'єктом посиленого вивчення. Попередні дослідження були зосереджені на таких важливих питаннях, як: чому одні люди, а не інші, розпізнають або створюють нові можливості? Чому саме вони намагаються перетворити свої ідеї та мрії на бізнес-

проекти? І чому, зрештою, деякі підприємці досягають успіху, а інші ні? Спроби відповісти на ці питання виходячи з особистісних якостей підприємців дали невтішні результати: всупереч тому, що показують неформальні спостереження, підприємці, очевидно, не сильно відрізняються від непідприємців за особистісними характеристиками. Тому все більше число дослідників дотримуються іншого підходу, який підкреслює роль когнітивних процесів у підприємництві [6].

Критичне мислення відіграє ключову роль у когнітивних процесах, оскільки воно є основним інструментом для оцінювання, аналізу та прийняття рішень, допомагає глибше розбирати отриману інформацію, відокремлювати факти від суб'єктивних припущень, виявляти неточності та маніпуляції. Критичне мислення сприяє розвитку здатності формулювати висновки, які опираються на докази, а не на емоції чи упередження, а також стимулює вміння логічно будувати та захищати свої аргументи, оцінювати альтернативні шляхи та робити вибір між кількома можливими варіантами.

Міжнародні організації визначають критичне мислення як фундаментальний інструмент, що дозволяє молодому фахівцю діяти в складних та невизначених умовах. Зокрема, масштабні напрацювання запропонували: проєкт Організації економічної співпраці та розвитку (OECD) «Майбутнє освіти та навиків 2030»; звіт Програми міжнародної оцінки здобувачів освіти (PISA) (2021 г.); Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки и культури (UNESCO) в рамках Глобальної програми «Освіта-2030» у відповідності з цілями стійкого розвитку (SDG) (2017 г.), зокрема SDG-4 «Якісна освіта та Європейська комісія (EC) у документах з рекомендаціями Ради Європейського союзу «Ключові компетенції для навчання впродовж життя» (2019 р.) [7]. У 2015 р. експертами та роботодавцями на форумі у Давосі було проаналізовано десять ключових умінь та прогнозовано динаміку навичок XXI ст. у три етапи 2015, 2020 та 2025 рр., серед яких у всіх періодах фігурує критичне мислення. Звичайно, такі тенденції знайшли вираження у різних нормативно-правових документах, зокрема українських Стандартах вищої освіти [8], які визначали критичне мислення однією з ключових компетентностей.

За результатами аналізу наукометричної бази Web of Science, опублікованими у статті М. Донг, Ф. Лі та Х. Чанг [9], у період 2000-2021 рр. дослідження критичного мислення охопило 101 напрям. З них найбільша частка досліджень відбувалась в освітній сфері та становила 55,392%). Провівши аналогічне дослідження бібліометричних даних україномовного контенту Google Scholar (2020-2023 рр.), ми з'ясували, що частка освітніх досліджень феномену критичного мислення ще

більша, та складає 89,27% від загальної кількості отриманих документів. Частка наукових робіт з дослідження критичного мислення в економічній сфері значно менша та становить 5,63% від проаналізованих нами документів.

В контексті нашої роботи важливим є дослідження задоволення інформаційних потреб у сфері підприємницької діяльності, зокрема зважаючи на те, що переважна більшість опитаних студентів Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя (218 респондентів) у відповідь на провокативне запитання: «Я ніколи не думав (-ла) відкрити власну справу. Занадто ризиковано» обрали заперечувальні відповіді з різною ступеню впевненості «не погоджуюсь» та «зовсім не погоджуюсь» (70,32%). Стверджувальні відповіді надали лише 14,16% опитаних (рис. 1).

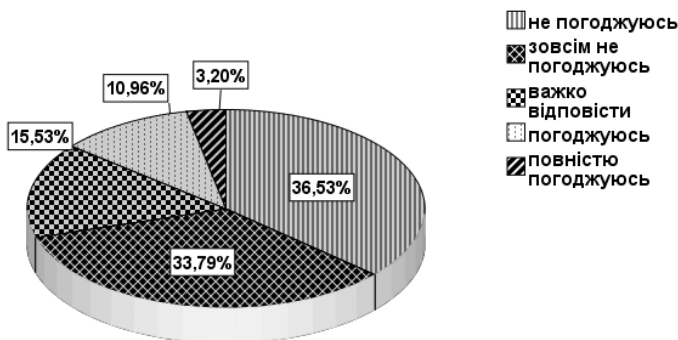


Рис. 1. Відповідь респондентів на питання «Я ніколи не думав (-ла) відкрити власну справу. Занадто ризиковано»

Основна частина. На базі кафедри інформаційної діяльності та соціальних наук Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя, починаючи з 2021 р. проводяться системні дослідження, спрямовані на вивчення феномену критичного мислення та особливостей його формування у конкретному освітньому середовищі. Результати попередніх напрацювань опубліковані нами у статтях [10, 11, 12,13].

Протягом вересня 2023 р. по травень 2024 р. було опитано 186 студентів Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя на предмет конкретизації ключових акцентів визначення критичного мислення як інструмента інформаційної діяльності. Анкетування проводилось серед здобувачів освіти трьох

факультетів: комп'ютерно-інформаційних систем і програмної інженерії (ФІС), економіки та менеджменту (ФЕМ) та інженерії машин, споруд та технологій (ФМТ), переважно 1-го та 2-го року навчання з використанням Google Forms. Респондентам було запропоновано описати у довільній формі своє розуміння поняття «критичне мислення» та вказати основні фактори які його визначають. У підсумку ми отримали 224 варіанти відповідей, для контент-аналізу яких ми використали Power BI Desktop, а для статистичного аналізу даних Microsoft Excel та IBM® SPSS®. Результати дослідження наведено на рис. 2:

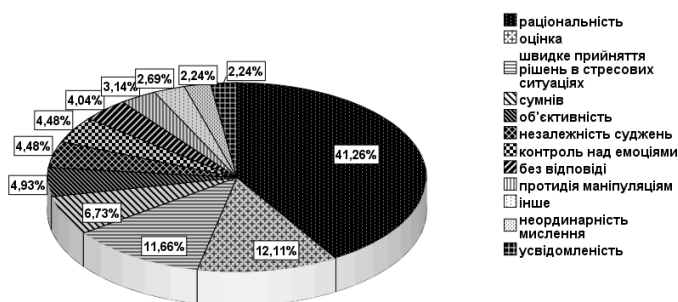


Рис. 2. Ключові фактори визначення критичного мислення, виділені на основі контент-аналізу відповідей респондентів

Переважає більшість опитаних нами студентів (41,26%), які здобувають спеціальність у різних напрямках (ІТ-технології, економічна сфера, інженерія) у визначенні поняття «критичне мислення» акцентували увагу на його раціональності, логічності, аргументованості тощо. Достатньо високі значення зафіксовано у поясненні респондентами критичного мислення через призму оцінки інформації на предмет її достовірності (12,11%), швидкості прийняття рішень у стресових, екстремальних ситуаціях (11,66%) та умінню піддавати сумніву будь-яку інформацію (6,73%). Останні три показники, які сумарно складають 30,5% відповідей, зумовлені об'єктивними обставинами, у яких останні роки живуть та навчаються наші студенти. Військова агресія росії проти України привела до відчуття постійного стресу та невпевненості у завтрашньому дні у всіх учасників освітнього процесу. Засилля неправдивої, фейкової інформації з різних джерел, яку продукує російська пропаганда

спонукає з недовірою відноситись до будь-яких новин, а критичне мислення визначає як основний інструмент їх фільтрації.

Інші фактори, на які вказували респонденти в контексті визначення поняття «критичне мислення» зустрічались значно рідше та коливались у межах 2-5% («об'єктивність», «незалежність суджень», «контроль над емоціями», «протидія маніпуляціям», «неординарність мислення» та «усвідомленість»).

Кількість респондентів, які не визначили жодної ознаки, є найбільшою у майбутніх інженерів, що може свідчити про певні труднощі у формулюванні своїх думок або недостатню визначеність у розумінні критичного мислення.

Наступним етапом нашого дослідження став аналіз розуміння критичного мислення здобувачами економічної освіти та порівняння отриманих результатів з аналогічними показниками респондентів інших спеціальностей (рис. 3).

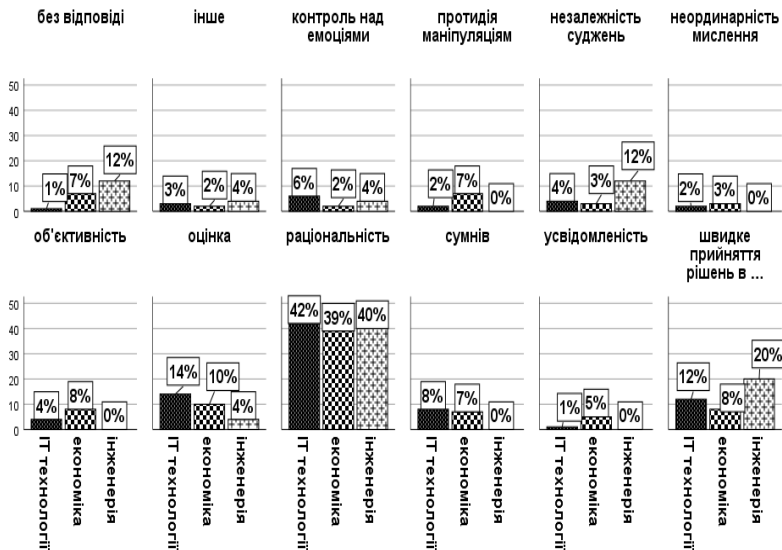


Рис. 3. Порівняння основних факторів у визначенні критичного мислення студентами різних спеціальностей

Переважає більшість опитаних, які навчаються на економічних спеціальностях також визначили поняття критичного мислення через призму його раціональності. На другому місці показник оцінки

інформації на предмет її достовірності (10%). Третє місце у рівній мірі займають показники за шкалами «об'єктивність» та «швидкість прийняття рішень у стресових, екстремальних ситуаціях» (обрали по 8% від загальної кількості опитаних). Ці ознаки формують базу для розвитку критичного мислення, яке спрямоване на об'єктивний аналіз та свідомий підхід до обробки інформації.

Зафіксовано також, що майбутні фахівці-економісти частіше від студентів інших факультетів акцентували увагу на показниках «об'єктивність», «усвідомленість» та «протидія маніпуляціям». Це підкреслює важливість цих якостей для економічної діяльності, де об'єктивний аналіз і свідома оцінка інформації відіграють ключову роль.

Висновки. В економічному контексті інформаційна діяльність є важливою складовою бізнес-процесів, оскільки інформація зв'язує різні компоненти економічної діяльності, забезпечує управління знаннями та впливає на конкурентоспроможність та фінансові результати компаній.

Роль критичного мислення у підприємництві важко переоцінити. Воно є ключовим інструментом для оцінки інформації, прийняття рішень, аналізу альтернатив та побудови стратегій розвитку.

Проведене дослідження встановило, що критичне мислення розглядається здобувачами освіти як важливий інструмент для фільтрації інформації в умовах інформаційної війни, що особливо актуально на тлі російської військової агресії. Результати аналізу відповідей свідчать про те, що студенти, які навчаються на різних спеціальностях, акцентують увагу на відмінних аспектах визначення критичного мислення, залежно від специфіки їхньої підготовки та майбутньої професійної діяльності.

Респонденти з факультету економіки та менеджменту (як і студенти інших факультетів) основними аспектами критичного мислення визначають раціональність, оцінку інформації на предмет її достовірності та швидкість прийняття рішень у стресових, екстремальних ситуаціях. Проте, для майбутніх фахівців економічної сфери, більш важливими ніж для студентів інших спеціальностей є уміння відсікати суб'єктивні фактори («об'єктивність»). Порівняно високі показники за ознакою «здатність протидіяти маніпуляціям» свідчать про активну життєву позицію майбутніх економістів та їх готовність вживати конкретних заходів для виявлення та спротиву інсинуаціям. Також зафіксовано вищі показники в категорії «усвідомленість», яка визначалась респондентами як схильність до саморефлексії та вміння розпізнавати власні когнітивні упередження.

Триває цілеспрямована робота над розробкою та впровадженням в освітню практику методів, що дозволяють активізувати раціональний компонент при виконанні професійних завдань та формувати критичне мислення у здобувачів вищої освіти. Центральне місце у цьому процесі посідає впровадження в освітню практику проблемних ситуацій та проблемних завдань, розроблених за трьома критеріями відповідно до компонентів проблемності: мотиваційно-емоційного (мотиваційні та емоційні завдання); інтелектуального (алгоритмічні та проблемні завдання); діяльнісного (комунікативні, рефлексійні завдання). Проблемні завдання спрямовані на формування в здобувачів освіти здатності опановувати «відрефлексований» зміст навчальної інформації, передбачають застосування методів пізнання та самостійний пошук ще невідомих засобів діяльності для вирішення проблем, розв'язання суперечностей між набутими знаннями та вимогами завдання, сприяють виявленню нових елементів знань, опанування здобувачами освіти засобами оперування ними, а відтак, розширюють їх можливості у вирішенні нових, більш складних проблем, використовуючи засоби самоосвіти [13].

Результати дослідження можуть слугувати основою для розробки компонентів освітніх програм, спрямованих на розвиток критичного мислення з урахуванням специфіки кожної спеціальності.

Список використаних джерел:

1. Дорогих С. Сутність та визначення понять “інформаційна діяльність” та “інформаційна діяльність органів влади”. *Інформація і право*. 2013. № 3(9). С. 74-82.
2. Беляков К. Інформаційна діяльність: зміст та підходи до класифікації. *Інформація і право*. 2012. № 1(4). С. 63-69.
3. Про інформацію: Закон України від 2.10.1992 № 2657-XII. Верховна Рада України. Офіційний вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 29.10.2024).
4. Баранецька А. Інформаційна діяльність: інтерпретація явища в контексті бізнесу. *Вісник Книжкової палати*. 2022. № 2. С. 42-47.
5. Kusa R., Suder M., Duda J. Role of entrepreneurial orientation, information management, and knowledge management in improving firm performance. *International Journal of Information Management*. 2024. Vol. 78. P. 102802. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102802>.
6. Baron R.A. Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business*

- Venturing. 1998. Vol. 13. Iss. 4. P. 275-294. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00031-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00031-1).
7. Marcos-Vílchez J. M., Sánchez-Martín M., Muñiz-Velázquez J. A. Effectiveness of training actions aimed at improving critical thinking in the face of disinformation: A systematic review protocol. *Thinking Skills and Creativity*. 2024. P. 101474. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101474>.
8. Затверджені Стандарти вищої освіти. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/naukovo-metodichna-rada-ministerstva-osviti-i-nauki-ukraini/zatverdzheni-standarti-vishchoi-osviti> (дата звернення: 29.10.2024).
9. Dong M., Li F., Chang H. Trends and hotspots in critical thinking research over the past two decades: Insights from a bibliometric analysis. *Heliyon*. 2023. Vol. 9. Iss. 6. P. 16934. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16934>.
10. Габрусєва Н.В., Криськов А.А., Гумен Ю.С. Формування критичного мислення як складової інформаційної діяльності здобувачів освіти. *Наукові інновації та передові технології*. Серія: Педагогіка. 2024. № 3(31). С. 925-936. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-925-936](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-925-936).
11. Габрусєва Н.В., Потіха О. Б., Герман О. М., Юрик Н. Є. Гендерні особливості усвідомлення здобувачами вищої освіти власних когнітивних спотворень. *Академічні візії*. 2024 (28). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10692422>.
12. Габрусєва Н., Шостаківська Н. Дослідження уявлень здобувачів вищої освіти про феномен критичного мислення. *Фізико-математична освіта*. 2024. Том 39. № 2. С. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.31110/fmo2024.v39i2-02>.
13. Ignatenko N., Savenco V., Kryskov A., Habrusieva N., Remekh T. Formation of Cognitive-Technological Competence as a Mechanism of Realisation of Rational Component in Training Undergraduate Students. *Journal of Education Culture and Society*. 2024. Vol. 15, No. 1, P. 247-263. URL: <https://www.jecs.pl/index.php/jecs/issue/view/51>.

Микола Гаврилов

*Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)*

Mykola Havrylov

Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

ЗАХИСТ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ПІДПРИЄМСТВА ВІД КІБЕРЗАГРОЗ: ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

PROTECTION OF ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS AGAINST CYBER THREATS: APPROACHES AND TOOLS IN THE CONTEXT OF BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION

***Резюме.** Мета цього дослідження полягає у вивченні сучасних підходів до захисту інформаційних систем підприємств від кіберзагроз, що виникають в умовах цифрової трансформації бізнесу. Актуальність теми обумовлена зростанням кількості складних і динамічних кіберзагроз, які становлять значні ризики для економічної стабільності підприємств, особливо у зв'язку з інтеграцією хмарних технологій, Інтернету речей (IoT) та великих даних. Сучасні підприємства значною мірою залежать від цифрових технологій, що підвищує значення кібербезпеки як ключового фактора забезпечення безперервності бізнес-процесів. Основною метою цього дослідження є розробка комплексного підходу до захисту інформаційних систем, що включає інноваційні методи виявлення та запобігання кіберзагрозам, а також інтеграцію технологій штучного інтелекту (ШІ) для моніторингу безпеки в режимі реального часу. У дослідженні проаналізовано існуючі методи захисту інформаційних систем, зокрема системи виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS), а також антивірусне та антималварне програмне забезпечення. Особливу увагу приділено застосуванню алгоритмів ШІ, які дозволяють оперативно виявляти аномалії та загрози, що виникають через нові типи атак, такі як фішинг, атаки програм-здиричників і промисловий шпигунство.*

Дослідження містить огляд інноваційних інструментів для забезпечення кібербезпеки, включаючи хмарні рішення для управління ризиками та технології моніторингу на основі ШІ, які автоматизують процеси реагування на інциденти. Для дослідження обрано методіку моніторингу з використанням алгоритмів машинного навчання, що забезпечує високу адаптивність системи до

нових загроз. Розроблена система також включає інструменти для підвищення обізнаності персоналу щодо кіберзагроз, що є важливою складовою стратегії інформаційної безпеки. Результати дослідження свідчать про те, що інтеграція сучасних підходів до захисту інформаційних систем значно знижує рівень вразливості підприємств до кіберзагроз. Особлива увага приділена запобіганню інцидентам шляхом постійного моніторингу та аналізу ризиків, що дозволяє виявляти потенційні загрози на ранніх етапах. Експериментальні дослідження підтвердили, що запропонований підхід підвищує точність і швидкість реагування на інциденти та знижує кількість помилкових спрацювань, що є важливим фактором для підтримки стабільності бізнес-процесів. Таким чином, впровадження розробленої системи кібербезпеки сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із втраченою даних та економічними збитками, а також забезпечує високий рівень захисту в умовах постійно зростаючої кількості кіберзагроз.

Summary. The purpose of this research is to examine modern approaches to protecting enterprise information systems against cyber threats arising from the digital transformation of business. The relevance of this topic is due to the increase in complex and dynamic cyber threats that pose significant risks to the economic stability of enterprises, especially in connection with the integration of cloud technologies, the Internet of Things (IoT), and big data. Modern enterprises heavily rely on digital technologies, which raises the importance of cybersecurity as a key factor in ensuring business process continuity. The main goal of this study is to develop a comprehensive approach to protecting information systems, including innovative methods for detecting and preventing cyber threats and integrating artificial intelligence (AI) technologies for real-time security monitoring. The research analyzed existing methods of information systems protection, particularly intrusion detection and prevention systems (IDS/IPS), as well as antivirus and antimalware software technologies. Special attention is given to the application of AI algorithms, which allow for rapid detection of anomalies and threats arising from new types of attacks, such as phishing, ransomware, and industrial espionage.

This study provides an overview of innovative cybersecurity tools, including cloud solutions for risk management and AI-based monitoring technologies that automate incident response processes. A monitoring methodology using machine learning algorithms was chosen for the study, which ensures high system adaptability to emerging threats. The developed system also includes tools to increase personnel awareness of cyber threats, which is an important component of an information security strategy. The

study results indicate that integrating modern approaches to protecting information systems significantly reduces enterprises' vulnerability to cyber threats. Special attention is paid to incident prevention through continuous monitoring and risk analysis, enabling early detection of potential threats. Experimental research has confirmed that the proposed approach improves the accuracy and speed of incident response and reduces false positives, which is crucial for maintaining business process stability. Thus, the implementation of the developed cybersecurity system helps mitigate risks associated with data loss and economic damage while ensuring a high level of protection in the face of an ever-increasing level of cyber threats.

Вступ. Зростаюча залежність підприємств від цифрових технологій створює нові можливості для розвитку бізнесу, але водночас підвищує рівень ризиків, пов'язаних із кібербезпекою [1]. Швидкий розвиток хмарних обчислень, Інтернету речей (IoT), великих даних та штучного інтелекту (ШІ) призводить до докорінних змін у структурі та функціонуванні інформаційних систем [2]. Підприємства, що активно впроваджують цифрові технології, стикаються з новими викликами, зокрема зі збільшенням обсягу та складності кіберзагроз. Ці загрози включають фішинг-атаки, програми-збирники, атаки на промислові системи та інші види шкідливого програмного забезпечення, що ставлять під загрозу конфіденційність, цілісність і доступність інформаційних ресурсів підприємств.



Рис. 1. Прогнозована динаміка зростання загроз

Актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю вивчення сучасних кіберзагроз, які постають перед підприємствами у

цифрову епоху, та адаптації систем захисту до цих змін. З кожним роком кіберзагрози стають дедалі більш витонченими, а зловмисники – винахідливішими, що вимагає від підприємств не тільки оновлення методів захисту, а й застосування інноваційних підходів для моніторингу та протидії загрозам. Традиційні методи кіберзахисту, такі як антивірусне програмне забезпечення та міжмережеві екрани, вже не завжди достатньо ефективні в умовах постійно змінюваного ландшафту кіберзагроз. Це зумовлює потребу в інтеграції нових технологій, зокрема ШІ, які дозволяють виявляти аномалії та загрози в режимі реального часу, а також прогнозувати можливі атаки на основі аналізу великих обсягів даних.

Метою даного дослідження є розробка та обґрунтування комплексного підходу до захисту інформаційних систем підприємства від кіберзагроз, що враховує специфіку цифрової трансформації бізнесу. Основний акцент робиться на дослідженні ефективності інноваційних методів та інструментів кібербезпеки, які забезпечують надійний захист в умовах постійного зростання кількості та складності атак. Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- провести аналіз сучасних кіберзагроз, з якими стикаються підприємства в умовах цифровізації, зокрема вивчити нові види атак та їхні особливості.
- оцінити існуючі методи кіберзахисту, визначити їхні переваги, недоліки та можливості для вдосконалення.
- обґрунтувати доцільність використання технологій ШІ для моніторингу та виявлення загроз у режимі реального часу, визначити найбільш ефективні алгоритми для аналізу аномалій та поведінкових змін у системах.
- розробити рекомендації щодо інтеграції системи кібербезпеки в інформаційну інфраструктуру підприємств з метою забезпечення стабільності бізнес-процесів та мінімізації ризиків.

Таким чином, дане дослідження має на меті сприяти вирішенню актуальних проблем кібербезпеки, що виникають у контексті цифрової трансформації підприємств. Застосування сучасних інструментів та технологій кіберзахисту дозволяє не лише зменшити ризики виникнення інцидентів, але й забезпечити безперервність бізнес-процесів, підвищуючи рівень довіри до підприємства серед партнерів та клієнтів.

Сучасні кіберзагрози. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу та зростання ролі інформаційних технологій підприємства стикаються з різноманітними кіберзагрозами, які стають дедалі складнішими та агресивнішими. Це обумовлено, з одного боку,

розширенням спектра цифрових інструментів та сервісів, з іншого — активізацією кіберзлочинців, які використовують передові методи та технології для атак. Сучасні кіберзагрози охоплюють широкий спектр атак, включаючи фішинг, програми-здірники, шкідливе ПЗ, атаки на промислові контрольні системи (ІКС), а також атаки з використанням соціальної інженерії [3, 4, 5]. Розглянемо основні види загроз і їхні особливості. Основні види кіберзагроз:

- *Фішинг*: одна з найпоширеніших форм атак, що базується на методах соціальної інженерії. Мета фішинг-атак — змусити користувачів добровільно надати конфіденційну інформацію, таку як логіни, паролі, банківські дані тощо. Зазвичай зловмисники надсилають підроблені електронні листи або повідомлення, які виглядають як легітимні повідомлення від відомих компаній або установ. Основний ризик полягає в тому, що такі атаки можуть бути складними для виявлення та легко обходять базові засоби захисту.

- *Програми-здірники*: шкідливе програмне забезпечення, яке шифрує файли або блокує доступ до системи та вимагає викуп за відновлення доступу. Програми-здірники є серйозною загрозою для бізнесу, оскільки можуть призвести до втрати важливих даних, фінансових збитків та порушення роботи. Атаки програм-здірників часто націлені на організації з важливими даними, такі як медичні установи, фінансові організації та державні установи.

- *Шкідливе програмне забезпечення (ПЗ)*: загальний термін для різних типів шкідливих програм, які використовуються для завдання шкоди комп'ютерним системам. До цього виду шкідливого ПЗ належать віруси, троянські програми, шпигунське ПЗ тощо. Шкідливе ПЗ може красти дані, видаляти файли, знижувати продуктивність системи або навіть контролювати комп'ютер без відома користувача.

- *Атаки на промислові системи (ІКС)*: загрози спрямовані на промислові підприємства та їхні контрольні системи, що використовуються для моніторингу та управління виробничими процесами. Атаки на ІКС можуть мати серйозні наслідки, оскільки здатні призвести до зупинки виробництва, порушення роботи обладнання та навіть спричинення ризиків для здоров'я і безпеки працівників. ІКС часто є більш вразливими до кібератак через застаріле обладнання та обмежені можливості для оновлення систем захисту.

- *Соціальна інженерія*: вид атак, в яких зловмисники маніпулюють людьми, щоб отримати доступ до конфіденційної інформації або систем. Соціальна інженерія може включати телефонні дзвінки, електронні листи або особисті зустрічі, під час яких

зловмисник видає себе за довірену особу або співробітника. Цей вид атак є небезпечним, оскільки залучає до атаки людський фактор і може обійти навіть найсучасніші технічні засоби захисту.

Таблиця 1

Основні види сучасних кіберзагроз та їх характеристика [6]

Вид кіберзагрози	Характеристика	Можливі наслідки
Фішинг	Використання соціальної інженерії для отримання конфіденційної інформації через підроблені повідомлення	Втрата доступу до облікових записів, фінансові збитки
Програми-зидирники	Шифрування файлів з подальшою вимогою викупу для розблокування	Втрата даних, фінансові втрати, порушення роботи бізнесу
Шкідливе ПЗ	Програми, що крадуть інформацію, видаляють файли або знижують продуктивність	Порушення безпеки, зниження продуктивності, втрата даних
Атаки на ІКС	Кіберзагрози для промислових систем, що порушують роботу виробничих процесів	Зупинка виробництва, ризики для здоров'я та безпеки
Соціальна інженерія	Маніпуляція людьми з метою отримання конфіденційної інформації або доступу до систем	Втрата інформації, несанкціонований доступ до систем

Цифрова трансформація кардинально змінює спосіб функціонування підприємств і вимагає інтеграції нових цифрових рішень, таких як хмарні технології, Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект (ШІ). Хоча ці технології приносять значні переваги, такі як підвищення ефективності, зниження витрат та вдосконалення аналітики, вони також розширюють поверхню атак, збільшуючи кількість точок вразливості, які зловмисники можуть використати:

- *Хмарні технології*: зберігання даних та обробки інформації надає підприємствам гнучкість та можливість швидкого масштабування, однак також відкриває ризики, пов'язані з витоком даних, несанкціонованим доступом та залежністю від зовнішніх провайдерів. Зростання числа віддалених користувачів у хмарних системах підвищує ймовірність атак на паролі, компрометації облікових записів та крадіжки даних.

- *Інтернет речей (IoT)*: для моніторингу та управління процесами, але часто мають обмежені можливості захисту, що робить їх легкою мішенню для зловмисників. Наприклад, несанкціонований доступ до IoT-пристроїв може спричинити значні збитки, такі як порушення роботи виробничого обладнання або отримання конфіденційних даних.

- *Штучний інтелект (ШІ)*: для виявлення загроз і автоматизації кіберзахисту, однак його також можуть використовувати зловмисники для створення складних атак, таких як створення

персоналізованих фішингових повідомлень або автоматизація процесів шкідливого ПЗ. Зловмисники можуть використовувати алгоритми ШІ для аналізу вразливостей та розробки адаптивного шкідливого ПЗ, що складно виявити за допомогою традиційних засобів захисту.

Таблиця 2

Порівняння основних кіберризиків залежно від ступеня цифровізації підприємства

Ступінь цифровізації	Основні ризики	Приклади галузей
Низький	Фізичні атаки, атаки на обмежений обсяг інформаційних активів	Традиційне виробництво, сільське господарство
Середній	Шкідливе ПЗ, фішинг, атаки на облікові записи	Логістика, роздрібна торгівля
Високий	Програми-здирилки, атаки на хмарні сервіси, зловживання IoT, атаки на промислові системи	ІТ, охорона здоров'я, промисловість
Дуже високий	Цільові атаки на великі масиви даних, складні атаки з використанням ШІ	Фінансовий сектор, державні установи

Підходи до захисту інформаційних систем

Захист інформаційних систем є важливим елементом діяльності сучасних підприємств, що прагнуть зменшити ризики, пов'язані з витоками даних, несанкціонованим доступом та іншими кіберзагрозами. Ефективний підхід до кібербезпеки включає використання як традиційних, так і новітніх методів для виявлення та запобігання загрозам. Нижче розглянемо основні підходи до захисту інформаційних систем, зокрема традиційні методи та інноваційні підходи, що включають використання технологій штучного інтелекту та автоматизацію моніторингу загроз у реальному часі.

Традиційні методи захисту:

- *Антивірусне та антималварне програмне забезпечення*: такі програми є найпоширенішим методом захисту від шкідливого ПЗ. Вони функціонують на основі визначень вірусів, які регулярно оновлюються, та виявляють загрози шляхом порівняння файлів із відомими сигнатурами. Однак, такий підхід є обмеженим для виявлення нових, невідомих вірусів, які можуть не збігатися з базою даних сигнатур [7].

- *Міжмережеві екрани (брандмауери)*: дозволяють контролювати вхідний та вихідний трафік на основі заздалегідь визначених правил. Вони ефективні для блокування несанкціонованого доступу та обмеження підозрілих з'єднань, але мають обмежену здатність до виявлення складних атак, таких як багатоступеневі кіберзагрози.

- *Системи виявлення вторгнень (IDS)*: аналізують трафік та виявляють підозрілу активність у мережі. Вони можуть бути налаштовані для виявлення відомих шаблонів атак або аналізу аномальної поведінки. Проте, IDS мають високу ймовірність хибних спрацювань і вимагають додаткових ресурсів для моніторингу та обробки сигналів.

- *Контроль доступу та автентифікація*: передбачає використання політик, які обмежують доступ до систем залежно від ролей користувачів. Автентифікація може включати паролі, двофакторну автентифікацію або біометричні дані для підвищення рівня захищеності. Хоча контроль доступу ефективний для запобігання несанкціонованого доступу, він не завжди здатний запобігти атакам, здійсненим із внутрішніх облікових записів, або складним багатоступеневим атакам [9].

Інноваційні підходи до захисту:

- *Технології штучного інтелекту (ШІ)*: дозволяє автоматизувати процес моніторингу та виявлення загроз. Алгоритми машинного навчання аналізують великий обсяг даних, виявляючи аномалії та потенційні загрози у реальному часі. Це дозволяє виявляти загрози на ранніх етапах та ефективно реагувати на нові та складні атаки. ШІ також здатен навчатися на основі нових даних, що підвищує ефективність системи захисту з часом [10].

- *Системи запобігання вторгнень (IPS)*: активні системи, які не лише виявляють підозрілу активність, але й автоматично блокують підозрілі з'єднання або дії в мережі. Використання IPS дозволяє запобігати вторгненням у реальному часі, проте така система потребує налаштування та може блокувати легітимні дії, якщо не налаштована правильно [11].

- *Хмарні рішення для кібербезпеки*: використовуються для управління кіберризиками та дозволяють зберігати та обробляти дані в безпечному хмарному середовищі. Хмарні рішення можуть включати резервне копіювання, автоматизоване оновлення та управління даними, що підвищує рівень кібербезпеки підприємства.

- *Підхід "Нульова довіра" (Zero Trust)*: створення системи, яка не довіряє жодному користувачу або пристрою автоматично, навіть якщо вони знаходяться всередині мережі. Кожен доступ до системи перевіряється на основі низки факторів, включаючи геолокацію, роль користувача, історію дій тощо. Цей підхід ефективний для підприємств із високим рівнем цифровізації, але може бути ресурсомістким для впровадження.

Для забезпечення максимального рівня кібербезпеки підприємствам доцільно використовувати як традиційні, так і інноваційні підходи до захисту інформаційних систем. Нижче наведена порівняльна таблиця, яка ілюструє основні відмінності та переваги кожного з підходів.

Таблиця 3

Порівняльний аналіз традиційних та інноваційних підходів до захисту

Підхід	Традиційні методи	Інноваційні методи
Антивірусне ПЗ	Базується на сигнатурах відомих загроз	Використання ШІ для аналізу поведінкових аномалій
Міжмережеві екрани	Захист від зовнішніх атак, блокування портів	Zero Trust: контроль кожного доступу, незалежно від місцезнаходження
Виявлення вторгнень (IDS)	Аналіз трафіку, налаштування правил	IPS: автоматичне блокування підозрілих з'єднань у реальному часі
Контроль доступу	Класичний контроль доступу, автентифікація	Двофакторна автентифікація, біометрія, підхід Zero Trust
Управління даними	Місцеве зберігання даних, резервне копіювання	Хмарне зберігання з можливістю автоматизованого оновлення

Дослідження показують, що інноваційні методи кібербезпеки, такі як технології штучного інтелекту та підхід Zero Trust, мають вищу ефективність у запобіганні складним атакам порівняно з традиційними методами.

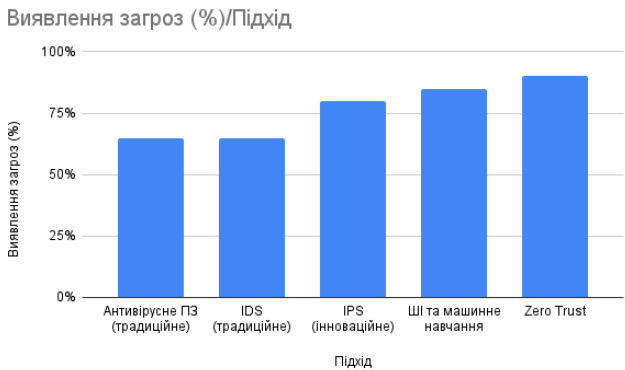


Рис. 2. Виявлення загроз використовуючи різні підходи

За результатами опитування кібербезпекових служб підприємств у різних галузях, рівень виявлення загроз за допомогою традиційних

методів становить близько 60-70%, тоді як із застосуванням ШІ цей показник підвищується до 85-90%.

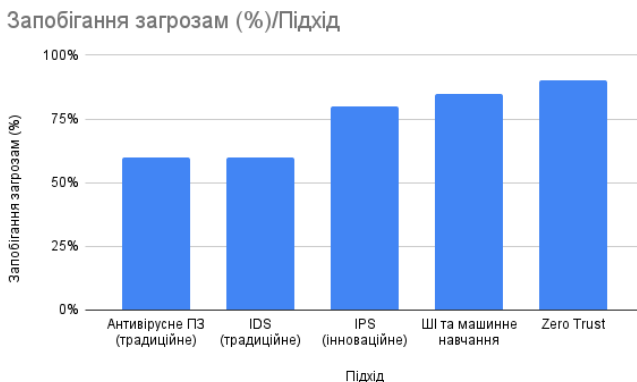


Рис. 3. Запобігання загрозам використовуючи різні підходи

Системи IPS виявляють та блокують атаки приблизно в 80% випадків, тоді як традиційні IDS виявляють загрози лише на 65%.

Інструменти кібербезпеки охоплюють різноманітні технології та методи, що забезпечують всебічний захист інформаційних систем від кібератак. Вибір інструментів залежить від специфіки бізнесу, потенційних загроз, а також від рівня цифровізації підприємства. Сучасні інструменти кібербезпеки можна умовно поділити на інструменти для моніторингу, виявлення та реагування, управління доступом, а також засоби резервного копіювання та відновлення даних. Кожен з них відіграє важливу роль у побудові комплексної стратегії безпеки, створюючи багатoshаровий захист систем:

- SIEM-платформи (Security Information and Event Management) є ключовим інструментом для централізованого збору, моніторингу та аналізу даних про безпеку з різних систем у мережі. SIEM систематизує і зберігає журнали подій, забезпечуючи можливість швидкого виявлення аномалій, кореляції інцидентів та створення звітів. Завдяки SIEM компанії можуть швидко отримувати повну картину кіберзагроз і оптимізувати процес реагування [12].
- DLP-системи (Data Loss Prevention) спрямовані на захист конфіденційних даних підприємства від несанкціонованого доступу та витоку. Вони контролюють доступ до даних, фільтрують інформаційні потоки і блокують спроби несанкціонованого поширення або передачі важливої інформації за межі компанії. DLP-системи особливо важливі

для підприємств, що працюють з великою кількістю чутливої інформації (персональні дані, фінансова інформація тощо).

- SOAR (Security Orchestration, Automation, and Response) – це платформи, що автоматизують процеси управління інцидентами та реагування на них. SOAR об’єднує дані з різних джерел, таких як SIEM, антивірусні рішення та IPS/IDS, і надає автоматизовані сценарії реагування. Це дозволяє значно знизити час реагування на кіберзагрози та покращити ефективність роботи команд безпеки, оптимізуючи процеси аналізу та реагування [13].

- Резервне копіювання є критичним елементом кібербезпеки, який дозволяє відновити дані після інциденту, наприклад, після атак програм-зидників. Автоматизовані системи резервного копіювання зберігають копії даних на віддалених серверах або в хмарному середовищі. Це забезпечує можливість швидкого відновлення роботи системи в разі інциденту і знижує ризик втрати важливих даних [14].

- Управління привілеями користувачів є важливим інструментом для обмеження доступу до критичних систем і ресурсів. PAM (Privileged Access Management) системи забезпечують моніторинг і контроль привілейованих облікових записів, які мають розширені права доступу. Вони обмежують права користувачів відповідно до їхніх ролей і дозволяють здійснювати контроль за використанням привілеїв, що знижує ризик несанкціонованого доступу та можливих витоків даних.

Таблиця 5

Порівняльна ефективність інструментів кібербезпеки

Інструмент	Основні функції	Виявлення загроз (%)	Запобігання загрозам (%)	Реагування на інциденти (%)
SIEM	Моніторинг, кореляція інцидентів, звіти	80%	65-75%	85-90%
DLP	Захист даних, контроль доступу до конфіденційної інформації	70%	80-85%	70-75%
SOAR	Автоматизація реагування на інциденти, оркестрація процесів	75-85%	85%	90%
Резервне копіювання	Захист даних, відновлення після інцидентів	60%	80%	90%
PAM	Контроль привілейованого доступу	65-70%	85-90%	75%

Ефективність кожного інструменту кібербезпеки вимірюється за різними критеріями, зокрема: здатністю виявляти та запобігати інцидентам, швидкістю реагування та рівнем захисту даних. Вибір

відповідного набору інструментів для підприємства залежить від конкретних потреб, але найвищий рівень безпеки досягається завдяки поєднанню декількох інструментів.

Розглянемо можливий сценарій застосування кількох інструментів кібербезпеки на підприємстві, яке стикнулося з атакою програм-зидників. Нижче наведено діаграму розробленого алгоритму роботи.

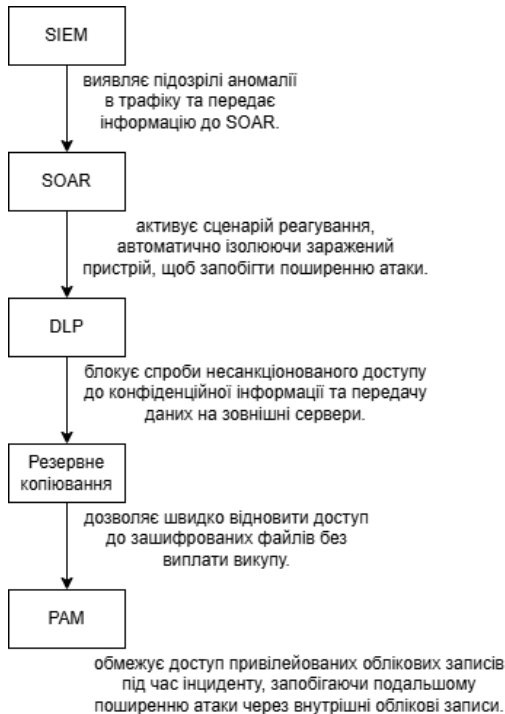


Рис. 4. Алгоритм роботи системи активного виявлення атак

Стратегії реагування на кіберінциденти та ефективний моніторинг є ключовими елементами для забезпечення безперервного захисту інформаційних систем. Сучасні кіберзагрози, зокрема атаки програм-зидників, фішинг, та атаки на промислові системи, вимагають від компаній застосування комплексного підходу до моніторингу, швидкого реагування та адаптації до змін у загрозах. Висока швидкість реагування дозволяє знизити можливі збитки від

кіберінцидентів, а моніторинг, заснований на використанні автоматизованих систем, дозволяє своєчасно виявляти підозрілі дії [15].

Розглянемо різні стратегії реагування:

- Проактивний підхід передбачає постійне відстеження мережевої активності, аналіз подій, а також збір даних для прогнозування потенційних загроз. Для цього використовуються платформи SIEM, які централізовано збирають журнали подій, виконують кореляційний аналіз та сигналізують про виявлені аномалії. Проактивний моніторинг дозволяє виявити загрози на ранніх етапах, що дає можливість підприємствам уникнути масштабного впливу інциденту [16].

- Автоматизовані сценарії реагування, реалізовані за допомогою SOAR платформ, дозволяють швидко та ефективно реагувати на інциденти. SOAR може виконувати завдання автоматичної ізоляції заражених пристроїв, блокування підозрілих IP-адрес, повідомлення команди безпеки та ініціювання резервного копіювання. Автоматизація прискорює процеси реагування, зменшуючи залежність від людського фактора та знижуючи час реагування до секунд.

- План безперервності бізнесу (BCP) та план відновлення (DRP) допомагають організаціям швидко відновити свої операції після інциденту. BCP визначає, як компанія може продовжувати роботу під час кіберінциденту, тоді як DRP деталізує процеси відновлення IT-інфраструктури. Наприклад, DRP може містити інструкції для резервного копіювання, відновлення даних, заміни критичних систем та забезпечення віддаленого доступу [17].

- Використання даних кіберрозвідки, таких як індикатори компрометації (IoC) та індикатори атаки (IoA), допомагає розпізнавати нові типи загроз, прогнозувати тенденції атак та адаптувати стратегії реагування.

Розглянемо існуючі підходи до моніторингу загроз:

- Реальний час моніторинг використовує SIEM та SOAR рішення, які виявляють аномальні дії у мережі та аналізують дані у момент їх надходження. Це дозволяє швидко реагувати на будь-які зміни, що можуть свідчити про потенційну загрозу.

- Моніторинг поведінкових моделей передбачає аналіз дій користувачів, пристроїв та систем. Інструменти, що використовують алгоритми машинного навчання, визначають поведінкові аномалії, які можуть свідчити про проникнення або компрометацію. Наприклад, якщо користувач здійснює дії, що відхиляються від звичної поведінки,

система може заблокувати його доступ або направити сигнал до служби безпеки.

- Моніторинг трафіку та аналіз мережевих пакетів дозволяють виявляти аномалії, такі як DDoS-атаки, спроби проникнення, несанкціонований обмін даними. Мережевий моніторинг відстежує підозрілий трафік, визначаючи IP-адреси, які можуть бути джерелом загроз.

Ефективність різних стратегій реагування залежить від їхньої здатності швидко ізолювати загрози, відновити нормальну роботу та мінімізувати збитки. У таблиці нижче наведено порівняння основних стратегій за часом реагування, рівнем запобігання та ефективністю відновлення.

Таблиця 6
Порівняльна ефективність стратегій реагування та моніторингу

Стратегія реагування	Час реагування	Рівень запобігання	Ефективність відновлення
Проактивний моніторинг (SIEM)	Швидкий	Високий	Середній
Автоматизовані сценарії (SOAR)	Дуже швидкий	Високий	Середній
BCP та DRP	Повільний	Низький	Високий
Інтеграція з кіберрозвідкою	Середній	Високий	Середній
Резервне копіювання та відновлення	Середній	Низький	Високий

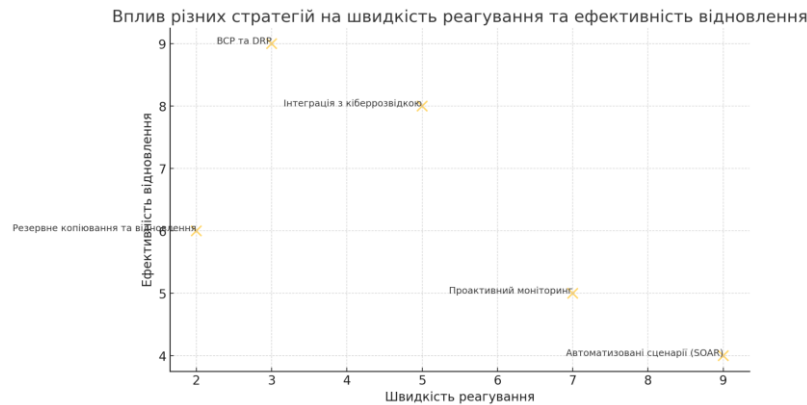


Рис. 5. Порівняння стратегій на швидкість та ефективність

Для забезпечення надійного захисту інформаційних систем підприємства та ефективного реагування на кіберзагрози важливо реалізувати комплекс заходів, які враховують особливості бізнес-процесів, рівень цифровізації та існуючі загрози. Наведені нижче рекомендації спрямовані на підвищення кібербезпеки, мінімізацію ризиків інцидентів та оптимізацію роботи служби безпеки підприємства.

Впровадження багаторівневої системи захисту:

- *Захист периметру та мережевий моніторинг*: використання міжмережових екранів, систем IDS/IPS для моніторингу та блокування несанкціонованого доступу.

- *Захист робочих станцій та серверів*: встановлення антивірусного ПЗ та систем контролю доступу, що запобігає несанкціонованому доступу та поширенню шкідливого ПЗ.

- *Двофакторна автентифікація (2FA)*: додавання додаткового рівня захисту, який забезпечує контроль доступу до критичних облікових записів.

- *Резервне копіювання даних*: регулярне створення резервних копій даних для швидкого відновлення у разі інциденту.

- Використання сучасних технологій для виявлення загроз:

- *Платформи SIEM для моніторингу подій*: центральна платформа для збору, аналізу та кореляції даних з різних систем безпеки.

- *Інструменти штучного інтелекту (ШІ) для аналізу аномалій*: використання алгоритмів ШІ дозволяє виявляти аномалії в поведінці користувачів та систем, що може свідчити про загрози.

- *Інтеграція з кіберрозвідкою*: отримання та обробка даних кіберрозвідки для своєчасного виявлення нових загроз та прогнозування потенційних атак.

- Оптимізація процесу реагування на інциденти:

- *Впровадити SOAR для автоматизації реагування на інциденти*: автоматизовані платформи дозволяють прискорити час реагування завдяки готовим сценаріям дій.

- *Регулярне оновлення плану безперервності бізнесу*: розробка та тестування плану безперервності бізнесу, який включає сценарії для критичних інцидентів.

- *Навчання та підвищення кваліфікації персоналу*: регулярні тренінги для співробітників служби безпеки та всього персоналу, щоб підготувати їх до потенційних інцидентів та забезпечити обізнаність щодо останніх загроз.

- Підвищення обізнаності персоналу:

- *Проведення регулярних тренінгів із кібербезпеки*: співробітники повинні знати основні типи загроз, зокрема фішинг, соціальну інженерію та методи захисту.

- *Інструктаж щодо використання особистих пристроїв*: зокрема, у випадках віддаленої роботи, співробітники мають дотримуватись правил безпечного підключення до корпоративної мережі.

- *Ознайомлення з політиками кібербезпеки компанії*: усі співробітники повинні бути поінформовані про корпоративні політики щодо кібербезпеки, зокрема про наслідки порушень.

- Регулярний аудит та оновлення політик кібербезпеки:

- *Проведення регулярних аудитів кібербезпеки*: перевірка захищеності систем, оцінка ефективності інструментів безпеки та виявлення вразливостей.

- *Оновлення політик безпеки*: політики безпеки повинні регулярно переглядатися, з урахуванням нових загроз та технологій.

- *Тестування системи безпеки (Penetration Testing)*: регулярне проведення тестувань на проникнення для оцінки готовності системи до атак.

- Використання резервного копіювання та планів відновлення:

- *Розробка політики резервного копіювання*: регулярне створення копій критичних даних на віддалених серверах або у хмарному середовищі.

- *Автоматизоване резервне копіювання*: впровадження автоматизованих систем резервного копіювання, що знижує людський фактор.

- *Періодичне тестування процесів відновлення*: перевірка працездатності резервних копій та відпрацювання процесів відновлення у разі інциденту.

Висновки. Аналіз сучасних кіберзагроз показав, що в умовах цифрової трансформації підприємства повинні дотримуватись комплексного підходу до забезпечення інформаційної безпеки. Основні кіберзагрози, такі як фішинг, програми-здирилки, атаки на промислові системи та інші форми шкідливого ПЗ, стають дедалі складнішими та руйнівнішими. Підприємства мають використовувати багаторівневу систему захисту, яка охоплює моніторинг, контроль доступу, антивірусний захист, двофакторну автентифікацію, резервне копіювання та інші методи для забезпечення надійного захисту інформаційних систем.

Ключові висновки та рекомендації:

- Запровадження багаторівневого захисту дозволяє створити надійну систему протидії кіберзагрозам на різних етапах атак. Комбінація таких інструментів, як міжмережеві екрани, IDS/IPS для захисту периметру, контроль доступу до облікових записів, а також регулярне резервне копіювання, забезпечує всебічний захист від зовнішніх та внутрішніх загроз. Застосування двофакторної автентифікації значно знижує ризик несанкціонованого доступу до критичних даних, що є важливим елементом у запобіганні компрометації облікових записів.

- Сучасні загрози стають дедалі витонченішими, що вимагає використання інноваційних технологій для їх ідентифікації та запобігання. Використання SIEM платформ дозволяє централізовано збирати, аналізувати та корелювати дані з різних систем у реальному часі, що дозволяє швидко виявляти аномалії та запобігати інцидентам. Інтеграція інструментів штучного інтелекту для аналізу поведінкових даних підвищує точність виявлення нових видів атак, які не збігаються з відомими шаблонами. Завдяки цим технологіям компанія може своєчасно реагувати на потенційні загрози.

- Своєчасне та ефективне реагування на інциденти є критичним аспектом кібербезпеки. Автоматизовані платформи SOAR дозволяють налаштувати сценарії реагування на загрози, автоматизуючи такі дії, як ізоляція заражених пристроїв, блокування підозрілих IP-адрес та активація резервного копіювання. Це значно скорочує час реагування, знижує ризики людських помилок та мінімізує вплив інцидентів на роботу компанії. Крім того, впровадження плану безперервності бізнесу та плану відновлення після інциденту гарантує, що підприємство зможе швидко відновити роботу навіть у разі серйозного інциденту.

- Людський фактор є однією з основних причин кіберінцидентів, оскільки співробітники часто не обізнані з основами кібербезпеки та можуть стати жертвами фішингу або інших форм соціальної інженерії. Для мінімізації цього ризику важливо регулярно проводити навчальні тренінги для співробітників, розповсюджувати інформацію про методи розпізнавання загроз та дотримання політик безпеки. Такі заходи допомагають знизити ризик витоку даних та підвищують обізнаність персоналу щодо відповідальності за захист корпоративних даних.

- Кіберзагрози постійно еволюціонують, тому важливо регулярно проводити аудит систем безпеки для виявлення вразливостей, оновлення політик безпеки та вдосконалення інструментів захисту. Рекомендовано періодично виконувати

тестування на проникнення для оцінки готовності системи до атак, а також оновлювати політики безпеки відповідно до сучасних стандартів та рекомендацій. Це дозволяє забезпечити високу ефективність системи кібербезпеки та адаптуватися до нових викликів.

- Резервне копіювання є важливою складовою системи кібербезпеки, яка дозволяє зберегти критичні дані у разі інциденту. Автоматизовані системи резервного копіювання зберігають копії даних на віддалених серверах або у хмарному середовищі, що дозволяє швидко відновити роботу підприємства у разі кібератаки або збоїв. Регулярне тестування процесів відновлення даних забезпечує впевненість у працездатності резервних копій і мінімізує ризики, пов'язані з втратою даних.

Реалізація представлених рекомендацій дозволить підприємствам побудувати надійну систему кібербезпеки, здатну ефективно протидіяти сучасним загрозам та забезпечувати захист інформаційних активів. Багаторівневий підхід, інтеграція інноваційних технологій, автоматизація реагування на інциденти та підвищення обізнаності персоналу формують комплексну систему захисту, яка є основою для стабільного розвитку компанії в умовах зростаючого рівня кіберризиків. Регулярний аудит, оновлення політик безпеки та резервне копіювання забезпечують постійну готовність підприємства до можливих інцидентів та мінімізують їхній вплив на бізнес. Таким чином, дотримання запропонованих рекомендацій допоможе компанії захистити свої інформаційні ресурси, зберегти репутацію та уникнути фінансових втрат.

Список використаних джерел:

1. Андрієнко, В. І., & Шевченко, М. О. (2018). Основи кібербезпеки: навчальний посібник. Київ: КНТ.
2. Гладкий, В. В., & Ковальчук, П. І. (2017). Моніторинг та реагування на кіберзагрози в інформаційних системах. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
3. Іванова, Л. В., Кравченко, О. Ю., & Дмитренко, О. М. (2020). Вплив цифрової трансформації на кібербезпеку підприємств. *Економічний простір*. № 7. С. 59-67.
4. Карпов, І. В., & Тимошенко, Р. С. (2019). Використання штучного інтелекту у забезпеченні кібербезпеки: сучасні тенденції. Київ: КНТ.
5. Коваленко, Д. О. (2018). Адаптивні системи кіберзахисту на базі штучного інтелекту. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Вип. 35(3). С. 145-153.

6. Козлов, П. П., & Савченко, Л. А. (2019). Інструменти кібербезпеки для моніторингу інформаційних систем. *Інформаційна безпека*. № 1. С. 83-89.
7. Кузнецов, С. М., & Мартинюк, В. Г. (2021). Підходи до захисту інформаційних систем в умовах цифрової трансформації. *Наукові праці ЧНУ ім. Петра Могили*. Вип. 325(1). С. 33-42.
8. Ляшенко, С. О., & Гриценко, О. І. (2020). Сучасні методи кіберзахисту підприємств: монографія. Дніпро: Ліра.
9. Матвієнко, Н. І. (2018). Стратегії забезпечення інформаційної безпеки в умовах сучасних загроз. *Бізнес Інформ*. № 6. С. 58-64.
10. Національна стратегія кібербезпеки України до 2025 року. (2021). Київ: Кабінет Міністрів України.
11. Петренко, Т. С. (2019). Резервне копіювання даних як засіб кіберзахисту: методологічний підхід. *Вісник Одеського національного університету*. Вип. 24 (2). С. 96-102.
12. Полякова, О. В., & Воробей, І. М. (2021). Використання кіберрозвідки у системах захисту інформаційних систем. *Журнал інформатики та кібернетики*. Вип. 5 (2). С. 102-109.
13. Соловійов, Ю. А., & Борисенко, М. В. (2018). Інноваційні підходи до моніторингу кіберзагроз. *Інформаційні технології та кібербезпеки*. Вип. 10 (3). С. 125-132.
14. Тимошенко, І. П., & Коваленко, Н. І. (2019). Підвищення рівня кібербезпеки підприємства: методи та технології. Київ: КНУ.
15. Ткаченко, О. В., & Литовченко, П. І. (2020). Управління інцидентами кібербезпеки на основі SOAR. *Захист інформації*. № 4 (3). С. 15-24.
16. Федоренко, Л. В., & Дмитрієв, А. П. (2020). Роль кібербезпеки в забезпеченні стабільності підприємства. *Науковий журнал СНАУ*. № 6 (1). С. 120-127.
17. Черненко, П. І., & Ситник, І. П. (2021). Моніторинг кібербезпеки на основі SIEM-платформ. *Комп'ютерні системи і мережі*. № 8 (2). С. 45-52.

Юрій Гумен, Ольга Краузе
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя (Україна)
Yuriy Humen, Olga Krause
Ternopil Ivan Puluji National Technical University, Ternopil (Ukraine)

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

CURRENT STATE AND MAIN DIRECTIONS OF STRENGTHENING SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS IN CONDITIONS OF FULL-SCALE WAR

***Резюме.** В сучасному світі питання соціальної відповідальності бізнесу набирають все більшої актуальності як на макро-, так і на мезо- і мікрорівнях. У світовій практиці діяльність у сфері соціальної відповідальності бізнесу сприймається як важливий інструмент, що дозволяє підвищити ділову репутацію господарюючого суб'єкта й наростити капіталізацію компанії, формувати ефективні та збалансовані відносини з державою, акціонерами підприємства, споживачами, діловими партнерами та загалом суспільством.*

Ведення бізнесу з дотриманням норм соціальної відповідальності є одним з основних інструментів формування організаційної культури, іміджу, ділової репутації, забезпечення сталого розвитку компанії та добробуту суспільства. У реаліях сьогодення недостатньо лише вести бізнес законодавчо відкрито, оскільки у кожній компанії є можливість голосу та відкритої позиції через реалізацію власних місії та цінностей. Соціально-відповідальний бізнес зобов'язаний етично вести свою діяльність, що в своє чергу зумовлює відкриті та довірливі відносини зі стейкхолдерами, зміцнення позиції на ринку і позитивні фінансові результати. За результатами проведеного дослідження визначено основні перешкоди для розвитку соціальної відповідальності бізнесу, до яких слід віднести нестабільну політичну ситуацію в країні, недосконалість нормативно-правової бази в державі, що сприяла би реалізації політики КСВ та недостатність інформації і досвіду щодо впровадження програм з соціальної відповідальності.

***Summary.** In the modern world, issues of social responsibility of business are gaining more and more relevance both at the macro and meso and micro levels. In the world practice, activity in the field of social responsibility of business is perceived as an important tool that allows to*

increase the business reputation of the economic entity and increase the capitalization of the company, to form effective and balanced relations with the state, shareholders of the enterprise, consumers, business partners and society in general.

Doing business in compliance with the norms of social responsibility is one of the main tools for the formation of organizational culture, image, business reputation, ensuring the sustainable development of the company and the welfare of society. In the realities of the present, it is not enough just to conduct business legally openly, since each company has the opportunity to vote and open a position through the implementation of its own missions and values. Socially responsible business is obliged to conduct its activities ethically, which in turn leads to open and trusting relations with stakeholders, strengthening its position in the market and positive financial results. According to the results of the study, the main obstacles to the development of social responsibility of business have been identified, which include the unstable political situation in the country, the imperfection of the regulatory framework in the state, which would contribute to the implementation of CSR policy and the lack of information and experience in implementing social responsibility programs.

Вступ. Дослідженню питань еволюції, тенденцій розвитку та основних напрямів посилення соціальної відповідальності бізнесу науковці приділяють увагу вже багато десятиліть. Найбільш вагомий внесок в дослідження даних питань здійснено такими науковцями, як: А. Керрол (дослідив основні термінологічні зміни корпоративної соціальної відповідальності за десятилітніми періодами, засновник концепції обов'язків) [20], Г. Боуен (у праці «Соціальна відповідальність бізнесмена» фактично заклав фундамент сучасної теорії корпоративної соціальної відповідальності) [19], К. Девіс (вперше обґрунтував необхідність розгляду проблеми соціальної відповідальності в управлінському контексті) [24], Дж. Макгуайр (здійснив уточнення змісту корпоративної соціальної відповідальності [30], М. Фрідман (є яскравим прихильником інструментального підходу, концепція економічної відповідальності) [26], Дж. Елкінгтон (здійснив спробу об'єднати найпоширеніші концепції соціальної відповідальності, такий підхід отримав назву «Потрійна результативність діяльності»), Л. Матвійчук, К. Ткач [7], О. Полінкевич [10], М. Чупріна, Г. Жалдак [16] (дослідження еволюції розвитку соціальної відповідальності), М. Варламова та Є. Гоар (дослідження світових трендів соціальної відповідальності бізнесу) [2], І. Кицюк (визначення конкурентних переваг соціально відповідального бізнесу) [5] та багато інших науковців та дослідників.

Україна обрала соціальний орієнтир у економічному розвитку, а виклики повномасштабного вторгнення потребують впровадження інноваційних економічних моделей для подолання викликів великої війни, урівноваження економічного розвитку та соціального добробуту населення, на сьогоднішній день значно зросла кількість вразливих верст населення та значної допомоги потребують ЗСУ.

Основна частина. Зародження соціальної відповідальності датується XVIII-XIX ст., на той час власники окремих підприємств, керуючись етичними чи релігійними переконаннями брали на себе відповідальність за своїх працівників. Одним з найбільш відомих прибічників ідеї впровадження соціальної відповідальності бізнесу був Роберт Оуен, англійський промисловець, соціал-утопіст. Р. Оуен розробив проєкт покращення умов життя працівників шотландської прядильної фабрики та висунув ідею щодо необхідності формування державного регулювання соціально-трудовах відносин на виробництві. Пізніше ідеї щодо регламентації соціальної відповідальності на державному рівні були підтримані та поглиблені французьким промисловцем Даніелем Лєграном, який запропонував створення міжнародних трудових норм для чіткої регламентації умов праці на виробництві. Першим етапом розвитку соціальної відповідальності бізнесу (корпоративної соціальної відповідальності) стало меценатство. Але не зважаючи на наявність вдалих прикладів впровадження ідей соціальної відповідальності бізнесу в практичну площину як у західних країнах, так і на території України, подібна діяльність не була загальнопоширеною, мала нерегулярний характер та подекуди не мала чіткого спрямування на цільову аудиторію. Основними сферами, на яких на той час фокусувалось такого роду меценатство, були розвиток освіти, мистецтва, культури, допомога знедоленим та інше. Окрім того, підтримка соціальної відповідальності мала стійку залежність від особистих поглядів та пріоритетів власників підприємств. Наступною історичною віхою розвитку соціальної відповідальності бізнесу стало зародження на початку XX ст. в США доктрини капіталістичної благодійності, відповідно до якої прибуткові організації зобов'язувались жертвувати частину прибутку на користь суспільства, тобто здійснювали часткове фінансування суспільних потреб. У 1905 р. в США (Чикаго) зародився рух «Ротарі», засновниками якого стали четверо чоловіків – гірничий інженер, продавець вугілля, кравець і адвокат. Ідеологічним натхненником організації став юрист Пол Гарріс, який прагнув розвивати дух дружби та солідарності в світі бізнесу великих міст. Прибічники дано руху вважають, що матеріально забезпечені люди

повинні сприяти покращенню соціальної ситуації як в професійній сфері, так і в середині громад [4]. Даний період, I етап розвитку соціальної відповідальності бізнесу, позначено як початок сучасної ери соціальної відповідальності. Даний етап розвитку соціальної відповідальності відповідає етичному (філантропічному) підходу – концепція обов'язків [10, С.583]. У зв'язку з Великою Депресією 30-х років, розвиток концепції соціальної відповідальності бізнесу був пригальмований і відновився лише у 50-ті роки ХХ ст., на цей час значно посилюється тиск з боку суспільства та його інституцій, від бізнесу почали вимагати дотримання певних стандартів. Такий тиск з боку суспільства призвів до того, що підприємства були змушені формувати свої відносини з державою та суспільством за новими правилами й розвивати адресні програми, орієнтовані, перш за все, на захист довкілля та захист праці. В результаті таких нових віянь поодинокі добродійні акції перетворились у добре спланований комплекс заходів, що здатний забезпечити суб'єкту господарювання необхідні умови для ведення власної справи [12]. II етап припадає на період 1950-1960 рр. та характеризує започаткування корпоративного громадянства та корпоративної соціальної відповідальності. III етап припадає на періоди 1960-1970-1990 рр. – корпоративна соціальна діяльність, даний етап відповідає етичному та інтегральному підходам. Деякі науковці поділяють даний етап на два під етапи: 1970-1980 рр. – етап становлення стратегічної філантропії; 1980-1990 рр. – розвиток соціальних інвестицій. Сутність новації даного етапу полягає в тому, що не лише філантропічні ініціативи фундації повинні бути орієнтовані на досягнення бізнес-цілей, а й комерційні підрозділи мають підтримувати такі ресурси, як технічна допомога, маркетингові знання, залучення працівників до волонтерства та інше [10, с. 584].

IV етап – 1990-2000 рр. – характеризується активним розвитком комунікаційного менеджменту та розвитком PR-технологій, результатом став той факт, що господарюючі суб'єкти все частіше почали фіксувати поняття соціальної відповідальності в місіях підприємств. Цей етап відповідає нормативному підходу. Особливої популярності набуло формування іміджу підприємств як доброчесних «корпоративних» громадян. Особливістю даного етапу є орієнтація «соціально відповідальних підприємств» не на максимізацію поточного прибутку (короткостроковий період), а на формування необхідних умов для забезпечення довгострокового сталого розвитку, та розвиток бізнесу, який ґрунтується на врахуванні інтересів всіх зацікавлених сторін. Соціальні акції на цьому етапі розвитку спрямовані на покращення умов життя населення, покращення якості

дозвілля співробітників, покращення інфраструктури міст та інше. V етап – 2000-2009 рр. – корпоративна філантропія, відповідає етичному підходу. VI етап – від 2009 р. і по сьогоднішній день – корпоративна стійкість, відповідає підходу універсальних прав та сталого розвитку, міжнародному підходу [10, с. 584].

В науковій літературі подається значна кількість підходів щодо ідей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), відмічаються значні розбіжності, що знайшло відображення у трактуваннях суті, ролі та значення КСВ, наведені підходи або доповнюють один одного, або ж навпаки – заперечують. В основу кожного з таких підходів закладено аналіз організації з погляду системності, тобто організація (підприємство, установа) подається як «комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних частин, організованих таким чином, що продукує єдине ціле» [12]. Відмінності стосуються сприйняття організації як відкритої або ж як закритої системи. Організація як закрыта система не зазнає (не враховують і не заподіють з ним) впливу з боку зовнішнього середовища. На противагу їм, організації з відкритою системою динамічно взаємодіють із зовнішнім середовищем. При закритій системі ідея корпоративної соціальної відповідальності значно звужується, до уваги приймається лише відповідальність перед власниками та працівниками. Такий підхід був розповсюдженим на початку зародження ідеї КСВ. На відміну від закритої, сприйняття організації як відкритої системи породжує багато запитань відносно мети, принципів, напрямів та механізмів реалізації організацією своєї соціальної функції та інформування громадськості щодо запланованих та реалізованих заходів.

Активний розвиток соціальної відповідальності бізнесу спостерігається з 1990-х рр. На сучасному етапі про важливість розвитку КСВ систематично наголошують міжнародні інституції, експерти та державні діячі. Світова практика розглядає КСВ як ефективний регулятор взаємовідносин між суспільством, бізнесом та державою. Європейська комісія розглядає КСВ як «відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство» [17].

Міжнародним стандартом ISO 26000:2010 Міжнародної організації зі стандартизації чітко визначено, що соціальна відповідальність зосереджена на компанії та передбачає відповідальність за вплив її рішень та діяльності (процесів, продукції) на суспільство та навколишнє середовище. Компанії повинні забезпечити: дотримання правових норм, правил ведення бізнесу та виконання юридично обумовлених обов'язків; прозорість та етичність поведінки, що сприятиме сталому розвитку, включаючи здоров'я та

добробут суспільства; врахування очікувань стейкхолдерів. КСВ прийнято розглядати за такими основними аспектами: організаційне управління; права людини; трудові відносини; довкілля; добросовісні ділові практики; соціально-економічний розвиток суспільства [28].

Ведення бізнесу з дотриманням норм соціальної відповідальності є одним з основних інструментів формування організаційної культури, іміджу, ділової репутації, забезпечення сталого розвитку компанії та добробуту суспільства. Як зазначають Н.П. Михайлишин та С.Р. Романів, для того, щоб бізнес залишався успішним в довгостроковому періоді, він повинен створювати цінності не лише для своїх акціонерів, а й для всього суспільства [8].

Відповідно до офіційного сайту Представництва ООН в Україні, «бізнес відіграє ключову роль у досягненні цілей сталого розвитку. Бізнес-рішення і технології мають вирішальне значення для подолання бідності, забезпечення охорони здоров'я, освіти, боротьби зі зміною клімату і погіршенням стану навколишнього середовища. Цілі сталого розвитку є корисними для бізнесу, для розширення ринку, об'єднання зацікавлених сторін, стабілізації ринків і сприяння прозорості фінансових систем [15]. Час успішності компаній, що ставили за основну максимізацію поточного прибутку, минув, в умовах сьогодення компанії повинні орієнтуватися на довгострокове зростання, що передбачає розвиток взаємопов'язаних екосистем (економічних, політичних, соціальних та екологічних) в межах функціонування. Керівними принципами та нормами, які закладено в основу Стратегії соціальної відповідальності бізнесу, розробленої Європейською комісією, є наступні: Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй; Керівні принципи ООН у сфері у сфері бізнесу та прав людини; Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Керівництво із соціальної відповідальності; тристороння декларація принципів стосовно багатонаціональних підприємств та соціальної політики Міжнародної організації праці; керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств [23].

Наступним важливим етапом формування соціальної відповідальності бізнесу стала тенденція щодо розкриття інформації, визначальними в цій сфері є Глобальна ініціатива зі звітності та Міжнародна рада з інтегрованої звітності. Законодавством ЄС також закріплено вимоги до великих компаній щодо розкриття інформації про те, у який спосіб вони здійснюють свою діяльність і розв'язують питання щодо соціальних і екологічних викликів (Директива 2014/95/EU щодо розкриття нефінансової звітності). У червні 2017 р. Європейська комісія оприлюднила керівні принципи щодо

нефінансової звітності, які містять методологію звітності нефінансової інформації. З 2018 р. компанії зобов'язані відображати нефінансові показники у річних звітах. Компанії, враховуючи власні характеристики та специфіку бізнес-середовища, мають можливість самостійно обирати яких рекомендацій дотримуватись: міжнародних, ЄС чи національних [5, с. 18]. Глобальним інститутом репутації визначено взаємозалежність індексу КСВ та продажів (рис. 1).

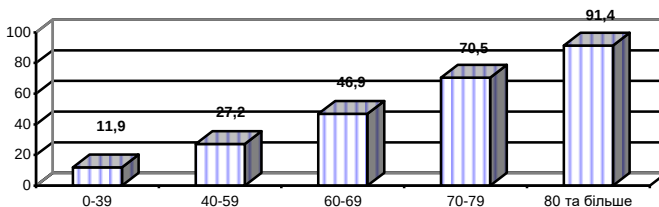


Рис. 1. Значення індексу КСВ [21]

Також за результатами досліджень доведено вплив КСВ на інвестиційну активність – зростання індексу КСВ на 5 пунктів призводить до зростання готовності інвестувати в компанію на 7,7% [2, с. 60]. В сучасних умовах господарювання дотримання принципів КСВ є «портретом» компанії, що має значний вплив на сприйняття компанії стейкхолдерами та формування подальших відносин з ними.

Позитивними тенденціями є те, що з кожним роком зростає кількість компаній, що висвітлюють реалізацію принципів КСВ. При цьому відмічається еволюція напрямів КСВ. На початковому етапі впровадження соціальної відповідальності бізнесу компанії зосереджували увагу на екологічній відповідальності. На другому етапі відмічалось тяжіння до філантропії, громадської діяльності та волонтерства, на третьому – зросла вагомість соціальної відповідальності, на четвертому – відбувається врівноваження гармонії бізнесу і суспільства. Нова ера КСВ характеризується поєднанням екологічної, соціальної, фіскальної відповідальності та відповідальності компаній перед власним персоналом [21]. Слід зауважити, що не існує єдиного підходу до реалізації стратегії КСВ. Кожна успішна компанія має власну стратегію розвитку КСВ та концентрує свої зусилля на визначених напрямках. Здійснивши аналіз лідерів компаній за рівнем КСВ Global RepTrak 100, Рейтинг Глобального інституту репутації, основними факторами, що мають вирішальне значення на формування корпоративної репутації, визначено: якість продукції (20,5%), управління (15,0%), корпоративна культура (14,4%) [21]. Глобальними лідерами в сфері КСВ стали

Google, Microsoft, The Walt Disney Company, BMW Group, LEGO Group, Bosch, Daimler, Apple, Rolls-Royce, Rolex і Intel (Global CSR RepTrak). Під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників змінюється вагомість складових КСВ, зростає значення управління, позитивного впливу на суспільство (складова корпоративного громадянства), етичного та чесного (прозорого) ведення бізнесу (складова управління). Світові тренди свідчать про наявність прямої залежності КСВ та репутації компанії. Відмічається провідна роль факторів управління та корпоративної культури і громадянського суспільства становлять 15,1% і 14,2% у діловій репутації відповідно. Підвищується вплив фактору покращення умов праці – 11,2% корпоративної репутації. Таким чином, сумарний внесок основних факторів КСВ у формуванні репутації компанії становить 40,5% (рис. 2) [21]. Слід зауважити, що значимість цих факторів зростає пропорційно зниженню загального рівня репутації компанії.

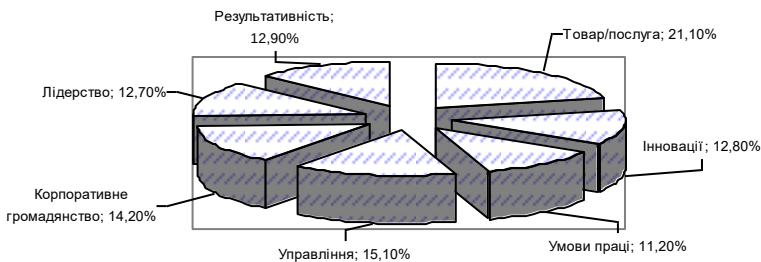


Рис. 2. Основні драйвери підвищення репутації крізь призму КСВ [21, 16]

Слід звернути увагу на той факт, що участь у соціальних ініціативах має різне значення для різних галузей. Підтримка проєктів в сфері КСВ є найбільш важливою для представників енергетичного сектора, охорони здоров'я і мас-медіа. Менш чутливими до впливу на репутацію соціальних ініціатив є бізнес ритейлерів та виробників товарів масового попиту. Фахівці в сфері КСВ зазначають, що успішна реалізація програм КСВ повинна супроводжуватись також і переконанням суспільства в своїй щирості. Відповідно до результатів дослідження FleishmanHillard Celebrates Two Silver PR Lions with Aflac [25], 38% менеджерів з КСВ вважають, що їх компанії в соціальних проєктах більше зосереджені на створенні позитивного іміджу, ніж на досягненні корисного ефекту від КСВ і її цілей. Дані Глобального звіту про КСВ і ритейл-аудит [27] свідчать, що реалізація продукції

компаній, які популяризують свої програми сталого розвитку, зростає в середньому на 4% щорічно, тоді як у виробників, які не мають подібних програм, таке зростання становить менше 1%. Однією з найбільших активних у сфері КСВ є пивна компанія «Heineken». З 2016 р. вона отримала три незалежні престижні нагороди, що демонструють соціальну орієнтованість. Паралельно над нею працювала група внутрішніх фахівців, які визначили кілька факторів КСВ, які прямо або опосередковано впливають на роботу компанії. Всі принципи, які покладені в основу стратегії *Brewing a Better World*, безпосередньо пов'язані з бізнес-цілями виробника. Одним з найбільш значущих проєктів в рамках цієї стратегії є створення в Австрії пивоварні «Göss brewery» – першої в світі пивоварні з обсягом виробництва понад 1 млн. гл. на рік, що не має викидів парникових газів.

Отже, впровадження соціальних програм можна розглядати як інвестиції в репутацію виробника, що дозволяють зміцнювати лояльність споживача та нарощувати соціальний капітал компанії.

Список використаних джерел:

1. Біла С. О. Соціальна відповідальність бізнесу. *Велика українська енциклопедія*. URL: <https://vue.gov.ua> (дата звернення: 12.10.2024)
- Варламова М., Гоар Є. Світові тренди розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5 (60). С. 58-65.
3. Звіт з соціальної діяльності ПАТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/ua/corporate-responsibility/social-reporting> (дата звернення: 12.10.2024)
4. Кордоба О. 117 років служіння людству, або Хто такі ротарійці і яка їхня місія на Землі. URL: <https://wz.lviv.ua/life/452938-117-rokiv-sluzhinnia-liudstvu-abo-khto-taki-rotariitsi-i-iaka-ikhnia-misiia-na-zemli> (дата звернення: 13.10.2024)
5. Кицюк І.В. Корпоративна соціальна відповідальність та конкурентні переваги бізнесу в глобальному економічному середовищі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. №2 (113). С. 15-20.
6. Краузе О. І., Піняк І. Л., Шпилик С. В. Соціальна відповідальність в контексті діджиталізації бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. №11. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8381> (дата звернення: 15.10.2024)

7. Матвійчук Л.О., Ткач К.І. Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 332-337.
8. Михайлишин Н.П., Романів С.Р. Концепція створення спільної цінності: новий погляд на формування цінностей компанії. *Економіка та суспільство: Електронне наукове фахове видання*. 2016. № 2. С. 312-317. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/56.pdf (дата звернення: 15.10.2024)
9. Нефінансовий звіт КСВ «Рошен». URL: https://www.roshen.com/uploads/Ukr_DDD.pdf (дата звернення: 12.10.2024)
10. Полінкевич О. Етапи розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки»*. [18 лютого 2020 р.] Луцьк, 2020. С. 582-584.
11. Самойлюк М., Левченко Є. Економіка України у 2023 р.: головне. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/> (дата звернення: 16.10.2024)
12. Соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку. Еволюція розвитку соціальної відповідальності. URL: https://pidru4niki.com/73470/sotsiologiya/sotsialna_vidpovidalnist_chinnik_stiykogo_rozvitku (дата звернення: 18.10.2024)
13. Фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни: Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435 (дата звернення: 17.10.2024)
14. Храпкіна В.В., Тиран О.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної української компанії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2 (125). С. 119-124.
15. Цілі сталого розвитку і бізнес. Представництво ООН в Україні: офіційний сайт. URL: <http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-business> (дата звернення: 17.10.2024)
16. Чупріна М.О., Жалдак Г.П. Світові тренди у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.87
17. A renewed EU strategy 201114 for Corporate Social Responsibility. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> (дата звернення: 18.10.2024)

18. Bosch responsibility report. URL: <https://database.globalreporting.org/reports/55515/download-report-pdf/> (дата звернення: 18.10.2024)
19. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman. N.Y.: Harper & Row, 1953. p. 6.
20. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. *Business and Society*. 1999. Vol. 38. N 3. P. 268-295.
21. Global CR RepTrak 100. URL: <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=248&year=1206> (дата звернення: 19.10.2024)
22. Google responsibility report. URL: <https://sdd-pdf.s3.amazonaws.com/report-pdfs/2018/0d86cec> (дата звернення: 12.10.2024)
23. Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct. European Commission: веб-сайт. URL: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en (дата звернення: 19.10.2024)
24. Davis K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*. 1960. Vol. 2. N 3. P. 70-76.
25. Fleishman Hillard Celebrates Two Silver PR Lions with Aflac: URL: <https://fleishmanhillard.com/2019/06/news-and-opinions/fleishmanhillard-celebrates-two-silver-pr-lions-2019> (дата звернення: 19.10.2024)
26. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*. September 13. 1970.
27. GlaxoSmithKline. Звіти про відповідальність та дані. Річний звіт 2019. URL: <https://www.gsk.com/en-gb/responsibility/responsibility-reports-data/> (дата звернення: 18.10.2024)
28. ISO 26000:2010(en) Guidance on social responsibility. ISO: URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en> (дата звернення: 18.10.2024)
29. Lego responsibility report. URL: <https://sdd-pdf.s3.amazonaws.com/report-pdfs/2017/15f11b64c7149a95d152d09b07c9a337.pdf> (дата звернення: 17.10.2024)
30. McGuire J. Business and Society. N.Y.: McGraw-Hill, 1963. P. 144.
31. Votaw D. Genius Becomes Rare. *The Corporate Dilemma* / Eds. D. Votaw, P. Sethi. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1973. P. 11.
32. Walt Disney responsibility report. URL: <https://www.thewaltdisneycompany.com/wp-content/uploads/2019/03/2018-CSR-Report.pdf> (дата звернення: 17.10.2024)

**Андрій Криськов¹, Анжеліка Баран¹, Аліна Леськів²,
Тетяна Несторенко³**

*Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)¹*

*Державна Академія Прикладних Наук у Ярославі (Республіка Польща)²
Сілезька Академія (Республіка Польща)³*

**Andrii Kryskov¹, Anzhelika Baran¹, Alina Leskiw²,
Tetyana Nestorenko³**

*Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)¹
State Academy of Applied Sciences in Jaroslaw (Poland)²
Academy of Silesia (Poland)³*

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ МЕДІА ЯК СУБ'ЄКТІВ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

LEGAL REGULATION OF THE MEDIA AS A SUBJECT OF INFORMATION ACTIVITY UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

Резюме. Досліджено правове регулювання медіа як суб'єкта інформаційної діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Проаналізовано дискусійні питання щодо особливостей функціонування медіа у період воєнного стану, коли державні органи мають право вводити додаткові обмеження на діяльність медіа для захисту національної безпеки та громадського порядку. Зокрема, питання обмеження свободи слова, цензури та відповідальності журналістів за поширення потенційно шкідливої інформації. Окремо розглянуто питання взаємодії медіа з органами державної влади, особливості висвітлення військових операцій, а також вплив воєнного стану на доступ громадян до інформації.

Автор наголошує на важливості збалансованого підходу до регулювання інформаційної діяльності, що має забезпечувати як безпеку держави, так і дотримання демократичних стандартів у сфері свободи слова. У статті також піднімаються питання захисту журналістської діяльності в умовах воєнного часу. Висновки статті акцентують на необхідності вдосконалення законодавчої бази для забезпечення належного регулювання діяльності медіа під час воєнного стану та наданні журналістам чітких правових орієнтирів, що допоможуть уникнути порушень прав громадян та сприятимуть підтримці інформаційної безпеки України.

Summary. *The legal regulation of the media as a subject of information activity under martial law in Ukraine is studied. The author analyses the controversial issues related to the peculiarities of media functioning during martial law, when the state authorities have the right to impose additional restrictions on media activities in order to protect national security and public order. In particular, the issues of restrictions on freedom of speech, censorship and the liability of journalists for disseminating potentially harmful information are addressed. The author also examines the issues of media interaction with public authorities, the specificities of covering military operations, and the impact of martial law on citizens' access to information.*

The author emphasises the importance of a balanced approach to the regulation of information activities, which should ensure both state security and respect for democratic standards of freedom of expression. The article also raises the issue of the protection of journalistic activities in times of war. The article's conclusions emphasise the need to improve the legislative framework to ensure proper regulation of media activities during martial law and to provide journalists with clear legal guidelines that will help prevent violations of citizens' rights and contribute to maintaining Ukraine's information security.

Вступ. Актуальність пропонованої теми обумовлена тим важливим місцем, яке займають медіа в українському інформаційному суспільстві й потребою їх належного правового регулювання в умовах воєнного стану. Сьогодні, як ніколи, громадяни потребують доступу до достовірної, об'єктивної та своєчасної інформації про ситуацію в країні, щоб адекватно оцінювати реалії, формувати громадську думку та приймати обґрунтовані рішення. Наявність такої інформації дозволяє зміцнити почуття національної єдності та підтримувати моральний дух громадян. Крім того, в умовах війни зростає необхідність у швидкій та якісній інформації для координації дій різних структур держави та населення, для мобілізації ресурсів суспільства на боротьбу з агресором.

Суспільна важливість окресленої проблематики також підсилюється через необхідність загалом забезпечення реалізації свободи слова та, зокрема, незалежності та незаангажованості медіа в умовах воєнного стану. Адже без цих основоположних принципів демократії, неможливо уявити існування прозорості та відповідальної влади, саме через такі медіа та вільний доступ до інформації суспільство контролює дії державних органів. Як зазначено у заяві Верховної Ради України «Про цінність свободи вираження поглядів, забезпечення діяльності журналістів і засобів масової інформації під

час воєнного стану», Україна не може наслідувати тоталітарну практику країни-агресора. Тому забезпечення передбачених Конституцією України гарантій свободи вираження поглядів, вільного отримання, збору та поширення інформації (з урахуванням обмежень законодавства України щодо воєнного стану) має бути одним із ключових завдань держави [1].

Водночас важливо зазначити, що свобода слова в демократичній державі не є абсолютною і підлягає певним обмеженням, особливо в умовах воєнного стану. Оскільки країна-агресор неодноразово використовувала інформацію як засіб ведення війни, поширюючи дезінформацію та здійснюючи інформаційні атаки, виникає необхідність впровадження заходів, спрямованих на забезпечення інформаційної безпеки. Тому в умовах війни доцільним є введення певних обмежень щодо діяльності медіа. Проте відповідні обмеження повинні бути регламентовані законом і застосовуватися лише тоді, коли це необхідно для забезпечення безпеки держави та суспільства. Таким чином, держава повинна забезпечити баланс між захистом свободи слова та захистом національної безпеки. Це завдання вимагає чіткого регулювання інформаційного простору і встановлення правил, які враховують як потреби суспільства у вільному доступі до інформації, так і необхідність захисту державних інтересів. Тому питання правового регулювання медіа в умовах воєнного стану, їх діяльності та відповідальності в таких умовах потребує детального опрацювання та осмислення.

Основна частина. Діяльність медіа в умовах воєнного стану є надзвичайно важливою та відповідальною, вони виконують низку ключових функцій, які допомагають суспільству орієнтуватися у складній ситуації. По-перше, медіа надають людям достовірну та оперативну інформацію про поточні події, що має вирішальне значення для безпеки громадян. інформують про загрози, стан бойових дій, гуманітарну ситуацію та інші критично важливі аспекти. По-друге, медіа виступають важливим інструментом боротьби з дезінформацією та пропагандою, яка часто використовується ворогом під час війни. Правдиве висвітлення подій допомагає зберігати моральний дух суспільства, запобігати паніці та зміцнювати національну єдність. По-третє, міжнародні медіа привертають увагу світової спільноти до війни, що може сприяти залученню міжнародної допомоги та тиску на агресора. Їхня робота сприяє поширенню інформації про порушення прав людини, воєнні злочини та інші факти, що впливають на формування міжнародної думки.

З початком повномасштабної війни перед українським законодавцем постало складне завдання забезпечення балансу між захистом свободи слова та захистом національної безпеки. Закон України «Про медіа», прийнятий 13 грудня 2022 року став першим у Європі, який визначив правові основи регулювання діяльності медіа в умовах воєнного стану. Розділ 9 даного Закону визначає обмеження щодо змісту інформації в медіа, пов'язані зі збройною агресією; обмеження щодо структури власності та фінансування медіа під час збройної агресії. Окреслює особливості регулювання діяльності у сфері медіа на тимчасово окупованих територіях тощо. Розділ 9 є обмеженим у часі: визначені ним положення починають працювати з моменту визнання Верховною Радою України певної держави державою-агресором (державою-окупантом), і його дія триває ще протягом п'яти років із дня прийняття Парламентом рішення про скасування такого статусу. Упродовж такого п'ятирічного строку Верховна Рада зобов'язана щорічно переглядати необхідність застосування передбачених цим розділом обмежень та ухвалювати постанову про продовження дії чи скасування чинності положень цього розділу.

Відповідно до цього закону встановлено можливість працівників медіа висвітлювати інформацію про підготовку та застосування військових сил оборони, участь ЗСУ у процесі відсічі збройної агресії проти України, загальні відомості щодо результатів завершених бойових дій (за погодженням із командуванням), проте з певними обмеженнями. Зокрема, забороняється поширювати:

1) інформацію, що висвітлює збройну агресію проти України як внутрішній конфлікт, громадянський конфлікт чи громадянську війну, якщо наслідком цього є розпалювання ворожнечі чи ненависті або заклики до насильницької зміни, повалення конституційного ладу чи порушення територіальної цілісності;

2) недостовірні матеріали щодо збройної агресії та діянь держави-агресора (держави-окупанта), її посадових осіб, осіб та організацій, що контролюються державою-агресором (державою-окупантом), у разі, якщо наслідком цього є розпалювання ворожнечі чи ненависті або заклики до насильницької зміни, повалення конституційного ладу чи порушення територіальної цілісності;

3) програми та матеріали (крім інформаційних та інформаційно-аналітичних програм), одним із учасників яких є особа, внесена до Переліку осіб, які створюють загрозу національній безпеці;

4) музичні фонограми, відеограми, музичні кліпи, розповсюдження яких заборонено відповідно до частини другої статті 15 Закону України «Про культуру».

Висвітлення діяльності органів влади держави-агресора (держави-окупанта) в інформаційних та інформаційно-аналітичних програмах та/або матеріалах має супроводжуватися повідомленням про статус держави-агресора (держави-окупанта). Також Закон України «Про медіа» окреслив обмеження, щодо існування та діяльності медіа держави-агресора на території України. А саме, відповідно до ст.120 суб'єктом у сфері медіа під час воєнного стану в Україні не може бути:

1) фізична особа, яка є громадянином держави-агресора (держави-окупанта) за виключенням осіб, що мають дозвіл на тимчасове або постійне проживання в Україні;

2) юридична особа, зареєстрована у державі-агресорі (державі-окупанті);

3) юридична особа, в якій кінцевим бенефіціарним власником, ключовим учасником чи власником істотної участі на будь-якому рівні ланцюга володіння корпоративними правами є фізична особа, яка є громадянином або резидентом держави-агресора (держави-окупанта), чи юридична особа, зареєстрована в такій державі або з місцезнаходженням в такій державі;

4) юридична особа, що отримує фінансування (кредити, займи, позики, інвестиції, внески спонсорів, благодійні внески, іншу фінансову допомогу) від фізичних осіб, що є громадянами держави-агресора (держави-окупанта), юридичних осіб, зареєстрованих в такій державі або з місцезнаходженням в такій державі.

У разі якщо такі суб'єкти вже є ліцензіатами як медіа, Національна рада анулює ліцензію, скасовує реєстрацію або звертається до суду з позовом про анулювання ліцензії. Закон також передбачає вимоги до медіа у разі, якщо вони опинилися в тимчасовій окупації. У разі тимчасової окупації території Національна рада ухвалює рішення про тимчасове призупинення ліцензій всіх суб'єктів, чия адреса, за якою здійснюється редакційний контроль, знаходиться на окупованій території [2].

Працівники медіа мають право збирати інформацію в районах проведення воєнних дій виключно за умови отримання акредитації, а після закінчення роботи повинні передати відзнятий матеріал для проведення перевірки на предмет наявності відомостей, що не підлягають розголошенню.

До інформації, поширення якої може призвести до обізнаності противників про дії Збройних Сил України, а також інших складових сил оборони, негативно вплинути на процес виконання завдань за призначенням в умовах правового режиму воєнного стану, належить:

- Найменування військових частин (підрозділів) та інших військових об'єктів в районах виконання бойових (спеціальних) завдань, географічні координати місць їх розташування;

- Чисельність особового складу військових частин (підрозділів);

- Кількість озброєння та бойової техніки, матеріально-технічних засобів, їх стан та місця зберігання;

- Описи, зображення та умовні позначки, які ідентифікують або можуть ідентифікувати об'єкти;

- Інформація щодо операцій (бойових дій), які проводяться або плануються;

- Інформація щодо системи охорони та оборони військових об'єктів та засобів захисту особового складу, озброєння та військової техніки, які використовуються (крім тих, які видимі або очевидно виражені);

- Порядок залучення сил та засобів до виконання бойових (спеціальних) завдань;

- Інформація про збір розвідувальних даних (способи, методи, сили та засоби, що залучаються);

- Інформація про переміщення та розгортання своїх військ (найменування, кількість, місця, райони, маршрути руху);

- Інформація про військові частини (підрозділи), форми, методи, тактику їх дій та способи застосування за призначенням;

- Інформація про проведення унікальних операцій із зазначенням прийомів та способів, що використовувались;

- Інформація про ефективність сил і засобів радіо-електронної боротьби противника;

- Інформація про відкладені або скасовані операції;

- Інформація про зниклий або збитий літак, літальний апарат, зникле судно та пошуково-рятувальні операції, які плануються або проводяться;

- Інформація про планування та проведення заходів забезпечення безпеки застосування військ (дезінформація, імітація, демонстративні дії, маскування, протидія технічним розвідкам та захист інформації);

- Відомості про проведені інформаційно-психологічні операції, ті, що проводяться, а також плануються;

– Інформація, яка має на меті пропаганду або виправдання широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України [3].

Несанкціоноване поширення інформації про підрозділи Збройних Сил України чи інших військових формувань України, дислокацію Збройних Сил України чи військових формувань України, переміщення, переміщення чи розміщення Збройних Сил України чи військових формувань України, створеного відповідно до законів України, на час дії воєнного стану тягне за собою відповідальність згідно із ст.114-2 КК України [4].

Спільною заявою Міністерства культури та інформаційної політики України, Міністерства оборони України та представників медіа від 27.04.2022 визначено комендантську годину, після закінчення якої дозволяється публікація окремої інформації [5].

Зафіксовано, що, зокрема, журналісти можуть одразу після ворожого обстрілу збирати інформацію на місці бойових дій. Однак оприлюднення зроблених фото та відео дозволено для військових об'єктів після 12 годин, для цивільних – через 3 години. Не пізніше ніж за 1 добу після події військовим адміністраціям рекомендовано надавати медіа додаткову інформацію про руйнування внаслідок дій противника [1].

Також варто зазначити, що зловживання свободою діяльності друкованих ЗМІ та телерадіоорганізацій для виправдання збройної агресії російської федерації проти України є неприпустимим. Зокрема, забороняється використовувати засоби масової інформації для:

- пропаганди держави-агресора та її органів, російсько-нацистського тоталітарного режиму, через їх акти військової агресії проти України, які підтримують або прославляють представників терористичної державної влади та їхні дії щодо створення позитивного іміджу терористичних держав, які виправдовують або вважають правомірною збройну агресію російської федерації як терористичної держави проти України та окупацію території України;
- виправдання або визнання правомірними будь-яких порушень збройної агресії російської федерації проти України, у тому числі представлення збройної агресії російської федерації проти України як внутрішнього конфлікту, громадянського конфлікту, громадянської війни, заперечення тимчасової окупації частини території. України;
- прославлення осіб, які здійснили збройну агресію російської федерації проти України, представників збройних формувань російської федерації, нерегулярних російських збройних формувань,

збройних формувань та груп найманців, які створені, утримуються, керуються та фінансуються російською федерацією, а також представників окупаційної адміністрації російської федерації, у тому числі її органів управління, та інших структур, які виконують функції, тісно пов'язані з державним управлінням на тимчасово окупованих територіях України, та самопроголошених контрольних органів російської федерації, які перебрали на себе здійснення державних функцій на тимчасово окупованих територіях України, в тому числі шляхом позначення їх узагальненими термінами «повстанці», «ввічливі люди», «ополченці».

Водночас, телерадіоорганізація не несе відповідальності за такі пропагандистські заяви, які були оприлюднені в прямому ефірі, якщо автором даної пропагандистської заяви є особа, яка не є ведучим чи іншим працівником телерадіоорганізації (крім випадків, коли працівники телерадіоорганізації не вжили заходів до припинення правопорушення під час прямого ефіру [1].

Також важливою проблемою правового регулювання діяльності медіа в умовах воєнного стану є захист безпеки журналістів. Законодавство України, зокрема Закон України «Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста» передбачає перелік гарантій убезпечення журналістів під час відрядження у місця надзвичайних подій та умови їх діяльності в цих відрядженнях. А саме, відповідно до ст. 15 цього закону, медіа можуть відряджати журналістів для виконання професійних завдань у місця надзвичайних подій за умов гарантування відшкодувань, обов'язкових виплат і пільг, інших відшкодувань і виплат відповідно до законодавства про охорону праці та соціальний захист громадян. У разі неможливості забезпечення визначених на такі випадки гарантій медіа не мають права відряджати працівників у місця надзвичайних подій без їхньої згоди. Відряджені у місця бойових дій, журналісти підлягають обов'язковому страхуванню за рахунок роботодавця та повинні бути забезпеченими належними документами, знаковими, сигнальними та іншими засобами позначення особи представника медіа, засобами, призначеними для захисту від уражень вогнепальною зброєю, осколкових уражень, медичними аптечками [6].

Дискусійним залишається питання регулювання діяльності та правового захисту осіб, які не мають правового статусу журналістів, але висвітлюють чи фіксують події, пов'язані зі збройною агресією. Це стосується, зокрема, блогерів, фіксерів, інших «творців контенту» в Інтернет-мережі, які сьогодні здійснюють великий медійний вплив на громадську думку, проте не зареєстровані як суб'єкти у сфері медіа.

У чинному національному законодавстві України правовий статус цих осіб чітко не визначений. Також в законодавство більшості країн поняття «блогер», «фіксер» увійшли без належного визначення. На нашу думку, блогер – це особа, яка створює та публікує власний контент в Інтернеті через різні платформи, щоб інформувати, розважати чи обговорювати, вільно висловлюючись на будь-яку тему. Фіксер – це особа, яка допомагає журналістам знаходити інформаційні ресурси та забезпечує доступ до подій або координує контакти з місцями подій новин чи ньюсмейкерами для збору новин чи ведення журналістики. У випадках, коли доступ до джерел або подій ускладнений або обмежений в умовах воєнного стану, фіксер може бути досить важливим посередником для журналістів у роботі над матеріалами та отриманні достовірної інформації [7].

Відповідно до законодавства України «Про медіа», такі особи мають право прийняти рішення про реєстрацію виключно на добровільних засадах як учасників онлайн-медіа. Це означає, що після поширення інформації через їхні облікові записи на платформах, які служать для обміну інформацією, у разі регулярності вони могли подати заявку на отримання звання суб'єкта онлайн-медіа відповідно до Закону «Про медіа». Наприклад, блогер, який регулярно оновлює опубліковані на YouTube відео на різні теми, може вирішити зареєструватися як онлайн-медіа, щоб скористатися правами та гарантіями захисту, передбаченими законом [2]. Зокрема, державна реєстрація може надавати низку можливостей, серед яких, наприклад: проходження акредитації на окремі заходи, а також отримання дозволу на зйомку як журналіст; отримання посвідчення журналіста і гарантій, передбачених для них законодавством; брати участь у конкурсах і тендерах на висвітлення діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування; отримання державної підтримки як медіа, участь у конкурсах, грантах тощо; брати участь в органах співрегулювання.

Але очікувано, що державна реєстрація надає не тільки можливості, але й наділяє блогера обов'язками суб'єкта медіа, як-от: забезпечення дотримання вимог щодо структури власності, зазначення вихідних даних, обов'язок своєчасного внесення змін до реєстру тощо. До того ж щодо зареєстрованого блогера проводяться перевірки Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення, і він нестиме відповідальність, що застосовується до суб'єктів медіа відповідно до Закону. На жаль, існує безліч випадків, коли незареєстровані суб'єкти онлайн медіа поведуться недобросовісно та працюють в інтересах держави-агресора, анонімно або

використовуючи при цьому псевдонім. Це значно ускладнює їх ідентифікацію та притягнення до відповідальності за вчинені правопорушення.

В інтересах вирішення питань забезпечення національної безпеки та захисту людей, які несистематично займаються журналістською діяльністю, пропонується детальніше окреслити правове регулювання їх діяльності, адже їх вплив сьогодні вже конкурує з впливом медіа. При розробці законодавства щодо цього питання доцільно звернутися до рекомендацій Комітету міністрів Ради Європи державам-учасникам СМ/Rec(2016) [8]. Зокрема, Рекомендаціями визначені такі критерії належності до медіа та обов'язковій державній реєстрації при цьому: 1) Намір діяти як медіа. Якщо суб'єкт у своїй діяльності позиціонує себе як медіа; 2) Мета й основоположні цілі медіа. Мета діяльності такого суб'єкта має розглядатися в розрізі медіа; 3) Охоплення аудиторії. У такої особи є достатня кількість споживачів контенту та охоплення аудиторії, що говорить про масове поширення; 4) Поширення контенту. Контент оновлюється регулярно, безперервно, протягом певного періоду часу.

Щодо відповідальності, то журналісти, фіксери, блогери повинні нести її за порушення законодавства на однакових підставах.

Висновки. Правове регулювання діяльності медіа в умовах воєнного стану є одним із ключових напрямів забезпечення національної безпеки, свободи слова та підтримки демократичних принципів в Україні. Запроваджені механізми, передбачені Законом України «Про медіа» та іншими нормативними актами, дозволяють зберігати сьогодні баланс між свободою вираження поглядів і захистом державних інтересів. З одного боку, державна політика спрямована на обмеження дезінформації, пропаганди та діяльності медіа держави-агресора. З іншого боку, вона передбачає захист прав журналістів, їхнє право на доступ до інформації та свободу діяльності, що є фундаментом демократії.

Однак існують виклики, які потребують подальшого вдосконалення законодавства та практичного впровадження. Це, зокрема, ефективне забезпечення безпеки журналістів, контроль за дотриманням вимог закону всіма учасниками медіа-сфери (блогери, фіксери) та уникнення надмірних безпідставних обмежень свободи слова. У цьому контексті важливим є регулярний моніторинг впроваджених заходів і врахування міжнародного досвіду.

Отож, вдосконалення правового регулювання діяльності медіа в умовах воєнного стану сприятиме не лише захисту інформаційного

простору України, але й зміцненню національної єдності, морального духу суспільства та його стійкості перед викликами сучасної війни.

Список використаних джерел:

1. Цельєв О., Рудакевич О. Діяльність ЗМІ під час воєнного стану. *Право в умовах війни*. URL: <https://law-in-war.org/diyalnist-zmi-pid-chas-voyennogo-stanu/> (дата звернення: 12.10.2024)
2. Про медіа: Закон України від 13.12.22 р. № 2849-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (Дата звернення 12.10.2024 року)
3. Про організацію взаємодії між Збройними Силами України, іншими складовими сил оборони та представниками медіа на час дії правового режиму воєнного стану: Наказ Головнокомандувача Збройних сил України від 03.03.2022 №73 URL: https://www.mil.gov.ua/content/files/nakaz73_zi_zminamu_2024.pdf (Дата звернення 12.10.2024 року)
4. Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 року. № 2341-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (Дата звернення 10.10.2024 року).
5. Спільна заява Міністерства культури та інформаційної політики України, Міністерства оборони України та представників ЗМІ від 27.04.2022 URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/spilna-zayava-ministerstva-kulturi-ta-informacijnoi-politiki-ukrayini-ministerstva-oboroni-ukrayini-ta-predstavnikov-zmi> (Дата звернення 11.10.2024 року).
6. Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста : Закон України від 23.09.97 р. № 540/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 50. Ст. 302. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540/97-vr#Text> (Дата звернення 11.10.2024 року).
7. Головенко Р.Б. Правовий статус блогерів в Україні: аналіз ЗМІ. URL: <https://imi.org.ua/monitorings/pravovij-status-bloggeriv-v-ukrayinianaliz-imi-i53699>
8. Recommendation CM/Rec(2016)4 of the Committee of Ministers to member States on the protection of journalism and safety of journalists and other media actors. URL: https://www.coe.int/en/web/freedom-expression/committee-of-ministers-adopted-texts/-/asset_publisher/aDXmrol0vvsU/content/recommendation-cm-rec-2016-4-of-the-committee-of-ministers-to-member-states-on-the-protection-of-journalism-and-safety-of-journalists-and-other-media-#%2216456416%22. (Дата звернення 11.10.2024 року).

РОЗДІЛ VI

СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ У КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТА ЦИФРОВИХ ЗМІН

CHAPTER VI

MODERN MANAGEMENT PROCESSES IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC AND DIGITAL CHANGES

**Богдан Андрушків, Остап Бойко, Уляна Митник, Ольга Погайдак,
Павло Якимук**

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана
Пулюя (Україна)*

**Bohdan Andrushkiv, Ostap Boiko, Uliana Mytnyk, Olha Pohajdak,
Pavlo Yakymuk**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

Сучасні реалії організації Міжнародних економічних взаємовідносин полягають в забезпеченні гнучкості існуючого законодавства та придатності його до взаємоадаптації. В іншому випадку, - які б програми про співпрацю, які б досягнення науково-технічного прогресу та інновації не впроваджувалися у вітчизняне виробництво і управління вони не будуть ефективними, а результати не матимуть ні світового визнання, ні сподіваних результатів. Одне слово, якщо ми хочемо увійти рівноправним членом в коло цивілізованих держав, наше законодавство та нормативні. Акти повинні бути адаптованими до Європейських вимог і стандартів...
(Богдан Андрушків)

ПРАВОВІ КОЛІЗІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНДУСТРІЇ 4.0 В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПОВОЄННОГО, ПРОЄВРОПЕЙСЬКОГО СЕРВІСУ В УКРАЇНІ

(Проблеми трансформації і адаптації національного законодавства і економіки до Європейських вимог і стандартів)

LEGAL CONFLICTS IN THE IMPLEMENTATION OF INDUSTRY 4.0 IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF POST-WAR, PRO-EUROPEAN SERVICE IN UKRAINE

(Problems of transformation and adaptation of national legislation and economy to European requirements and standards)

Резюме. Статтю присвячено дослідженню особливостей адаптаційних процесів вітчизняного законодавства до вимог і стандартів ЄС. Основною спрямованістю даного дослідження є розгляд, в першу чергу, можливостей внутрішньої трансформації Індустрії 4.0 до умов функціонування сервісної інфраструктури та сфери послуг безпосередньо в Україні, адже на даний час ця проблематика не отримала належного розгляду. Маємо на увазі недостатньо розкриті взаємозв'язки і взаємозалежності цих сфер

національної економіки. Визначено, що одним з найважливіших принципів формування системи управління і механізмів реалізації державної політики у зазначеній сфері, є безпосереднє впровадження законодавства ЄС у всі сфери суспільного життя, в т.ч. в регулювання діяльності промислових підприємств, інших суб'єктів господарювання в т.ч. і у сфері послуг. Авторами акцентується увага на тому факті, що економіка України матиме можливість повноцінно функціонувати за стандартами ЄС, за умови не лише реалізації можливостей трансформації Індустрії 4.0 до умов функціонування сервісної інфраструктури та сфери послуг, а повної адаптації вітчизняного законодавства до вимог ЄС! В статті обґрунтовано той факт, що на сучасному етапі розвитку надважливою функцією сфери послуг є забезпечення високої якості людського капіталу. Зазначене обумовлює сучасне безпрецедентне зростання вагомості соціальної сфери для подальшого суспільно-економічного прогресу, що підтверджується зростаючою часткою сфери послуг у ВВП. Результати дослідження свідчать про необхідність визначення напрямів комунального та сервісно-виробничого забезпечення функціонування та розвитку окреслених підприємств та організаційних аспектів їх співпраці з відповідними комунальними обслуговуючими підприємствами в умовах інтенсивного реформування економічної, політичної, соціальної складової та Євроінтеграції України.

Summary. The article is devoted to the study of the peculiarities of adaptation processes of domestic legislation to the requirements and standards of the EU. The focus of this study is pointed to the possibilities of internal transformation of Industry 4.0 to the conditions where service infrastructure and the service sector in Ukraine will function based on international law and basic rules as far as at present this problem has not received proper consideration. We intend to show the insufficiently disclosed interconnections and interdependencies of these spheres of the national economy. It is determined that one of the most important principles of the management system formation and mechanisms for the implementation of state policy in this area is the direct implementation of EU legislation in all spheres of public life, including in the regulation of the industrial enterprise activities, other business entities, including in the field of services. The authors focus on the fact that the economy of Ukraine will be able to fully function according to EU standards, will provide not only the possibilities of implementation of transformation of Industry 4.0 to the conditions with properly functioned service infrastructure and the service sector, but will also secure the full adaptation of domestic legislation to the

requirements of the EU! In the article it is stated that at the present stage of development the extremely important function of the service sector is to ensure the high quality of human capital. This causes the current unprecedented growth of the social sphere value for further socio-economic progress, which is confirmed by the growing share of the service sector in GDP. The results of the study indicate the need to determine the directions of communal and service-production support for proper functioning and development of the outlined enterprises and organizational aspects of their cooperation with the relevant service enterprises in the context of intensive reform of the economic, political and social component and European integration of Ukraine.

Вступ. Актуальність проблематики, яку піднімає III Міжнародна науково-практична конференція (МНПК) ТНТУ (14-15 листопада, Тернопіль) за темою: «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація, інновації», підтверджується необхідністю адаптації вітчизняного законодавства та нормативної бази врегулювання діяльності господарюючих суб'єктів до вимог ЄС. Крім того, така акція обумовлена ще й вступом, в найближчому майбутньому України до НАТО, ЄС та інших Міжнародних інституцій. Такі дії науково обґрунтовані і не викликають ніяких сумнівів. Власне ці та інші обставини обумовлюють не лише актуальність, і своєчасність тематики МНПК, а і доречність нашої статті. Необхідно згадати що дотично, у певних рамках, цю тематику розвивали: III Міжнародна науково-практична конференція: «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», що організували вчені Київського національного політехнічного університету та XII Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті Індустрії 4.0» у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя ін. Це переконливо також підтверджує аналіз публікацій за темою дослідження. У багатьох статтях і книгах [1-9], з цієї тематики розкрито особливості організації адаптаційних процесів щодо впровадження вітчизняного законодавства до вимог функціонування промислових підприємств ЄС. Треба відзначити, що в результаті проведення цих заходів отримано певні нові наукові результати. Уточнено окремі поняття, розглянуто історичні аспекти розвитку законодавчого регулювання діяльності промислових підприємств, корпорацій та інших суб'єктів господарювання. Висвітлено окремі організаційно-правові проблеми і колізії

державного управління в умовах Європейської адаптації (найважливіше) законодавства України до умов та вимог ЄС.

У збірнику наукових праць і виданнях НПК, досліджено досвід впровадження правових нововведень на прикладі конкретних суб'єктів господарювання. Розроблено ряд пропозицій щодо впровадження нових організаційно-правових форм з врахування особливостей сучасного стану ринку в загальнонаціональному, галузевому та регіональному вимірі.

Багато моментів з означеної тематики розкрито в книзі: «Особливості адаптації вітчизняного законодавства до умов та вимог функціонування Європейських суб'єктів господарювання (Інноваційно-правові колізії розвитку національної економії)» [4].

Ратинський В. В. у своїй праці: «Управління сервісною інфраструктурою в умовах об'єднання територіальних громад» [5], не мало уваги приділяє аспектам повоєнного відродження торгівельно-побутових підприємств. Попри всі позитиви, автор у своїй праці майже не звернув належної уваги на відсутність організаційно-економічних адаптивних механізмів їх вирішення.

Андрушків Б. М., Погайдак О. Б., Стойко І. І. в статті «Особливості формування механізму інноваційних трансформацій в соціальній сфері та у сфері послуг» [1] хоч і згадують цю тему, однак лише у контексті підвищення якості життя.

Інноваційним засадам управління підприємствами в умовах сталого розвитку присвячені матеріали П'ятої науково-практичної конференції пам'яті Почесного професора ТНТУ, академіка НАН України, Чумаченка М. Г. [3].

Потрібно сказати що, зарубіжні юристи-правовики, науковці-економісти недостатньо уваги приділяють проблематиці впровадження інновацій на підприємствах в умовах адаптації майже пострадянського, вітчизняного законодавства до сформованих вимог і стандартів ЄС. В даному контексті слід звернути увагу на той факт, що Й. Шумпетер зміг визначити взаємозв'язок між динамікою економічного розвитку та інноваційною діяльністю. Такі висновки дали поштовх до подальших досліджень даного питання такими відомими постатями, як Р. Е. Фрімен, Дж. Менш, К. Перез. Однак ці наукові результати не мають безпосереднього зв'язку з адаптаційно-трансформаційними процесами національних економік в даному випадку пострадянських держав.

Дослідженню сутності, передумов виникнення та впливу на розвиток вітчизняної промисловості фінансової кризи приділено увагу багатьох вітчизняних науковців, таких як: Бурлака В. М., Гончаров

Ю.В., Мечніков Г.І., Савельєв Є.В., Олешко А.А., Яременко Л. та ін.. Дослідженнями інновацій та їх впровадженням на підприємствах займалися такі вчені як Балабанов І.Т., Горфінкель В.Я., Гречан А.П., Денисенко М.П., Денісов Є.Ф., Ілляшенко С.М., Краснокутська Н.В., Мельник Л.М., Оголева Л.Н., Порохня В.М., Фатхутдінов Р.А., Федулова І.В., ін.

Виходячи з аналітичного викладу стану проблематики, метою і завданнями цього дослідження є вивчення особливостей адаптаційних процесів вітчизняного законодавства до вимог і стандартів ЄС. Зокрема, у Загальнодержавній програмі адаптації законодавства України до законодавства ЄС зазначено, що метою даного процесу є досягнення узгодженості в першу чергу законодавчої системи України з урахуванням критеріїв, що висуваються ЄС до держав, (включаючи держави пострадянського простору), які мають намір вступити до нього.

Особливою темою, у цьому відношенні (чи завданням статті), є розгляд, в першу чергу, можливостей внутрішньої трансформації Індустрії 4.0 до умов функціонування сервісної інфраструктури та сфери послуг безпосередньо в Україні, адже на даний час ця проблематика не отримала належного розгляду. Маємо на увазі недостатньо розкриті взаємозв'язки і взаємозалежності цих сфер національної економіки.

Основна частина. У зв'язку з широкомасштабною війною та ін. обставинами суспільно-політичного характеру, що мали місце у нашій державі починаючи з 2013-2014 рр., (та як наслідок масштабними руйнуванням промислових об'єктів на сервісної інфраструктури), комплексною підготовкою до вступу України в НАТО та асоційованим членом ЄС, розвитком науково-технічного потенціалу національної економіки та дією інших чинників, виникають окремі суспільні обставини і правові колізії, які у сукупності обумовлюють необхідність приведення вітчизняного законодавства у відповідність до умов функціонування Європейських промислових підприємств. Виходячи з цих обставин, одним з найважливіших принципів формування системи управління і механізмів реалізації державної політики у зазначеній сфері, є безпосереднє впровадження законодавства ЄС у всі сфери суспільного життя, в т.ч. в регулювання діяльності промислових підприємств, інших суб'єктів господарювання в т.ч. і у сфері послуг.

Економіка України матиме можливість повноцінно функціонувати за стандартами ЄС, за умови не лише реалізації можливостей трансформації Індустрії 4.0 до умов функціонування

сервісної інфраструктури та сфери послуг, а повної адаптації вітчизняного законодавства до вимог ЄС!

Як відомо, умовою вступу до ЄС є необхідність забезпечення країною-кандидатом відповідності Копенгагенським критеріям, відповідно до яких країни-кандидати повинні дотримуватись певних вимог, до яких належать: демократичні принципи управління; принципи верховенства права, права людини; принципи свободи та інші. Також необхідною умовою успішної інтеграції України до ЄС є забезпечення конкурентоспроможності економіки та дотримання загальних правил і стандартів ЄС. Справді, в сучасних умовах високорозвиненою вважається така економіка, для якої характерним є переважаюча сфера послуг над, наприклад, переробною та видобувною промисловістю. Однак, треба зазначити, що всі сектори економіки, які мають відношення до ефективності їх функціонування, мають бути модернізовані у відповідності із сучасними Європейськими техніко-технологічними та правовими і нормативними вимогами. Адаптація законодавства вимагає приведення законодавства держави у відповідність до визначеного стандарту. Причому слід звернути увагу на той факт, що даний процес передбачає як внутрішню узгодженість законодавчої бази, так і зовнішню, тобто адаптацію законодавства держави-кандидата до міжнародних правових норм.

В науковій літературі висвітлюється декілька форм адаптації законодавства: апроксимація, імплементація, транспозиція та координація. Разом із тим, не можна погодитись з думкою окремих вчених про те, що сервісна інфраструктура створює понаднормове навантаження на довкілля та повинна розглядатись як пріоритетна. Сьогоднішні воєнні обставини, в певній мірі, нівелюють, а точніше ігнорують таке твердження. У той самий час, слід зауважити, що наукомісткі сфери промисловості, такі, як, прикладом, інформаційні технології, високоточне машинобудування, справді є на сьогоднішній день надважливими, оскільки в епоху бурхливого розвитку інформаційних ресурсів та технологій саме інформація та прогресивні знання є цінним ресурсом.

Виходячи з розуміння того факту, що знання генеруються виключно людиною, то й забезпечення високої якості людського капіталу, що є безпосередньою функцією сфери послуг, відповідно, висувається на перший план у економічній структурі сучасного високорозвиненого суспільства. Зазначене обумовлює сучасне безпрецедентне зростання важливості соціальної сфери для подальшого суспільно-економічного прогресу. Саме тому

забезпечення цього аспекту має продовжуватись та розвиватись на сучасній інформаційно-інтелектуальній базі.

Організація реалізації адаптації вітчизняного законодавства, відповідно до Загальнодержавної програми, повинна здійснюватися у наступній послідовності: визначення нормативно-правових актів, що регламентують правові відносини у певній сфері; переклад визначених актів європейського законодавства українською мовою; здійснення ґрунтового аналізу та комплексного порівняння вітчизняного та європейського законодавства, визначення розбіжностей в принципово важливих питаннях; напрацювання рекомендацій щодо узгодженості вітчизняного та європейського законодавства; здійснення ґрунтового аналізу можливих наслідків в політичній, економічній та соціальній сферах впровадження рекомендацій; визначення переліку та черговості законопроектних робіт; напрацювання проектів законів та інших нормативно-правових актів, включених до переліку законопроектних робіт, та їх прийняття; моніторинг виконання ін. [4].

Власне з реалізації згаданих етапів формуються результати виконання завдань визначених Загальнодержавною програмою та нашим дослідженням.

Якщо взяти за основу твердження про першочерговість розвитку індустрії послуг (Індустрія 4.0) на противагу промислому сектору, то слід звернути увагу на неповну відповідність структурних зрушень національної економіки сучасним реаліям. Останнім часом відмічається стійке зростання частки сфери послуг у ВВП, що безумовно є прогресивною ознакою.

Довідково: Четверта промислова революція – поняття, що означає розвиток і злиття автоматизованого виробництва, обміну даних і виробничих технологій в єдину саморегульовану систему з мінімальним або взагалі відсутнім втручанням людини у виробничий процес [6]. Четверта промислова революція характеризується злиттям технологій, що розмиває межі між фізичною, цифровою та біологічною сферами [7]. Індустрія 4.0 дає змогу збирати та аналізувати дані з різних машин, забезпечуючи більш швидкі, більш ефективні та більш гнучкі процеси виробництва товарів вищої якості за нижчою собівартістю. Також вона викликала появу абсолютно нових бізнес-моделей, які сприятимуть радикально новим способом взаємодії в ланцюжку вартості і т.д. [8, 9].

Особливістю цього процесу є врахування думки споживачів послуг щодо того, чи має суттєвий вплив на сервісне забезпечення розвитку промислових підприємств те, що право комунальної власності, а також і спільної власності за чинним вітчизняним

законодавством фактично суб'єктно не конкретизовано. Так, статтею 327 Цивільного кодексу України право комунальної власності розглядається право територіальної громади та утворених нею органів місцевого самоврядування на певні економічні активи. Однак органи місцевого самоврядування статтею 324 визначаються також серед суб'єктів права власності українського народу, а статтею 356 територіальні громади також зазначаються серед суб'єктів права спільної власності. Причому названий законодавчий документ не містить чітких роз'яснень, в чому принципова різниця між спільною та комунальною власністю.

Наслідки нехтування згаданими колізіями, поки що малодосліджені і можуть бути предметом майбутніх наукових розвідок та мати суттєвий вплив на результативність національної економіки загалом.

Між тим, сформульовані та обґрунтовані наукові положення, в законодавчому полі сучасної України, в цій сфері життєдіяльності базуються на визначенні специфіки розвитку не лише комунального господарства, а і сфери послуг загалом у взаємодії із підприємствами промислового сектору економіки. Зазначене обумовлює необхідність визначення напрямів комунального та сервісно-виробничого забезпечення функціонування та розвитку окреслених підприємств та організаційних аспектів їх співпраці з відповідними комунальними обслуговуючими підприємствами в умовах інтенсивного реформування економічної, політичної, соціальної складової та Євроінтеграції України.

Загалом практичне значення наукових моментів викладених у статті полягає в широких можливостях їх використання при формуванні конкретних адаптаційних етапів, тлумачень та комплексу заходів, орієнтованих на стимулювання динамічного розвитку промислового сектору економіки, у тісному взаємозв'язку з сервісно-виробничим обслуговуванням, в організації ефективного управління сферою послуг, у Європейських контекстах. Це сприятиме створенню відповідного конкурентного середовища на ринку послуг та технічного переоснащення підприємств відповідно до вимог і стандартів Європейського Союзу та нових повоєнних умов.

Необхідно визнати що уніфікований матеріал, в багатьох випадках, сформовано на основі дискусійних заходів з використанням соціологічних методів дослідження, у т.ч. і суб'єктів господарювання об'єднаних територіальних громадах, Інтернет ресурсів ін. Деталізоване вивчення умов і чинників їх посилення, наприклад, в торгівлі та сервісному обслуговуванні доцільне з врахуванням

особливостей і соціально-економічні наслідків концентрації і спеціалізації торговельних підприємств та підприємств побутового обслуговування в оборонних умовах територіальних громад, відповідно до джерел отримання сільським населенням та сільськогосподарськими товаровиробниками, сервісних послуг в повоєнний період.

У цій ситуації доцільно запропонувати основні напрями усунення (пом'якшення) нормативно-правових протиріч та колізій у сфері державного управління у сервісній сфері та малим бізнесом. Неоціненну роль у вирішенні проблем організації адаптаційних процесів вітчизняного законодавства до умов і вимог ЄС може зіграти освіта і наука, які можуть запропонувати науково обгрунтовану методику забезпечення нормативно-законодавчої бази в галузі наукової та науково-технічної діяльності, організаційно-правові засади ресурсокористування, ін.

Висновки. Таким чином, в даному випадку, висновки випливають з виявлених особливостей та проблеми адаптації прогресивного вітчизняного досвіду Індустрії 4.0, відповідно до вітчизняних умов функціонування сфери послуг та Європейської економіки. Власне ці обставини обумовлюють необхідність визначення науково обгрунтованих, правових шляхів активізації диверсифікаційної діяльності побутових підприємств та торговельного сервісу з урахуванням їх соціальної та економічної ефективності. Та вже на цій основі пропонується приймати відповідні науково обгрунтовані з правових позицій, управлінські рішення.

Отже, у науковому дослідженні зроблено спробу розкрити особливості організації адаптаційно-трансформаційних Індустрії 4.0, до процесів розвитку сфери послуг і соціальної сфери та відповідно вітчизняного законодавства у царині господарської діяльності до Європейських умов та вимог функціонування, знову ж таки, як промислових підприємств, так і сервісної інфраструктури.

Як було відмічено, нами розглянуто та уточнено окремі поняття, розкрито особливості еволюції та характерні моменти і колізії впровадження законодавчих новацій, при тому не лише в промислових підприємствах, корпораціях та інших суб'єктах господарювання, а і у сфері послуг.

Визначення напрямів відновлення сервісної інфраструктури та підвищення якості торгово-побутового обслуговування в повоєнних умовах повинна реалізуватися відповідно до знову ж таки науково-технічних, обгрунтованих Програм з урахуванням Європейських вимог і стандартів.

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б. М., Погайдак О. Б., Стойко І. І. Особливості формування механізму інноваційних трансформацій в соціальній сфері та у сфері послуг у контексті підвищення якості життя / *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів* (Тернопіль, 11-12 грудня 2013 р.). ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013 р. С. 273-274.
2. Екологічний вектор модернізації економіки та освіти – Європейський контент сталого розвитку: монографія / за заг. ред. Н. Г. Метеленко. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 458 с.
3. Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку: *Матеріали П'ятої науково-практичної конференції пам'яті Почесного професора ТНТУ, академіка НАН України, Чумаченка М. Г.* (Тернопіль, 25 березня 2016 року).
4. Особливості адаптації вітчизняного законодавства до умов та вимог функціонування Європейських суб'єктів господарювання (Інноваційно-правові колізії розвитку національної економії): За заг. ред. Б. М. Андрушківа. Тернопіль: ТзОВ «Тернограф», 2015. 344 с.
5. Ратинський В. В. Управління сервісною інфраструктурою в умовах об'єднання територіальних громад. (аспекти повоєнного відродження торгівельно-побутових підприємств. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2022. 496 с.
6. Четверта промислова революція. Вікіпедія: Вільна Енциклопедія URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 30.10.2022).
7. Klaus Schwab (2016). Industrial Revolution: what it means, how to respond. WEF. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond> (the date of access: 01.11.2022).
8. Bondar K. (2017). What is in reality Industry 4.0? Innova Cima. URL: <https://web.archive.org/web/20180101021727/> (the date of access: 21.10.2022).
9. What's the Difference Between Industry 4.0 and Industry 5.0? URL: <https://blog.isa.org/whats-the-differencebetween-industry-40-industry-50> (the date of access: 10.11.2022).

Михайло Галушчак, Ольга Галушчак
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Mykhailo Halushchak, Olha Halushchak
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

ЕЛЕКТРОННІ ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

ELECTRONIC PUBLIC PROCUREMENT IN UKRAINE DURING THE MARTIAL LAW

Резюме. Українська система електронних публічних закупівель по праву вважається однією з найбільш успішних реформ у галузі електронного урядування. За роки свого практичного втілення вона відзначена низкою міжнародних нагород та рекомендована як зразок для впровадження іншими країнами. У передвоєнний період система зробила відкритою та загальнодоступною всю інформацію про понад 5 млн закупівель на рік - від незначних прямих угод до багатомільйонних тендерів, загальним обсягом 13% ВВП України.

Система публічних закупівель є цілісністю низки елементів: електронної онлайн-платформи Prozorro, нормативно-законодавчої бази, державних та комунальних замовників і представників бізнесу, що взаємодіють між собою з метою своєчасного та ефективного задоволення потреб держави у товарах, послугах та роботах. Вона побудована на принципах відкритості і прозорості всіх стадій закупівель, які передбачають можливість громадян отримувати інформацію на що і як саме витрачаються кошти відповідних бюджетів.

Війна, розпочата росією, створила надскладні умови для усіх аспектів діяльності нашої держави, у тому числі сильно вплинула на публічні закупівлі, що вимагало негайної реакції на зміну навколишніх умов та на неочікувані виклики. Від того моменту порядок проведення закупівель, адаптуючись до умов воєнного стану, постійно зазнає змін. Окремі зміни стали зручними інструментами, що дозволили спростити та пришвидшити закупівлі, а інші - викликають суперечливі враження та нагально потребують доопрацювань.

На початковому етапі війни з введенням воєнного стану прямі закупівлі без обмежень однозначно посприяли швидкому та оперативному забезпеченню потреб оборони та безпеки держави. Однак з часом реальною потребою стало повернення до прозорості

та конкуренції, за адаптованими для кризових ситуацій правилами. Разом з тим, аналіз практичної ситуації показав, що воєнний стан створив додаткові корупційні ризики, зокрема недостатню конкуренцію, непрозорий вибір постачальників, необґрунтовані закупівлі, переплати за товари та послуги, низьку якість продукції тощо. Тому продовження роботи щодо максимальної публічності й конкурентності закупівель залишається надзвичайно актуальним, як для умов війни, так і для майбутніх масштабних проєктів повоєнної відбудови.

Summary. The Ukrainian system of electronic public procurement is rightfully considered one of the most successful reforms in the field of electronic governance. Over the years of its practical implementation, it has been awarded a number of international rewards and recommended as a model for implementation by other countries. In the pre-war period, the system made all information on more than 5 million purchases per year open and publicly available - from minor direct agreements to multi-million tenders, with a total volume of 13% of Ukraine's GDP.

The public procurement system is an integrity of a number of elements: the Prozorro online electronic platform, the regulatory framework, state and municipal customers and business representatives interacting with each other in order to timely and effectively meet the state's needs for goods, services and works. It is built on the principles of openness and transparency of all stages of procurement, providing for the opportunity for citizens to receive information on what and how exactly the funds of the relevant budgets are spent.

The war, started by Russia, created extremely difficult conditions for all aspects of our state's activities, including a major impact on public procurement, which required an immediate response to changing environmental conditions and unexpected challenges. Since then, the procurement procedure has been constantly changing, adapting to the conditions of martial law. Some changes have become convenient tools that simplify and speed up procurement, while others cause conflicting impressions and require improvements.

At the initial stage of the war, with the introduction of martial law, direct procurement without restrictions clearly contributed to the rapid and efficient provision of the needs for defense and security of the state. However, over time, a return to transparency and competition according to rules adapted for crisis situations became a real need. At the same time, an analysis of the practical situation showed that martial law created additional corruption risks, in particular insufficient competition, non-transparent selection of suppliers, unjustified purchases, overpayments for

goods and services, low quality of products, etc. Therefore, the continuation of the work on maximum publicity and competitiveness of procurement remains very relevant, both for the conditions of the war and for future large-scale post-war reconstruction projects.

У сучасному світі комунікаційні мережі мають вирішальне значення для життєдіяльності кожної держави, виконання нею основних функцій та доступу її громадян до інформації. В Україні останніми роками пріоритетним напрямом розвитку вважалася сфера е-урядування. Згідно даних дослідження департаменту ООН з економічних та соціальних питань щодо рівня загальносвітового розвитку електронного урядування 2022 року за підсумками попередніх двох років Україна досягла середньоєвропейського рівня і вперше потрапила до елітного клубу лідерів [1, 2]. Також за результатами 2021 року наша держава серед європейських країн посідала перші позиції за рівнем розвитку відкритих даних.

У середині січня та лютого 2022 року веб-сайти органів влади та інша критична інформаційна інфраструктура України стали мішенню російських масштабних кібератак, ціллю яких було пошкодження баз даних та зниження довіри до державних систем захисту персональної інформації. Повномасштабне вторгнення росії 24 лютого 2022 року мало за мету вже цілковите знищення нашої держави, у тому числі шляхом руйнування інформаційних та електронно-комунікаційних систем управління. Запровадження правового режиму воєнного стану як реакція на агресію внесло корективи до всіх сфер життєдіяльності та обумовило необхідність пристосування до нових реалій. Для захисту від несанкціонованого втручання негайно було закрито доступ до низки Єдиних і Державних реєстрів та інших відкритих на той момент публічних даних. Як наслідок, припинилось надання значної кількості адміністративних послуг громадянам, істотних змін зазнали умови роботи бізнесу, як то здійснення операцій з нерухомістю, створення та реєстрація юридичних осіб, ФОПів та громадських об'єднань, вчинення нотаріальних дій, проведення публічних закупівель, зокрема у частині перевірки інформації про учасників цих закупівель та ін. Українська влада була змушена оперативно знайти вихід із ситуації шляхом встановлення балансу між можливістю заволодіння ворогом даними й нанесення шкоди інтересам українців та необхідністю підтримувати найбільш нагальні процеси, критично важливі для держави.

Попри військові дії ще з 2014 р. та прогресивність Prozorro загалом система публічних закупівель України до повномасштабної війни виявилась абсолютно неготовою. Якихось спеціальних

механізмів на такий випадок для більшості замовників розроблено не було. І це за умови, що держава вже стикалася, хоч і з віддалено, та все ж подібною проблемою раніше - за пандемії ковіду. Та й про підготовку росії до вторгнення відкрито повідомлялось щонайменше за півроку наперед. Тобто час на затвердження окремих правил для закупівель у кризових ситуаціях, таких як пандемія, стихійне лихо або війна, був. Проте Закон України «Про публічні закупівлі» (далі Закон) так і не доповнили положеннями, які б дозволили здійснювати відкриті швидкі та конкурентні процедури в екстремальних умовах.

На початку повномасштабного вторгнення, щоб країна змогла вистояти і продовжувати працювати, публічні закупівлі не можна було зупиняти. Згідно Закону України «Про правовий режим воєнного стану» виключні повноваження щодо затвердження особливостей здійснення публічних закупівель у вказаний період має Кабінет Міністрів України. Саме уряду довелося терміново змінювати умови і вже 28 лютого він ухвалив постанову №169, згідно якої публічні закупівлі можна було здійснювати без застосування процедур, визначених Законом, тобто дозволив купувати все необхідне без будь-яких тендерів напряму, а публікувати укладені угоди вже навіть після закінчення воєнного стану [4]. На той момент такі дії були цілком обґрунтованими, адже в умовах невизначеності та хаосу критично важливо було забезпечити потреби сектору безпеки і оборони у всьому необхідному, лікарні - медикаментами, громади - продуктами, внутрішньо-переміщених осіб - додатковими товарами і так далі.

Загалом на той час українська система електронних публічних закупівель зіштовхнулася з цілою низкою критичних чинників, які сильно вплинули на її функціонування: зміна потреб замовників, викликаних війною; необхідність швидкого задоволення потреб замовників; зменшення кількості постачальників; обмеження публічного доступу до інформації; зміни нормативно-правової бази; перерозподіл фінансування; окупація значних територій [5].

Як наслідок, повернення у закупівлі регламентованих процесів відкритості і конкуренції з використанням ProZorro, хоч і зі значними спрощеннями для умов воєнного часу, розтягнулось на 8 місяців. За цей час постанова №169 мала десять редакцій, які змінювали правила проведення закупівель від фактичного скасування всіх положень законодавства до вимоги проводити більшість закупівель через систему ProZorro з публікацією відомостей про них. Початковим варіантом з низкою незначних змін бюджетні установи керувались до кінця червня 2022 року. Проте вже на той час практична діяльність продемонструвала певні специфічні особливості.

За статистикою у березні 2022р. 85% вітчизняного бізнесу повністю припинило або істотно обмежило свою діяльність, через що проводити звичні тендери було нереально. Разом з цим, опитування учасників Prozorro в останніх числах березня продемонструвало, що 45% бізнесу підтримали прямі закупівлі при 11% проти. У той же час 49% вважали, що повернення спрощених електронних закупівель допомогло б їм з новими замовленнями, а 11% заперечували таку ініціативу через сповільнення та ускладнення процесів [6]. Запит бізнесу на участь у торгах істотно зріс у квітні-травні 2022 р.

Іншим практичним аспектом стало те, що значна частина замовників мали сумніви щодо прямих закупівель через правові колізії, оскільки в Україні Закони мають вищу юридичну силу за Постанови КМУ. За той же березень 2022 р. оприлюднили інформацію про бодай одну закупівлю 54% замовників від їх кількості за аналогічний період 2021 р. У найбільш віддалених від театру бойових дій західних областях інформацію публікували понад 80% замовників. Проте загалом кількість оголошених конкурентних закупівель у березні була в 7,6 разів меншою порівняно з попереднім місяцем, у квітні цей показник знизився ще майже вдвічі і лише у травні почав зростати [5].

Навіть у важкий кризовий період були окремі замовники, які мали бажання проводити ефективні закупівлі та економити кошти. Так Укрпошта протягом березня-травня 2022 р. провела 40 результативних закупівель, що дозволили їй зекономити 34,2 млн. грн. І якщо за перший місяць з 14-ти оголошених успішними були лише 2 закупівлі, а середня кількість учасників, що приймали в них участь, склала 0,5, то вже у квітні з 24-х неуспішними виявились лише 2 процедури при 4-х учасниках в середньому. У травні ж були аукціони, в яких змагались від 18 до 24 учасників [7].

Таким чином, постанова 169 була потрібним та правильним інструментом в період шоку на початку війни, оскільки дала можливість рухатись швидко. Проте позитивна динаміка оголошених за цей період в Prozorro закупівель дозволяє зробити висновок, що купувати відкрито, конкурентно та ефективно можливо навіть під час повномасштабної війни. Звичайно, складні й довготривалі процедури залишились недоцільними, проте використання простих, швидких та гнучких інструментів стало потребою часу.

Важливим чинником, що посприяв загалом успішній адаптації української електронної системи закупівель до воєнних умов, стало те, що український уряд зміг зберегти доступ та контроль над функціями, які мають вирішальне значення для життєдіяльності держави. Як

відзначено в дослідженні ООН «Електронний уряд 2022. Майбутнє електронного уряду» цього вдалося досягти завдяки швидким діям з передачі цифрової інфраструктури, яка раніше зберігалася на серверах, фізично розташованих на території України, у публічну хмару, розміщену у центрах обробки даних по всій Європі [1]. Зазвичай на перенесення великих обсягів даних раніше йшли місяці, але оперативні дії українського уряду вже в перші дні війни в кінці лютого дозволили отримати доступ до Starlink від SpaceX - глобальної супутникової системи, яка забезпечує високошвидкісне інтернет-покриття в місцях, де наземне інтернет-з'єднання нестабільне, тому перенесення даних відбувалося за кілька днів [8].

Часткове повернення закупівель в Prozorro відбулось в кінці червня 2022 р. шляхом внесення змін до тієї ж постанови 169. Замовників зобов'язали використовувати електронний каталог або спрощені закупівлі при вартості предмету понад 50 тис. грн. Зазначений механізм був знайомий замовникам, оскільки використовувався раніше для закупівель на невеликі суми. При цьому передбачався й доволі широкий перелік винятків, що дозволяли підписувати прямі договори і звітувати про це в майбутньому.

Внесені зміни практично зразу продемонстрували позитивні тенденції. Так, чисельність активних в Prozorro замовників у 2022 р. становила: у травні - 54,4%, у липні -69,9%, у серпні – 72,7% порівняно з аналогічними періодами 2021 р. При цьому слід враховувати, що частина замовників або припинила свою діяльність, зокрема через окупацію територій, або могла здійснювати закупівлі без електронної системи. У регіонах, поза зоною окупації та активних бойових дій, в серпні 2022 року оголошено більше в 1,15 раза спрощених та в 1,52 раза запитів цінових пропозицій, ніж у серпні 2021 року [5]. Така ситуація, звичайно, не свідчить про загальне зростання обсягів закупівель, оскільки не використовувались інші види процедур, що були обов'язковими раніше.

Окремою проблемою стала результативність. Станом на кінець серпня 2022 року загальна кількість конкурентних закупівель скоротилась у понад 4 рази порівняно з аналогічним періодом роком раніше, а з проведених – тільки 42,5% завершилися підписанням договору. Причиною скасування понад 95% неуспішних процедур стала відсутність постачальників, тобто попри значну активізацію бізнес далеко не завжди міг або бажав задовільнити потреби замовників. З підписаних договорів майже 30% пізніше були розірвані з різних причин, в основному через обмеженість фінансування чи істотні зміни вартості предметів. Загалом розірвання договору – це вже

крайній крок, якого можна було б уникнути шляхом зміни його істотних умов на підставах, передбачених правовою базою, проте частка угод зі змінами якраз скоротилася. Це може свідчити про більш широке коло причин розірвання порівняно з зафіксованими офіційно.

Період внесення правок в документи для врегулювання ситуації щодо закупівель, в основному в постанову №169, завершився розробленням окремого комплексу правил спеціально для воєнного часу. З 19 жовтня 2022 року у Prozorro повернулася конкуренція за спеціальною процедурою. Фактично відновлено чинність Закону з урахуванням Особливостей на час воєнного стану в Україні та 90 днів з його скасування, затверджених постановою КМУ від 12.10.2022 №1178 [9].

Особливостями передбачено всього три алгоритми здійснення публічних закупівель: через проведення відкритих торгів з особливостями; із використанням електронного каталогу; без застосування електронного каталогу та/або відкритих торгів.

Відкриті торги з особливостями є адаптованим до війни варіантом основної процедури конкурентних тендерів. Вони відбуваються набагато швидше, зокрема за рахунок істотного скорочення часу на подання пропозицій, їх розгляд та оцінку, терміну укладання договору та можливості його оскарження. Торги з особливостями також істотно простіші, оскільки вважаються успішними навіть із одним учасником, порівняно з двома мінімально необхідними раніше. Відсутність постачальників слугує підставою для укладання прямого договору, на відміну від вимоги проведення повторних торгів, передбачених Законом.

Аналогом відкритих торгів є закупівля із використанням електронного каталогу Prozorro Market шляхом запиту пропозицій, коли замовник оголошує набір характеристик потрібного йому товару, а електронна система відбирає постачальників, які відповідають встановленим вимогам. Закупівля проходить конкурентно, найбільш економічно вигідна пропозиція обирається за результатами спрощеного аукціону.

В умовах воєнного стану Prozorro Market зарекомендував себе як надзвичайно ефективний інструмент для здійснення швидких та зручних закупівель, оскільки він не вимагає тендерної документації, замовнику не потрібно встановлювати кваліфікаційні критерії та перевіряти постачальників, процедура не підлягає оскарженню в АМК та моніторингу Держаудитслужби. При найбільш сприятливих умовах закупівлю можна провести навіть за 3 дні, а в середньому - за 7-10 днів. Статистика показує, що застосування електронного каталогу дає

вдвічі вищу конкуренцію порівняно з відкритими торгами - часто 7-8 і більше постачальників. Істотним недоліком маркету є обмеженість асортименту стандартизованими товарами широкого вжитку.

Оскільки два зазначені вище способи закупівель фактично замінили більш широкий перелік, передбачений Законом, то їх вартісні межі дещо зменшені, до 100 тис. для товарів і більшості послуг. Нижче цієї суми можна укласти прямі договори. Крім зазначеного, особливостями передбачено доволі широкий перелік винятків з дії Закону. Так постановою КМУ регулюються закупівлі для задоволення нагальних потреб держави, ліквідація наслідків бойових дій може відбуватись без процедур за умови документального підтвердження неможливості дотримання строків їх проведення і т.д. Окремо виділено цілу групу підстав для укладання прямих договорів - спочатку їх було 12, а станом на початок жовтня 2024 р шляхом внесення низки змін доведено вже 18. Правда, про договори, що підписують напряду, вже слід звітувати, не чекаючи на закінчення воєнного стану, хоч і з певними обмеженнями щодо зазначення інформації, яка може становити загрозу безпеці учасників.

При постійних змінах вимог щодо публічних закупівель протягом першого року війни у Prozorro наведено інформацію про понад 2,7 млн. закупівель загальною вартістю 500 млрд. грн. [10]. Стверджувати якою мірою ця цифра відображає загальну картину наразі неможливо через неповноту опублікованих даних. Відкритість і прозорість усіх стадій закупівель у поєднанні з конкурентністю покликані служити запобіганню корупції. Саме в частині неопублікованих даних за зазначений період виявлено низку потенційних зловживань, як то проект відновлення доріг у Дніпропетровській обл., на реалізацію якого підряд розміром понад 1,5 млрд. грн. отримала фірма, яку підозрюють у зв'язках з главою ОВА, чи то закупівля продуктів харчування для військових за цінами, що у кілька разів перевищували ринкові. Інформацію про такі випадки вдається отримати завдяки журналістським розслідуванням, що мають поодинокий, а не системний характер, та й проводяться на пізніх стадіях закупівель, коли щось виправити вже важко.

Додаткові корупційні ризики, особливо в сфері публічних закупівель, стали однією з причин того, що в у рейтингу сприйняття корупції Україна за 2022 рік посіла 117 місце серед 180 країн, тобто належить до найбільш корумпованих держав світу. У результаті Transparency International Ukraine надала чотири комплексні рекомендації, що потребували першочергової реалізації, одна з яких

стосувалася налагодження системи ефективного контролю за публічними закупівлями.

У 2023 році загальна сума договорів у Prozorro склала 887,7 млрд. грн., понад 70% вартості яких припали на конкурентні закупівлі, відкриті для бізнесу. Серед іншого, це посприяло тому, що в тому ж Індексі сприйняття корупції за 2023 рік Україна продемонстрували свій найкращий за увесь час показник - 104 місце. Правда ці досягнення виглядають доволі скромно на фоні наших найближчих сусідів, теж кандидатів на вступ до ЄС – Грузії (49 місце) та Молдови (76 місце).

Загалом намагання покращити систему публічних закупівель відображались, в чому числі, й у постійних змінах до Особливостей – за 2 роки їх було аж 25. В основному вони стосувалися уточнення окремих нормативних положень, переліків особливих закупівель, проте деякі зачіпали й електронну систему, зокрема встановлення вимоги публікувати договір з усіма додатками та з обґрунтуванням підстав для прямої закупівлі стало чи не найбільш вагомим кроком щодо збільшення прозорості за цей час. Були й сумнівні рішення, як то тимчасова відміна трираундових електронних аукціонів у січні 2023 р., що пояснювали проблемами, породженими постійними відключеннями електроенергії. Фактично такий крок вилучав із закупівлі один з найбільш ефективних механізмів пониження ціни пропозиції учасників.

При загалом позитивних намаганнях України побудувати надійну та ефективну систему публічних закупівель в непростих умовах воєнного стану слід констатувати, що зазначеної мети все ж повною мірою досягнуто не було. Приклади кричущих випадків, виявлених як у Prozorro, так і за інформацією з інших джерел, наростали настільки стрімко і стали набувати такого суспільного резонансу, що 9 серпня 2023 року Постановою ВРУ була утворена Тимчасова слідча комісія з питань розслідування можливих порушень законодавства України при здійсненні публічних закупівель під час дії воєнного стану.

Комісією розглянуто близько 100 закупівель, що мали ознаки порушень або доцільність яких викликала сумніви. У ході її роботи вдалося досягти окремих позитивних результатів - від повного скасування ремонту спортивного стадіону (м. Ківерці Волинської області) з очікуваною вартістю, рівною річному бюджету міста, часткової відміни торгів й розриву 19 укладених договорів або зменшення вартості окремих предметів закупівлі «Енергоатомом» до скромної обіцянки усунути в наступних тендерних документаціях дискримінаційні вимоги, виявлені при проведенні у Львівській області

603 процедур закупівлі електричної енергії вартістю 1,883 мільярда гривень, пропозицію у яких подавав лише один учасник, а інші через штучно створені перешкоди були позбавлені такої можливості. Проте загалом комісією зроблено висновок про відсутність чіткої надійної системи з координацією діяльності державних контролюючих органів та громадських організацій, що сприяла б запобіганню правопорушень. Для усунення проблем при здійсненні публічних закупівель в умовах воєнного стану рекомендовано повернути основне правове регулювання закупівель на рівень закону шляхом перегляду положень Постанови № 1178 або навіть повної відмови від неї [11].

Проблеми системи публічних закупівель України під час воєнного стану не залишились поза увагою міжнародних партнерів. Так, Єврокомісія рекомендує звести до мінімуму винятки із законодавства, а Світовий банк умовою надання позики Україні ставить забезпечення прозорості та підзвітності замовників в електронній системі закупівель, оновлення автоматичних ризик-індикаторів та узгодження правової бази зі стандартами Європейського Союзу.

Саме вимоги Світового банку і бажання України швидше отримати макрофінансову допомогу слугували причиною доволі термінового ухвалення Верховною Радою у першому читанні абсолютно нового законопроекту «Про публічні закупівлі» за №11520 [12]. Загалом він містить чимало позитивних змін, зокрема, у ньому закріплені найкращі новації воєнного часу, як то широкі можливості виправлення помилок протягом 24 годин, проведення аукціонів навіть з одним учасником та ін. В частині електронізації закупівель зроблено кроки щодо захисту персональних даних учасників; введено електронні контракти як аналог паперових договорів; додано обов'язкове оприлюднення судових рішень; встановлено вимогу публікувати обґрунтування та документальне підтвердження причин скасування тендеру або змін до договору; при переговорній процедурі слід буде публікувати з ким ще, окрім переможця, проводились перемовини; електронні поля матимуть перевагу над інформацією у файлах; при накладенні електронного підпису не треба буде засвідчувати фізичним підписом копії документів; у тендерній пропозиції завантажуватимуться лише файли з інформацією, для якої не передбачено електронних полів. На фоні цих однозначно позитивних новацій доволі суперечливим видається положення про надання права замовнику обирати варіант торгів з електронним аукціоном чи без нього, адже незрозуміло з якої причини він може відмовитися від ефективного механізму пониження цін пропозицій

учасників. Проте, враховуючи, що законопроект ще очікують наступні слухання з можливістю внесення змін, а також відтермінування його введення в дію на 9 місяців з моменту набрання ним чинності, детально аналізувати всі нововведення поки зарано.

Висновки. Загалом, українська електронна система закупівель непрості випробування війною витримала. Цього вдалося досягти збереженням цифрової інфраструктури, добровільною роботою замовників на Prozorro попри дозвіл не робити цього, потребою бізнесу продовжувати працювати і отримувати контракти на конкурентних умовах, адаптацією нормативно-правової бази до реалій часу, активною позицією громадськості щодо виявлення потенційних зловживань. Разом з тим чітко проявилися низка негативних моментів, викликаних, головним чином, прогалинами у законодавчій базі. Саме вони підтверджують, що повернення прозорості та конкурентності у торги шляхом проведення їх виключно в електронній системі за чіткими правилами, навіть за умов воєнного стану, є назрілою потребою.

Список використаних джерел:

1. E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government. URL: <https://www.un.org/en/e-government/survey2022/> (дата звернення: 12.10.2024)
2. Галушак М., Галушак О., Машлій Г. Електронна Україна в цифровому світі. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2023. Т. 85. № 6. С. 174-182.
3. Галушак М., Галушак О., Кужда Т. Реформування публічних закупівель в Україні: система чи випадковість? *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 177-186.
4. Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. №169. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2022-%D0%BF/ed20220629#Text> (дата звернення: 12.10.2024)
5. Війна і Prozorro: як жили публічні закупівлі у перші пів року повномасштабного вторгнення. URL: https://ti-ukraine.org/wp-content/uploads/2022/11/Vijna-i-Prozorro_DOZORRO-TI-Ukraine.pdf (дата звернення: 13.10.2024)
6. Становище бізнесу в період воєнного стану: опитування учасників Prozorro. URL: https://drive.google.com/file/d/1NL48R_2md5X_bn4BvNLoitlOv55BKoq/view?fbclid=IwY2xjawFuRMcBHLaLONDe_srOkbjgO_KizMYpOnhyLzatYeXL6ndTYyZvQfkhKFZBP7lloJA (дата звернення: 15.10.2024)

7. Обов'язкові конкурентні закупівлі слід повертати – Михайло Стаєцький, Укрпошта. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/obov-yazkovi-konkurentni-zakupivli-slid-povertati-mihaylo-stayeckiy-ukrposhta> (дата звернення: 15.10.2024)
8. Starlink is keeping Ukraine connected to the World. URL: <https://www.groundstation.space/business/the-story-of-starlink-for-ukraine/> (дата звернення: 16.10.2024)
9. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України “Про публічні закупівлі”, на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 р. №1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.10.2024)
10. Русіна К. Коли на терезах швидкість і прозорість: яким був цей рік для публічних закупівель. URL: <https://dozorro.org/blog/koli-na-terezah-shvidkist-i-prozorst-yakim-buv-cej-rik-dlya-publichnih-zakupivel> (дата звернення: 16.10.2024)
11. Попередній звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань розслідування можливих порушень законодавства України при здійсненні публічних закупівель під час дії воєнного стану. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/t243744?an=1&ed=2024_05_22 (дата звернення: 18.10.2024)
12. Проект Закону про публічні закупівлі № 11520 від 23.08.2024. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44788> (дата звернення: 18.10.2024)

Руслан Горин, Марія Зяйлик

*Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)*

Ruslan Horyn, Maria Ziailyk

Ternopil Ivan Puluje National Technical University, Ternopil (Ukraine)

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ЛОГІСТИЧНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

ADAPTIVE MANAGEMENT OF INTERNATIONAL LOGISTICS OPERATIONS IN WAR CONDITIONS

Резюме. Статтю присвячено дослідженню практики застосування адаптивного управління міжнародними логістичними операціями в умовах повномасштабної війни в Україні. Акцентовано увагу на тому факті, що міжнародні логістичні операції мають надзвичайно важливе значення в забезпеченні стійкості і розвитку національної економіки, розширенні ринків збуту, розвитку бізнесу, забезпеченні імпортом продукції та можливості експортувати продукцію вітчизняного виробництва. Повномасштабне вторгнення РФ на територію України спричинило значні руйнування логістичної інфраструктури, блокаду портів, на які у довоєнний час припадала лівова частка вантажоперевезень, ускладнено також логістику залізничних перевезень, автомобільного транспорту, блоковано цивільну авіацію. До всіх проблем у 2023 р. додалися ще блокади західних кордонів до країн ЄС. Отже, на сьогоднішній день ситуація в сфері логістики перевезень надзвичайно складна і потребує неординарних управлінських рішень. Розглянуто ключові фактори впровадження торгівельної логістики оприлюднені профільним міністерством, серед яких: «Чорноморська зернова ініціатива»; укладання угоди про лібералізацію вантажних автоперевезень з ЄС; розвиток прикордонної інфраструктури; нарощування пропускної спроможності портів Дунайського кластеру. В статті розглянуто практику застосування вантажоперевізниками мультимодального транспортування, що дозволило знизити ризики і забезпечити транспортування продукції. Сегмент мультимодального транспортування мав значні успіхи протягом досліджуваного періоду. Щодо водного транспорту, то акцентується увага на тому факті, що основне навантаження в перевезенні вантажів, особливо міжнародних, традиційно припадає на морські порти, порти Дунайського кластеру можна використовувати як допоміжні, так як

в силу ускладнення проходу великих суден, річкові порти не здатні забезпечити належний обсяг вантажоперевезень.

Попри значні труднощі, спричинені великою війною, вітчизняна логістика адаптувалась до ведення бізнесу в умовах війни, про що свідчить практика українських агрохолдингів, торговельно-виробничих компаній та девелоперів: придбання логістичних компаній (ПАТ «Миронівський хлібопродукт»); формування власної флотилії, розширення парку вагонів-зерновозів, замовлення танк-контейнерів з комплексом послуг на перевезення (агрохолдинг Kernel); розбудова нових перевалочних комплексів; модернізація складських хабів та автопарків. Логістична галузь України потребує налагодження ефективного державно-приватного партнерства, подальшого провадження євроінтеграційних реформ та створення сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій.

Summary. The article is devoted to the study of the practice of adaptive management of international logistics operations in a full-scale war in Ukraine. Attention is focused on the fact that international logistics operations are extremely important in ensuring the stability and development of the national economy, expanding markets, business development, providing imports of products and the ability to export domestic products. A full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine entailed significant destruction of logistics infrastructure, blockade of ports, which in the pre-war period accounted for the lion's share of cargo transportation, logistics of rail transport, road transport are also complicated, civil aviation is blocked. To all problems in 2023 added blockades of western borders to the EU countries. So, today the situation in the field of transportation logistics is extremely complicated and requires extraordinary management decisions. The key factors of normalization of trade logistics published by the relevant ministry, including: "Black Sea Grain Initiative"; conclusion of an agreement on the liberalization of road freight transportation with the EU; development of border infrastructure; increased capacity of Danube cluster ports. The article considers the practice of using multimodal transportation by cargo carriers, which allowed to reduce risks and ensure the transportation of products. The multimodal transport segment had significant gains during the study period. As for water transport, attention is focused on the fact that the main load in the transportation of goods, especially international, traditionally falls on seaports, the ports of the Danube cluster can be used as auxiliary, since due to the difficulty of passage of large ships, river ports are not able to provide the proper volume of cargo transportation.

Despite the considerable difficulties caused by the great war, domestic logistics adapted to doing business in a war, as evidenced by the practice of Ukrainian agricultural holdings, trade and production companies and developers: acquisition of logistics companies (PJSC "MHP"); formation of its own flotilla, expansion of the fleet of grain wagons, ordering tank containers with a complex of transportation services (Kernel agricultural holding); development of new transshipment complexes; modernization of warehouse hubs and fleets. The logistics industry of Ukraine needs to establish an effective public-private partnership, further implementation of European integration reforms and the creation of favorable conditions for attracting foreign investment.

Вступ. Міжнародні логістичні операції відграють надзвичайно важливу роль для економіки України. Ефективне логістичне управління міжнародними транспортними потоками забезпечує розвиток зовнішньоекономічних відносин, надходження до країни імпоротної продукції та можливість вітчизняному бізнесу реалізовувати власну продукцію на міжнародних ринках.

Повномасштабне вторгнення рф на територію України, в результаті чого відбулось порушення ланцюгів постачання, блокування морських портів, руйнування транспортної інфраструктури, окупація територій, руйнування логістичних хабів в зоні бойових дій, складності в перетині кордону, створило значні перешкоди в реалізації міжнародних логістичних операцій. Постійні загрози обстрілів становлять значну небезпеку для логістичного персоналу, адже логістичні аби є пріоритетними цілями для агресора.

Попри складності уряд та бізнес спільно з зарубіжними партнерами докладають чимало зусиль до вирішення окреслених проблем та забезпечення реалізації міжнародних логістичних операцій.

Не зважаючи на вагомий внесок у вирішення даного питання українських науковців та представників бізнес-кіл, урядовців, формування ефективного логістичного управління транспортними потоками потребує постійної уваги в силу того, що ситуація в країні є вкрай загрозливою, в питаннях міжнародних перевезень постійного виникають як нові складнощі, так і нові можливості. Вдосконалення логістичного управління транспортними потоками сприятиме посиленню економіки країни та військово-промислового комплексу, розвитку міжнародної співпраці у сфері логістичних операцій, позиціонуванню України в міжнародному просторі як надійного ділового партнера.

Основна частина. Повномасштабне вторгнення рф завдає колосальних збитків національній економіці та бізнесу України, в

значній мірі це стосується сфери логістики, експортери та імпортери продукції опинились в кризовій ситуації. Блокування портів практично паралізувало можливості України експортувати продукцію, а спроби переорієнтуватися на перевезення зернових суходелом призвели до логістичного колапсу. У період до великої війни Україна експортувала морським шляхом 65% експорту. Так, за перший рік великої війни фізичні обсяги експорту скоротились на 38,4%. Протягом 2022 було експортовано продукції майже на 44,2 млрд. дол. Структуру вантажних перевезень за видами транспорту подано на рис. 1.

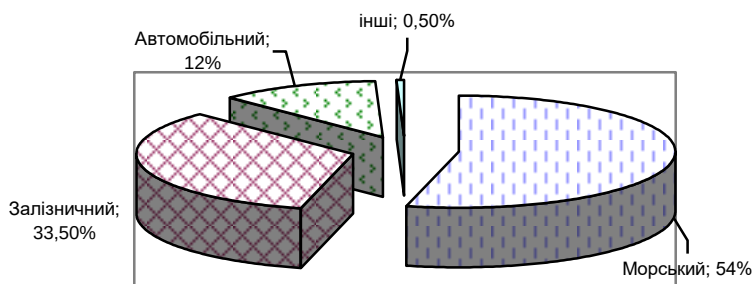


Рис. 1. Структура міжнародних вантажних перевезень за видами транспорту /експорт

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [2; 5]

Загальний обсяг експорту за 2022 р. становив майже 99,8 млн. т., з них морським транспортом – 53,86 млн. т. (54% від загального обсягу), залізничним – 33,73 млн. т. (33,5%), автомобільним – 12 млн. т. (12%) [5].

На початку великої війни більшість компаній ринку транспортних перевезень зіштовхнулись з значними труднощами та змушені були адаптувати свої логістичні маршрути, особливо ці складності торкнулись міжнародних перевезень. Компанії вдавались до зміни схем доставки, активно використовували мультимодальне транспортування, сутність якого полягає у тому, що вантажі транспортуються за одним договором, але перевезення здійснюються щонайменше двома видами транспорту. Сегмент мультимодального транспортування мав значні успіхи і саме тому демонстрував найбільше зростання протягом 2022-2023 рр. Кардинальних змін зазнали саме міжнародні перевезення, блокада морських портів та

закриття цивільної авіації спричинили зміни маршрутів більшості перевізників у керунку через Польщу, Румунію та Німеччину.

Основними ключовими факторами вноормування торгівельної логістики профільним міністерством було названо наступні:

- «Чорноморська зернова ініціатива» – дві окремі угоди з різним змістом, одна між рф та ООН за посередництва Туреччини, а друга між Україною та ООН за участі Туреччини, угода почала діяти з серпня 2022 р. Російське вторгнення спровокувало повну зупинку експорту зерна з України. Завдяки цій ініціативі було створено умови для безпечного експорту українського зерна з визначених Одеських портів;

- укладання угоди про лібералізацію вантажних автоперевезень з ЄС, так званий «транспортний безвіз», дозволило збільшити український експорт до країн ЄС, а також транзитом через їх територію, автомобільним транспортом. Зростання експорту у 2022 р. порівняно з 2021 р. становила 30%, у 2023 р. порівняно з 2021 р. – 45%. Також суттєво збільшились обсягу імпорту товарів, у 2022 р. порівняно з 2021 р. зростання становило 11%, у 2023 р. порівняно з 2021 р. – 25%. В цій Угоді також прописано заходи щодо спрощення визнання водійських документів [1; 16]. 20 червня 2024 р. у Брюсселі дію даної Угоди було продовжено [17]. Пригадаємо, що у довоєнний період автоперевезення між Україною та країнами ЄС здійснювались за фіксованою кількістю дозволів, підписання даної Угоди дозволило забезпечити сталість перевезень, скасувало необхідність отримання дозволів. Дана Угода підтримує ініціативу «Шлях солідарності» між Україною та ЄС, основною метою Угоди є полегшення доправлення до України життєво необхідних товарів, таких як паливо і гуманітарна допомога, а також забезпечило експорт до є ЄС та за його межі українського зерна, руди, сталі. Зі свого боку перевізники країн ЄС, імпортуючи товари до України, мають такі ж пільги [10];

- розвиток прикордонної інфраструктури, зокрема нарощування пропускної спроможності існуючих залізничних та автомобільних пунктів пропуску;

- нарощування пропускної спроможності портів Дунайського кластеру [5].

До війни основним способом експорту продукції були морські перевезення. Блока українських портів завдала значних збитків українській економіці. До початку повномасштабної війни майже 70% експорту здійснювалось саме морським транспортом, для сільськогосподарської продукції цей показник становив майже 90% [2].

Завдяки зусиллям ЗСУ, зарубіжних ділових партнерів, українського уряду та бізнесу, на сьогоднішній день Україна контролює найбільші порти, на які у довоєнний період припадало понад 85% морського вантажообігу: Миколаївський, Ольвія, Одеський, Чорноморський і Південний. Також повноцінно працюють та нарощують вантажопереробку три невеликі порти у гирлі Дунаю: Ізмаїльський, Усть-Дунайський і Ренійський. У довоєнний період на ці порти припадало трохи менше, ніж 5% українського експорту.

У зв'язку з військовою агресією до відновлення контролю закрито морські порти Бердянськ, Маріуполь, Скадовськ і Херсон.

Відповідно до статистичних даних, станом на кінець липня 2024 р. в результаті військової агресії пошкоджено та частково знищено 262 об'єкти портової інфраструктури та 17 цивільних суден. Частини цих об'єктів на сьогоднішній день вже відновлено за рахунок власників.

Через руйнування та постійну загрозу обстрілів морської портової інфраструктури суттєво зменшились обсяги експорту зернових культур до країн Африки, Азії та Європи. Для портів Дунайського регіону скорочення експорту становило майже 35% [15].

Відповідно до офіційних даних Міністерства інфраструктури України (нині – Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури), морська портова галузь України у довоєнний період складалась з 38 державних підприємств загальним обігом 10 млрд. грн. на рік та 5 000 галузевих суб'єктів господарювання. Портова галузь налічувала 18 морських портів, 13 з яких розташовані на континентальній частині України (загальною потужністю портів та терміналів 213,3 млн. т) та 5 портів – у тимчасово окупованому Криму [15].

Порти Дунайського регіону неспроможні замінити пропускні спроможності морських портів з наступних причин: пропускна спроможність портів Дунаю до 10 млн. т. на рік, в той час як морські порти спроможні пропускати до 250 млн. т; фарватер Дунайських портів не дозволяє заходити великим суднам, що є географічним обмеженням доставки вантажів і підвищує вартість вантажів; у річкових портів значно нижча пропускна спроможність, що фізично обмежує вантажопотік. Попри всі «мінуси» річкових портів у порівнянні з морськими, Україна планує підвищити ефективність дунайських портів, збудувати більше складських приміщень, причалів і обладнання для перевалки вантажів.

Незважаючи на труднощі, що викликані великою війною, українські профільні фахівці оптимістично налаштовані щодо

розвитку портової інфраструктури. За результатами галузевого дослідження «Інфраструктурний індекс 2023», що було проведено Європейською Бізнес Асоціацією спільно з Arzinger та Sayenko Khagenko, 84% компаній готові відновити морські перевезення після деблокади українських портів. Також за результатами дослідження визначено, що 70% компаній в сфері транспортної логістики переконані в доцільності розвитку мережі стратегічних транспортних хабів у західних регіонах України. Позитивним є також той факт, що за результатами 2023 р. 85% транспортних підприємств або взагалі не припиняли поточної операційної діяльності, або ж вона вже повністю відновлена [4].

Вітчизняна логістика в більшій мірі адаптувалась до ведення бізнесу в умовах великої війни, галузь впевнено відновлюється та поступово інтегрується до транспортно-логістичних європейської та глобальної мереж. Значний внесок у розвиток вітчизняної логістики вносять українські агрохолдинги, торговельно-виробничі компанії та девелопери.

Так, прикладом ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП), який є одним з найбільших агрохолдингів в Україні, у квітні 2024 р. опосередковано придбав логістичну компанію KTL Ukraine.

Довідково. МХП є найбільшим виробником курятини в Україні, який експортує цю продукцію до країн ЄС. Компанія займає 55% вітчизняного ринку виробництва курятини та 35% її споживання. МХП реалізує продукцію під такими торговими марками, як: «Наша Ряба», «Легко», «Башинський». Основні потужності агрохолдингу розташовані в Україні, також фабрики МХП розташовані в Сербії, Словенії, Боснії та Хорватії, Греції [12].

Агрохолдинг Kernel формує власну флотилію для перевезення вантажів, основний акцент робиться на Одеські морські порти, як варіант Б для утримання експорту розглядаються порти Дунаю. Kernel на своїх терміналах надає послуги з перевалки олії та збіжжя [8]. Kernel також є другим за кількістю вагонів-зерновозів оператором після Укрзалізниці, парк компанії налічує 3443 вагони, що дозволило мінімально продовжувати експорт продукції навіть під час закриття портів на початку повномасштабного вторгнення. Для розширення можливостей експорту продукції компанією було прийнято рішення придбати 400 танк-контейнерів для перевезення олії. Також було укладено довгострокову угоду з польською компанією на виготовлення 2000 залізничних контейнерів з комплексом послуг на перевезення. На сьогоднішній день Kernel має на своєму балансі 1440 танк-контейнерів від польських партнерів та 100 контейнерів,

виготовлених українським Дослідно-механічним заводом «Карпати». Також Kernel побудувала під свої танк-контейнери платформи та додатково уклала довгострокові контракти з польськими та українськими виробниками на будівництво платформ. Наразі більшість контейнерів використовуються для внутрішніх перевезень.

З відкриттям «зернового коридору» компанії вдалось вийти на довоєнні показники: власні відвантаження у порту Чорноморська – щомісячно 400 тис. т зерна та 100 тис. т олії [6].

Всупереч загрозам та складнощам через повномасштабне вторгнення агресора, в Україні будуються нові перевалочні комплекси, здійснюється модернізація складських хабів та автопарків. Мало того, в умовах війни деякі компанії створюють власні флотилії інвестуючи мільярди гривень у розвиток.

Значним випробуванням для транспортної логістичної системи України стало блокування західних кордонів із ЄС. У листопаді 2023 р. польські перевізники блокували кілька пунктів пропуску на кордоні з Україною, висуваючи вимоги на захист своїх інтересів. І таких заходів було декілька. Дане питання, з метою врегулювання, було розглянуто в сеймі Польщі, де зокрема відзначалась важливість транспортних перевезень для польської економіки, зазначено, що «польські перевізники контролюють від 30 до 40% європейського ринку автоперевезень, в галузі працює близько мільйона осіб, і вона приносить близько 8% польського річного ВВП, а до бюджету – 16 млрд. злотих податків» [3]. Через запровадження пільгового режиму для українських перевізників, деякі малі транспортні компанії ЄС стали неконкурентоспроможними. І хоча названі проблеми виникли не лише через збільшення українських перевезень, а також через внутрішні проблеми та зміни ринкових умов, організатори протестів основну загрозу вбачали саме у посиленні конкуренції з боку українських перевізників.

Окрім польських перевізників, зростанням українського імпорту на ринках ЄС були незадоволені й представники інших країн та галузей. Так міністрами сільського господарства Польщі, Румунії, Болгарії, Словаччини та Угорщини було надіслано листа до Єврокомісії в якому йшлося про необхідність запровадити ввізне мито на українське збіжжя. У січні 2024 р. Польща наклала безстрокове ембарго на експорт українських товарів [7].

Проти ввезення української сільськогосподарської продукції виступили й румунські фермери, які у січні 2024 р. блокували румунсько-український кордон та вимагали від влади дій на рівні ЄС [3].

З огляду на зазначені проблеми Україні важливо розробити системний підхід для врегулювання суперечок з країнами ЄС.

За результатами 2022-2023 рр. в структурі вантажоперевезень за видами транспорту відбулись суттєві зміни (рис. 2).

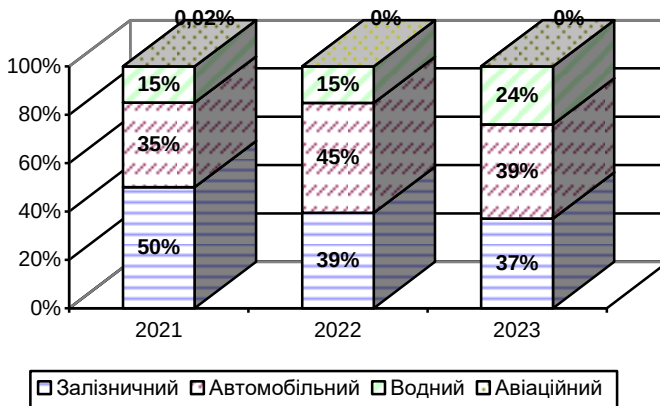


Рис. 2. Структура вантажоперевезень за видами транспорту, загальний обсяг, 2021-2022 рр. [13, с. 167]

Так у 2023 р. суттєво зросла частка водного транспорту, що забезпечено відкриттям «зернового коридору», зрозуміло, що таке зростання є лише технічним моментом. Частка автомобільного транспорту, у порівнянні з 2022 р. зменшилась, але більша, ніж у довоєнному 2021 р. Зростання автотранспортних перевезень обумовлено тим, що у 2022 р. йому довелось взяти на себе перевезення, які через пошкодження інфраструктури не могли бути виконані іншими видами транспорту.

Логістична галузь України потребує налагодження ефективного державно-приватного партнерства та подальшого провадження євроінтеграційних реформ. Саме такі кроки здатні сформувати умови, за яких логістична галузь стане привабливою для іноземного інвестора, а відповідно вдасть залучити іноземні інвестиції та вийти на новий рівень розвитку. Важливість інвестиційних проєктів на ринку вантажоперевезень подано на рис. 3.

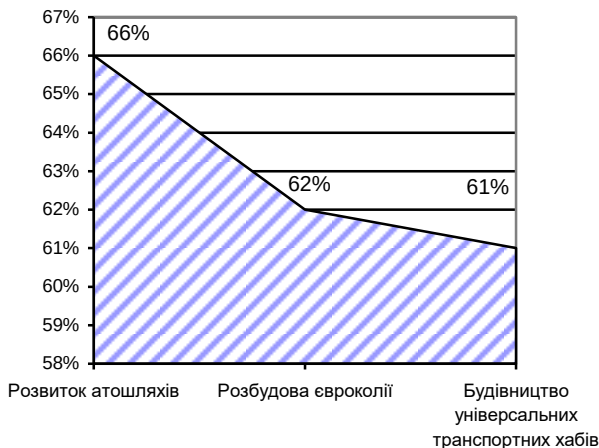


Рис. 3. Важливість інвестиційних проєктів на ринку вантажоперевезень України*

Джерело: складено авторами на основі [13, с. 170]

Пріоритетними напрямками розвитку міжнародних вантажоперевезень слід виділити наступні: нарощування пропускної спроможності автомобільних пунктів пропуску на кордонах з країнами ЄС; розвиток автодоріг в рамках проєкту TEN-T, дотримання міжнародних стандартів при будівництві доріг (FIDIC); деблокада українських портів для усіх видів вантажів; розвиток портової інфраструктури (як морських портів, так і річкових); будівництво та модернізація залізничних колій, вагонного складу; будівництво агрологістичних хабів; гарантування страхування ризиків інвесторам; вдосконалення законодавчої бази.

Висновки. Підсумовуючи проведений аналіз ринку та впровадження адаптаційних моделей вантажоперевезень в умовах війни зауважимо:

- міжнародні вантажоперевезення відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування економіки України, особливо у мовах повномасштабної війни. Ефективна логістика дозволяє забезпечити безперебійні експорт та імпорт продукції, оптимізувати витрати, мінімізувати час доставки, розширити ринки збуту та залучити інвестиції. Окрім того, ефективне управління міжнародними логістичними операціями сприяє інтеграції національної економік у світову торговельну систему;

– повномасштабна війна вкрай негативно позначилась на міжнародних вантажоперевезеннях, порушення логістичних ланцюгів, руйнування або пошкодження транспортної інфраструктури, блокада портів, блокада західних кордонів до країн ЄС та закриття повітряного простору спричинили різке скорочення обсягів вантажоперевезень. Додаткові витрати на вантажоперевезення, страхування вантажів та зростання вартості палива призвели до зростання вартості транспортних послуг;

– відновлення та розвиток галузі потребують значних інвестицій та міжнародної підтримки.

Список використаних джерел:

1. Угода між Україною та Європейським Союзом про вантажні перевезення автомобільним транспортом. Указ Президента № 654 /2002 від 16.09.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_001-22#Text (дата звернення: 15.10.2024)
2. Берестенко В. Як логістика адаптувалась до війни. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 17.10.2024)
3. Блокування західних кордонів: урок для України із захисту національних інтересів на шляху до ЄС. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3830575-blokuvanna-zahidnih-kordoniv-urok-dla-ukraini-iz-zahistu-nacionalnih-interesiv-na-slahu-do-es.html> (дата звернення: 16.10.2024)
4. Гусев Ю. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> (дата звернення: 19.10.2024)
5. Єрмоленко Г. Морський транспорт у 2022 році забезпечив 54% експортних перевезень України. URL: <https://gmcenter.ua/news/morskij-transport-u-2022-roci-zabezpechiv-54-eksportnih-perevezen-ukraini/> (дата звернення: 19.10.2024)
6. Залізнична логістика Kernel. Нові шляхи розвитку. URL: <https://career.kernel.ua/blog-kompaniyi/zaliznychna-logistyka-kernel-novi-shlyahy-rozvytku/> (дата звернення: 15.10.2024)
7. Ільченко Л. Ембарго на експорт української агропродукції буде безстроковим – аграрний міністр Польщі. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/01/4/708408/> (дата звернення: 18.10.2024)

8. «Кернел» перевозить приблизно 10% обсягів власним флотом. URL: <https://www.railinsider.com.ua/kernel-perevozyt-pryblyzno-10-obsyagiv-vlasnym-flotom/> (дата звернення: 20.10.2024)
9. Криворучко О.М., Кривенко Л.Ф. Логістична система управління якістю автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 168-181.
10. Лібералізацію вантажних перевезень між Україною та ЄС продовжено ще на рік. *Економічна та галузева співпраця*. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/liberalizatsiyu-vantazhnyh-avtoperevezen-mizh-ukrayinoyu-ta-yes-prodovzheno-shhe-na-rik/> (дата звернення: 21.10.2024)
11. Логістика під час війни: нові правила та альтернативні коридори. URL: <https://www.zammler.com.ua/news/logistyka-pid-chas-vijny-novi-pravyta-alternatyvni-korydory/> (дата звернення: 16.10.2024)
12. Миронівський хлібопродукт купує логістичну компанію. URL: <https://propozitsiya.com.ua/myronivskyy-hliboprodukt-kupuye-logistychnu-kompaniyu> (дата звернення: 17.10.2024)
13. Михайлик Н.І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. Вип. 20. Т. 1. С. 163-172.
14. Сігаєва Т.Є., Місюкевич В.І., Тимченко А.М. Логістичне забезпечення міжнародної торгівлі: необхідність та стан в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-13>
15. Сіра О., Філіппова О. Морські порти України: потужності, втрати, перспективи. Аналітика. URL: <https://dif.org.ua/article/morski-porti-ukraini-potuzhnosti-vtrati-perspektivi> (дата звернення: 19.10.2024)
16. Угода про лібералізацію вантажних перевезень між Україною та ЄС дозволила збільшити український експорт вантажівками щонайменше на 30%. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35049.html> (дата звернення: 20.10.2024)
17. Україна та Євросоюз погодили продовження «транспортного безвізу». Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35725.html> (дата звернення: 19.10.2024)
18. Шамборовський Г.О. Міжнародні логістичні операції в Україні в умовах війни з рф. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-161>

Наталія Кирич
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)
Nataliia Kyrych
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ

THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON MODERN MANAGEMENT PROCESSES

Резюме. У науковій статті розглянуто питання сучасних управлінських процесів у контексті соціально-економічних та цифрових змін. Зокрема проаналізовано праці українських та зарубіжних науковців по даній тематиці.

Досліджено інтеграцію нових технологій, таких як штучний інтелект, великі хмарні рішення, які можуть значно підвищити ефективність операційної діяльності підприємств. Наголошено на ролі автоматизації, яка сприятиме швидкому доступу до аналітичної інформації, це в свою чергу дозволить менеджерам використовувати більш обґрунтовані та оперативні рішення.

Виокремлено основні складові сучасних управлінських процесів, до них належить цифровізація управління, гнучкість та адаптивність, орієнтація на персонал, стратегії сталого розвитку, використання інструментів для командної взаємодії, інновації в бізнес-моделях, етика та прозорість.

Особливу увагу приділено адаптивності, адже вона в управлінських процесах є необхідною для виживання та розвитку в умовах постійних змін. Це вимагає від компаній та державного сектора не лише оперативності, але й стратегічного мислення, інвестицій у людські ресурси, технології та інновації. Успішні підприємства в Україні демонструють, що адаптація до нових умов може стати потужним драйвером зростання і конкурентоспроможності.

Досліджено питання потреби у впровадженні системного підходу до управління природними ресурсами, для збереження біорізноманіття, раціонального використання водних, лісових ресурсів та запобігання забруднення навколишнього середовища. Адаптація до змін клімату та зменшення викидів парникових газів є важливим завданням, тому необхідно розробити програми, спрямовані на

зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та адаптацію до нових кліматичних умов.

Акцентовано увагу на інноваціях, так як вони в бізнес-моделях стають ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх здатності адаптуватися до швидко змінюваного ринку. Компанії, які впроваджують інноваційні бізнес-моделі, мають більше шансів на вихід на міжнародні ринки, що забезпечить нові можливості для зростання.

Summary. The scientific article examines the issue of modern management processes in the context of socio-economic and digital changes. In particular, the works of Ukrainian and foreign scientists on this topic were analyzed.

The integration of new technologies including artificial intelligence, large cloud solutions, which can significantly increase the efficiency of the enterprise's operational activity, has been studied. The role of automation is emphasized, which will facilitate quick access to analytical information, which in turn will allow managers to use more reasonable and operational decisions.

The main components of modern management processes have been highlighted, including digitalization of management, flexibility and adaptability, personnel orientation, sustainable development strategies, team tools for interaction, innovation in business models, ethics and transparency. Special attention is paid to adaptability, because in management processes it is necessary for survival and development in conditions of constant changes. This requires companies and the public sector not only to be agile, but also to think strategically, invest in human resources, technology and innovation. Successful enterprises in Ukraine demonstrate that adaptation to new conditions can become a powerful driver of growth and competitiveness.

The issue of the need to implement a systemic approach to natural resource management, preserve biodiversity, rational use of water and forest resources, and prevent environmental pollution has been studied. Adapting to climate change and reducing greenhouse gas emissions is an important task, so it is necessary to develop programs aimed at reducing the negative impact on the environment and adapting to new climate conditions. Attention is focused on innovations, as they become a key element in business models to ensure the competitiveness of enterprises and their ability to adapt to the rapidly changing market. Companies that implement innovative business models have more chances to enter international markets, which will provide new opportunities for growth.

Вступ. В складних умовах воєнного часу управлінські процеси в організаціях стають набагато складнішими, а це в свою чергу потребує пошуку нових напрямів розвитку їхнього розвитку, зокрема цифрової трансформації.

Багато наукових дослідників, у сфері економіки звертають свою увагу на тому, що сучасні управлінські процеси у контексті соціально-економічних та цифрових змін мають бути індивідуальними для кожного підприємства, на кожній стадії його розвитку. Зокрема можна відзначити наукові здобутки таких вчених, як Мних О., Валіулліна З., Шевченко А., Стельмашенко О., Марчук В., Корнєєва Ю., Сокирник І., Пантелєєва Н., Романовська Л., Романовська М., Росохата А. та ін.

Сучасні управлінські процеси зазнають значної трансформації під впливом соціально-економічних та цифрових змін. Технологічний прогрес, глобалізація та зростання ролі інформаційних систем суттєво впливають на те, як державні органи та бізнес здійснюють управління та приймають рішення.

Великі хмарні рішення, можуть значно підвищити ефективність операційної діяльності. Відбувається автоматизація рутинних процесів, що зменшує витрати часу та ресурсів, а також сприяє швидкому доступу до аналітичної інформації. Таким чином, використання даних у режимі реального часу дозволяє менеджерам використовувати більш обґрунтовані та оперативні рішення.

Глобалізація, зі іншого боку, підсилює конкуренцію на ринку, що змушує бізнес адаптувати свої стратегії до нових умов. Це вимагає від них нових підходів до лідерства, стратегічного планування та управління персоналом.

Крім того, змінюється очікування співробітників. Так, у сучасному світі працівники шукають гнучких умов праці, можливостей для саморозвитку та балансу між робочим часом та особистим життям. Це спонукає керівників до впровадження нових моделей управління, таких як дистанційна робота.

Основна частина. Важлива роль в управлінні сучасним бізнесом відіграє цифрова трансформація, яка змінює не лише внутрішні процеси, а й зовнішню взаємодію з клієнтами та партнерами. Підприємства активно впроваджують цифрові платформи, що дозволяють оптимізувати комунікації, автоматизувати бізнес-процеси та розширити доступ до нових ринків та клієнтських сегментів. Цифрові технології не тільки покращують операційну діяльність, але є джерелом нової бізнес-моделі та можливості.

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації є застосування аналітики даних. Це дозволяє підприємствам підвищити

персоналізацію продуктів та послуг, що в свою чергу покращує клієнтський досвід та сприяє лояльності споживачів.

Крім того, цифровізація управлінських процесів посилює підвищення прозорості та відповідальності в бізнесі. Системи управління на основі даних дозволяють керівникам ефективніше контролювати виконання стратегічних ініціатив, відслідковувати ключові показники ефективності та виконувати їх періодичне коригування.

Важливо також відмітити, що соціально-економічні зміни, такі як зміна демографічної структури населення, підвищення вимог до стійкості та екологічної відповідальності, також значною мірою впливають на управлінські процеси. Сучасні підприємства все більше звертають увагу на корпоративну соціальну відповідальність, інтегруючи принципи сталого розвитку у свої стратегії та операційні процеси.

Нові управлінські тенденції також пов'язані з розвитком інноваційних підходів до лідерства. Лідери майбутнього повинні бути не лише стратегами та менеджерами, але й натхненниками та мотиваторами для своїх команд. Вони повинні вміти створювати культуру довіри та співпраці, де кожен працівник може розкрити свій потенціал для успіху компанії.

Управління в сучасних умовах перетворюється на складний та різноплановий процес, де важливо використовувати технологічні та соціально-економічні інновації. Вміння поєднувати ефективність, відповідальність та інноваційність дозволяє організаціям залишитися конкурентоспроможними та адаптуватися до змін, які постійно відбуваються у глобальному бізнес-середовищі.

Всі вище перераховані фактори взаємопов'язані та формують нові виклики та можливості для управлінських процесів. Сучасні менеджери повинні бути готовими адаптуватися до цих змін і використовувати їх на користь бізнесу.

Цифровізація управління охоплює різні сфери суспільного життя та економіки. В Україні активно реалізується концепція "Держава в смартфоні", що передбачає переведення державних послуг в онлайн-формат. Це включає:

- електронні послуги, зокрема, через портал "Дія" надається громадянам доступ до численних послуг, що в свою чергу спрощує доступ до державних сервісів та зменшує корупційні ризики;
- електронний документообіг. Впровадження систем електронного документообігу в державних установах дозволяє зменшити час обробки документів та підвищити їхню доступність.

Багато українських компаній впроваджують цифрові технології для покращення управлінських процесів, використовуючи CRM, ERP та інші системи для автоматизації управлінських функцій, що в свою чергу, підвищує ефективність операцій. Крім цього, зростання онлайн-торгівлі, особливо після пандемії COVID-19, стимулює підприємства адаптуватися до нових умов, впроваджуючи онлайн-продажі та маркетинг.

Цифровізація управління також стосується освіти, зокрема, через електронне навчання та цифрові компетенції. Впровадження онлайн-курсів та платформ для навчання дає можливість здобувати нові навички в умовах змінюваного ринку праці. Освітні програми, спрямовані на підвищення цифрових навичок громадян, щоб підготувати кадри, здатні працювати в умовах цифрової економіки. Цифровізація має також вплив і на соціальні служби, які впроваджують цифрові медичні послуги та соціальні програми. Автоматизація соціальних виплат та допомог, дозволяє зменшити адміністративні бар'єри та покращити обслуговування громадян. В свою чергу, зростання цифровізації вимагає посилення заходів кібербезпеки та захисту даних. Необхідно посилювати заходи для захисту особистих даних та запобігання кібератакам на державні та приватні системи.

Для успішної цифровізації необхідна розвинута інфраструктура, широкопasmовий інтернет особливо в сільських районах, що є критично важливим для реалізації цифрових ініціатив. Гнучкість та адаптивність управлінських процесів є критично важливими факторами, які набувають особливого значення в умовах швидко змінюваного соціально-економічного середовища. До цього процесу відноситься: адаптація до ринкових змін; впровадження нових методів управління; взаємодія з державою; інновації та технології; соціально-економічні виклики. Саме адаптивність в управлінських процесах є необхідною для виживання та розвитку в умовах постійних змін. Це вимагає від компаній та державного сектора не лише оперативності, але й стратегічного мислення, інвестицій у людські ресурси, технології та інновації. Успішні підприємства в Україні демонструють, що адаптація до нових умов може стати потужним драйвером зростання і конкурентоспроможності.

Орієнтація на персонал є критично важливою складовою управління, особливо в умовах постійних змін. Міграції молодих спеціалістів за кордон, воєнний стан в державі, мобілізація громадян створює дефіцит кваліфікованих кадрів у багатьох галузях. Скорочення населення, старіння робочої сили та нестача молоді на

ринку праці спонукають до більш активного підходу управління людськими ресурсами. Компанії все більше повинні інвестувати у навчання та перепідготовку співробітників, щоб забезпечити їх актуальними знаннями та навичками, необхідними в умовах швидких змін. Співпраця з університетами та навчальними закладами для реалізації програм стажування дозволяє залучати молодих спеціалістів та забезпечувати їх практичним досвідом. Крім цього, компанії все більше усвідомлюють важливість соціальних ініціатив, включаючи програми з підтримки місцевих громад, екологічні ініціативи та заходи, що сприятимуть добробуту співробітників. Під час воєнного стану важливо надавати співробітникам підтримку через програми психологічного консультування та адаптувати свою політику щоб зберегти свою команду та підтримувати ефективність роботи.

В рамках євроінтеграційних процесів Україна повинна адаптувати своє законодавство до стандартів ЄС, що також включає екологічні норми та принципи сталого розвитку. Підприємства починають впроваджувати екологічні інновації, які не лише зменшують негативний вплив на довкілля, а й підвищують конкурентоспроможність.

В Україні виникає потреба у впровадженні системного підходу до управління природними ресурсами, для збереження біорізноманіття, раціонального використання водних, лісових ресурсів та запобігання забруднення навколишнього середовища.

Влада України повинна враховувати глобальні тренди сталого розвитку, включаючи Цілі сталого розвитку ООН та зобов'язання в рамках міжнародних угод, що сприяє інтеграції національних стратегій у глобальні ініціативи.

Після пандемії COVID-19 та воєнних дій в Україні помітно зріс попит на онлайн-інструменти для співпраці, такі як Zoom, Microsoft Teams, Google Workspace та інші. Ці технології дозволили командам працювати ефективно, незважаючи на віддалений формат. Деякі компанії почали впроваджувати концепцію віртуальних офісів, де співробітники можуть взаємодіяти через цифрові платформи, забезпечуючи гнучкість та зручність. Дані технології дозволяють командам швидше обмінюватися інформацією, що сприяє більш ефективному виконанню завдань та проєктів. Це особливо важливо в умовах швидкого реагування на зміни. Віртуальні платформи забезпечують миттєвий доступ співробітників, що дозволяє уникнути затримок у прийнятті рішень. Використання платформ для управління проєктами, таких як Trello або Asana, дозволить командам працювати

над спільними проектами, забезпечуючи видимість прогресу та відповідальність за виконання поставлених завдань.

В університетах та інших навчальних закладах впроваджуються онлайн-курси та платформи для дистанційного навчання, що дозволяє студентам взаємодіяти з викладачами та однокурсниками.

Використання новітніх цифрових технологій в Україні є важливим елементом сучасного управління, який допомагає бізнесу адаптуватися до змінюваного середовища, підвищувати ефективність роботи та підтримувати інноваційний розвиток. Це вимагає як технологічних, так і культурних змін у компаніях та відкриває нові можливості зростання та розвитку.

Інновації в бізнес-моделях стають ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх здатності адаптуватися до швидко змінюваного ринку. З переходом на цифрові технології багато українських компаній переосмислюють свої бізнес-моделі, що включає впровадження електронної комерції, використання аналітики даних та автоматизацію процесів. Використання Agile-методологій, Lean-управління та інших підходів дозволяє компаніям оптимізувати процеси та знижувати свої витрати, а також підвищувати свою конкурентоспроможність. Залучення зовнішніх ресурсів та ідей через відкриті інновації дозволяє компаніям отримувати нові перспективи та швидше впроваджувати зміни. Очікується, що інновації в бізнес-моделях сприятимуть трансформації таких галузей, як сільське господарство, ІТ, охорона здоров'я та енергетика, що може призвести до суттєвого зростання економіки. Компанії, які впроваджують інноваційні бізнес-моделі, мають більше шансів на вихід на міжнародні ринки, що забезпечить нові можливості для зростання. Інновації в бізнес-моделях стають все більш актуальними в умовах швидких змін та глобальних викликів. Підприємства, які зуміють адаптувати свої моделі до нових умов, зможуть досягти значних конкурентних переваг та сприяти розвитку економіки країни в цілому. Це вимагає як технологічних так і культурних змін у бізнесі.

Бізнес в Україні стикається з високими рівнями корупції, що стало бар'єром для його розвитку. Відсутність прозорості в державних і бізнес-процесах призводить до недовіри з боку інвесторів та міжнародних партнерів. Багато українських компаній починають розробляти та впроваджувати кодекси етики, які визначають етичні стандарти поведінки для співробітників та керівництва. Це включає норми щодо чесності, відкритості, поваги до прав людини та відповідальності. Зростає вимога до прозорості фінансової звітності

компаній, що включає регулярне публікування фінансової звітності, результату аудиту та відповідність міжнародним стандартам.

Згідно з українським законодавством, громадяни мають право на доступ до публічної інформації, що сприяє прозорості державних органів та бізнесу, проте на практиці реалізація цього права залишається проблематичною. Український уряд впроваджує ряд законів і регуляторних актів, спрямованих на підвищення прозорості та етики в бізнесі. Наприклад, законодавство про публічні закупівлі, які передбачають відкриті тендери, та закони, що регулюють діяльність антикорупційних органів.

Управлінські процеси у сучасному світі зазнають суттєвих трансформацій під впливом двох ключових чинників: цифрових технологій та соціально-економічних змін. Цифровізація охоплює всі аспекти бізнесу, від операцій до стратегічного планування, а також змінює підходи до управління людськими ресурсами та взаємодії з клієнтами. Соціально-економічні зміни, зокрема глобалізація, урбанізація, демографічні тенденції та зміни в споживчій поведінці, також формують нові вимоги до ефективного управління. Фактори впливу на сучасні управлінські процеси представлено на рис. 1.



Рис. 1. Фактори впливу на сучасні управлінські процеси

Сучасне управління базується на використанні великих баз даних для прийняття рішень, що дозволяє: оптимізувати ресурси; покращувати якість обслуговування клієнтів; прогнозувати ринкові зміни.

Перехід від ієрархічних структур до більш гнучких моделей управління, таких як Agile, сприяє швидкій адаптації до змін, збільшує децентралізацію. Основними інструментами для аналітики даних є ВІ-системи (Business Intelligence), що забезпечують доступ до візуалізованих даних для швидкого прийняття рішень; Big Data, використовуються великі масиви даних для глибокого аналізу ринку, поведінки споживачів та внутрішніх процесів компанії. Також важливими інструментами можуть бути Data Mining (інтелектуальний аналіз даних), який дозволяє виявляти приховані закономірності та тенденції в даних, що допомагає покращити прогнози та виявляти нові можливості для розвитку бізнесу. Це сприяє ефективнішій співпраці та прискоренню процесу прийняття рішень.

Крім того, важливими є інструменти для візуалізації даних (наприклад, Tableau, Power BI), які допомагають керівникам швидко аналізувати складні дані через графіки, діаграми та інші візуальні представлення, що значно полегшує процес інтерпретації інформації та прийняття стратегічних рішень на основі даних.

Сучасні управлінські процеси під впливом соціально-економічних та цифрових змін є динамічними та гнучкими, орієнтованими на використання даних та інноваційних технологій. Вони вимагають від керівників нових підходів до управління персоналом, прийняття рішень та взаємодії з ринком. Попри виклики, що виникають у процесі цифровізації, її впровадження дає компаніям значні конкурентні переваги, сприяє зростанню ефективності та розвитку нових бізнес-моделей.

Висновки. Сучасні управлінські процеси в Україні перебувають у стані активної трансформації, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми викликами. Українські підприємства усвідомлюють важливість адаптації до глобальних трендів, що включає цифровізацію, впровадження нових технологій та інновацій, а також фокус на сталий розвиток та соціальну відповідальність. Онлайн-інструменти співпраці стали незамінними у повсякденній діяльності, особливо під час пандемії та воєнних дій. Сучасні бізнес-моделі вимагають від компаній швидкого реагування на ринкові зміни. Гнучкість організаційних структур і процесів дозволяє краще адаптуватися до нових умов, що є особливо важливим у кризових ситуаціях.

Загалом, управлінські процеси в Україні проходять через значні зміни, спричинені необхідністю реагувати на глобальні зовнішні та внутрішні виклики. Впровадження нових технологій та інноваційних підходів у бізнесі створюватиме умови для стійкого розвитку економіки та покращення якості життя громадян. Підприємствам важливо зберігати відкритість до змін та активно впроваджувати нові ідеї, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринковій арені.

Список використаних джерел:

1. Н.М. Чернікова, І.С. Іщенко, О.В. Большая. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023, №25, С. 54-58.
2. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022, Випуск 1 (85). С. 72–81.
3. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. *Економічний простір*, 2023, Випуск 190, С. 311-315.
4. Кирич Н.Б., Юрик Н.Є. Стабільність роботи підприємств – основа сталого розвитку держави. Соціально-економічні виклики та можливості глобалізації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Одеса, 5 березня 2024 р). Research Europe, 2024. 166 с. С.90-93
5. Пантелєєва Н., Романовська Л., Романовська М. Кіберзагрози в умовах цифрової економіки. *Фінансовий простір*. 2019, № 1 (33). С. 130-139.
6. Н.М. Чернікова, І.С. Іщенко, О.В. Большая. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023, №25. С 54-58.
7. Корнеєва Ю. В. Роль держави у сприянні інвестиціям у розвиток цифрової економіки. *Економіка і прогнозування*. 2018, № 1. С. 120-134.

Тетяна Кужда, Іванна Луциків
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Tetiana Kuzhda, Ivanna Lutsykyiv
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ХМАРНИХ СЕРВІСІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

RESEARCH ON THE ROLE AND ASSESSMENT OF THE DEVELOPMENT PROSPECTS OF CLOUD SERVICES IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION

Резюме. У статті здійснено дослідження ролі та значення хмарних технологій в діяльності органів влади в умовах інформаційних загроз, безпекових викликів та війни в Україні, а також перспектив розвитку хмарних сервісів. Представлено законодавче підтрунтя функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану, яке засвідчило здатність влади швидко реагувати на таку ситуацію та активно використовувати хмарні сервіси та технології у всіх сферах діяльності країни. Охарактеризовано основні типи хмарних сервісів (інфраструктура як послуга, платформа як послуга, програмне забезпечення як послуга), а також визначено особливості, переваги та відмінності хмарних сервісів. Досліджено види хмарних технологій (публічна, приватна, спільна, гібридна, мультихмари), виокремлено основні риси хмарних технологій, визначено напрямки використання хмарних технологій у роботі органів державної та місцевої влади. Наведено основні фактори, які впливають на вибір конкретної хмарної моделі, серед яких важливими є: вимоги публічної установи, органу державної влади та місцевого самоврядування; потреба у забезпеченні та підтримці безпекових умов; наявність інфраструктури; бюджет. Охарактеризовано організаційно-правові основи застосування хмарних технологій в Україні. З'ясовано, що "синхронізація державних даних на всіх рівнях" є однією із важливих стратегічних цілей Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Виявлено найбільших надавачів хмарних послуг в Україні серед українських та зарубіжних провайдерів. Проаналізовано динаміку показників українського хмарного ринку, а також спрогнозовано вартість українського

хмарного ринку у 2024 р. за регресійною моделлю та побудовою прогнозу з інтервалом довіри. З'ясовано, що усі сегменти хмарних послуг зростатимуть у 2024 р., а найбільша питома вага припаде на ріст українського хмарного ринку "інфраструктура як послуга".

Summary. The article examines the role and significance of cloud technologies in the activities of authorities in the conditions of information threats, security challenges and war in Ukraine, as well as prospects for the development of cloud services. The legislative basis for the functioning of information and communication systems, electronic communication systems, and public electronic registers in the conditions of martial law has been presented. It's proved the ability of public authorities to quickly respond to such a situation and actively use cloud services and technologies in all spheres of the country's activities. The main types of cloud services (infrastructure as a service, platform as a service, and software as a service) have been characterized, as well as the features, advantages and differences of cloud services have been defined. The types of cloud technologies (public, private, joint, hybrid, multi-cloud) were studied, the main features of cloud technologies were highlighted, the directions of using cloud technologies in the work of state and local authorities were determined. The main factors that influence the choice of a specific cloud model have been listed, among which the following are important: requirements of a public institution, state authority and local self-government; the need to ensure and maintain safety conditions; availability of infrastructure; budget. The organizational and legal foundations of the use of cloud technologies in Ukraine have been characterized. It was found that "synchronization of state data at all levels" is one of the important strategic goals of the National Economic Strategy for the period up to 2030. The largest providers of cloud services in Ukraine among Ukrainian and foreign providers have been identified. The dynamics of the Ukrainian cloud market have been analyzed, as well as the value of the Ukrainian cloud market in 2024 has been predicted using a regression model and the forecasting based on confidence interval. It was found that all segments of cloud services will grow in 2024, and the growth of Ukrainian cloud market "infrastructure as a service" will have the greatest specific weight.

Вступ. На сьогодні, сфера публічного управління та адміністрування зустрічається з численними викликами, пов'язаними із потребою ефективного використання хмарних технологій та послуг для забезпечення стратегічних цілей цифровізації та кібербезпеки національних інформаційних ресурсів. Хмарні сервіси відіграють важливу роль у публічному управлінні, сприяють зростанню ефективності, доступності та прозорості управлінських та

адміністративних процесів. Завдяки можливостям хмарних технологій органи державної влади та місцевого самоврядування, публічні установи та організації мають змогу оптимізувати витрати на IT-інфраструктуру та її обслуговування; забезпечувати доступність даних для публічної діяльності та надання послуг громадянам; створювати різноманітні електронні сервіси для полегшення доступу громадян до публічних послуг, зменшувати час очікування та бюрократичні перешкоди; обмінюватися даними та здійснювати спільну діяльність між різними державними структурами та органами, покращувати координацію дій та ухвалення публічних рішень; використовувати високі стандарти захисту публічної інформації, конфіденційних даних; збирати та аналізувати великі обсяги публічних даних; впроваджувати нові інноваційні рішення та технологій для швидкого реагування органів влади на виклики та зміни.

Проблематику використання інформаційних ресурсів та сервісів в публічному адмініструванні, аналізування хмарних обчислень у вигляді різних сервісів, сучасних тенденцій та перспектив їхнього розвитку; використання хмарних технологій як сервісів для оптимізації адміністративних процесів; застосування хмарних технологій для обробки даних державних реєстрів України (правове регулювання, інституційний та регуляторний розвиток хмарної інфраструктури в ЄС, міжнародний досвід та практики); дослідження економічних аспектів використання хмарних технологій у діяльності органів публічної влади, стану та перспектив цифрового розвитку в Україні піднесено в працях ряду науковців, серед яких Костик Є.П., Алексеєнко І.В. [5], Поперяшняк С.В., Вечерковська А.С., Хільченко М.Ю. [9], Пазюк А., Слабко Т. [8], Шевчук І.Б., Депутат Б.Я. [4] та ін. [10].

Однак, незважаючи на масштаби наукових розробок та досліджень зазначених питань, на нашу думку, актуальним є з'ясування ролі та значення хмарних технологій в роботі органів влади в умовах війни, особливостей, переваг та відмінностей хмарних сервісів, перспектив їхнього розвитку, основних рис хмарних технологій, дослідження використання хмарних сервісів у роботі органів державної та місцевої влади, роз'яснення організаційно-правових основ застосування хмарних технологій в Україні, аналізування динаміки показників хмарного ринку, а також оцінювання вартості українського хмарного ринку у 2024 р. за регресійною моделлю та побудовою прогнозу з інтервалом довіри.

Основна частина. Активний розвиток хмарних сервісів за останні 20 років засвідчив їхню актуальність та важливість для різних сфер життєдіяльності України, в тому числі і для публічної.

Застосування хмарних сервісів отримало особливого значення у зв'язку з повномасштабним вторгненням, адже питання безпеки даних посіло одне із ключових нагальних завдань нашої держави. В такій ситуації, на ефективність зберігання даних та інформації на власних серверах вплинуло ряд інформаційних загроз та безпекових викликів. Для реагування на таку ситуацію було прийнято ряд законодавчих ініціатив, результатом яких стало активне використання хмарних сервісів та технологій у всіх сферах діяльності країни. На сьогодні, хмарні технології та інфраструктура, функціонування обчислювального хмарного середовища становлять основу для забезпечення безперервного доступу до різноманітних інформаційних ресурсів та сервісів. Застосування хмарних технологій відбувається у формі інноваційних технологій для розподіленого оброблення інформації у цифровому (діджиталізованому) вигляді з подальшим їх наданням користувачеві у якості онлайн-сервісу. При цьому, усі програми розташовуються на віддаленому сервері, підключення до якого відбувається через Інтернет, через браузер або мобільний додаток. Тому, хмарні технології забезпечують широкі можливості у використанні обчислювальних ресурсів та пам'яті спільного пулу віддалених серверів [7]. Повномасштабна війна позначилася на формах та методах зберігання даних та інфраструктури. Саме тоді було прийнято постанову КМУ “Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану” (12.03.2022 р.), якою надано дозвіл державним установам для користування хмарними ресурсами та дата-центрами, зберігання резервних копій державних інформаційних ресурсів та публічних е-реєстрів у зашифрованому вигляді, даних та відомостей у дата-центрах за межами України згідно вимог конфіденційності, цілісності та доступності [1]. Дана постанова стала важливим кроком до подальшої цифрової трансформації, оскільки урегульовує: питання порядку формування, використання е-каталогів хмарних послуг, послуг дата-центрів, їх структуру; вимоги до надавачів хмарних послуг, послуг дата-центрів; процедури надання хмарних послуг, послуг дата-центрів для оброблення публічних інформаційних ресурсів; актуальні питання підтримки безпеки даних [1].

Хмарні сервіси являють собою сукупність послуг надання хмарних ресурсів, основу яких складають технології “хмарних обчислень” [2]. Їх поділяють на декілька видів залежно від розв'язуваних ними завдань: 1) інфраструктура як послуга (IaaS) включає серверну інфраструктуру, комунікації, віртуальні сховища та

дозволяє розміщувати дані в дата-центрі провайдера через оренду хмари, економити бюджет за рахунок передачі видатків на інфраструктуру провайдеру, забезпечує захист даних системами безпеки на фізичному та програмному рівні; 2) платформа як послуга (PaaS) передбачає надання провайдером платформи для розроблення та розгортання додатків, а також здійснення функцій з оновлення, виправлення та обслуговування програмного забезпечення. При цьому клієнт отримує хмарні ресурси та набір встановлених, налаштованих та повністю підготовлених до використання інструментів (СУБД, середовища для аналізу великих масивів неструктурованих даних (big data) або обробки результатів, веб-сервер та ін.) для виконання різних завдань; 3) програмне забезпечення як послуга (SaaS) передбачає отримання клієнтом готового до використання програмного рішення, яке не потребує встановлення та оновлення ПЗ, масштабування та конфігурації [3]. Характеристику особливостей, переваг та відмінностей зазначених хмарних сервісів представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика хмарних сервісів*

Інфраструктура як послуга (IaaS)	Платформа як послуга (PaaS)	Програмне забезпечення як послуга (SaaS)
ІТ-інфраструктура, яку обслуговує провайдер	Хмарне середовище та набір встановлених, налаштованих та повністю підготовлених до використання інструментів	Готове програмне рішення (хмарний продукт) для кінцевого користувача
Легка автоматизація розгортання сховищ, мереж і серверів	Проста, економічно ефективна розробка та розгортання програм	Легке налаштування та можливість миттєвого використання продукту
Онлайн-сервіси, розміщення баз даних, організація віддаленої роботи офісу	Розміщення баз даних, аналітичних систем, систем обробки Big Data та ін.	Месенджери, планувальники, платформи, поштові сервіси, сховища даних, текстові, графічні та інші редактори, інші інструменти автоматизації бізнесу
Обчислювальні ресурси доступні як послуга для розгортання ІТ-інфраструктури	Готові до роботи інструменти для розробки, запуску та керування програмами	Повністю готове середовище для виконання завдань
Використовується технологія віртуалізації, яка дозволяє легко збільшувати або зменшувати обчислювальні ресурси відповідно до потреб організації	Базова інфраструктура повністю контролювана клієнтом та існує можливість розгортання провайдером ресурсів в середовищі клієнта, можливість збільшення чи зменшення сервісу до потреб клієнта	Розробка, розміщення та підтримка сервісу, оновлення апаратного та програмного забезпечення повністю на стороні провайдера
Гнучке виділення ресурсів на запит	Економія часу на конфігурації інфраструктури	Запуск більшості сервісів безпосередньо з браузера

*Джерело: систематизовано авторами на основі [2, 3]

У сфері публічного управління та адміністрування використовують хмарні технології різних видів у таких сферах як: надання електронних послуг, спрощення процедури отримання документів та звернень до органів влади; збір та аналіз великих обсягів даних та підтримки ухвалення обґрунтованих публічних рішень; управління проектами та координування роботи між різними підрозділами державних органів та ін. Застосовують хмарні технології у вигляді:

1. Публічної хмари, де зовнішній постачальник хмарних послуг забезпечує публічну організацію, орган влади обчислювальними ресурсами, такими як серверами, сховищами даних і програмним забезпеченням, які доступні для громадського використання через Інтернет [6].

Публічна хмара використовується державними органами влади та ОМС для надання громадянам доступу до різноманітних електронних послуг, таких як реєстрація документів, отримання довідок і сплата податків та ін., що значно спрощує процеси взаємодії. Публічну хмару також використовують для безпечного зберігання великих обсягів даних, таких як інформація про громадян, статистичні дані та документи з метою полегшення обробки даних та забезпечення швидкого доступу до них. Крім цього, публічна хмара сприяє кращій координації між різними рівнями органів публічної влади, дозволяє обмінюватися даними та ресурсами в реальному часі. Завдяки хмарним технологіям забезпечується прозорість та підзвітність влади, що проявляється у публікуванні звітів, статистики та іншої інформації про діяльність державних та місцевих органів влади.

2. Приватної хмари, яка дозволяє використовувати хмарні обчислювальні ресурси виключно для одного організаційного суб'єкта (органу влади) та розміщувати їх у середовищі, підконтрольному даному суб'єкту [6].

Завдяки використанню приватної хмари забезпечується вищий рівень контролю над безпекою даних, що є критично важливим для державних установ, які працюють із чутливою інформацією (особисті дані громадян, фінансова інформація); налаштовується інфраструктура відповідно до специфічних потреб конкретного органу влади, що підвищує ефективність виконання завдань; забезпечується швидке масштабування ресурсів відповідно до змінюваних потреб конкретного органу влади, а також швидкий доступ до інформації та послуг, що підвищує рівень обслуговування громадян.

3. Гібридної хмари, що дозволяє комбінувати дві або декілька публічних та приватних хмар, які забезпечують спільне використання

їхніх потужностей, даних, обмін даними та додатками між ними [6]. Застосування гібридної хмари органами влади, публічними установами та організаціями дозволяє швидко масштабувати ресурси в залежності від потреб, зберігаючи чутливу інформацію в приватній хмарі, а менш критичні дані – у публічній; зменшити витрати на інфраструктуру, оскільки органи влади можуть вибирати, які ресурси розмішувати у приватній, а які – у публічній хмарі, виходячи з фінансових можливостей і вимог; інтегрувати різні платформи у гібридній хмарі для більш ефективної співпраці між державними установами, обміну даними та ресурсами.

4. Спільної хмари, яка забезпечує спільне використання хмарних обчислень кількома публічними організаціями, органами влади, об'єднаними спільною сферою публічної діяльності, інтересами та вимогами [6]. Застосування спільної хмари дозволяє державним установам, ОМС, публічним організаціям створювати платформи для обміну даними та співпраці, що підвищує ефективність комунікації між ними; спільно управляти проектами, працювати над спільними ініціативами, економлячи час і ресурси; обмінюватися даними, що сприяє кращій координації та обґрунтованому ухваленню публічних рішень; реалізовувати спільні заходи з безпеки та контролю доступу до чутливих даних; ділитися інфраструктурою, програмним забезпеченням та іншими ресурсами, що дозволяє знижувати витрати на обслуговування та підтримку.

5. Мультихмари, яка дозволяє публічній організації, органу влади використовувати послуги декількох різних постачальників хмарних послуг одночасно та ресурси з різних хмарних середовищ для різних завдань й додатків [6]. Завдяки мультихмарним рішенням, органи державної влади та місцевого самоврядування можуть швидко адаптуватися до змін у потребах і вимогах, масштабуючи ресурси, інтегрувати різні платформи у мультихмарному середовищі; підтримувати гнучкість у відновленні даних та управлінні ризиками; обробляти та аналізувати великі обсяги даних, використовуючи різні аналітичні інструменти; автоматизувати процеси для підвищення ефективності публічного управління.

Зрозуміло, що вищенаведеним хмарним технологіям притаманні певні риси, переваги та недоліки, тому вибір конкретної хмарної моделі залежить від вимог публічної організації, органу державної влади та місцевого самоврядування; потреби у забезпеченні та підтримці безпечових умов; бюджету та ряду інших факторів. Основні характеристики хмарних технологій згруповано на рис. 1.



Рис. 1. Основні риси хмарних технологій*

*Джерело: систематизовано авторами на основі [2, 3, 6]

Слід зазначити, що на сьогодні прийнято ряд законодавчих ініціатив, які визначають організаційно-правові основи застосування хмарних технологій в Україні. Важливим є Закон України “Про хмарні послуги” від 17.02.2022 р., метою якого є формування умов для оброблення та захисту даних з допомогою використання технологій хмарних обчислень, з’ясування основних характеристик застосування хмарних послуг державними органами влади, а також більш ефективне використання державних інформаційних ресурсів шляхом впровадження інноваційних технологій. Даним законом визначено порядок виникнення правових відносин при наданні хмарних послуг та встановлено особливості їхнього використання органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами

місцевого самоврядування, військовими формуваннями, утвореними відповідно до законів України, державними підприємствами, установами та організаціями, суб'єктами владних повноважень та іншими суб'єктами, яким делеговані такі повноваження. Крім цього законом визначено організаційну систему державного управління та регулювання при наданні хмарних послуг; регулятора комунікаційних послуг; порядок надання хмарних послуг, послуг центру обробки даних, пов'язаних з обробкою державних інформаційних ресурсів або інформації з обмеженим доступом; вимоги до надавача хмарних послуг, послуг центру обробки даних та ін. [12].

Також, важливим є закон України “Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах” від 16.12.2020 р., який регулює відносини між тими, хто володіє інформацією та власником системи, між власником системи й користувачем, власниками системи, умови оброблення та захисту інформації у системі, повноваження держорганів щодо захисту інформації, даних в інформаційно-комунікаційних системах та інші вимоги [13].

Закон України “Про публічні електронні реєстри” від 18.11.2022 р. регулює організаційно-правові, фінансові та інші аспекти формування та функціонування публічних електронних реєстрів з метою захисту реєстрової інформації в Україні [14].

Крім цього, серед ряду стратегічних цілей Національної економічної стратегії на період до 2030 року визначено “синхронізацію державних даних на всіх рівнях”, що передбачає розробку проекту закону з питань уніфікації та стандартизації типових ділових процесів в державних та місцевих органах влади, підключення публічних реєстрів (щонайменше 25) до системи е-взаємодії “Трембіта”, а також забезпечення ефективної цифрової сервісної держави та “компактних” державних інститутів; “підвищення якості державних електронних сервісів”, що передбачає ініціювання переведення усіх адмінпослуг онлайн, розширення функціоналу “Портал Дія”, забезпечення ефективного функціонування НРЕІР; “покращення інструментів е-демократії”, що включає ініціювання впровадження інструментів та засобів е-голосування, покращення організаційно-технічних умов використання е-демократії та інші заходи для гармонізації використання сервісів, включення до міжнародної цифрової інфраструктури. Важливим елементом стратегії є покращення системи хмарних послуг, залучення міжнародних інвесторів та високотехнологічних компаній, таких як Amazon, Microsoft, Alphabet, Facebook, Apple для побудови інфраструктури хмарних сервісів в Україні [15].

Отже, в Україні ведеться робота із удосконалення нормативно-правової бази використання хмарних технологій та надання хмарних послуг, а також важливість цього напрямку для публічного управління окреслена у стратегічних цілях та завдання держави до 2030 року.

До війни в нашій країні здійснювали свою діяльність понад 50 дата-центрів та майже 40 постачальників хмарних послуг (провайдерів), найбільші з яких GigaCloud, De Novo, NetAssist, UCloud, DataGroup та ін. [16]. Найбільшими надавачами хмарних послуг в Україні у 2022 р. були українські провайдери GigaCloud (16,3%), De Novo (17,3%), а також зарубіжні провайдери Amazon Web Services (20,4%), Google Cloud 15,5% (рис. 2.).

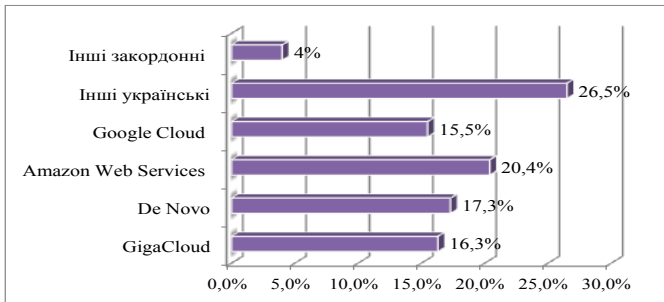


Рис. 2. Питова вага надавачів хмарних послуг на українському ринку у 2022 р.*

*Джерело: побудовано авторами на основі даних [16, 17]

Вартим уваги є динаміка вартості українського хмарного ринку (IaaS) в Україні за 2018-2023 рр. [16, 17] представлена нижче на рисунку 3. Слід зазначити, що показник за 2023 р. поданий за нашими оцінками, отриманими за результатами прогнозування. Вартість українського хмарного ринку (IaaS) за період 2018-2021 рр. зросла в середньому на 34%, тоді як за період 2021-2022 рр. – скоротилася на 7,8%. У 2023 р. порівняно із 2022 р. даний показник показав зростаючу тенденцію (24,4%), що є позитивним для українського хмарного ринку.

На сьогодні існують різні оцінки аналітиків щодо стану українського ринку хмарних сервісів у 2024 р., а також вказуються основні напрямки застосування цих сервісів у сфері публічного управління (продовження активної цифровізації публічних послуг, інтеграції із системами електронного уряду, впровадження органами влади хмарних рішень з високим рівнем захисту даних та інформації,

покращення доступу громадян до публічних послуг та забезпечення більшої їх участі у публічному управлінні, ін.) [19].

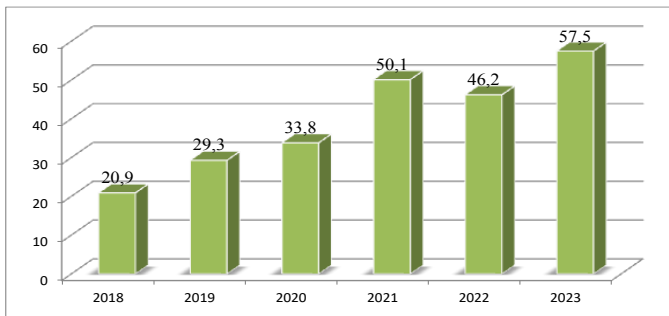


Рис. 3. Динаміка вартості українського хмарного ринку (IaaS) за 2018-2023 рр., млн. дол.*

*Джерело: побудовано авторами на основі даних [16, 17]

Вважаємо, що для оцінювання перспектив розвитку українського ринку хмарних сервісів можна скористатися засобами прогностичних моделей, серед яких регресійне моделювання та прогнозування з інтервалом довіри [18]. Використовуючи правила побудови регресійних моделей, доцільним вважаємо з'ясування рівняння для прогнозу вартості українського ринку хмарних сервісів у 2024 р. Регресійна модель матиме вигляд:

$$Y = 14,64 + 7,14 \cdot t, \quad (1)$$

де Y – прогноз вартості українського хмарного ринку у 2024 р.,
 t – фактор часу.

Регресійна модель для визначення прогнозу вартості українського хмарного ринку у 2024 р. надасть інформацію у вигляді так званого “точкового” прогнозу, що вважається менш точним порівняно із прогнозом, отриманим за інтервальною моделлю. Визначено, що прогноз вартості українського хмарного ринку у 2024 р. за такою моделлю становитиме 64,62 млн. дол. Крім цього, вважаємо за доцільне, показати інтервальний прогноз вартості українського хмарного ринку у 2024 р. Він залежатиме від ряду факторів, серед яких попит на цифрові послуги, подальший розвиток інфраструктури, поширення та впровадження технологічних інновацій, економічна ситуація, державна політика у сфері хмарних технологій, конкуренція серед постачальників хмарних послуг та ін. Такий інтервальний

прогноз вартості українського хмарного ринку у 2024 р. враховуватиме стандартну та припустиму помилки прогнозу і показуватиме у яких межах буде коливатися прогнозне значення досліджуваного показника. Проведені розрахунки (рис. 4) засвідчили, що прогноз вартості українського хмарного ринку у 2024 р. методом прогнозування з інтервалом довіри буде знаходитися в межах від 51,4 млн. дол. до 77,84 млн. дол.

D9		C		A		C		D		E		F		G	
Рок		t		Вартість українського ринку хмарних сервісів, млн. дол.		Регресійна модель для оцінки прогнозу вартості українського ринку хмарних сервісів $Y=14,64+7,14t$		Стандартна помилка прогнозу		Припустима помилка прогнозу		Інтервальный прогноз вартості українського ринку хмарних сервісів у 2024 р.		Верхня межа прогнозу	
2018		1		20,9		5,75		13,2							
2019		2		29,3											
2020		3		33,8											
2021		4		50,1											
2022		5		46,2											
2023		6		57,5											
2024		7		64,62		77,84		51,40							
SUMMARY OUTPUT		ANOVA													
		Regression Statistics													
		Multiple R		0,96247916		Regression									
		R Square		0,926498491		Residual									
		Adjusted R Square		0,908123113		Total									
		Standard Error		4,206423659											
		Observations		6											
						Coefficients		Standard Error		t Stat					
						Intercept		14,64		3,91597		3,718539888			
						X Variable 1		7,14		1,00553		7,100750036			

Рис. 4. Результати розрахунку інтервального прогнозу вартості українського хмарного ринку у 2024 р.*

*Джерело: розраховано авторами

Слід також зазначити, що застосування методу побудови прогнозу з інтервалом довіри дозволяє враховувати впливові фактори на стан та вартість українського хмарного ринку (попит органів публічної влади на хмарні послуги, стан та динаміку процесів цифровізації у сфері публічного управління та публічних послуг, розмір інвестицій у розвиток інфраструктури (дата-центри), попит на спеціалізовані хмарні рішення, затребувані у різних сферах публічного управління та адміністрування (охорона здоров'я, освіта, надання публічних послуг, судова та безпекова системи та ін.).

Очікується, що усі сегменти хмарних послуг зростатимуть у 2024 р., а найбільша питома вага припаде на збільшення українського хмарного ринку IaaS – “інфраструктура як послуга”, який забезпечить зниження витрат органів публічної влади на інфраструктуру, ефективність, масштабованість та гнучкість, високий рівень безпеки даних та інфраструктури, підвищення доступності публічних послуг та посилення співпраці між державними установами.

Висновки. Зважаючи на проведене дослідження з'ясовано, що використання хмарних технологій публічними органами влади

забезпечить такі ключові вигоди як: оптимізацію процесів оброблення та збереження інформації, уникнення розростання власних систем державних та місцевих органів влади, державних підприємств, публічних установ та організацій, скорочення затрат на створення та розширення обчислювальних потужностей держави, ефективне використання публічних інформаційних ресурсів через застосування новітніх технологій для обробки даних, відомостей та інформації. Рушійними силами ринку хмарних сервісів надалі залишатимуться потреби публічних органів влади, які прагнутимуть задовольняти постачальники хмарних послуг, а також нові технології, серед яких штучний інтелект, використання гібридного та мультихмарного підходів, потреби у відмовостійкості та підвищеній безпеці, конфіденційності даних, спрощення роботи з хмарними продуктами та ін. Дослідження динаміки вартості українського хмарного ринку (IaaS) в Україні за 2018-2023 рр. дозволило побудувати прогностичні моделі для оцінювання вартості українського хмарного ринку (IaaS) у 2024 р., які можуть становити основу для подальших досліджень трендів та перспектив хмарного ринку.

Список використаних джерел:

1. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 12.03.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.10.2024)
2. IaaS, SaaS та PaaS: що це таке, різниця та приклади. URL: https://blog.colobridge.net/uk/2022/08/iaas_saas_paas_ua/
3. Райт І. Моделі хмарних послуг. URL: https://www.guru99.com/uk/cloud-service-models.html?gpp&gpp_sid
4. Шевчук І.Б., Депутат Б.Я., Економічний аспект використання хмарних технологій у діяльності органів публічної влади та бізнес-структур. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/689>
5. Костик Є.П., Алексеєнко І.В. Інформаційні ресурси та сервіси в публічному адмініструванні. *Наукові перспективи*. 2023. № 11(41). С. 181-191.
6. Федорова Х. Хмари для держави: що можна використовувати під час війни. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/hmary-dlya-derzhavy-shho-mozhna-vykorystovuvaty-pid-chas-vijny> (дата звернення: 24.10.2024)

7. Глущенко Б.І. Перспективи розвитку та використання хмарних технологій державного сектору: кращі практики зарубіжного досвіду. *Інформація і право*. 2021. №2(37). С.39-45
8. Пазюк А., Слабко Т. Використання комерційних хмарних технологій для обробки даних державних реєстрів України. Міжнародна фундація виборчих систем. 2023. 76 с.
9. Поперяшняк С.В., Вечерковська А.С., Хільченко М.Ю. Хмарні технології як сервіси для оптимізації процесів адміністрування. *Таврійський науковий вісник*. 2023. №6. С.54-63.
10. Кужда Т.І., Луциків І.В. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. №5-6. С.146-155.
12. Про хмарні послуги : Закон України від 17.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text> (дата звернення: 26.10.2024)
13. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 16.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 26.10.2024)
14. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (дата звернення: 25.10.2024)
15. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.10.2024)
16. Присяжнюк Н. Що чекає на ринок хмарних послуг в Україні. URL: <https://speka.media/shho-cekaje-na-rinok-xmarnix-poslug-v-ukrayini-pjkq19> (дата звернення: 27.10.2024)
17. Кирилов І. Український ринок хмар та ЦОД у 2021-2022 роках: URL: <https://sib.com.ua//sib-5-6-124-2022/cod-2022.html>
18. Галушак М. П., Галушак О. Я., Кужда Т. І. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник для економічних спеціальностей. Тернопіль: ФОП Паляниця, 2021. 160 с.
19. Чапліч С. Основні глобальні тренди у хмарних обчисленнях на 2024 рік очима українських фахівців URL: <https://proit.ua/osnovni-globalni-triendi-u-khmarnikh-obchislienniakh-na-2024-rik-ochima-ukrayinskikh-fakhivtsiv/> (дата звернення: 27.10.2024)

Людмила Малюта, Людмила Завідна, Ольга Владимир,
Віталій Рудан
*Тернопільський національний технічний університет імені Івана
Пулюя (Україна)*
Liudmyla Maliuta, Liudmyla Zavidna, Olha Vladymyr, Vitaliy Rudan
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

**КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ – ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС
ВІЙНИ**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A KEY TOOL FOR
ENSURING BUSINESS ECONOMIC SECURITY DURING WAR**

Резюме. *Воєнний стан в Україні суттєво трансформує бізнес-середовище, створюючи нові виклики для підприємств. В умовах посиленої нестабільності корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає важливим інструментом для забезпечення економічної безпеки бізнесу. Дослідження висвітлює основні напрями впровадження КСВ під час війни, включаючи підтримку персоналу, допомогу мобілізованим співробітникам, залучення стейкхолдерів до формування стратегії підприємства та популяризацію бренду. Зазначено, що такі ініціативи не лише сприяють стійкості бізнесу, але й зміцнюють соціальну стійкість та економічну безпеку як самих компаній, так і суспільства в цілому.*

Summary *The martial law in Ukraine has significantly transformed the business environment, presenting unprecedented challenges for enterprises. In the context of heightened instability, corporate social responsibility (CSR) has emerged as a critical tool for ensuring the economic security of businesses. This study highlights key directions for CSR implementation during wartime, including employee support, assistance to mobilized staff, stakeholder engagement in enterprise strategy formation, and brand promotion. These initiatives not only contribute to business resilience but also strengthen the social stability and economic security of both companies and society as a whole.*

Вступ. *Сьогоднішній воєнний стан суттєво трансформує бізнес-середовище, створюючи безпрецедентні виклики для підприємств різних масштабів. Нестабільність політичної ситуації, порушення логістичних ланцюгів, зменшення інвестицій та зниження купівельної спроможності населення негативно впливають на економічну*

діяльність. Підприємства стикаються з підвищеними ризиками, що вимагає перегляду стратегій управління та забезпечення економічної безпеки як фундаменту для подальшого функціонування та розвитку.

У цих умовах корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває особливої ваги, стаючи не лише етичним імперативом, але й стратегічним інструментом для підвищення стійкості бізнесу. Активна участь компаній у вирішенні соціальних та гуманітарних проблем під час воєнного стану зміцнює їхній авторитет та довіру з боку суспільства й стейкхолдерів, що сприяє формуванню позитивного іміджу, розширенню партнерських відносин та створенню додаткових можливостей для стабільного функціонування в умовах невизначеності.

У багатьох європейських країнах КСВ набула широкого поширення, охоплюючи більшість підприємств, і забезпечена дієвими нормативно-правовими та соціальними основами. В Україні, попри певні успіхи в реалізації заходів КСВ, цей процес лише перебуває на етапі становлення і розвитку, формуються підходи до його державного та суспільного регулювання. Водночас у нинішніх умовах військових дій КСВ набуває особливого значення для нашої держави, для вітчизняного бізнесу.

Мета дослідження полягає у визначенні ролі корпоративної соціальної відповідальності у зміцненні економічної безпеки бізнесу під час воєнного стану в Україні.

Для забезпечення стійкості та стабільності бізнесу в умовах воєнних викликів сучасності, підприємства все частіше звертаються до концепції корпоративної соціальної відповідальності. Цей підхід дозволяє бізнесу не лише адаптуватися до складних умов, але й активно сприяти соціально-економічному розвитку, що особливо актуально для українських компаній в умовах військової агресії. Зростаюча роль КСВ як складової стратегії управління підприємствами надає можливість не лише підтримувати економічну безпеку окремих суб'єктів господарювання, але й укріплювати довіру суспільства до бізнесу, що є ключовим елементом у забезпеченні довготривалої економічної стабільності в країні.

Разом з тим, зауважимо, що у науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності, що зумовлює потребу в уточненні цієї дефініції, особливо в контексті діяльності бізнесу в умовах воєнного стану. Одним із найбільш цитованих визначень є підхід А. Кєрола, який зазначає: "Корпоративна соціальна відповідальність охоплює економічні, правові, етичні та дискреційні (благодійні) очікування, які

суспільство має щодо організацій у певний момент часу" [1]. Це визначення підкреслює багатовимірність КСВ та її залежність від суспільних очікувань, фокусуючись на тому, як бізнес реагує на екологічні, правові та етичні виклики, а також бере участь у благодійності.

Однак, в умовах сучасних глобальних та локальних викликів, зокрема воєнного стану, виникає необхідність розширення розуміння КСВ. Згідно з дослідженнями А. Дальсруда [2] КСВ охоплює п'ять основних аспектів: екологічний, соціальний, економічний, відносини із зацікавленими сторонами та добровільність. Такий підхід свідчить про інтеграцію КСВ у всі сфери бізнес-діяльності, роблячи її невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку. Включення економічного аспекту є особливо важливим, оскільки стійкість та економічна безпека бізнесу впливають не лише на самі підприємства, але й на добробут суспільства в цілому.

Як зазначають у своїй публікації Л. Беззубко, Д. Положенцев та С. Акопов, корпоративна соціальна відповідальність є актуальним трендом сучасного суспільства, ключовим елементом іміджу підприємства та дієвим інструментом для збільшення його прибутковості [3].

Досліджуючи дану проблематику вітчизняні науковці Р. Білик та А. Варвус у своїх дослідженнях [4] зазначають, що ефективна реалізація політики корпоративної соціальної відповідальності бізнесом забезпечує значний позитивний соціальний ефект у суспільстві, адже компанії активно сприяють покращенню якості життя через підтримку освітніх, медичних ініціатив та створення нових робочих місць. Така діяльність також підсилює економічний розвиток і сприяє зміцненню місцевих громад, залучаючи мешканців до вирішення соціальних питань та громадських ініціатив. Крім того, соціально відповідальний бізнес запроваджує нові стандарти етики, екологічної відповідальності, прозорості та соціальної звітності, що підвищує інвестиційну привабливість соціальних проєктів, покращує репутацію компаній та стимулює розвиток партнерських відносин. Це сприяє досягненню цілей сталого розвитку і зменшенню соціальної нерівності, інтегруючи екологічні, соціальні та економічні аспекти у стратегії і практики підприємств. Таким чином, забезпечуючи економічну безпеку сучасному бізнесу, що особливо важливо в умовах війни.

Розглянемо також сучасні наукові підходи, що підкреслюють роль корпоративного управління у формуванні та реалізації КСВ. У дослідженні Заман та ін. [5] зазначено, що КСВ є функцією

корпоративного управління, яка відображає основи відповідального управління компанією. Автори наголошують на важливості відображення результатів політики КСВ у спеціалізованих формах звітності, таких як ESG (Environmental, Social, and Governance) та GRI (Global Reporting Initiative). Це дозволяє застосовувати емічний підхід до аналізу КСВ, враховуючи культурні особливості середовища, в якому функціонує компанія. В умовах воєнного стану та підвищеної невизначеності такий інституційний підхід стає критично важливим, оскільки він сприяє формуванню внутрішніх стандартів та цінностей, що забезпечують стійкість та економічну безпеку бізнесу незалежно від зовнішніх впливів.

Для глибшого усвідомлення сутності КСВ необхідно відповісти на фундаментальні питання: що таке "відповідальність"? За що бізнес несе відповідальність у контексті корпоративної соціальної відповідальності? Перед ким бізнес відповідає? Досліджуючи синонімічне трактування даного поняття згідно з Merriam-Webster Dictionary [6], бачимо, що воно означає здатність відповідати за свою поведінку та зобов'язання, вибираючи між правильним і неправильним. У рамках КСВ це означає зобов'язання бізнесу відповідати за наслідки своїх дій перед суспільством, не лише дотримуючись законодавства, але й враховуючи етичні, соціальні та екологічні стандарти.

Конкретизуючи зобов'язання бізнесу, можна виділити основні аспекти КСВ: екологічний (стале використання ресурсів, мінімізація забруднення); соціальний (забезпечення справедливих умов праці, розвиток спільнот, які залежать від діяльності компанії); економічний (економічна стабільність та розвиток без негативного впливу на суспільство та довкілля).

Серед стейкхолдерів, перед якими бізнес несе відповідальність, варто відзначити акціонерів, менеджерів, працівників, споживачів, постачальників, місцеві громади та уряд. Таким чином, КСВ не повинна сприйматися як зовнішнє додаткове зобов'язання, а має бути інтегрована як фундаментальний елемент у систему стратегічного управління компанії, що сприяє досягненню сталого розвитку, підвищенню конкурентоспроможності на ринку та створенню додаткової вартості для всіх зацікавлених сторін.

Отже, підсумовуючи наведене вище, зауважимо, що корпоративну соціальну відповідальність бізнесу потрібно розуміти як невід'ємний елемент менеджменту компанії, що інтегрує економічні, етичні, екологічні та соціальні стандарти в стратегію розвитку бізнесу на засадах добровільності і відповідальності за вплив своїх дій на

суспільство та навколишнє середовище з метою забезпечення сталого розвитку і добробуту стейкхолдерів.

Що ж стосується економічної безпеки бізнесу, дана проблематика, була об'єктом багатьох наших досліджень і у довоєнний період та продовжує цікавити і в умовах сьогодення, що підкреслюється останніми публікаціями у даній сфері [7-9].

За нашими переконаннями, "економічна безпека підприємства – це такий стан його розвитку, що забезпечується методологічним інструментарієм менеджменту, за допомогою якого можна досягнути уникнення, послаблення або локалізації небезпек і загроз за умови максимально-ефективного використання потенціалу підприємства у процесі досягнення ключових цілей його діяльності та в умовах сприятливого конкурентного середовища. Своєю чергою, забезпечення економічної безпеки підприємства трактується як сукупність заходів (організаційних, профілактичних, пропагандистських, контролюючих, захисних), які вживаються задля реалізації цілей безпеки".

Розглядаючи у контексті даної проблематики напрацювання С. Тульчинської, Б. Чорній та С. Салоїда, бачимо, що автори визначають економічну безпеку як "стан захищеності підприємства за рахунок своєчасного реагування на зміни умов середовища діяльності, який дозволяє зберігати стійкість і закладає умови до інтенсивного відтворення діяльності підприємства, взаємоузгодження його інтересів з інтересами стейкхолдерів у довгостроковому періоді" [10].

Це визначення підкреслює важливість адаптивності та проактивного реагування на змінні умови зовнішнього середовища. Особливий акцент робиться на взаємоузгодженні інтересів підприємства та стейкхолдерів, що є ключовим принципом КСВ. У контексті воєнного стану, коли зовнішні загрози та невизначеність зростають, така взаємодія стає критично важливою для забезпечення стійкості та розвитку бізнесу.

З іншого боку, О. Ареф'єва, І. Мягих І. та М. Шкода розглядають економічну безпеку як "спеціально побудовану систему захисних заходів, метою якої є цілеспрямована і повсякденна забезпеченість безперебійної та економічно ефективної роботи підприємства шляхом боротьби з різними видами загроз та факторів, що впливають на цю діяльність" [11].

Це визначення акцентує увагу на системності та постійності заходів, спрямованих на протидію загрозам. Воно відображає необхідність активного управління ризиками та створення стійких операційних процесів, що є важливим компонентом економічної безпеки в умовах підвищеної нестабільності.

Аналізуючи обидва визначення в контексті нашого дослідження, можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства тісно пов'язана з принципами КСВ. Підхід Тульчинської та співавторів підкреслює значення довгострокового співробітництва зі стейкхолдерами, що відповідає концепції КСВ щодо побудови взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами. Визначення Ареф'євої та співавторів наголошує на постійній боротьбі з загрозами, що може включати соціальні та екологічні ризики, які адресуються через КСВ-практики.

На наш погляд, враховуючи негативні наслідки економічних криз, пандемій та воєнних конфліктів для функціонування підприємств, економічну безпеку доцільно розглядати як комплексний стан захищеності підприємства, що передбачає його здатність своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, підтримуючи стійкість економічних процесів та забезпечуючи умови для подальшого розвитку. Таким чином, економічну безпеку підприємства можна визначити як його здатність і готовність ідентифікувати, аналізувати й протистояти загрозам економічного, політичного чи соціального характеру, що дозволяє зберігати стабільність функціонування, узгоджуючи інтереси з основними стейкхолдерами у довгостроковій перспективі.

У контексті воєнного стану в Україні виникає нагальна потреба у глибокому аналізі загроз, що ставлять під ризик економічну безпеку підприємств, адже воєнні дії спричиняють значні втрати активів та руйнування інфраструктури, що послаблює економічну стабільність національного бізнесу. Суттєве зниження споживчого попиту та погіршення ключових макроекономічних показників, таких як ВВП, інфляція та валютний курс, посилюють тиск на підприємства, обмежуючи їхні можливості для розвитку та збереження рентабельності. Окрім цього, зниження прибутковості через зменшення обсягів продажів та зростання витрат на підтримку операційної діяльності, а також скорочення чисельності підприємств через окупацію та банкрутства, стають реальними викликами для бізнесу. Додатковим обтяжуючим фактором є втрата кваліфікованих кадрів унаслідок міграції, мобілізації та зниження доступності працівників на внутрішньому ринку. За таких обставин корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває особливої важливості, оскільки сприяє підтримці соціальної та економічної стійкості підприємств.

Однією з ключових загроз економічній безпеці підприємств України в умовах воєнного стану є руйнування інфраструктури.

Воєнні дії спричиняють масштабне знищення критично важливих елементів інфраструктури, таких як транспортні мережі (автомобільні дороги, залізниці), енергосистеми (електромережі, об'єкти енергетики) та безпосередньо виробничі потужності підприємств. Зазначені руйнування призводять до перебоїв у логістичних ланцюгах і постачанні сировини, що, у свою чергу, ускладнює організацію виробництва та своєчасне виконання договірних зобов'язань. Наприклад, за оцінками Київської школи економіки, станом на січень 2024 року втрати від руйнувань інфраструктури та підприємств реального сектору економіки сягнули 71,8 млрд дол. США (рис. 1).

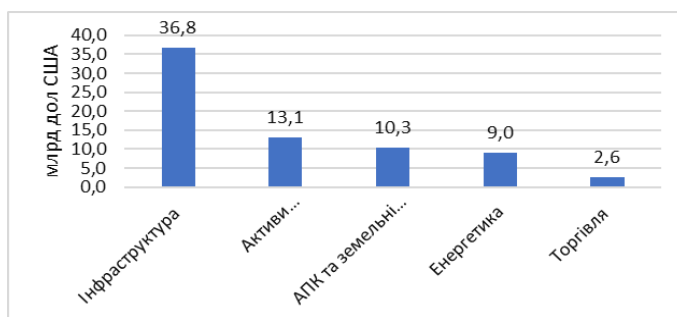


Рис. 1. Втрати інфраструктури та підприємств реального сектору економіки України від бойових дій та ракетного терору, станом на січень 2024 року*

*Побудовано авторами за даними Київської школи економіки [12]

Така ситуація суттєво впливає на здатність підприємств функціонувати у звичному режимі, змушуючи їх адаптуватися до нових умов постачання і виробництва.

Не менш важливим типом загроз для економічної безпеки підприємств України є погіршення макроекономічної кон'юнктури. У 2014-2016 роках основними причинами погіршення економічної ситуації стали анексія Криму та окупація окремих територій Донбасу, що призвело до суттєвих економічних втрат і падіння ВВП. Ці події спричинили значне скорочення економічної активності, відтік іноземних інвестицій та загальне зростання невизначеності в економіці.

Основний удар по макроекономічній стабільності, однак, було завдано в період повномасштабного вторгнення у 2022–2023 роках, що супроводжувалося ще більш значними негативними тенденціями. У

порівнянні з 2021 роком, ВВП у 2022 році знизився з 199,77 млрд дол. США до 161,99 млрд дол. США, або на 18,9%. Такі тенденції свідчать про серйозне скорочення економічної активності, зменшення купівельної спроможності та погіршення умов для бізнесу в Україні (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка основних макроекономічних показників України
у 2013-2023 роках

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ВВП, млрд дол США	183,31	131,81	90,62	93,27	112,15	130,83	153,78	155,58	199,77	161,99	178,76
Прямі іноземні інвестиції, млрд дол	4,50	0,41	-0,33	4,06	3,73	4,73	6,02	-0,04	7,32	0,56	4,25
Капітальні інвестиції у % до ВВП	17,05	13,83	13,73	15,06	15,03	16,25	15,70	13,31	12,12	7,23	6,50
Баланс торгівлі товарами, млрд дол США	-22,13	-7,13	-3,46	-6,94	-9,66	-12,71	-14,33	-6,78	-6,64	-15,28	-28,80
Інфляція, %	0,50	24,90	43,30	12,40	13,70	9,80	4,10	5,00	10,00	26,60	5,10
Курс грн до дол. США	7,99	11,89	21,84	25,55	26,60	27,20	25,85	26,96	27,29	32,34	36,57

**Побудовано авторами за даними Національного банку України [13]*

Зниження обсягу прямих іноземних інвестицій у 2022 році до 557 млн дол. США порівняно з 7320 млн дол. США у 2021 році вказує на падіння на 92,4%, що є індикатором високого рівня ризиків для інвесторів в умовах військової агресії. Незначне відновлення інвестицій у 2023 році до 4247 млн дол. США все ще не досягає рівня 2021 року, підкреслюючи обмеженість можливостей для зовнішнього фінансування та розвитку підприємств, негативно позначається на їх економічній безпеці.

Капітальні інвестиції по відношенню до ВВП також суттєво знизилися – з 12,12% у 2021 році до 7,23% у 2022 році та 6,5% у 2023 році, що означає падіння на 46,4% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про обмеження можливостей для модернізації та відновлення виробництва, що знижує конкурентоспроможність українських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Девальвація гривні також суттєво поглибилася, збільшивши обмінний курс з 27,29 грн за долар у 2021 році до 32,34 грн у 2022 році та до 36,57 грн у 2023 році, що відповідає загальному зростанню курсу на 34% протягом двох років. Це значно підвищує витрати підприємств на імпорتنі товари та сировину, збільшує вартість обслуговування

зовнішніх боргів і знижує купівельну спроможність населення, що негативно впливає на внутрішній попит.

Інфляція також різко зросла в період війни, досягнувши 26,6% у 2022 році, що суттєво перевищує рівень 2021 року (10%). Незважаючи на те, що у 2023 році рівень інфляції знизився до 5,1%, загроза збереження високої інфляційної нестабільності все ще залишається, що ускладнює фінансове планування та підвищує витрати підприємств на ресурси.

Таким чином, в умовах повномасштабного військового конфлікту у 2022-2023 роках економічна безпека підприємств України зазнала суттєвих викликів, зокрема через різке падіння ВВП, значне скорочення інвестицій, девальвацію національної валюти та високу інфляцію. Ці фактори значно обмежують можливості для стабільного функціонування та розвитку бізнесу в умовах кризи.

Крім того, наслідком воєнних дій та спровокованої економічної кризи стали значні збитки українських підприємств. Протягом 2022 року чистий прибуток бізнесу знову став від'ємним, досягнувши -8,54 млрд дол. США, що свідчить про критичні втрати внаслідок руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та зниження внутрішнього попиту. Порівняно з позитивним результатом 2021 року, коли чистий прибуток складав 32,44 млрд дол., падіння є суттєвим, що підкреслює масштаб фінансової нестабільності в умовах війни (рис. 2).

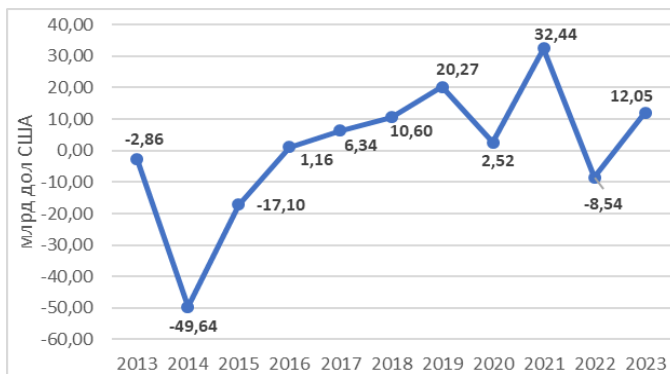


Рис. 2. Динаміка чистого прибутку українських підприємств у 2013-2023 роках*

*Побудовано авторами за даними Державної служби статистики України [14]

Попри незначне відновлення в 2023 році, коли чистий прибуток досяг 12,05 млрд дол., ситуація залишається вкрай нестабільною, адже

отримані результати не компенсують глибоких втрат попереднього періоду. Погіршення фінансових показників підприємств в умовах війни ставить під загрозу їхню економічну безпеку, адже зростають ризики банкрутств, скорочення робочих місць і втрата платоспроможності, що негативно позначається на економічній стійкості країни в цілому.

У 2022-2023 роках економічна безпека українських підприємств зазнала суттєвих викликів також через зниження кількості активних підприємств і найманих працівників, що безпосередньо пов'язано з впливом воєнних дій. Кількість підприємств у 2022 році скоротилася до 261992, що на 29,3% менше порівняно з 2021 роком, коли вона становила 370906. У 2023 році спостерігається певне відновлення до 307916 підприємств, однак цей рівень все ще на 17% нижчий за довоєнний 2021 рік (табл. 2). Таке скорочення є наслідком банкрутства, окупації частини територій та втрати бізнес-активів, що суттєво обмежує економічний потенціал країни.

Таблиця 2

Динаміка кількості підприємств та чисельності найманих працівників і населення України у 2013-2023 роках*

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість підприємств, тис одиниць	393,5 1	341,1 7	343,5 6	306,4 7	338,3 4	355,9 6	380,6 7	373,9 0	370,9 1	261,9 9	307,9 2
Кількість ФОП, млн одиниць	1,33	1,59	1,63	1,56	1,47	1,48	1,56	1,60	1,59	1,47	1,61
Кількість найманих працівників, млн осіб	8,28	7,10	6,44	6,46	6,58	6,96	7,29	7,25	7,25	5,98	5,73
Чисельність населення України, млн осіб	45,43	42,93	42,76	42,58	42,39	42,15	41,90	41,63	41,17	33,00	31,00

*Побудовано авторами за даними Державної служби статистики України [14]

Кількість найманих працівників також відображає негативний вплив війни: у 2022 році показник знизився до 5,98 млн осіб, що на 17,5% менше порівняно з 7,25 млн у 2021 році. У 2023 році кількість найманих працівників продовжила знижуватися і становила 5,73 млн осіб, що загалом на 21% менше порівняно з довоєнним рівнем 2021 року. Це свідчить про масштабні скорочення, спричинені як міграцією

населення, так і мобілізацією, що значно зменшує робочу силу на ринку.

Чисельність населення України, своєю чергою, зазнала значного скорочення: з 41,17 млн осіб у 2021 році до 33,00 млн у 2022 році та 31,00 млн у 2023 році, що на 25% менше від рівня 2021 року. Таке різке зменшення населення є наслідком міграційних процесів, викликаних воєнними діями, що додатково посилює загрози для економічної безпеки, зокрема через зниження внутрішнього попиту та скорочення доступної робочої сили.

Аналізуючи роль корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у забезпеченні економічної безпеки підприємств України під час війни, можна виділити кілька ключових аспектів, що посилюють стійкість та адаптивність бізнесу до кризових умов. Перш за все, КСВ стала важливим механізмом для підтримки економічної та соціальної стійкості як самих підприємств, так і постраждалих громад. В умовах воєнного стану українські компанії суттєво змінили свої підходи до реалізації КСВ, фокусуючись на реальних діях, які забезпечують відчутну підтримку не лише співробітникам, але й суспільству в цілому, що сприяє економічній безпеці підприємств через зміцнення їхньої репутації та соціальної значущості.

Стабільність кадрової політики та підтримка персоналу є одним із ключових напрямків діяльності компаній, що прагнуть зберегти стійкість свого бізнесу та забезпечити економічну безпеку в умовах воєнного стану. Такі компанії, як ЕРАМ та Infopulse у сфері ІТ, не тільки створюють безпечні умови для роботи, впроваджуючи дистанційну роботу і релокацію до безпечніших регіонів, але й надають значні соціальні пакети, що охоплюють підтримку мобілізованих працівників та їхніх сімей.

Наприклад, ЕРАМ реалізував платформи для збору коштів на гуманітарну допомогу та освітні ініціативи, включаючи відновлення доступу до навчання для дітей на деокупованих територіях, що демонструє не тільки соціальну відповідальність компанії, але й її активну участь у відновленні громад [15].

У часи війни важливим аспектом КСВ є підтримка мобілізованих співробітників, що включає виплату повної або часткової заробітної плати під час їх служби, надання необхідного військового спорядження, такого як амуніція та засоби захисту, що забезпечує безпеку та ефективність їхньої служби в Збройних Силах України. Компанія «Нова пошта», наприклад, відзначилася своєю фінансовою підтримкою армії, надаючи кошти на закупівлю військового обладнання та логістичну підтримку підрозділів ЗСУ. Це дозволяє

зберігати фінансову стабільність родин працівників, що позитивно впливає на економічну безпеку підприємства в умовах кризи.

Вагомим елементом КСВ стала підтримка родин мобілізованих працівників. Компанії забезпечують соціальну підтримку, організують психологічну допомогу для родин, а також освітні та реабілітаційні програми для дітей військовослужбовців. Так, компанії у сфері телекомунікацій, такі як «Київстар», виділили значні кошти на соціальні ініціативи, зокрема на допомогу постраждалим від війни та підтримку сімей співробітників, які служать у лавах ЗСУ. Ці заходи забезпечують не лише фінансову стабільність родин, але й створюють умови для їх соціальної адаптації, що посилює економічну безпеку та стійкість бізнесу [9].

Залучення стейкхолдерів до формування стратегій розвитку компаній під час війни також є вагомим елементом КСВ, який сприяє економічній безпеці підприємств. Активна співпраця з інвесторами, місцевими громадами та державними структурами дозволяє компаніям швидше адаптуватися до викликів війни. Такі компанії, як «Нова пошта» та «Київстар» [15], працюють у тісному контакті з місцевими органами влади, надаючи підтримку як військовим, так і цивільному населенню, що позитивно впливає на їхню репутацію і підвищує довіру до бренду. Цей підхід сприяє залученню додаткових ресурсів, які підвищують економічну безпеку бізнесу.

Популяризація бренду через КСВ також є значущим фактором для підтримки економічної безпеки підприємств. Соціальна відповідальність компаній підвищує їхній позитивний імідж і приваблює інвестиції від міжнародних партнерів, гранти та підвищує довіру клієнтів. Завдяки цьому компанії здатні розширити обсяги виробництва та збільшити продаж продукції, навіть за умов кризи. Наприклад, активна підтримка місцевих громад і військових підрозділів від таких компаній, як «Київстар» і «Нова пошта», не тільки підвищує їхню соціальну репутацію, але й сприяє збереженню та розширенню їхньої клієнтської бази.

Крім того, відновлення інфраструктури є важливим елементом КСВ у воєнний час, що безпосередньо впливає на економічну безпеку країни. Компанії агросектору, такі як Kernel [15], активно беруть участь у відновленні шкіл, лікарень та інших критично важливих об'єктів інфраструктури. Відновлюючи пошкоджені об'єкти, вони не лише сприяють стабілізації громад, але й створюють передумови для економічного відновлення, підвищуючи стійкість бізнесу та забезпечуючи соціальну стабільність у довгостроковій перспективі.

Висновки. Слід зазначити, що подальше та послідовне покращення КСВ пов'язане з удосконаленням її нормативно-правового підґрунтя, створенням механізмів регулювання на всіх рівнях господарювання та використання як важливого інструменту забезпечення економічної безпеки бізнесу під час війни.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність українських підприємств в умовах війни виходить за межі стандартних соціальних ініціатив, інтегруючи нові напрями підтримки персоналу, мобілізованих працівників та їхніх родин, а також місцевих громад. Цей підхід не лише сприяє стабільності та функціональності самих підприємств, але й зміцнює їх соціальну стійкість та економічну безпеку, забезпечує глибокий зв'язок між бізнесом та суспільством, що сприяє довгостроковому розвитку та соціально-економічній стабільності країни в умовах кризи.

Список використаних джерел:

1. Carroll, A. B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*. № 4, pp. 497–505.
2. Dahlsrud, A. (2008) How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. №15, pp. 1-13.
3. Беззубко, Л., Положенцев, Д., Акопов, С. (2024). Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: сучасні форми і особливості. *Наукові інновації та передові технології*, 3(31), 715-726.
4. Білик, Р., Варвус, А.(2023). Соціальна відповідальність бізнесу як основа безпеки підприємництва в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. Т. 8, № 3, С.318-323.
5. Zaman, R., Jain, T., Samara, G., & Jamali, D. (2022). Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility: Mapping the Interface. *Business & Society* №61(3), pp. 690-752.
6. Merriam-Webster Dictionary. (2022). Retrieved from: <https://www.merriam-webster.com/thesaurus/responsibility>. (дата звернення: 22.10.2024)
7. Малюта Л.Я. Парадигма забезпечення економічної безпеки промислових підприємств в умовах інституційних трансформацій суспільства: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 525 с.
8. Малюта Л.Я., Мельник Л.М. Особливості організації економічної безпеки підприємства в умовах нестабільного суспільного розвитку //Економічна криза: фактори, моделі та механізми подолання:

колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., доц. С.А. Ткаченка д.е.н., доц. М.С. Пашкевич. Дніпропетровськ: НГУ, 2015. 179 с. С. 64-72.

9. Maliuta, L., Rudan, V. & Tetiana Kuz (2024). Prospects for the implementation of the concept of corporate social responsibility of ukrainian business in wartime conditions. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 1(3), 78-91.

10. Тульчинська С. О., Чорній Б. П., Салоїд С. В. Понятійно-категоріальний апарат теорії інвестування та економічної безпеки підприємств //Механізм оцінювання залучення інвестиційних ресурсів як засіб забезпечення економічної безпеки промислових підприємств : монографія. Київ, 2018. С. 9–35.

11. Arefieva, O. V., Miahkykh, I. M., & Shkoda, M. S. (2019). Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences*, (135)3, 8–17.

12. Київська школа економіки. (2024). Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf. (дата звернення: 24.10.2024)

13. Національний банк України. (2024). Макроекономічні показники. [Macroeconomic indicators]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>. (дата звернення: 23.10.2024)

14. Державна служба статистики України. (2024). Діяльність підприємств. [Enterprise Activity]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 25.10.2024)

15. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав «Індекс КСВ 2023» (2024). URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023> (дата звернення: 23.10.2024)

Ольга Мосій, Григорій Никитюк, Василь Горбатюк
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Olha Mosiy, Hryhorii Nykytiuk, Vasyl Horbatiuk
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА ТРЕНДИ КЕРІВНИЦТВА І ЛІДЕРСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ

KEY CHALLENGES AND TRENDS IN MANAGEMENT AND LEADERSHIP DURING THE WAR

Резюме. Тривала широкомасштабна війна в Україні стала новим випробуванням для українського бізнесу. Етап шоку, який переживали люди та організації на початку війни, поступово змінився етапом адаптації до умов життя і ведення бізнесу під час війни. Оскільки керівництво та лідерство відіграє ключову роль у функціонуванні організацій, то його дослідження в умовах тривалої повномасштабної війни є надзвичайно важливим. Зокрема, вивчення того як лідери підтримують моральний дух працівників, забезпечують безпеку та ефективність роботи, допомагають командам адаптуватись і зберігати стійкість, сприятиме формуванню нових підходів до управління.

Численні дослідження вказують на значні зміни в ролях менеджерів та лідерів під час війни, що змушує компанії переосмислювати підходи до управління. Лідерам необхідно не лише забезпечувати стабільність і підтримку командам у складних умовах, але й виявляти гнучкість та швидко адаптуватись до мінливих обставин. Окрім традиційних управлінських функцій, лідери сьогодні все частіше виступають у ролі психологічної підтримки для своїх працівників, зосереджуються на створенні безпечного робочого середовища та розвитку навичок стійкості, що допомагає командам ефективніше справлятися з викликами, з якими вони стикаються щодня.

Лідерство під час війни є надзвичайно складним і вимагає готовності виконувати задачі з будь-якого місця і в будь-який час та інноваційних підходів для подолання різноманітних викликів. У таких умовах лідери повинні адаптувати свої стратегії до нестабільного середовища, де критичні рішення часто ухвалюються в умовах невизначеності та ризиків. Лідери, які швидко адаптуються до змінних умов, мають більші шанси на успіх. Гнучкість у прийнятті

рішень і здатність швидко змінювати стратегії стають критично важливими.

У нових умовах лідери не лише дають вказівки, але й повинні надихати, підтримувати, навчати, бути прикладом та справедливо оцінювати роботу команди. Вони мають створювати атмосферу довіри, в якій працівники можуть відкрито висловлювати свої думки та почуття, відчуваючи підтримку навіть у складні моменти. Лідери також активно залучають команду до прийняття рішень, сприяючи розвитку ініціативності та відповідальності кожного члена колективу. Такий підхід підвищує залученість співробітників і сприяє їхньому професійному та особистісному зростанню, що є важливим для стійкого розвитку компанії в умовах змін і викликів.

Summary. The long, large-scale war in Ukraine has become a new test for Ukrainian business. The stage of shock, experienced by people and organizations since the beginning of the war, gradually changed to the stage of adaptation to living conditions and business during the war. Since management and leadership plays a key role in the functioning of organizations, its research in a long-lasting war is extremely important. In particular, studying how leaders support the moral spirit of employees, ensure safety and efficiency, help teams to adapt and maintain stability, promote new management approaches.

Numerous studies indicate significant changes in the role of managers and leaders during the war, which forces the company to rethink approaches to management. Leaders need not only to ensure stability and support to teams in difficult conditions, but also to show flexibility and quickly adapt to changing circumstances. In addition to traditional managerial functions, leaders are increasingly acting as psychological support for their employees, focusing on creating a safe work environment and developing stability skills, which helps teams to cope more effectively with the challenges they face daily.

Leadership during the war is extremely difficult and requires a willingness to perform tasks from anywhere and at any time and innovative approaches to overcome various challenges. In such circumstances, leaders should adapt their strategies to an unstable environment, where critical decisions are often made under uncertainty and risks. Leaders who adapt to changing conditions are more likely to succeed. Flexibility in making decisions and the ability to quickly change strategies become critical.

In new conditions, leaders not only give instructions, but also have to inspire, support, teach, be an example and fairly evaluate the team's work. They should create an atmosphere of trust in which employees can openly express their thoughts and feelings, feeling support even at difficult

moments. Leaders are also actively involved in making decisions, facilitating the development of initiative and responsibility for each team member. This approach increases the involvement of employees and promotes their professional and personal growth, which is important for the sustainable development of the company in conditions of changes and challenges.

Вступ. Лідерство є складним і багатогранним процесом, що об'єднує різні аспекти. Американська дослідниця Маргарет Херманн виділила кілька ключових чинників, що впливають на ефективність лідерства. Вона вважає, що ці чинники разом формують основу успішної взаємодії між лідером та його командою, сприяють досягненню спільних цілей і підтриманню продуктивного середовища. Цими чинниками є: 1) особа лідера; 2) риси груп та індивідів, якими керує лідер; 3) стосунки між лідером і тими, ким він керує; 4) умови; 5) результати взаємодії між лідером і тими, ким він керує [3]. Так от, сучасні організації функціонують у надзвичайно динамічних та складних умовах, які характеризуються: 1. Постійними змінами, які підтримують стан невизначеності; 2. Високим рівнем освіченості працівників, що прагнуть до самореалізації, свободи творчості і визнання, мають широкі можливості в отриманні освіти та працевлаштуванні; 3. Глобалізацією ринків, коли багато компаній виходять на міжнародний рівень, що надає їм нові можливості для зростання, але й створює виклики через різницю в культурах, законодавстві та ринкових умовах. Конкуренція зростає не лише в межах національних кордонів, але й на глобальному рівні, що вимагає від компаній постійного підвищення конкурентоспроможності; 4. Швидким розвитком технологій, які змінюють традиційні бізнес-моделі, змушують компанії адаптуватися до цифровізації та автоматизації, інвестувати в нові рішення та переглядати процеси. Виникає необхідність постійного навчання персоналу; 5. Відповідальністю перед суспільством і природою. Тренди на екологічність, сталий розвиток і корпоративну соціальну відповідальність стають дедалі важливішими. Споживачі надають перевагу компаніям, які піклуються про етичне виробництво, прозорість, інклюзивність та екологічну відповідальність; 6. Зростанням кіберзагроз і ризиків порушення безпеки даних, які змушують компанії інвестувати в захист інформації. Витоки даних можуть не лише завдати шкоди репутації, а й створити значні фінансові втрати для організацій; 7. Зростанням очікувань людей щодо якості послуг завдяки засобам масової інформації та особистому досвіду; 8. Пандемією, через яку, починаючи з 2020 року, світ поринув у практику віддаленої роботи.

На додачу до перерахованого, вже більше десяти років поспіль низький рівень економіки України, гібридна війна з 2014 року та повномасштабне вторгнення Росії з 2022 року і по сьогодні для держави є стресовими факторами, які кидають ряд нових викликів лідерам.

Основна частина. Окрім виконання традиційних управлінських функцій керівники-лідери організацій в умовах війни стикаються з унікальними викликами, що вимагають швидкого прийняття рішень, адаптивності та особливої турботи про персонал попри ризики та обмеження. Пріоритетними стають питання:

- **Забезпечення безпеки персоналу.** Найважливішим завданням під час війни є безпека персоналу. Опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні, показало, що серед актуальних викликів, які постають сьогодні перед роботодавцями у сфері управління персоналом в умовах війни, на першому місці є безпека працівників (74% відповідей респондентів) [5].

Для створення безпечних умов роботи важливим є: наявність укриттів, оснащених усім необхідним; обладнання безпечних зон у приміщеннях, які можуть захистити працівників під час повітряних тривог чи обстрілів; встановлення надійних каналів зв'язку для оперативного інформування співробітників про небезпеки та необхідні дії; організація доступу до медичної допомоги, надання першої допомоги на робочому місці; організація навчань, що включають дії під час повітряної тривоги, ядерної чи хімічної загрози, правила мінної безпеки та навички надання домедичної допомоги; запровадження віддаленої роботи або гнучких графіків щоб забезпечити можливість працювати з дому в умовах небезпеки [9]; використання систем відеоспостереження, контролю доступу та охорони для захисту приміщень компанії; захист даних та систем, щоб уникнути кібератак, які можуть загрожувати безпеці працівників і компанії.

Не менш важливою є психологічна захищеність персоналу. Опитування близько ста HR-професіоналів, проведене компанією Delovor, показало, що роль керівників та лідерів стала більш психологічною: вони мають вислуховувати людей та розуміти коли потрібно перенаправити людину до кваліфікованого психолога, психотерапевта чи психіатра [4]. Наприкінці першого року війни багато компаній в Україні провели серію тренінгів щодо протидії стресам та вигоранню, деякі компанії залучили для кваліфікованої допомоги окремим працівникам кваліфікованих психологів та психотерапевтів.

Вживаючи ці заходи, організація не лише забезпечує безпеку своїх працівників, але й демонструє свою відповідальність і готовність підтримувати команду в складні часи.

- Емоційна підтримка. Опитування 230 HR-лідерів, проведене компанією Gartner у березні 2022 року, показало, що 90% з них вважають, що для досягнення успіху в сучасному робочому середовищі лідери повинні зосередитись на стосунках із працівниками. Проте, ще одне опитування Gartner 3400 працівників, яке теж проводилось у березні 2022 року, виявило, що лише 29% опитаних повідомляють, що їхній лідер зосереджується на стосунках із працівниками [1]. Українське суспільство та бізнес, як ніколи, має запит на «людяних лідерів». Під час війни саме «людяне лідерство» стає найбільшим активом організації, кардинально впливає на те, як працює команда і як вона досягає своїх цілей.

Війна викликає сильний емоційний стрес як у військових, так і в цивільного населення. Тому лідерам, як ніколи, важливо підтримувати моральний дух своїх команд та спільнот, допомагати в управлінні емоційним навантаженням і забезпечувати психологічну підтримку. Це може організація тренінгів з управління стресом, проведення групових дискусій та терапевтичних сесій, які допоможуть працівникам висловлювати свої переживання і знайти шляхи їх подолання.

Крім того, лідери можуть створити середовище, де відкритість і спілкування вітаються, заохочуючи членів команди ділитися своїми почуттями і переживаннями. Важливо також бути чутливими до індивідуальних потреб співробітників, оскільки кожен може по-різному реагувати на стресові ситуації. Надаючи ресурси для підтримки психологічного здоров'я, такі як консультації або доступ до психологічних фахівців, організації можуть суттєво поліпшити загальне благополуччя своїх працівників.

Лідери, які розвивають високий рівень емпатії та здатності до управління власними емоціями, а також розуміють емоції своїх команд, краще зможуть підтримувати бойовий дух і згуртованість.

- Зміни у корпоративній культурі. Коли через війну бізнес релоковано і частина співробітників залишилась вдома, а частина виїхала за кордон, виникла потреба у переході на віддалений режим роботи [9]. Зменшення спілкування з колегами офлайн в офісах негативно вплинуло на стан корпоративної культури. Про це кажуть 41% опитаних HR-керівників [1]. Для розвитку та укріплення корпоративної культури команд, які працюють віддалено, можна рекомендувати:

- впроваджувати навчання культури робочого та ділового спілкування. Наприклад, встановлення чітких каналів для обміну інформацією, використання різних платформ (чати, відеоконференції, електронна пошта) для підтримки регулярного спілкування між членами команди, проведення відеодзвінків з увімкненими камерами, щоб бачити своїх колег;

- використовувати інструменти Digital Workplace (співробітники мають швидкий та зручний доступ до графіка роботи, фінансів та виплат, відпусток, новин компанії тощо);

- приділяти увагу створенню здорових мікрокультур в командах;

- використовувати внутрішню корпоративну соціальну мережу Microsoft Viva Engage для корпоративних новин, спілкування, зворотного зв'язку;

- створювати можливості для неформального спілкування – віртуальні «кавові перерви» або обговорення тем, не пов'язаних з роботою;

- впроваджувати волонтерські ініціативи за участю співробітників компанії для підтримки ЗСУ.

Застосування цих рекомендацій може допомогти створити позитивну корпоративну культуру навіть в умовах віддаленої роботи, що, у свою чергу, підвищить продуктивність, задоволеність і лояльність працівників.

- Управління змінами. Обсяги і темпи змін під час війни часто є надмірними для працівників, що може мати руйнівний вплив на результати їх роботи. Світова практика, яку впроваджують компанії в рамках програм турботи про співробітників, – це день тиші. Такі дні проходять без онлайн-зустрічей та дзвінків для профілактики втоми на робочому місці. Не завжди можливо провести повноцінний день тиші. Проте, навіть короткі періоди сфокусованої роботи без відволікання можуть мати позитивний вплив на продуктивність та самопочуття працівників. Виділення робочого часу без дзвінків та зустрічей може стати цінним елементом стратегії збереження здоров'я і підтримки робочого та особистого життя. Такий досвід має компанія Метінвест Діджитал, де співробітники сприйняли його позитивно і оцінили його корисність на 4,4 бали за 5-ти бальною шкалою [6].

Вживаючи цих заходів, організація може створити підтримуюче середовище, яке полегшить адаптацію працівників до змін, забезпечуючи їхню безпеку та добробут у складні часи.

- Ресурсні обмеження. Під час війни можливі дефіцити ресурсів – як матеріальних (їжа, вода, медичне забезпечення, енергоресурси), так і людських (втрата кадрового потенціалу). За

даними Державної служби зайнятості 26,7% організацій у 2023 році відчували дефіцит кадрів [7]. Лідери повинні знаходити інноваційні способи управління обмеженими ресурсами.

Незалежно від сфери діяльності чи розміру бізнесу – майже всі компанії в Україні відчули на власному досвіді проблеми кадрового голоду та потребу утримання талантів.

В умовах відключення електроенергії особливо актуальним стало впровадження енергоефективних технологій та рішень, таких як автоматизація освітлення та використання відновлювальних джерел енергії, щоб зменшити витрати на енергію.

Багато компаній скористалось інноваційними фінансовими моделями, такими як краудфандинг, для залучення інвестицій або ресурсів на конкретні проекти.

Інновації в продуктах і послугах – розробка нових продуктів або послуг, які відповідають потребам ринку під час війни, що може забезпечити нові джерела доходу.

Використання допомоги волонтерів для виконання певних завдань або проєктів, що може зменшити витрати на робочу силу. Лідери, здатні мобілізувати широкі кола громадянського суспільства, волонтерів та міжнародних партнерів, можуть забезпечити більшу стійкість і підтримку в умовах війни.

Застосування цих інноваційних стратегій може допомогти організаціям максимально ефективно використовувати обмежені ресурси під час війни, зберігаючи при цьому свою конкурентоспроможність.

Ефективні комунікації. Важливим аспектом сучасної війни є боротьба за інформаційний простір. Лідери мають вміти протистояти дезінформації та забезпечувати достовірне інформування підлеглих, колег, керівництва, громадськості; встановити чіткі канали комунікації; визначити основні платформи для обміну інформацією (наприклад, електронна пошта для офіційних повідомлень, месенджери для оперативних питань); забезпечити знаннями де отримувати та надавати інформацію.

Використання нових технологій для прийняття рішень, координації та комунікації, набуває особливої актуальності. Лідери повинні бути обізнаними в питаннях кібербезпеки та ведення операцій в онлайн-просторі. Оперативність у кризових ситуаціях відіграє не останню роль. Для швидкої комунікації у разі небезпеки або змін керівник має встановити протоколи, що впливають на безпеку співробітників (наприклад, сповіщення через SMS чи спеціальні повідомлення в месенджерах).

Для обміну актуальною інформацією та вирішення питань керівникам варто організовувати і проводити регулярні короткі зустрічі або брифінги. Це може бути щотижневий або щоденний формат, залежно від інтенсивності роботи. Відверто повідомляти працівникам про зміни, ризики та рішення. Це зменшує чутки та підвищує довіру до керівництва, що особливо важливо в кризових умовах.

У кризових ситуаціях важливо забезпечити канали для зворотного зв'язку з працівниками, щоб вони могли висловлювати свої переживання, задавати запитання, надавати пропозиції – як анонімно, так і через відкриті обговорення. Важливо долучати співробітників до обговорення важливих рішень, що стосуються команди або організації, щоб кожен відчував свою участь та відповідальність.

Таким чином, підтримка ефективної комунікації під час війни може забезпечити стабільність, впевненість і згуртованість команди, навіть у періоди високого стресу.

- Здобуття нових навичок. У час війни лідери організацій стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають від них нових навичок і підходів. Напрямами розвитку особистості керівника-лідера може бути безперервне навчання та підвищення кваліфікації.

Для розвитку лідерів їм стає у нагоді навчання «Управління ресурсами в умовах дефіциту» (оптимально використовувати наявні ресурси та знаходити нові можливості, зокрема, залучаючи альтернативні джерела фінансування або партнерства для підтримки операційної діяльності), «Ефективним комунікаціям» (для спілкування, інформування, натхнення команди, вирішення конфліктів, розвитку навиків взаємодії), «Вміння екологічно впливати на оточуючих» (заохочення слідувати за лідером без примусу чи маніпуляцій), «Управління змінами» (ефективно планувати, втілювати нові ідеї та залучати команду), «Коучинг та наставництво» (заохочення та розвиток співробітників для реалізації їхнього потенціалу), «Емоційна стійкість і управління стресом» (уміння залишатися спокійним у кризових ситуаціях, підтримувати баланс і раціональність у прийнятті рішень, здатність керувати власним стресом і допомагати команді справлятися з емоційним навантаженням).

Важливим для керівника-лідера є розвиток професійних компетентностей, створення системи внутрішніх позитивних цінностей та внутрішньої культури, розвиток інтелекту та мислення інноваційного типу. Усі ці навички є ключовими для того, щоб лідери могли ефективно діяти в умовах невизначеності, підтримувати свої

команди та забезпечувати стійкість організацій навіть у найважчих обставинах.

Висновки. Відповідно до звіту Всесвітнього економічного форуму серед топ-10 навичок для 2025 року на шостому місці стоїть лідерство та соціальний вплив [2]. Лідерство – відповідь на сучасні виклики. Війна в країні вимагає від лідерів балансування між турботою про команду, емпатійністю, та генеруванням цінності для бізнесу, результативністю – а на все це потрібні ресурси, у першу чергу – внутрішні, оскільки персонал відчуває вигорання. У такому випадку програми, що спрямовані на добробут лідера і команди, є необхідною складовою для успішного функціонування бізнесу.

В умовах війни лідери змушені проявляти мужність, впевненість та стійкість, одночасно залишаючись гнучкими й адаптивними до стрімких змін. Війна породжує постійну непередбачуваність майбутніх подій. Лідери повинні діяти в умовах, коли інформація обмежена або швидко змінюється, що ускладнює стратегічне планування. Тренди лідерства показують, що успішні лідери сьогодні використовують сучасні технології, дотримуються високих етичних стандартів і піклуються про добробут своїх команд. У військових конфліктах лідери часто стикаються з етичними дилемами, коли будь-яке рішення має серйозні наслідки. Прийняття таких рішень вимагає швидкості, а також високого рівня відповідальності. Важливо досліджувати як лідери справляються з кризами, які змушують приймати швидкі рішення, часто в умовах невизначеності й високих ризиків. Відкритість і прозорість у прийнятті рішень сприяють зростанню довіри до лідерів. Це важливо як для військових, так і для цивільних лідерів, оскільки сприяє єднанню у складні часи. Допомога у підтримці емоційного здоров'я керівниками-лідерами є особливо важливою. Бути чутливим до стану працівників, створюючи простір для обговорення особистих і професійних викликів. Організація психологічної підтримки або ресурсів для управління стресом може також допомогти.

Лідери, що володіють навичками кризового управління, можуть оперативно реагувати на несподівані виклики та мінімізувати ризики. Управління ризиками стає ключовим елементом для забезпечення стабільності у важкі моменти.

Вивчення практик управління людськими ресурсами в таких умовах може надати цінні знання для розробки адаптивних стратегій, що дозволять організаціям зберігати продуктивність і стабільність навіть у найскладніших обставинах. Це дослідження стає не лише практично значущим, але й критично важливим для майбутнього відновлення економіки та відбудови суспільства.

Список використаних джерел:

1. Gartner HR research identifies human leadership as the next evolution of leadership, top 5 HR trends and priorities for 2024 / Gartner. URL: <http://surl.li/qefzbg> (дата звернення: 19.10.2024).
2. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them / World Economic Forum. 2020. URL: <http://surl.li/jpoqnr> (дата звернення: 19.10.2024).
3. Hermann, Margaret. Assessing Leadership Style: A Trait Analysis. In Jerrold Post (ed.), The Psychological Assessment of Political Leaders, University of Michigan Press, 2005. URL: <http://surl.li/pgablg> (дата звернення: 19.10.2024)
4. Управління персоналом під час війни: Біла книга з результатами проведених інтерв'ю: практики українських компаній, основні болі та варіанти їх вирішення. Develor Ukraine. URL: <https://www.develorukraine.com/whitepaper> (дата звернення: 19.10.2024).
5. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. «Делойт» в Україні, Американська торговельна палата в Україні. 2022. 30 с. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf (дата звернення: 19.10.2024)
6. Світові HR та L&D тренди 2024 у фокусі практики Метінвест Діджитал. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/global-hr-and-ld-trends> (дата звернення: 19.10.2024).
7. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2023 році. Державна служба зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/67> (дата звернення: 18.10.2024).
8. Про лідерство. Harvard Business Review. 10 найкращих статей. К: КМ-БУКС, 2018. 216 с.
9. Череп О., Каложна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524–0072/2023-48-24
10. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.10.2024).

**Ірина Струтинська¹, Леся Дмитроца², Олена Сороківська²,
Галина Козбур²**

*Університет Лафборо (Великобританія)¹
Тернопільський національний університет імені Івана Пулюя
(Україна)²*

**Iryna Strutyńska¹, Lesia Dmytrotsa², Olena Sorokivska²,
Halyna Kozbur²**

*Loughborough University London (Great Britain)¹
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)²*

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ, КРАЇН ЄВРОПИ ТА G7

FEATURES OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS DIGITAL DEVELOPMENT: UKRAINE, EUROPE, AND G7

Резюме. У статті висвітлено питання цифрової трансформації малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні та його інтеграції з ЄС і країнами G7. Серед основних викликів для українського МСБ виділено необхідність цифровізації для підвищення конкурентоспроможності та відповідності європейським стандартам, що особливо важливо у контексті інтеграції до ЄС. Важливість цифрової трансформації підкреслюється успіхом додатку «Дія», що об'єднав різноманітні державні послуги в одному сервісі. Цей інструмент став прикладом для інших країн, оскільки полегшує доступ до державних послуг як для громадян, так і для бізнесу, тим самим сприяючи економічній інтеграції з ЄС.

Цифровізація відкриває можливості для українських МСБ виходити на нові ринки через використання онлайн-платформ, автоматизованих систем управління та цифрового маркетингу. Це допомагає підприємствам ефективніше працювати з європейськими партнерами та відповідати стандартам ЄС, включаючи прозорість операцій та дотримання вимог GDPR. Відповідність цим стандартам є важливою для успішного конкуренції на міжнародних ринках.

Для підтримки цифрової трансформації МСБ створено ініціативу «Digital for SMEs» (D4SME), засновану ОЕСР, яка допомагає в обміні знаннями та навичками. Однак український бізнес стикається з низькою цифровою грамотністю та обмеженим доступом до фінансування, що стримує його розвиток порівняно з країнами G7. Рішенням цієї проблеми може стати уніфікація методів оцінки цифрової зрілості МСБ, яка полегшить міжнародне порівняння.

В Україні національна програма цифровізації передбачає довгостроковий розвиток інфраструктури даних та інтеграцію з індексом DESI ЄС, що дозволить вимірювати цифрову зрілість бізнесу на регіональному рівні. Створення цифрових профілів МСБ на рівні громад допоможе визначити проблеми та залучити всіх стейкхолдерів до процесу трансформації.

Таким чином, цифровізація МСБ є важливим аспектом економічного зростання України, який сприяє зниженню витрат, автоматизації процесів та виходу на міжнародні ринки. Стандартизовані підходи до оцінки цифрової зрілості дозволять залучити інвесторів і посилити співпрацю з країнами ЄС та G7, забезпечуючи сталість та інноваційність української економіки.

Summary. The article addresses the digital transformation of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine and their integration with the EU and G7 countries. Among the main challenges Ukrainian SMEs face is the need for digitalization to enhance competitiveness and meet European standards, which is especially critical in EU integration. The importance of digital transformation is underscored by the success of the Diia application, which consolidates a wide range of government services into a single platform. This tool has become an example for other countries as it facilitates access to government services for citizens and businesses, promoting economic integration with the EU.

Digitalization creates opportunities for Ukrainian SMEs to enter new markets by utilizing online platforms, automated management systems, and digital marketing. It helps businesses work more effectively with European partners and comply with EU standards, including operational transparency and GDPR compliance. Meeting these standards is crucial for competing successfully in international markets.

To support the digital transformation of SMEs, the OECD has established the "Digital for SMEs" (D4SME) initiative, which aids in knowledge and skills exchange. However, Ukrainian businesses face challenges, such as low digital literacy and limited access to financing, which hinder their development compared to G7 countries. Standardizing SME digital maturity assessment methods could offer a solution by simplifying international comparisons.

In Ukraine, the national digitalization program envisions the long-term development of data infrastructure and integration with the EU DESI index, which will enable the measurement of digital maturity at the regional level. Creating digital profiles for SMEs at the community level will help identify challenges and engage all stakeholders in the transformation process.

Thus, the digitalization of SMEs is vital to Ukraine's economic growth, promoting cost reduction, process automation, and entry into international markets. Standardized approaches to assessing digital maturity will attract investors and strengthen collaboration with the EU and G7 countries, ensuring sustainability and innovation in the Ukrainian economy.

Вступ. Сьогодні Україна стала прикладом для інших держав у питаннях цифрової трансформації. Успішний досвід використання цифрового додатку «Дія» привернув увагу європейських країн, що почали цікавитися впровадженням подібних рішень у себе. Адже «Дія» об'єднала більшість державних послуг в одному додатку, що дозволило громадянам та бізнесу отримувати документи, реєструвати підприємства, сплачувати податки, і здійснювати багато іншого онлайн. Додаток забезпечує доступність державних послуг для різних верств населення, включаючи тих, хто живе у віддалених регіонах, що сприяє соціальній інклюзії. Завдяки цим факторам «Дія» стала не просто інструментом для надання послуг, а й символом цифрової трансформації України на глобальному рівні. Проте український малий та середній бізнес ще недостатньо глибоко інтегрувався у світову цифрову спільноту. Згідно із затвердженою Візією Відновлення України: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій», одним із основних стратегічних імперативів є «...інтеграція в ЄС і доступ до ринків ЄС і G7» [1]. При цьому основними стратегічними векторами виступатимуть ключові принципи концепції Індустрії 5.0, а саме Цифрові трансформації та перехід до «зеленої економіки» (EU Green Deal). Важливим рушієм відновлення буде сприятливе середовище для бізнесу, що охоплює трансформацію пріоритетних секторів, міцний людський капітал та ефективну інфраструктуру. Цифровізація є важливим елементом доступу малого та середнього бізнесу України до європейських ринків. Адже багато європейських країн вже давно інтегрували цифрові технології в бізнес-процеси. Для того щоб українські компанії могли конкурувати на рівних, вони повинні відповідати цим стандартам. Це, у свою чергу, вимагає цифровізації документів, прозорості операцій і впровадження сучасних технологій у виробництві та обслуговуванні.

Цифровізація дозволяє значно спростити процес виходу на європейські ринки. Онлайн-платформи для торгівлі, цифровий маркетинг, автоматизовані системи управління логістикою і продажами допомагають бізнесу ефективніше працювати з клієнтами та партнерами в Європі. Цифровізація допомагає українським компаніям відповідати вимогам європейських ринків завдяки

автоматизації звітності, інтеграції з європейськими системами контролю якості та дотримання норм GDPR [2] (Загального регламенту захисту даних). Цифрові інструменти сприяють оптимізації бізнес-процесів, зниженню операційних витрат та підвищенню продуктивності. Це важливо для зростання конкурентоспроможності українських компаній на європейських ринках, де конкуренція часто є дуже високою. Також упровадження цифрових технологій відкриває доступ до нових інструментів та інновацій, що може стати значним конкурентною перевагою. Це стосується як розвитку нових продуктів і послуг, так і вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Компанії, які активно використовують цифрові технології, викликають більше довіри з боку європейських партнерів. Вони розглядаються як надійні, сучасні та готові до співпраці на високому рівні.

Мета наукового дослідження – виокремити ключові напрями, тенденції та індикатори цифрового розвитку малих та середніх підприємств (далі – МСП) країн ЄС, G7 та України.

Для досягнення поставленої мети дослідження необхідно вирішити наступні завдання:

- виокремити роль та внесок малого і середнього бізнесу у розвиток соціально-економічної сфери країн ЄС, G7 та України;
- провести дослідження правових основ цифрового розвитку МСП в Україні та країнах Європейського Союзу;
- виокремити особливості інструментів оцінювання цифрової зрілості суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні та світі;
- проаналізувати цільові програми, які направлені на цифрову трансформацію МСП у розрізі країн ЄС, G 7 та України.

МСП відіграють ключову роль у національних економіках у всьому світі (табл. 1), створюючи робочі місця та додану вартість, а також сприяючи інноваціям. Однак ці внески значно відрізняються у розрізі компаній, країн та секторів. Відкритий доступ до глобальних ринків і мереж знань може посилити внесок МСП. У той же час торговельні та інвестиційні бар'єри ускладнюють діяльність МСП, а недостатнє використання цифрових технологій заважає МСП працювати ефективно та виходити на міжнародні ринки.

Малі та середні підприємства є основою світової економіки. Вони виготовляють близько 58% ВВП Європейського Союзу, 53,2% ВВП Канади, понад 50% ВВП Великобританії; 41% ВВП Японії; 44% ВВП США. В Україні МСП виробляють 55% ВВП. Вони стимулюють інновації, легко пристосовуються до ринкових сил, мають потужний економічний вплив у різних секторах бізнесу. Також МСП створюють

робочі місця та забезпечують роботою кваліфіковану молоду робочу силу (табл. 2).

Таблиця 1

Основні структурні показники суб'єктів господарювання країн ЄС, G7 та України з розподілом за розмірами у 2022 році

Країни, групи країн	Територія, тис. км ²	Населення, млн. осіб	Загальна кількість підприємств, млн. одиниць	МСП частка, у загальній кількості підприємств, %	МСП, частка у ВВП, %
Європейський Союз	4234,0	446,8	23,2	99,8	58,0
Сполучені Штати	9834,0	333,9	33,2	99,9	44,0
Канада	9985,0	38,6	1,2	98,1	53,2
Японія	378,0	124,6	3,6	99,7	41,0
Великобританія	242,5	67,8	5,5	99,9	> 50
Україна	603,6	41,2	2,0	99,9	55,0

Таблиця 2

Основні структурні показники суб'єктів господарювання країн ЄС, G7 та України з розподілом за розмірами у вересні 2022 року

Види підприємств (за розміром)	Кількість, млн. осіб (частка зайнятих, %)					
	Європейський Союз	Сполучені Штати	Канада	Японія	Великобританія	Україна
1	2	3	4	5	6	7
Мікро	29,9 (19,29)	21,3 (16%)	-	11,3 (24,1%)	4,308 (20,8%)	3,128 (35%)
Малі	46,05 (29,71%)	40,4 (30,4 %)	8,2 (67,7%)	10,1 (21,6%)	4,228 (17,7%)	1,162 (13%)
Середні	23,250 (15%)	28,5 (21,4 %)	2,5 (20,7%)	10,8 (23%)	3,458 (15,1%)	3,002 (33,6%)
МСП всього	99,2 (64%)	90,2 (67,8%)	10,7 (88,4%)	32,2 (68,7%)	12,033 (53,6%)	7,292 (81,6%)
Великі	55,8 (36%)	43,2 (32,2%)	1,4 (11,6%)	14,65 (31,3%)	10,622 (46,4%)	1,644 (18,4%)
Всього, млн. осіб	155,0 (100%)	133,2 (100%)	12,1 (100%)	46,85 (100%)	22,655 (100%)	8,936 (100%)
Галузі						
А. Сільське, лісове та рибне господарство	0,31 (1,3%)	0,277 (0,83%)	0,049 (4,02%)	0,035 (0,98%)	0,148 (2,7%)	0,074 (3,7%)
В+С+D+E. Промисловість	2,33 (10%)	0,711 (2,14%)	0,06 (4,92%)	0,327 (9,1%)	0,276 (5,02%)	0,126 (6,4%)
Г. Будівництво	2,79 (12%)	3,483 (10,49%)	0,149 (12,21%)	0,350 (9,75)	0,914 (16,6%)	0,057 (2,9%)
Г. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів	4,42 (19%)	3,410 (10,27%)	0,196 (16,1%)	0,983 (27,34%)	0,548 (9,96%)	0,826 (41,9%)

1	2	3	4	5	6	7
Н. Транспортна, складська, поштова та розносна діяльність	1,26 (5,4%)	3,051 (9,19%)	0,073 (5,96%)	0,166 (4,62%)	0,339 (6,15%)	0,098 (5,0%)
І. Тимчасове проживання та харчування	1,8 (8,1%)	1,049 (4,49%)	0,08 (6,6%)	0,277 (7,71%)	0,221 (4,01)	0,072 (3,6%)
Ј. Інформація та теле-комунікації	1,4 (4,9%)	0,445 (1,34%)	0,019 (1,6%)	0,061 (1,7%)	0,335 (6,08%)	0,234 (11,9%)
К. Фінансова та страхова діяльність	0,697 (3%)	0,992 (2,99%)	0,042 (3,44%)	0,079 (2,18%)	0,084 (1,52%)	0,01 (0,5%)
Л. Операції з нерухомістю	1,33 (5,7 %)	3,27 (9,85%)	0,057 (4,67%)	0,214 (5,94%)	0,13 (2,36)	0,096 (4,9%)
М. Професійна, наукова і технічна діяльність	4,44 19,1 %	4,60 (13,9%)	0,152 (12,6%)	0,122 (3,39%)	0,763 (13,84%)	0,140 (7,1%)
Н. Бізнес-адміністрування та допоміжні послуги	1,54 6,6 %	3,0 (7,71%)	0,067 (5,5%)	0,163 (4,52%)	0,473 (8,58%)	0,054 (2,7%)
Р. Освіта	0,511 (2,2%)	0,99 (2,98%)	0,015 (1,23%)	0,077 (2,14%)	0,308 (5,59%)	0,017 (0,8%)
Q. Охорона здоров'я та соціальна допомога	-	2,72 (8,3%)	0,129 (10,57%)	0,256 (7,13%)	0,341 (6,19%)	0,038 (1,9%)
Р. Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-	1,70 (5,13%)	0,018 (1,48%)	-	0,275 (4,9%)	0,016 (0,8%)
S. Надання інших видів послуг (галузі не класифіковані)	0,187 (0,8%)	3,55 (10,8%)	0,11 (9,1%)	0,485 (13,5%)	0,355 (6,5%)	0,116 (5,9%)
Всього, млн. одиниць	23,24 (100%)	33,21 (100%)	1,22 (100%)	3,59 (100%)	5,51 (100%)	1,974 100%

Успіх малого та середнього бізнесу в Європі значною мірою залежить від рівня цифровізації, оскільки це дозволяє компаніям бути більш гнучкими, адаптивними та конкурентоспроможними на глобальному ринку. Цифрові технології допомагають підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, знижувати витрати, покращувати обслуговування клієнтів і підвищувати ефективність роботи. Доступ до інтернету та цифрових інструментів також відкриває нові можливості для виходу на міжнародні ринки, дозволяючи компаніям продавати продукцію чи послуги далеко за межами свого регіону. Завдяки цифровим платформам і автоматизованим системам, малі та середні підприємства можуть легше управляти логістикою, фінансами та маркетингом, що забезпечує швидшу адаптацію до змін ринку та потреби споживачів.

Важливим кроком до запровадження цифрових технологій у МСП є глобальна ініціатива «Digital for MSE (D4SME)» [7], заснована у 2018 році країнами Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР). Метою цієї ініціативи є допомога урядам, бізнес-секторам та іншим установам у обміні знаннями та навичками для швидкої та ефективної цифрової трансформації МСП. Сучасний

стан цифрових технологій у вітчизняному бізнесі кардинально відрізняється від світового. Оскільки наразі існує проблема низької цифрової грамотності суспільства та керівників бізнесу на всіх рівнях, використання європейської методики визначення індексу цифрової інтенсивності з відповідними показниками не є цілком прийнятним для вітчизняного бізнесу. Оскільки Україна не відображена в багатьох світових рейтингах розвитку цифрової економіки, існує проблема із розумінням загальних тенденцій змін у вітчизняній цифровій інфраструктурі та її позиції в глобальному цифровому контексті. Однією з головних причин цього явища є практична відсутність інформаційного поля, дорожніх карт для бізнесу, які б рекомендували та інформували бізнес про певні цифрові переваги та можливості. Також недосконалою та технологічно застарілою є методологія отримання статистичних даних щодо цифрового розвитку бізнес-структур та цифрової економіки країни. Основним джерелом даних у нашій країні є Державна служба статистики України, яка збирає дані з розробленої уніфікованої форми (№ 1-ІКТ (річна) «Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 20_ році») [8]. Збір даних не враховує динаміку розвитку МСБ.

Національна програма «Цифровізація для відновлення в Україні» передбачає, що в довгостроковій перспективі (2026-2032 рр.) [9] Україна може зосередитися на розбудові надійної інфраструктури даних для вимірювання цифрової економіки. Ця довгострокова перспектива передбачає, що Україна має можливість інтегруватися в методологію The Digital Economy and Society Index (DESI) [10] та матиме доступ до загальної бази даних ЄС. Проте, вже сьогодні потрібно зосередити увагу на цьому індексі, і вимірювати його локально, тобто на мікрорівні, масштабуючи на рівні країни. Слід діяти та вже зараз, створювати цифрові профайли МСБ у громадах та регіонах. Тому сьогодні вкрай важливо глибоко розуміти цифровий профіль МСБ міста, області та країни в цілому, а саме – які цифрові інструменти та технології використовує МСБ у своїй діяльності та для чого; наскільки цифрові технології та інструменти інтегровані в існуючий бізнес, організаційні процеси тощо. Це надасть розуміння реальної картини використання цифрових інструментів бізнесом, розриви та проблеми, які допоможуть об'єднати та залучити всіх стейкхолдерів процесу цифрової трансформації (бізнесу, держави, освіти та науки). Це допоможе забезпечити синергетичний ефект та розвинути цифрову економіку громади, регіону та країни.

Цифрова трансформація є важливим аспектом економічного зростання та розвитку в сучасному світі. Багато країн розробили

інструменти оцінки цифрової зрілості, щоб оцінити свої цифрові можливості та визначити області для вдосконалення (табл. 3). Такий підхід широко використовується в ЄС, США, Великій Британії, Канаді та Японії. Україна також вивчає досвід його впровадження.

Таблиця 3

Інструменти оцінювання цифрової зрілості суб’єктів господарювання

Назва країни, групи країн 1	Інструменти оцінювання цифрової зрілості 2	Розробник 3	Основні характеристики 4
Європейський Союз	Табло цифрової трансформації (DTS)	Європейська Комісія	Вимірює цифрову зрілість країн-членів ЄС на основі різноманітних факторів, зокрема цифрової інфраструктури, людського капіталу та цифрових державних послуг.
	Інструмент оцінки цифрової зрілості (DMAT)	European Digital SME Alliance	Інструмент допомагає малим і середнім підприємствам (МСП) оцінити свою цифрову зрілість і визначити сфери для вдосконалення.
	Модель цифрової зрілості (DMM)	Європейська Комісія	Подібно до DMM для США, європейський DMM оцінює зрілість організації за кількома різними вимірами, включаючи лідерство, культуру та технології.
	Індекс цифрової трансформації (DTI)	Європейський центр цифрової конкуренто-спроможності	DTI оцінює цифрову зрілість країн-членів ЄС на основі таких факторів, як цифрова інфраструктура, цифрові навички та цифрові інновації.
Сполучені Штати	Модель цифрової зрілості (DMM)	Інститут цифрової трансформації	Модель оцінює зрілість організації за кількома різними параметрами, включаючи лідерство, культуру та технології.
	Інструмент оцінки цифрової трансформації (DTAT)	Глобальний центр цифрової трансформації бізнесу	Оцінює зрілість організації з точки зору цифрової стратегії, цифрової культури та впровадження цифрових інструментів.
	Інструмент оцінки цифрової готовності	Microsoft	Допомагає організаціям визначити свою готовність до цифрової трансформації, оцінюючи їхню технологічну інфраструктуру, методи управління даними та навички робочої сили.
	Індекс цифрової зрілості (DMI)	Бостонська консалтингова група	DMI оцінює зрілість організації за кількома різними вимірами, включаючи стратегію, організацію, технології та можливості.
Канада	Інструмент оцінки цифрової зрілості	Digital Main Street	DMI оцінює зрілість організації за кількома різними вимірами, включаючи стратегію, організацію, технології та можливості.
	Інструмент цифрового впровадження	Банк розвитку бізнесу Канади (BDC)	Допомагає компаніям оцінити свою цифрову готовність і надає рекомендації щодо вдосконалення в таких сферах, як електронна комерція, соціальні мережі та кібербезпека
	Модель цифрової зрілості	Deloitte	Ця модель допомагає організаціям оцінювати свою цифрову зрілість за шістьма параметрами: стратегія, клієнтський досвід, операції, робоча сила, інновації та технології

1	2	3	4
	Оцінка цифрової зрілості	EY Канада	Цей інструмент допомагає організаціям оцінити свою цифрову зрілість за семи вимірами: клієнт, бізнес-модель, технології, дані та аналітика, операції, організація та інновації
Японія	Інструмент оцінки DX	Японська організація зовнішньої торгівлі (JETRO)	Оцінює готовність організації до цифрової трансформації за кількома різними вимірами, включаючи стратегію, організацію та технології
	Модель оцінки цифрової зрілості (DMAM)	Міністерство економіки, торгівлі та промисловості Японії (METI)	Модель оцінює зрілість організації за кількома різними параметрами, включаючи стратегію, організацію та IT-інфраструктуру
	Оцінка цифрової трансформації (DTA)	Deloitte Japan	Оцінює готовність організації до цифрової трансформації в кількох різних вимірах, включаючи стратегію, культуру та можливості
Великобританія	Оцінка моделі цифрового бізнесу (DBM)	Інститут інформаційної та комунікаційної політики (ICCP)	Оцінює зрілість цифрової бізнес-моделі організації за кількома різними вимірами, включаючи пропозицію цифрової цінності, модель доходу та досвід клієнтів
	Оцінка Digital Business Academy	Tech Nation, британська мережа для підприємців	Оцінює цифрові можливості малих і середніх підприємств (МСП) за шістьма вимірами: розробка продуктів, маркетинг, фінанси, операції, люди та стратегія
	Цифрова система показників	Lloyds Bank	Оцінює цифрову зрілість організації за чотирма параметрами: онлайн-присутність, цифровий маркетинг, електронна комерція та автоматизація бек-офісу
	Інструмент оцінки цифрових можливостей	Департамент бізнесу, енергетики та промислової стратегії (BEIS)	Оцінює цифрові можливості бізнесу Великобританії за чотирма параметрами: лідерство та стратегія, навички та навчання, впровадження технологій, безпека та стійкість
	Цифровий індекс прискорення (DAI)	Компанія «Accenture» у співпраці з Конфедерацією британської промисловості (CBI)	Інструмент, який допомагає компаніям оцінити свій рівень цифрової зрілості та визначити сфери, які їм потрібно покращити, щоб прискорити свої зусилля з цифрової трансформації
Україна	Модель оцінки цифрової зрілості	Київська школа економіки	Оцінює цифрову зрілість організації за п'ятьма параметрами: стратегія та лідерство, процеси та операції, клієнтський досвід, цифрові можливості, а також дані та аналітика
	Інструмент оцінки цифрової трансформації	Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD)	Оцінює цифрові можливості малих і середніх підприємств в Україні за чотирма параметрами: стратегія та лідерство, цифрові продукти та послуги, цифрові операції, а також цифровий маркетинг і продажі
	Інструмент оцінки цифрової готовності	Українська асоціація IT-директорів	Оцінює цифрову зрілість організації за п'ятьма параметрами: цифрова стратегія, цифрові операції, цифрова культура, цифровий розвиток і цифрова безпека

Інструменти оцінювання цифрової зрілості в цих країнах розроблено для вимірювання різних аспектів цифрової трансформації, включаючи цифрову інфраструктуру, цифрові навички, цифрові державні послуги та електронну комерцію. Оцінювання, зазвичай проводиться шляхом опитування або набору стандартизованих питань. Результати оцінювання дають змогу зрозуміти рівень цифрової зрілості та сфери, де потрібні вдосконалення.

Загалом впровадження інструментів оцінювання цифрової зрілості було успішним у багатьох країнах і може бути цінним інструментом для визначення сфер для вдосконалення та розробки стратегій цифрової трансформації. Кожен інструмент має свій унікальний підхід і методологію. Однак існують деякі спільні риси та відмінності між інструментами, які використовуються в кожному регіоні.

Загальні особливості: багато інструментів оцінюють цифрову зрілість за подібними параметрами, такими як лідерство, культура, технології та цифрові навички. Усі вони спрямовані на те, щоб допомогти організаціям визначити сфери для вдосконалення та розробити дорожню карту цифрової трансформації.

Більшість інструментів можна налаштувати та адаптувати до конкретних потреб різних організацій. Інструменти зазвичай передбачають самооцінку організацією, часто через онлайн-анкету чи опитування.

Відмінні риси: конкретні параметри та фактори, які оцінює кожен інструмент, можуть відрізнятися залежно від розробника та цільової аудиторії. Деякі інструменти розроблено спеціально для малих і середніх підприємств, тоді як інші більш широко застосовуються до організацій будь-якого розміру.

Рівень деталізації в оцінюванні може відрізнятися: деякі інструменти надають загальний огляд цифрової зрілості, у той час як інші пропонують більш детальну інформацію. Культурний і нормативний контекст кожного регіону може впливати на розробку та застосування інструментів оцінювання.

Враховуючи зростаючу стратегічну важливість цифрових процесів у сфері МСП, низка міжнародних організацій розробляють власні методики оцінювання політики цифровізації на рівні окремих країн. Так, Організація економічного співробітництва і розвитку запропонувала методику визначення Індексу політики МСП, яка спрямована на дослідження ключових індикаторів проходження процесів цифровізації (рис. 1, табл. 4).

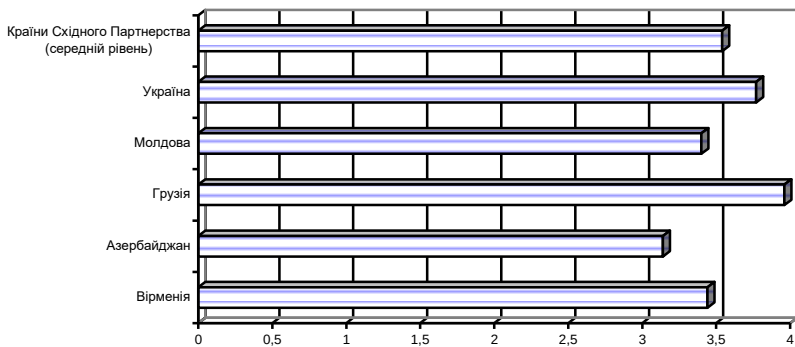


Рис. 1. Зведені результати оцінювання політики цифровізації МСП у країнах Східного партнерства [20]

Таблиця 4
Основи політики цифровізації МСП, бали за компонентами [20]

Критерії оцінювання	Вірменія	Азербайджан	Грузія	Молдова	Україна	Країни Східного Партнерства (середній рівень)
1	2	3	4	5	6	7
Загальні оцінки політики цифровізації МСП	3,44	3,14	3,96	3,40	3,77	3,54
Вибрані рамкові умови для цифрової трансформації	3,92	2,96	4,02	3,22	3,93	3,61
3.4 Інституційна основа цифровізації МСП	3,50	4,05	4,54	4,20	4,40	4,14
4.1 Послуги електронного уряду	4,00	4,25	4,29	4,34	4,66	4,31
5a.3 Послуги підтримки цифрової трансформації МСП	3,11	2,91	3,59	3,51	3,53	3,33
6.6 Цифрові фінансові послуги	3,52	3,05	3,94	3,02	3,81	3,47
7.4 Оцифрування стандартів і технічних регламентів	1,50	2,13	3,63	2,50	2,50	2,45
10.4 Використання електронної комерції	2,25	3,44	4,00	3,31	2,89	3,18

Наведена система оцінювання складається з таких елементів:

1) Національна цифрова стратегія. Цей елемент оцінює наявність національної цифрової стратегії та/або іншої політики у вигляді документу, розробленого для прискорення цифрової трансформації. Також тут беруться до уваги заплановані заходи, у тому числі для

МСП; бюджет, цілі та методи моніторингу; механізми координації впровадження політики.

2) Широкосмугове з'єднання. Даний розділ аналізує заходи, спрямовані на розширення доступу до високошвидкісного Інтернету окремих осіб та фірм; державні інвестиції в інфраструктуру; стимули для домогосподарств, підприємств і провайдерів широкосмугового доступу; стан поширення 5G. У рамках цього елементу здійснюється також оцінювання цифрового розриву.

3) Цифрові навички. Ця група індикаторів зосереджується на політиці допомоги громадянам будь-якого віку у бажанні здобути цифрову грамотність. Він оцінює політичні документи, залучення та координацію відповідних зацікавлених сторін, а також заходи, спрямовані на включення цифрової компетентності у шкільні програми та запровадження навчання впродовж життя. Він також приділяє особливу увагу збору даних про рівні цифрових навичок, здійснює моніторинг та оцінку відповідності рамці цифрових компетенцій Європейського Союзу (ЕС) (DigComp).

4) Інформаційне наповнення. У цьому розділі відображається здатність окремої країни регулярно збирати статистичну інформацію про наступні показники: кількість абонентів фіксованого широкосмугового зв'язку на 100 жителів; кількість абонентів мобільного широкосмугового зв'язку на 100 жителів; частка домогосподарств, якій доступні широкосмугові з'єднання; частка підприємств із широкосмуговим зв'язком зі швидкістю 30 Мбіт/с або більше; розбіжності у використанні широкосмугового зв'язку між міськими та сільськими домогосподарствами; частка фізичних осіб, які використовують Інтернет для взаємодії з органами державної влади; нові випускники вищих навчальних закладів у галузях науки, технології, інженерії та математики, у відсотковому співвідношенні; навички ІКТ (базові, стандартні, розширені); успішність учнів (15-річних) у літературі, математиці та природничих науках.

Зважаючи на важливість цифрового розвитку ОЕСР та Уряд України запустили у червні 2023 року чотирирічну програму [21], яка підтримуватиме порядок денний України щодо реформ, відновлення та реконструкції та допоможе просуватись на шляху приєднання до ОЕСР та Європейського Союзу. У рамках цієї програми ОЕСР переглядає загальне політичне середовище для розробки політики щодо МСП в Україні за 12 тематичними аспектами Акту про малий бізнес для Європи. Також ОЕСР співпрацює з Україною, щоб просувати цифрову трансформацію малих і середніх підприємств шляхом нарощування потенціалу інфраструктури підтримки

підприємництва, розробки інструментів для оцінювання цифрової зрілості фірм і пропонування способів просування цифрових навичок і культури серед керівників малих та середніх підприємств, а також фізичних осіб-підприємців. У березні 2022 року ЄС ухвалив закон про цифрові ринки [22] як частину ініціативи з підтримки цифрового розвитку. Це стало значущою подією, адже нове законодавство регулює діяльність великих цифрових платформ, відомих як «вартові», з метою створення відкритого та справедливого цифрового ринку в Європі. Для «вартових» запроваджено низку чітких зобов'язань і обмежень, що запобігають зловживанню ринковою силою з боку великих компаній та сприяють появі нових конкурентів. Європейська комісія, завдяки цьому закону, стане першим у світі регулятором технологічного ринку такого масштабу, охоплюючи різноманітні цифрові послуги та практики. У квітні 2022 року була укладена ще одна важлива угода щодо «Закону про цифрові послуги» [23], який став першим у світі нормативним актом у сфері цифрового регулювання. Закон базується на принципі, що те, що є незаконним офлайн, повинно бути незаконним і онлайн. Великі онлайн-платформи та пошукові системи будуть зобов'язані захищати своїх користувачів від незаконного контенту, товарів і послуг. Крім того, ці платформи мають оцінювати та зменшувати ризики, пов'язані з їхньою діяльністю та алгоритмами, зокрема щодо основних прав, безпеки дітей і якості громадського діалогу. Як і «Закон про цифрові ринки», «Закон про цифрові послуги» набув чинності у 2022 році та почав діяти з 2023 року.

Висновки. Результати проведених досліджень свідчать, що малий і середній бізнес складає значну частку економіки багатьох країн. Оцифрування допомагає МСБ бути більш ефективними, продуктивними та конкурентоспроможними на глобальному ринку. Цифровий розвиток сприяє автоматизації процеси, зниженню витрат, підвищенню швидкості обслуговування клієнтів та полегшує вихід на міжнародні ринки.

Цифрові технології дозволяють малим підприємствам розширюватися за межі свого регіону та країни, що особливо важливо для ЄС з його єдиним ринком. Це допомагає МСБ брати участь у глобальних торгових потоках та залучати нових клієнтів, використовуючи онлайн-платформи, електронну комерцію та цифрові маркетингові інструменти.

Цифрові технології стимулюють впровадження інновацій у МСБ, що важливо для їхнього виживання та розвитку. Компанії, які активно використовують нові технології, такі як штучний інтелект,

автоматизація та великі дані, мають більше шансів на швидку адаптацію до змін у ринковому середовищі. Отже, цифровий розвиток МСБ сприяє зміцненню економіки, забезпеченню стабільності, інновацій та адаптації до глобальних викликів, створюючи при цьому нові можливості для бізнесу.

Проте індекси оцінювання цифрової зрілості малого та середнього бізнесу у різних країнах мають значні відмінності. Насамперед це зумовлено тим, що країни мають різні рівні розвитку економіки, доступу до технологій, інфраструктури та рівень цифрової грамотності населення. Наприклад, у високорозвинених країнах, таких як Німеччина чи Швеція, цифрові рішення вже інтегровані на високому рівні в МСБ. У той же час, у менш розвинутих країнах, як-от Болгарія чи Румунія, цифрова трансформація може лише починатися. Тому індекси враховують специфіку країни, підлаштовуючи критерії під її економічну та технологічну реальність. Також кожна країна має власні пріоритети щодо цифрової трансформації бізнесу. Наприклад, у Сполучених Штатах пріоритетом є розвиток цифрової інфраструктури, а країнах Європи – підвищення цифрової грамотності підприємців. Це впливає на критерії оцінювання, які можуть відрізнятися залежно від акценту державної політики.

Різні організації, які розробляють індекси цифрової зрілості, використовують різні методології та підходи до збору даних. Деякі індекси зосереджуються на технічних аспектах, як-от кількість цифрових інструментів, які використовує МСБ, інші – на інституційних факторах, таких як державна підтримка або рівень освіти підприємців. Це призводить до того, що показники цифрової зрілості значно відрізняються в різних країнах навіть при схожих економічних умовах. Цифрова трансформація вимагає інвестицій у технології, освіту персоналу, кібербезпеку та інфраструктуру. У країнах із розвиненим фінансовим сектором (як-от Японія) МСБ мають більший доступ до капіталу для інвестицій у цифрові рішення. Відповідно, індекси цифрової зрілості враховують наявність або відсутність таких можливостей.

Різноманітність підходів, платформ і сервісів для оцінки цифрового розвитку МСБ у кожній країні є надзвичайно важливою, оскільки дозволяє врахувати унікальні національні особливості та специфічні потреби бізнесу [24-26].

Такий підхід дає змогу гнучко й точно налаштовувати процес цифрової трансформації, ефективно підтримуючи підприємства з урахуванням культурних, економічних та інфраструктурних факторів кожної країни. Це дає можливість кожній країні сформувати власну

культуру цифрового розвитку та розвивати унікальну цифрову екосистему. Однак, попри цю необхідну варіативність, кінцевою метою має стати створення єдиної стандартизованої системи, яка забезпечить об'єктивну та прозору оцінку цифрового розвитку на міжнародному рівні.

Тому важливо уніфікувати індекси цифрової зрілості малого та середнього бізнесу для різних країн, створивши єдину методiku. Єдина методика дозволить точно порівнювати цифрову зрілість МСБ між різними країнами. Це, у свою чергу, надасть можливість урядам, інвесторам та міжнародним організаціям краще розуміти, які країни лідирують у цифровій трансформації, а які потребують додаткової підтримки. Без уніфікації порівняння можуть бути неточними через різні критерії оцінки, що ускладнює формування глобальної картини. Єдина методика створить стандартизований підхід до збору даних та їхньої інтерпретації, що підвищить достовірність і об'єктивність результатів, забезпечить єдиний формат оцінювання, який не залежатиме від специфіки конкретної країни чи організації, яка проводить дослідження.

Уніфікація індексів полегшить обмін передовими практиками між країнами. Наприклад, якщо країни з високими показниками цифрової зрілості використовують ті самі критерії оцінки, інші країни зможуть ефективніше адаптувати свої стратегії, орієнтуючись на лідерів. Також і для інвесторів важливо мати чіткі показники цифрового розвитку підприємств, щоб приймати рішення щодо інвестування.

Єдиний індекс дозволить інвесторам легше оцінювати потенціал МСБ у різних країнах і сприятиме більш рівномірному розподілу інвестицій у проекти цифрової трансформації. Уряди зможуть краще адаптувати свої програми підтримки цифрової трансформації бізнесу, маючи доступ до стандартизованих даних. Міжнародні організації та донорські фонди зможуть створювати більш ефективні програми підтримки цифрової трансформації. Єдиний індекс підвищить прозорість процесу оцінювання та довіру до результатів серед усіх зацікавлених сторін: урядів, бізнесу, інвесторів та міжнародних організацій.

Відомо, що уніфіковані стандарти сприяють впровадженню кращих практик і стимулюють підприємства до покращення своїх результатів. Єдина методика оцінювання цифрової зрілості допоможе краще інтегрувати МСБ у глобальну цифрову економіку. В умовах, коли транскордонна електронна комерція та цифрові послуги стають

основою світової економіки, стандартизовані підходи полегшать співпрацю між країнами та бізнесами на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Візія Відновлення України: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій». План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 28.07.2024).
2. Загальний регламент про захист даних (GDPR). GDPR Text, Translation and Commentary. URL: <https://gdpr-text.com/uk/> (дата звернення: 04.08.2024).
3. Katsinis, A., Lagüera-González, J., Di Bella, L., Odenthal, L., Hell, M., Lozar, B. Annual Report on European SMEs 2023/2024. Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2024. doi:10.2826/355464.
4. New 2024 SME performance review: SMEs driving job creation despite high inflation. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL: <http://surl.li/kfpox> (date of access: 10.08.2024).
5. Enterprises by business size. OECD. URL: <http://surl.li/kdrczj> (date of access: 18.08.2024).
6. Economic statistics / Economic activiti. Monetary and finance statistics. URL: <http://surl.li/roemaq> (date of access: 24.08.2024).
7. OECD Digital for SMEs Global Initiative. OECD. URL: <http://surl.li/lgfth> (date of access: 02.09.2024).
8. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (date of access: 06.09.2024).
9. Цифровізація для відновлення України. OECD. URL: <http://surl.li/fqctpn> (дата звернення: 12.09.2024).
10. Digital Economy and Society Index (DESI). Digital Economy and Society Index 2018 Report. URL: <http://surl.li/hqxfbj> (date of access: 15.09.2024).
11. The Network Readiness Index 2019. Towards a Future-Ready Society. URL: <http://surl.li/hcewbl> (date of access: 15.09.2024).
12. Measuring the Information Society Report. International Telecommunication Union Place des Nations Geneva Switzerland. Volume 1. URL: <http://surl.li/vwrpts> (date of access: 18.09.2024).
13. World Digital Competitiveness (WDC) Ranking. World Competitiveness Centre. URL: <http://surl.li/ptpzdz> (date of access: 20.09.2024).
14. The ICT Development Index (IDI). Methodology, indicators and definitions. URL: <http://surl.li/dvtvgk> (date of access: 28.09.2024).

15. BCG's Sentiment Index: Boston Consulting Group: Strategic Management Consulting. URL: <http://surl.li/kbesio> (date of access: 28.09.2024).
16. Digital Evolution Index (DEI). URL: <https://sites.tufts.edu/ibgc/tag/digital-evolution-index/> (date of access: 28.09.2024).
17. European Digital Progress Report. URL: <http://surl.li/tkfgoy> (date of access: 28.09.2024).
18. Dell Technologies (DT Index). URL: <http://surl.li/rffxcm> (date of access: 28.09.2024).
19. IDSME index evaluation of SMEs digitalization. URL: <http://surl.li/ilutlh> (date of access: 28.09.2024).
20. OECD / European Bank for Reconstruction and Development. Digital Economy for SMEs, in SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024: Building Resilience in Challenging Times: OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/7dc9f62c-en>
21. ОЕСР започаткувала Програму для України. Урядовий портал. URL: <http://surl.li/bvuseb> (дата звернення: 06.10.2024).
22. The Digital Markets Act. European Comission. URL: <http://surl.li/utkahp> (date of access: 06.10.2024).
23. The Digital Services Act. European Comission. URL: <http://surl.li/lioxak> (date of access: 11.10.2024).
24. Strutyńska, I., Dmytrotsa, L. , Kozbur, H. , Hlado, O. Sorokivska, O. Working-Out of Recommendation System to Increase the Digital Maturity Level of Enterprises. 2020 IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology, PIC S and T 2020, pp. 147-151.
25. Strutyńska, I., Kozbur, H. , Dmytrotsa, L. , Sorokivska, O., Melnyk, L., Grytseliak, R. Regarding to the Concept of Small and Medium-Sized Enterprises Digitalization in Ukraine: Problems and Solutions Proceedings - International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT, pp. 276-279.
26. Strutyńska, I., Kozbur, G. , Dmytrotsa, L. , Sorokivska, O. , Melnyk, L. Influence of Digital Technology on Roadmap Development for Digital Business Transformation. Proceedings - International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT, pp. 333-337.

Ірина Федишин

*Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)*

Iryna Fedyshyn

Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

**КОЛІЗІЇ СУЧАСНОГО ЗАКОНОДАВСТВА ЩОДО
ВИЗНАЧЕННЯ АВТОРСТВА ДЛЯ ОБ'ЄКТІВ
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, СТВОРЕНИХ
НЕЙРОННИМИ МЕРЕЖАМИ**

**COLLISIONS OF CURRENT LEGISLATION REGARDING THE
DETERMINATION OF AUTHORITY FOR INTELLECTUAL
PROPERTY OBJECTS CREATED BY NEURAL NETWORKS**

***Резюме.** Швидкий розвиток штучного інтелекту, зокрема нейронних мереж, ставить під питання традиційні підходи до захисту інтелектуальної власності. Здатність систем штучного інтелекту (далі ШІ) створювати оригінальні твори, винаходи та бренди викликає ряд юридичних дилем. Швидкий прогрес штучного інтелекту вимагає переосмислення традиційних правових норм щодо авторства, власності та захисту інтелектуальних продуктів. Виникнення творів, створених ШІ, підриває звичні уявлення про авторство і ставить під сумнів правові механізми захисту інновацій. Пошук відповідей вимагає делікатного балансування між стимулюванням інновацій та захистом прав творців. Дослідження в цій галузі зосереджені на аналізі ризиків та негативних наслідків розвитку ШІ для творчості людини, а також на впливі цих технологій на створення об'єктів інтелектуальної власності.*

Для дослідження економічних процесів, пов'язаних з впливом інтелектуальної діяльності нами був використаний діалектичний підхід. Це дозволило виявити взаємозв'язки між інформаційними технологіями та правом. Для цього було застосовано комплексний набір методів, включаючи системний, функціональний і статистичний аналіз. Комплексне дослідження, засноване на діалектичному підході, дозволило нам виявити закономірності та тенденції в економіці знань.

Проведене дослідження показало, що існуюче законодавство про авторське право, як правило, орієнтоване на захист прав фізичних осіб – авторів. Воно не містить чітких положень щодо визначення

авторства для творів, створених штучним інтелектом. Це призводить до низки колізій.

Для розуміння впливу штучного інтелекту на інтелектуальну власність здійснено аналіз, який включає в себе оцінку ризиків, дослідження потенційних негативних наслідків для творчості та прибутковості, а також детальне вивчення факторів, що можуть сприяти або перешкоджати розвитку ІІІ в цій сфері.

Summary. The rapid development of artificial intelligence, in particular neural networks, calls into question traditional approaches to the protection of intellectual property. The ability of AI systems to create original works, inventions and brands raises a number of legal dilemmas. The rapid progress of artificial intelligence requires a rethinking of traditional legal norms regarding authorship, ownership and protection of intellectual products. The emergence of works created by AI undermines the usual notions of authorship and calls into question the legal mechanisms for the protection of innovations. The search for answers requires a delicate balancing act between stimulating innovation and protecting the rights of creators. Research in this field is focused on the analysis of risks and negative consequences of the development of AI for human creativity, as well as on the impact of these technologies on the creation of intellectual property objects.

A dialectical approach to study economic processes related to the influence of intellectual activity was used, which allowed to discover the relationship between information technology and law. For this, a complex set of methods was applied, including system, functional and statistical analysis, modeling method. A comprehensive study based on a dialectical approach allowed us to identify patterns and trends in the knowledge economy.

The conducted research showed that the existing legislation on copyright, as a rule, is focused on the protection of the rights of natural persons - authors. It does not contain clear provisions on the definition of authorship for works created by artificial intelligence. This leads to a series of collisions.

To understand the impact of artificial intelligence on intellectual property, an analysis was carried out, which includes risk assessment, research on potential negative consequences for creativity and profitability, as well as a detailed study of factors that can promote or hinder the development of AI in this area.

Вступ. Інтелектуальна власність (далі ІВ) – це рушійна сила інновацій. Вона дозволяє захистити результати творчої діяльності та стимулює розвиток нових технологій. Однак, у наш час захист ІВ стає

дедалі складнішим завданням через швидкі технологічні зміни. Швидкі зміни технологій ускладнюють захист прав власників ІВ та створюють нові виклики для правової системи. Це вимагає від бізнесу постійного пошуку ефективних способів захисту своїх інтересів.

ІВ охоплює широкий спектр нематеріальних активів, від літературних творів до наукових винаходів. Захист цих активів є складним завданням, яке ускладнюється розвитком технологій. Штучний інтелект (далі – ШІ) додає новий вимір до цієї проблеми, вимагаючи нових підходів до захисту ІВ. Спочатку ІВ розглядалася як виключно результат творчості митців. Однак з часом її роль зросла: тепер вона є цінним активом у сучасній економіці, заснований на знаннях та інноваціях. Особливо актуальними стають дослідження впливу нейронних мереж на створення об'єктів ІВ в контексті інтеграції України в глобальну економіку.

Українські науковці зіштовхуються з широким спектром питань, пов'язаних із захистом ІВ. Актуальність досліджень у цій галузі зумовлена необхідністю розробки ефективних механізмів захисту патентів, авторських прав, торгових марок та комерційної таємниці.

Швидкий розвиток нейронних мереж привернув значну увагу науковців. Зростання кількості публікацій про нейронні мережі свідчить про актуальність досліджень у цій галузі. Водночас постає питання про захист ІВ, що виникає в результаті розробок у сфері ШІ. Дослідження Кокберна та його колег [3] демонструють експоненціальне зростання кількості публікацій про нейронні мережі за останні два з половиною десятиліття.

Якщо у 1990 році таких робіт було менше сотні, то до 2015 року їх кількість наблизилася до 5000. Потреба в розумінні тонкощів ІВ в міжнародній торгівлі обумовлена все більшою інтеграцією України в світові ринки. Знання цих нюансів є ключовим для захисту ІВ українських підприємств за кордоном.

Теоретичні дослідження були спрямовані на гармонізацію законодавства у сфері ІВ, захист географічних зазначень та врегулювання конфліктів, пов'язаних із питаннями ІВ у міжнародній торгівлі.

ШІ ставить під сумнів традиційні уявлення про авторство та власність на інтелектуальну продукцію. Українські науковці досліджують, як адаптувати систему ІВ до світу, де все частіше виникають твори, створені спільно людиною та машиною.

Основна частина. У 2022 році було подано близько 3,46 мільйона патентних заявок, що на 500 тисяч більше, ніж у 2021 році. Це найвищий показник за останні три десятиліття [6].

За підсумками 2022 року патентне відомство Китаю опрацювало найбільшу кількість заявок у світі – понад 1,6 мільйона. США, хоча і зайняли друге місце, відстали від Китаю більш ніж у два рази [9].

Порівняно з 2021 роком, коли було подано близько 13,9 мільйона заявок, у 2022 році спостерігається значне зростання інтересу до захисту торгових марок, про що свідчить збільшення кількості заявок до 15,5 мільйонів [7].

Згідно зі звітом WIPI 2021 [11], після тимчасового спаду в 2019 році, кількість патентних заявок у світі демонструє тенденцію до зростання, що свідчить про відновлення інноваційної активності.

Внаслідок російської агресії українські підприємства зазнали значних втрат, пов'язаних з порушенням їхніх прав на ІВ. Війна обмежила доступ до міжнародних ринків та ускладнила захист патентів та авторських прав. Війна створила комплексні проблеми, які вимагають системного вирішення.

Згідно з рис. 1, кількість патентних заявок в Україні знижувалася протягом останніх років через низку факторів, таких як економічна криза та відтік кваліфікованих кадрів.

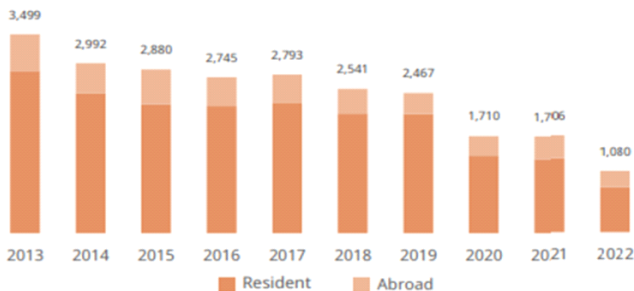


Рис.1. Аналіз динаміки патентної активності в Україні

Війна посилила ці негативні тенденції, призвівши до руйнування інфраструктури та обмеження доступу до фінансування, незважаючи на прийняття Закону України № 2174-ІХ, який мав на меті захистити ІВ під час воєнного стану. Цей закон передбачає низку заходів, зокрема, власникам ІВ не потрібно сплачувати додаткові збори за продовження терміну дії своїх патентів та інших охоронних документів у період воєнного стану. А також Закон передбачає безкоштовне продовження терміну дії охоронних документів на період 90 днів після скасування воєнного стану [4].

Дослідження іноземних патентних заявок показує, що найбільший інтерес до українського патентного ринку проявляють Сполучені Штати Америки, а Європейський Союз у 2022 р. лідирує за кількістю зареєстрованих торгових марок [4].

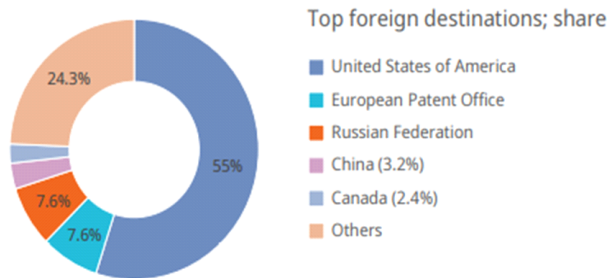


Рис. 2. Аналіз патентних заявок нерезидентів України

Незважаючи на виклики воєнного часу, Україна залишається відкритою для інновацій і активно впроваджує найкращі світові практики у сфері ІВ. Кількість класів торгових марок, зазначених у заявках резидентів та нерезидентів України у 2013-2022 роках, характеризується нестабільністю. Пік припадає на 2019 рік, мінімум – на 2014 та 2022 роки (рис. 3).

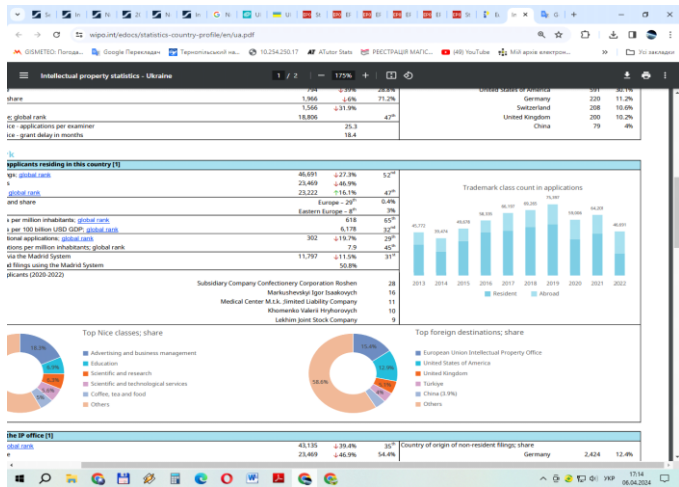


Рис. 3. Розподіл торгових марок за категоріями заявників

Незважаючи на виклики, перше півріччя 2023 року продемонструвало значне поживлення активності в сфері ІВ в Україні.

Звіт ІР офісу засвідчує значне зростання кількості заявок на об'єкти промислової власності в першому півріччі 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022 року – на понад 51% [13].

Корисні моделі стали лідерами за темпами зростання кількості заявок у 2023 році, продемонструвавши збільшення на 70,5%. Також значне зростання спостерігається в категоріях торгових марок (+55,5%) та винаходів (+16,2%).

Зростання кількості заявок на реєстрацію торгових марок є позитивним сигналом для української економіки і свідчить про потенціал для подальшого розвитку та залучення інвестицій.

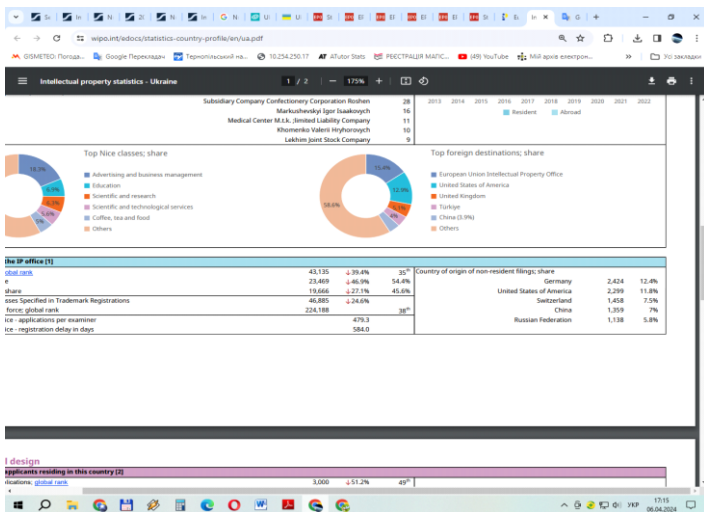


Рис. 4. Географічна структура власників торгових марок в Україні

В контексті інноваційної діяльності варто сказати, що можливість комп'ютерів імітувати розумну людську поведінку привертає все більше уваги в останні роки.

Варто також визнати, що люди все частіше і інтенсивніше використовують цифрові інструменти у своїй повсякденній діяльності, будуючи свій світогляд і сприйняття речей через діджитал середовище, таким чином делегуючи щоденне прийняття рішень електронним девайсам.

Безумовно, що розвиток цифрового середовища має свої переваги, зокрема ця сфера може охоплювати різноманітні форми комерційних операцій, таких як торгівля, дистрибуція, представництво, агентські угоди, факторинг, лізинг, будівництво промислових об'єктів, консультування, інжиніринг, купівля/продаж ліцензій, інвестування, фінансування, банківські послуги, страхування та інші форми підприємницької співпраці.

Лідером у поданні перших патентних заявок зі ШІ була Японія (початок подання заявок датується 1980 р.), проте згодом пальма першості перейшла до США, а з 2014 року - до Китаю.

У наступні роки ця нова технологія почала викликати інтерес для додаткового комерційного використання. Згідно з даними Statista 2023 (див. рис. 2) [2], глобальні корпоративні інвестиції у ШІ зросли з 12,75 мільярда доларів США у 2015 році до 91,9 мільярда доларів США у 2022 році, і в найближчі роки очікуються значні прибутки від цих інвестицій.

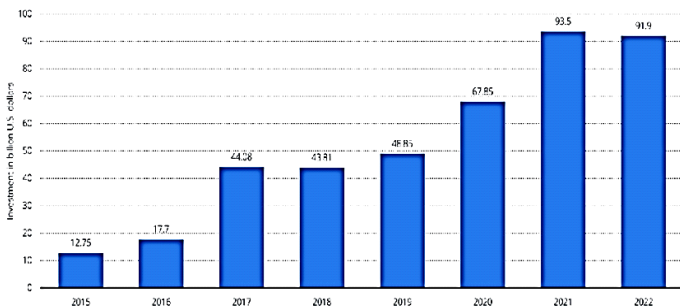


Рис. 2. Світові корпоративні інвестиції в штучний інтелект у період 2015-2022 років, млрд дол. США

Інновації та винаходи помітно стимулюють ринкову динаміку світового ринку патентної аналітики, що дозволяє цьому ринку зафіксувати сукупний середньорічний темп зростання у 14,4% до 2034 року. Прогнозується збільшення розміру ринку ІВ з 1715,8 мільйонів доларів США до 6.570,3 мільйонів доларів США [8].

Очікується, що розмір ринку послуг ІВ до 2032 року перевищить ~ 5840,35 мільйонів доларів США із сукупним середньорічним темпом зростання на 12,5%. До 2032 року глобальний ринок управління ІВ досягне 37,7 мільярда доларів США при середньорічному темпі зростання 16,3%.

Одним з найгостріших питань сучасного авторського права є визначення автора для творів, згенерованих ШІ. Традиційно авторство приписується людині, проте нейронні мережі створюють твори без прямого людського втручання, що підриває звичні уявлення про авторство.

Патентне право традиційно пов'язує винахідницьку діяльність з людиною. Однак розвиток ШІ поставив це питання під сумнів: чи можна вважати систему ШІ винахідником? Адже саме ШІ може створювати нові рішення та технології, що викликає дискусії щодо природи винахідництва та власності на такі розробки [5].

Деякі вважають, що визнання нейронних мереж як винахідників могло б сприяти їх розробці та застосуванню в інноваційному процесі [1].

Законодавство про авторське право, орієнтоване на людське авторство, стикається з парадоксом, породженим розвитком ШІ. Нейронні мережі, здатні створювати оригінальні твори без прямого втручання людини, підривають традиційні уявлення про авторство.

Патентне право традиційно пов'язує винахідницьку діяльність з людиною. Однак, розвиток ШІ, зокрема нейронних мереж, здатних створювати нові рішення, ставить під сумнів це припущення.

Виникає питання: чи може система ШІ, яка не має свідомості та не здатна до творчого мислення, бути визнана винахідником?

Деякі експерти стверджують, що ні, оскільки для винахідництва необхідні людські якості, такі як цілеспрямованість і креативність. Водночас інші вважають, що визнання ШІ винахідником стимулюватиме розвиток технологій. [1].

Визначення власника патенту на винаходи, створені ШІ, є одним із найскладніших питань сучасної інтелектуальної власності. Традиційне патентне право орієнтоване на визначення конкретної фізичної особи – винахідника.

Однак, коли мова йде про винаходи, згенеровані ШІ, встановити такого винахідника стає неможливим. Це створює значні юридичні складнощі щодо визначення власника патентних прав.

Висновки. ШІ міцно увійшов у наше життя, знайшовши застосування в таких різнопланових сферах, як медицина, фінанси та право. Україна стала першою країною, яка спробувала врегулювати питання авторського права на твори, створені ШІ, запровадивши право *sui generis*. Хоча це новація в законодавстві, досвіду практичного застосування цієї норми поки що недостатньо, а судова практика відсутня. Це свідчить про те, що правове регулювання ШІ-контенту є складним і динамічним процесом.

Позиція країн щодо авторського права на твори ІІІ суттєво відрізняється. США відмовляють у захисті об'єктів, створених програмою, за винятком випадків значної редакції автором.

Китайська практика є більш неоднозначною і часто вирішується в судовому порядку. Канада демонструє більш ліберальний підхід, дозволяючи авторам вважати себе співавторами згенерованих творів.

На нашу думку, право *sui generis* для творів ІІІ є радше вимушеним кроком, ніж логічним продовженням авторського права. Це своєрідне «квазіавторське право», яке потребує додаткових обмежень. Важливим принципом має стати добросовісність автора, який повинен чітко вказувати на внесок штучного інтелекту у створення твору.

Однак застосування ІІІ у сфері ІВі викликає низку проблем. Однією з головних є питання власності та відповідальності. Як вже зазначалося, залишається невизначеним, хто є власником авторських прав на роботи, створені ІІІ, а також існує ризик, що такі роботи можуть порушувати чинні права ІВ.

Для захисту авторських прав важливо, щоб розробники ІІІ ретельно підбирали дані для навчання моделей. Використання матеріалів без дозволу власників є неприпустимим. Компанії, що використовують ІІІ, також повинні вживати заходів для запобігання порушення прав ІВ інших.

Список використаних джерел:

1. Abbott, R. Artificial Intelligence, Big Data, and Intellectual Property: Protecting Computer-Generated Works in the United Kingdom / Intellectual Property Quarterly, (3). 2019, pp. 211-238.
2. AI corporate investment worldwide 2015-2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/941137/ai-investment-and-funding-worldwide/> (дата звернення: 22.09.2024)
3. Cockburn, I. M., Henderson, R., and Stern, S. The impact of artificial intelligence on innovation: An exploratory analysis. In The economics of artificial intelligence: An agenda / University of Chicago Press., 2019. pp. 115-146.
4. Intellectual property statistical country profile 2022. Ukraine. URL: <https://www.wipo.int/edocs/statistics-country-profile/en/ua.pdf> (дата звернення: 02.10.2024)
5. Lemley, M. A. IP in a World Without Scarcity', New York University Law Review, 90(3), 2018. pp. 460-515.

6. Number of patent applications worldwide from 1990 to 2022 URL: <https://www.statista.com/statistics/257610/number-of-patent-applications-worldwide/> (дата звернення: 10.10.2024)
7. Number of trademark applications worldwide from 1990 to 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/257628/number-of-trademark-applications-worldwide/> (дата звернення: 12.10.2024)
8. Patent Analytics Market Outlook from 2024 to 2034. URL: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/patent-analytics-market> (дата звернення: 12.10.2024)
9. Ranking of the 20 national patent offices with the most patent applications in 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/257114/ranking-of-the-20-countries-with-the-most-patent-applications/> (дата звернення: 19.10.2024)
10. Research on investment process dynamics taking into consideration stochasticity of world and national economies' crisis phenomena. Buiak, L.M., Harmatii, N., Fedyshyn, I. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. Ukraine, Dnipro. 2021(5), pp. 140-146. URL: https://www.nvngu.in.ua/jdownloads/pdf/2021/5/NVNGU05_2021_Buiak.pdf (дата звернення: 21.10.2024)
11. World Intellectual Property Indicators 2021. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2021.pdf
12. ЄПВ опублікувало рішення про відхилення двох патентних заявok, в яких машина названа винахідником. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/epv-opublikovalo-rishennya-pro-vidhilennya-dvoh-patentnih-zayavok-v-yakih-mashina-nazvana-vinahidnik.html> (дата звернення: 25.10.2024)
13. Інтелектуальна власність у цифрах: ІР офіс публікує основні показники діяльності за перше півріччя 2023. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/iv-u-tsyfrakh-1-pivr-2023-21082023> (дата звернення: 26.10.2024)

Наталія Шведа

*Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)*

Nataliia Shveda

Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

КАДРОВІ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

HR STRATEGIES OF THE ORGANIZATION IN CONDITIONS OF SOCIETY DIGITALIZATION

Резюме. *В статті розглянуто зміни підходів до управління персоналом в умовах динамічного розвитку цифрових технологій. В умовах повномасштабної війни значна частина вітчизняних організацій зіштовхнулася з нестачею кадрів, особливо це стосується висококваліфікованих працівників. В таких умовах особливої актуальності набуває питання забезпечення ефективності та оперативності відбору та найму працівників, залученню талантів, заохоченню до продуктивної праці, вмотивованості та залученості працівників, розвитку необхідних компетенцій та унікальних знань, навичок та вмінь, а також розробленню механізму запобігання плинності кадрів.*

В статті розглянуто особливості демографічної ситуації, яка на сьогоднішній день є критичною і має тенденцію до погіршення, ринку праці та зміну вектору гендерної дискримінації працівників в умовах повномасштабної війни.

На сучасному етапі розвитку як інструмент цифровізації управління персоналом в організації найбільш затребуваними є HRM-системи. Досліджено етапи еволюції HRM-систем від 1990-х років по сьогоднішній день. Розглянуто основні переваги впровадження Digital HR, до яких слід віднести: економію часу і підвищення продуктивності управління персоналом; оптимізацію HR-процесів; ефективне управління даними; підвищення ефективності залучення талантів; прийняття рішень на основі даних; зниження адміністративних витрат. Значної популярності на сучасному етапі розвитку набуває HR-аналітика, охарактеризовано призначення, а також основні інструменти та методи HR-аналітики.

В цілому слід зазначити, що цифровізація менеджменту персоналу є необхідною умовою розвитку бізнесу, оскільки дозволяє значно підвищити якість та оперативність управління персоналом.

Кадрові стратегії сучасної організації в умовах цифровізації відрізняються більшою ґрунтовністю та гнучкістю.

Summary. *The article considers changes in approaches to personnel management in the context of the dynamic development of digital technologies. In a full-scale war, a significant part of domestic organizations faced a shortage of personnel, especially for highly skilled workers. In such circumstances, the issue of ensuring the efficiency and efficiency of the selection and hiring of employees, attracting talent, encouraging productive work, motivation and involvement of employees, developing the necessary competencies and unique knowledge, skills and abilities, as well as developing a mechanism to prevent staff turnover.*

The article considers the peculiarities of the demographic situation, which today is critical and tends to worsen, the labor market and change the vector of gender discrimination of workers in a full-scale war.

At the present stage of development, HRM systems are the most popular as a tool for digitalizing personnel management in an organization. The stages of evolution of HRM systems from the 1990s to the present day are investigated. The main advantages of implementing Digital HR are considered, which include: saving time and increasing the productivity of personnel management; Optimization of HR processes; Efficient data management increasing the efficiency of talent attraction; data-driven decision making; reduced administrative costs. HR analytics is gaining considerable popularity at the present stage of development, the purpose is described, as well as the main tools and methods of HR analytics.

In general, it should be noted that the digitalization of personnel management is a necessary condition for business development, since it can significantly improve the quality and efficiency of personnel management. Personnel strategies of a modern organization in the context of digitalization are more thorough and flexible.

Вступ. Цифровізація є одним з найважливіших факторів економічного зростання країни, що проявляється у послідовному покращенні всіх бізнес-процесів, у тому числі й у сфері стратегічного управління персоналом. У свою чергу, кадрові стратегії є важливою складовою бізнесу, оскільки саме людський ресурс виступає ключовим драйвером успіху будь-якої організації. Кадрові стратегії є одним з основних інструментів управління ефективністю діяльності суб'єкта господарювання та досягнення ним визначених стратегічних цілей корпоративного рівня. Від рівня кваліфікації, компетенцій та професіоналізму персоналу суб'єкта господарювання безпосередньо залежить досягнення запланованих результатів, якості продукції

(робіт, послуг), імідж, ділова репутація, здатність отримувати прибуток, втримувати ринкові позиції та нарощувати потенціал.

За останні роки більшість керівників вітчизняних організацій усвідомили необхідність застосування сучасних методів управління персоналом. Повномасштабне вторгнення агресора на територію України стало свого роду каталізатором щодо виявлення неефективних рішень в кадровій політиці, її переосмислення та пошуку оптимальних варіантів.

Дослідженню теорії й практики стратегічного управління людськими ресурсами організації, формуванню кадрової стратегії і кадрової тактики, діджиталізації процесів управління персоналом присвячено чимало праць вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, з поміж яких: І. Варіс, О. Кравчук, Є. Поліщук [1], О. Дороніна, А. Алярова [3], І. Завальнюк [4], Л. Квасній, О. Щербан, Ю. Шульжик [6], О. Кравчук, К. Рубель [7], О. Краузе, Н. Юрик [9], В. Малтиз, О. Малтиз [10], С. Рудакова, Н. Данилевич, Л. Щетініна, Я. Касяненко [11], Н. Шведа [12] та інші.

Попри значний науковий доробок, підходи та інструменти управління персоналом динамічно розвиваються, бізнес-середовище відрізняється значною турбулентністю, що обумовлює доцільність всебічного і системного дослідження даного питання.

Основна частина. Динамічний розвиток інформаційних технологій обумовлює потребу у трансформації традиційних методів ведення бізнесу, що передбачає також і впровадження цифрових технологій в управління персоналом. Бізнес-середовище, яке останніми десятиліттями характеризується напруженою конкурентною боротьбою та значною невизначеністю, вимагає від бізнесу виваженої ефективної конкурентної стратегії, в тому числі й щодо управління персоналом.

З моменту повномасштабного вторгнення агресора на територію суверенної України до напруженої конкурентної боротьби для багатьох організацій додалися ще й проблеми елементарного виживання, нестачі кадрів, руйнації, особливо це стосується бізнесу, що територіально наближений до ЛБЗ. Негативний вплив на кадрову політику організацій мали масовий виїзд працівників до більш безпечних регіонів України (ВПО) та закордон, що змусило організації, які за специфікою діяльності можуть собі таке дозволити, перейти частково, або ж навіть і повністю, на віддалений (дистанційний) формат роботи. Такий підхід є виправданим з погляду збереження кваліфікованих фахівців та забезпечення безперервної діяльності організації в складних умовах. Попри всі зусилля, значна

частина вітчизняних організацій зіштовхнулась з питанням кадрового дефіциту, особливо мова про кваліфікованих, перспективних фахівців.

Відповідно до окреслених проблем у більшості таких організацій виникли труднощі щодо забезпечення ефективного трудового процесу та інші кадрові питання, актуалізувалась гостра необхідність пошуку нових інструментів і технологій, які б дозволили ефективно продовжувати діяльність. Основним завданням кадрової політики є своєчасне забезпечення організації персоналом визначеної якості в необхідній кількості відповідно до стратегії розвитку організації.

Кадрова стратегія організації, що планує не лише виживати, але й досягти високих результатів, має амбітні плани, повинна бути орієнтована на забезпечення креативним, інноваційним та ініціативним персоналом, формування та підтримку його мотивації, розвиток необхідних компетенцій та унікальних знань, навичок та вмінь, що мають стати фундаментом конкурентоспроможності.

Цифровізація економіки в значній мірі трансформує всі традиційні функції управління організацією, в тому числі й управління персоналом. Компанії активно автоматизують HR-функції, що робить роботу менеджерів з персоналу більш ефективною. Дослідження колективу авторів в складі С. Рудакової, Н. Данилевич, Л. Щетініної, Я. Касяненко [11, с. 267] свідчать про наявність значного розриву між організаціями, що активно впроваджують новачі, використовують сучасні технології та нові ресурси для підвищення ефективності HRM-процесів і тими, що стагнують. Пасивність організацій в кадрових питаннях призводить до втрати конкурентоспроможності, оскільки вони ризикують втратити доступ до робочої сили з високою кваліфікацією та унікальними можливостями. Розроблення кадрової стратегії повинно відбуватись з врахуванням ринкової ситуації та цілей, що планує досягти організація. У будь-якому випадку, будь-яка стратегія в процесі реалізації підлягає коригуванню відповідно до поточної і прогнозованої ситуації.

На сучасному етапі розвитку як інструмент цифровізації управління персоналом в організації найбільш затребуваними є HRM-системи. За останні десятиліття HRM-системи значно еволюціонували.

Для неозізнаних у розвитку HRM-систем вони більше асоціюються з обліковою функцією (кадровий облік, облік заробітної плати), тобто мова про HRM 1990-х рр. Безумовно, ця частина функцій є необхідною в усі часи, але вона поступово з розвитком технологій автоматизується. Для сучасних HRM-систем окреслена частина роботи займає лише 20-35% їх функцій.

Кожна організація, що приймає участь у цифровій трансформації, проходить шість етапів:

1. Бізнес як зазвичай: HR діє ґрунтуючись на припущенні, що поточні рішення залишаться актуальними;

2. Присутність та активність: на цьому етапі різні експерименти, що проводяться в організації, мають сприятливий вплив на розвиток цифрової грамотності та креативності;

3. Формалізація: експерименти набувають цілеспрямованого характеру та отримують більшу підтримку від керівництва;

4. Стратегічний: багатопрофільні проєктні команди реалізують більшість цифрових HR-ініціатив. Посилюється синергія, що призводить до розробки стратегічних дорожніх карт цифрової трансформації HR;

5. Конвергентний: спеціальна команда по цифровій трансформації скерує цифрову підтримку стратегії і операцій HR;

6. Інноваційний та адаптивний: цифрова трансформація досягла в організації рівня «звична справа» і характеризується безперервністю.

Усвідомлення цих етапів для організації є вкрай важливим з наступних причин: 1) надає можливість оцінити своє поточне становище на шляху до цифрової трансформації та визначити покроковий шлях подальшого розвитку, тобто «де ми є – мета – наші дії для досягнення мети»; 2) дає можливість узгодити зусилля з більш широкою бізнес-стратегією, підвищити віддачу від цифрових ініціатив; 3) дає можливість сформуванню структурований підхід до змін, тобто організація має можливість планомірно адаптуватися до нових технологій і практик.

Ще 15 років тому HR еволюціонував у HR Management, відбувся розподіл HR-процесів. Якщо раніше HR розглядався як комплекс усіх процесів, то на даному етапі виокремилися такі процеси, як Talent Management, управління ефективністю, планування, рекрутинг та інше. Отже, було виокремлено ключові процеси управління персоналом, еволюційні зміни в яких орієнтовано на оптимізацію витрат і транзакцій, пов'язаних з персоналом організації [11, с. 268]. На цьому етапі активно формуються базові HR-інструменти, основною перевагою яких було спрощення деяких управлінських процесів в сфері кадрової політики та можливість порівняння ефективності функцій.

На сьогоднішній день вітчизняні підприємства можна поділити на три великі категорії щодо управління персоналом. На першому етапі розвитку, де HR виконує здебільшого облікову функцію знаходяться організації, що не приділяють належної уваги кадровому

питанню, відповідно такі організації або кардинально змінять свій підхід до управління персоналом, або ж будуть приречені на крах, хоча з цього правила теж можуть бути виключення, прикладом, якщо вони займають якусь унікальну ринкову нішу, або ж володіють унікальною технологією. Але в будь-якому випадку, питання занепаду такої організації є лише питанням часу. На другому етапі розвитку перебуває переважна більшість вітчизняних організацій, вони приділяють значну вагу кадровим стратегіям, рекрутингу, мотивації персоналу, але не є лідерами в кадрових питаннях, відповідно суттєвих конкурентних переваг в сфері управління персоналом не мають. Лідери в сфері управління персоналом фокусують свою увагу на формуванні стійких конкурентних переваг, де завданням кадрової політики є прямий вплив на топ-лінію бізнесу.

Digital HR – це сучасна платформа, що об'єднує соцмережі, мобільні додатки, доповнену реальність, хмарні технології. По суті Digital HR є інтеграцією цифрових технологій в процеси управління персоналом. Digital HR є невід'ємною частиною практично всіх HR-процесів і відіграє ключову роль у створенні прогресивного досвіду роботи з персоналом. До основних переваг Digital HR слід віднести: економію часу і підвищення продуктивності управління персоналом; оптимізацію HR-процесів; ефективне управління даними; підвищення ефективності залучення талантів; прийняття рішень на основі даних; зниження адміністративних витрат. Впровадження Digital HR є особливо актуальним для організацій, що перебувають на стадії зростання та розширення, мають значний інвестиційний потенціал та значну кількість відкритих вакансій.

На сучасному етапі розвитку здатність HR-спеціалістів ефективно управляти персоналом, незалежно від сфери діяльності чи розміру організації, є ключовим фактором її успіху. Довготривала пандемія COVID-19 та повномасштабна війна призвели до того, що багато організацій запровадили повний або частковий (гібридний) віддалений формат роботи, що має свої переваги і недоліки. На сьогоднішній день більшість організацій намагається повернути своїх співробітників до офісу, що має ряд труднощів в умовах війни, в умовах перебоїв з постачанням електроенергії та тотальної економії коштів. Насамперед, має бути забезпечено безпечність робочого місця, а не всі організації мають змогу облаштувати необхідне за розмірами укриття. Також необхідною умовою є забезпечення відповідного санітарного режиму робочих місць, у приміщеннях мають бути забезпечені оптимальні значення параметрів мікроклімату: температура повітря – 22-25°C, відносна вологість повітря – 40-60%,

швидкість руху повітря – не більше 0,1 м/с [2]. Також, відповідно до нормативних документів, визначають площу приміщень, умови використання електроапаратури, вимоги до вентиляції та багато іншого.

Попри всі складності, офісна робота має свої плюси, наприклад в аспектах комунікації, трудової дисципліни та підвищення продуктивності праці. Завданням HR-спеціалістів є не просто повернути працівників до офісу, а сформувані у них бажання працювати саме в такому форматі.

Важливими питаннями є підбір, розвиток і збереження працівників. Слід зазначити, що вища освіта в Україні вже давно не відповідає практичним вимогам бізнесу. Диплом та курси по факту є лише пунктом в резюме, адже керівник не може бути повністю впевнений в рівні знань, навичок і компетенцій кандидата на вакансію. Тому значної популярності набуває використання тестових завдань та проходження кандидатом стажування. Цей HR-тренд щороку посилюється й орієнтований на те, що підбір, розвиток і збереження персоналу повинні ґрунтуватися на моделі забезпечення необхідних навичок для розвитку організації. Відповідно, HR-спеціаліст повинен чітко визначити: якими конкретними навичками повинен володіти кандидат на посаду; яким чином оцінювати ці навички в процесі набору співробітників. Має бути розроблено систематичний підхід до розвитку та зміцнення навичок, що є необхідними для бізнесу. Популярності набуває створення портрету працівника. Ці портрети прописують необхідні для конкретної посади компетенції та особисті якості кандидата.

Особливої уваги потребує підтримка ментального здоров'я. Сучасний бізнес в Україні стикається з такими складними проблемами: вигорання співробітників і наслідками постійної психологічної напруги, невизначеності, економічної кризи та негативного впливу багатьох інших зовнішніх факторів. Зростання ризиків вигорання обумовлено тим, що стрес накопичується, а стресова обстановка не зникає. Навіть по закінченню війни фактор стресу буде присутній ще доволі довго. Також слід пам'ятати, що після війни на ринок праці повернеться значна кількість ветеранів і бізнес вже зараз працює над програмами адаптації. Ментальне здоров'я має безпосередній вплив на здатність до продуктивної праці. У зв'язку з цим в Україні пріоритетним завданням поміж усіх HR-активностей стало формування максимально психологічно безпечних і передбачуваних умов на робочому місці. За допомогою HR-інструментів повинно бути зібрано дані щодо конкретних потреб, умов

мотивації, переваг та потенційних можливостей кожного працівника. Важливе значення має також забезпечення працівникам можливості отримати психологічну допомогу. Організація повинна дбати про добробут та ментальне здоров'я своїх працівників, адже якісна заміна звільненого працівника коштує значно дорожче.

Слід звернути увагу на той факт, що кадрові питання в Україні критично ускладнюються через стрімке скорочення населення. Кабінетом Міністрів України схвалено Стратегію демографічного розвитку України на період до 2040 р. і затверджено план заходів щодо її реалізації на 2024-2027 рр. Демографічна криза, що обумовлена повномасштабним вторгненням, потребує системного стратегічного рішення, що дасть змогу мінімізувати демографічні ризики та пом'якшити загрози, забезпечити збалансоване довгострокове відтворення населення, необхідний обсяг людського капіталу і чисельність робочої сили для умов воєнного стану та повоєнного відновлення економіки і формування демографічної стійкості.

Відповідно до зазначеного документу чисельність населення України на дату проведення Всеукраїнського перепису населення у 2001 р. становила 48,5 млн. осіб, а за оцінкою Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. Птухи Національної академії наук на 01.01.2022 р. ця цифра становила 42 млн. осіб, на липень 2024 р. – 35,8 млн. осіб (на підконтрольних територіях – 31,1 млн. осіб). За оцінкою Інституту демографії та проблем якості життя Національної академії наук, до 2041 р. чисельність населення може скоротитися до 28,9 млн. осіб, а до 2051 р. – до 25,2 млн. осіб [12].

Велика проблема полягає в тому, що половину вимушених мігрантів становлять діти. Виїжджають представники Z-покоління та міленіати. Також загрозливим є той факт, що кількість працездатного населення в Україні знизилась на 40%. В багатьох компаніях вже активно працюють представники покоління «бебі-бумерів», але покоління, які мали б їх замінити, перебувають за кордоном і не відомо яка їх частина повернеться.

У зв'язку з складною демографічною ситуацією, яка має тенденцію до погіршення, особливої актуальності набуває опанування HR-спеціалістами лідерських навичок. В умовах повномасштабної війни від стійкості та лідерських якостей менеджерів залежить можливість організуватися, залучити та втримати якісних працівників, надати їм можливість кар'єрного зростання, забезпечити стійкість компанії. Також необхідним є забезпечення неупередженого і толерантного ставлення до працівників, слід усунути такі негативні явища, як гендерна дискримінація в розмірі заробітної плати та інші

види дискримінації. Дослідження свідчать, що результативність роботи групи працівників є вищою, якщо група є інклюзивною і включає представників обох статей, вікових груп і т.п. В Україні програми протидії дискримінації спрямовані на зменшення гендерної дискримінації жінок на робочому місці. Але на сьогодні, у зв'язку з повномасштабною війною, роботодавці є більш обережними при наймі чоловіків через ризик призову, більш схильними до найму жінок, адже вважають їх більш стабільними працівниками у довгостроковій перспективі. Це призвело до зсуву фокусу дискримінації у протилежний напрямок [5].

Значної популярності на сучасному етапі розвитку набуває аналітика персоналу (HR-аналітика). HR-аналітика передбачає збір, аналіз та інтерпретацію даних, пов'язаних з людськими ресурсами організації, з метою підвищення ефективності управління персоналом. HR-аналітика передбачає використання різноманітних інструментів та методів для оцінювання різних аспектів роботи HR-відділу, таких як відбір, найм, утримання працівника, продуктивність, залученість, навчання та розвиток персоналу.

До основних компонентів HR-аналітики належать: збір даних (збір інформації проводиться з різних джерел, таких як системи управління персоналом (HRIS), опитування персоналу, дані щодо продуктивності праці та фінансові показники); аналіз даних (аналіз зібраних даних за допомогою різноманітних статистичних методів, моделей та алгоритмів з метою виявлення закономірностей, тенденцій і аномалій); інтерпретація отриманих результатів (перетворення отриманих результатів в інформацію, яка придатна для використання для прийняття управлінських рішень); прогнозування (використання зібраних аналітичних даних для прогнозування майбутніх тенденцій з метою розробки кадрової стратегії); аналіз зворотного зв'язку (сприяє налагодженню контакту між працівниками та адміністрацією організації, кращого усвідомлення потреб працівників, допомагає покращити умови праці та підвищити ефективність роботи [14].

HR-аналітика використовується для: підвищення ефективності процесу найму працівника (виявлення найбільш ефективних джерел найму, спрощення та прискорення процесу відбору, створення профілю ідеального кандидата); утримання працівників (виявлення факторів, що мають вплив на рівень задоволеності і лояльності працівника, є базою для розроблення стратегії зниження плинності кадрів); оцінювання продуктивності працівника (виявлення найбільш продуктивних працівників, визначення причин низької продуктивності, розроблення планів розвитку і навчання); планування

кар'єрного розвитку; визначення найбільш ефективних програм для навчання; прийняття стратегічних рішень.

HR-аналітика є ефективним інструментом боротьби з плінністю кадрів, вона допомагає аналізувати, робити висновки та приймати відповідні рішення щодо управління персоналом, дає відповіді на ряд важливих питань:

1. Сорсинг: Звідки прийшли наші кращі працівники? Як нам знайти більше кандидатів, що відповідають нашим вимогам?

2. Залученість: Як можна залучити якісних працівників? Що роблять наші найкращі працівники, щоб досягти високих показників в роботі, і як ми можемо повторити цей досвід для всієї організації?

3. Характеристики: Якими якостями володіють кращі команди? Хто, швидше за все, залишиться в команді, а хто піде?

За результатами дослідження визначено, що у організацій, які в управлінні персоналом використовують HR-аналітику, дохід на 82% вище, ніж у тих, що не використовують цей підхід [15].

Використання HR-аналітики надає HR-фахівцям інформацію, яка допомагає краще зрозуміти своїх працівників, вчасно виявляти проблемні питання, знайти причину та рішення проблеми, підтримувати високу залученість і утримувати якісних працівників.

Висновки. Цифровізація менеджменту персоналу є необхідною умовою розвитку бізнесу, оскільки дозволяє значно підвищити якість та оперативність управління персоналом. Кадрові стратегії сучасної організації в умовах цифровізації відрізняються більшою ґрунтовністю та гнучкістю. Динамічний розвиток інформаційних технологій та цифрова трансформація надають HR-фахівцям можливість більш ефективно розв'язувати кадрові питання, найбільш вагомими з яких є найм та оцінювання працівників, залученість, управління талантами, запобігання плінності кадрів. Особливу увагу слід приділяти мотивації та збереженню талановитих працівників, створенню заохочувального та інклюзивного робочого середовища.

Список використаних джерел:

1. Варіс І., Кравчук О., Парашук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 90-102.
2. Вимоги виробничої санітарії до робочого місця: роз'яснення від Держпраці. URL: <https://news.dtki.ua/labor/labor-relations/88057-vimogi-virobnicoyi-sanitariyi-do-robocogo-miscia-roziasnennia-vid-derzpraci>
3. Дороніна О.А., Алярова А.В. Стратегії кадрового менеджменту в середовищі економіки знань. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42.

4. Завальнюк І. Найкращі HR-стратегії в умовах війни: ТОП-керівники поділились секретами управління. URL: <https://ua.news/ua/money/luchshye-hr-strategyy-v-uslovyah-voyny-top-rukovodytely-podelylys-sekretamy-upravleniyya>
5. 9 інструментів і трендів для HR-2023. URL: https://stud-point.com/blog/for_hr/9-instrumentiv-i-trendiv-dlia-hr-2023/
6. Квасній Л.Г., Щербан О.Я., Шульжик Ю.О. Особливості стратегічного кадрового планування в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-48>
7. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рубель К.О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12.
8. Краузе О.І. Корпоративна культура соціальної відповідальності бізнесу [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації]: монографія / за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича. Тернопіль: Бескиди, 2023. 179 с. С.203-210.
9. Краузе О. І., Юрик Н. Є. Соціальна відповідальність суб'єктів ринку праці. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2023. №4 (34). URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-4-8859>
10. Малтиз В. В., Малтиз О. А. Кадрова стратегія підприємства: зміст та ключові показники ефективності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 201-206.
11. Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *БізнесІнформ*. 2020. № 1. С. 265-270.
12. Чисельність населення України може скоротитися до 25,2 млн. осіб до 2051 р. Interfax-Україна: інформаційне агентство. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/1017847.html>
13. Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава* (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 86-94. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf>
14. HR-аналітика: що це таке та для чого використовується? URL: <https://hrbanda.com/ua/blog/hr-analytics/>
15. HR-аналітика як ключовий фактор для прийняття рішень. URL: <https://hurma.work/blog/hr-analitika-yak-klyuchoviy-faktor-dlya-prijnyattya-rishen-u-2020-rocz/>

Наталія Юрик, Оксана Гарматюк
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Nataliia Yuryk, Oksana Garmatiuk
Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

CHANGE MANAGEMENT IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Резюме. *Стаття присвячена дослідженню теоретико-прикладних підходів до управління змінами в системі менеджменту персоналу та обґрунтуванню оптимальних управлінських рішень щодо пошуку, відбору, найму працівників та запобігання плинності кадрів.*

В статті здійснено аналіз факторів, що мають загрозливий вплив на систему менеджменту персоналу. Здійснено огляд найбільш загрозливих факторів, до яких віднесено економічну, політичну та демографічну кризи. Здійснено аналіз впливу структурного безробіття на процес відбору та найму працівників. Також розглянуто такі питання, як очікуваний вплив збільшення податкового навантаження на бізнес, вплив посилення мобілізації, зростання в структурі населення осіб пенсійного віку, осіб з інвалідністю та інші.

Запропоновано заходи щодо пошуку, конкурсного відбору, найму працівника та запобігання плинності кадрів на підприємстві. Розглянуто практику підприємств щодо заміщення традиційно чоловічих вакансій жінками, працевлаштування ветеранів та працездатних осіб 60+.

Розроблено комплекс пропозицій щодо адаптації процесів пошуку, відбору, найму працівників та запобігання плинності кадрів.

Summary. *The article is devoted to the study of theoretical and applied approaches to the management of changes in the personnel management system and the justification of optimal management decisions on the search, selection, hiring of employees and the prevention of staff turnover.*

The article analyzes the factors that have a threatening effect on the personnel management system. A review of the most threatening factors, which include economic, political and demographic crises. The analysis of the influence of structural unemployment on the process of selection and hiring of employees is carried out. Issues such as the expected impact of

increasing the tax burden on business, the impact of increased mobilization, the growth of persons of retirement age, persons with disabilities and others in the population structure are also considered.

Measures are proposed to search, competitive selection, hiring an employee and prevent staff turnover at the enterprise. The practice of enterprises regarding the replacement of traditionally male vacancies by women, employment of veterans and able-bodied persons 60 + is considered.

A set of proposals for adapting the processes of search, selection, recruitment and prevention of staff turnover.

Вступ. Останніми десятиліттями умови бізнес-середовища характеризуються значним посиленням конкурентної боротьби, мінливістю ринку, що обумовлено високою динамічністю як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, зростанням вимог до кількісної та якісної складових діяльності компаній. Усе це вимагає від бізнесу оперативного реагування на зміни та запровадження гнучких адаптаційних інструментів у процесі управління своєю діяльністю. Одним з найважливіших в цьому контексті питань є управління змінами в системі менеджменту персоналу.

Саме від якості персоналу, його вміння працювати на результат, вмотивованості, високого рівня кваліфікації, наявності унікальних навичок і компетенцій, залученості до спільної справи та прагнення до професійного зростання залежить успішність діяльності підприємства. Лише сильна команда здатна протистояти всім викликам сьогодення та мати потенціал до розвитку.

Значний внесок у науковий доробок дослідження підходів та моделей управління змінами в системі менеджменту персоналу зробили такі вітчизняні науковці та практики, як: О. Альошина [3; 4], І. Крамар [5], І. Миколайчук, К. Кандагура [9], А. Дерев'янка [11], А. Тімонов [13], О. Томчук [14], С. Ханін [15], А. Щабельников [16], М. Ярова [17] та інші.

На сьогоднішній день існує багато методів і моделей управління змінами в системі менеджменту персоналу, але в умовах динамічного розвитку ринку, а також кризи економічної, політичної та демографічної ситуації в Україні існує необхідність пошуку нових, адаптованих до умов сьогодення, удосконалених систем менеджменту персоналу, які здатні гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основна частина. У зв'язку з тим, що підприємство є динамічною системою, воно безперервно змінюється, відповідно змінюються і всі його складові: керуюча і керована системи, техніка та

технології, кількісно-якісний склад працівників (професійний та кваліфікаційний склад, статевовікова структура, рівень вмотивованості та бажання працювати на результат, особисті характеристики працівників), організаційні структури управління, тактичні та стратегічні цілі підприємства та багато іншого. Усі зміни є взаємопов'язаними.

Наприклад, придбання сучасного обладнання та прогресивних технологій надає можливість значно «підняти планку» стратегічних цілей, налагодити виробництво більш технологічної продукції, вийти на нові ринки, збільшити обсяги збуту, але відповідно і потребує суттєвих змін, до яких в першу чергу слід віднести зміни в системі менеджменту персоналу.

Саме працівники є тим фундаментом, забезпечення якості якого є стратегічно важливим завданням, здатним забезпечити підприємству (у поєднанні з іншими компонентами) підвищення рівня конкурентоспроможності та потенціал для розвитку.

Як слушно підкреслюють І.П. Миколайчук та К.С. Кандагура: – «Важливу роль у забезпеченні ефективності управління змінами відіграють без винятку всі працівники, оскільки керівники та провідні фахівці ініціюють зміни, а виконавці (колективи, групи, команди) втілюють їх у життя» [9, с. 112].

Особливо актуальною дана проблема є для українського бізнесу, який функціонує в умовах повномасштабної війни, а відповідно в надскладних умовах, які проявляються у економічній, політичній та демографічній кризах (стрімке зменшення працездатного населення), перебоях у постачанні електроенергії, складностях у виготовленні та реалізації продукції, постійній загрозі обстрілів та і просто вигорання через постійний стрес.

З огляду на окреслені проблеми важливого значення набуває рівень кваліфікації та лідерські здібності менеджерів системи управління персоналом. Саме від їх вмінь, навичок і компетенцій, лідерства для ефективного управління змінами, залежить якість забезпечення підприємства працівниками, забезпечення їх продуктивності та ініціативності, прагнення до професійного зростання і зацікавленості в розвитку підприємства.

В умовах кадрового дефіциту необхідно докласти чимало зусиль для найму та втримання якісних працівників, забезпечення безперервного навчання, залучення та вмотивованості.

В умовах війни управління персоналом передбачає не лише окреслені складові, а також забезпечення безпеки та ментального здоров'я персоналу.

Основні чинники, що мають загрозливий вплив на процес забезпечення якісного та раціонального управління персоналом підприємства подано в табл. 1.

Таблиця 1

Основні чинники, що мають загрозливий вплив на систему менеджменту персоналу*

Чинники	Загальна характеристика
Зовнішні	економічна, політична та демографічна кризи; недосконалість та суперечливість нормативно-правової бази; значне податкове навантаження; бюрократія; значний відсоток знищення критичної інфраструктури; фактор невизначеності та турбулентності бізнес-середовища; мобілізація; корупція; нечесна конкуренція; зростання структурного безробіття; розбалансування ринків праці; безпековий фактор; зростання соціальної напруги; значне зниження частки середнього класу
Внутрішні	брак фінансових ресурсів; брак кваліфікованих управлінських кадрів; дефіцит кадрів, особливо чоловічої статі; структурні диспропорції ринку праці
Індивідуальні	значне навантаження на працюючого члена родини, вигорання, постійна присутність стресових чинників, збільшення податкового навантаження; зниження купівельної спроможності, що обмежує можливості саморозвитку та підвищення кваліфікації, зміщення вектору гендерної дискримінації у протилежний напрям

**Розроблено авторським колективом*

Найбільша небезпека полягає в тому, що всі ці фактори діють комплексно і мають руйнівний характер. З цього приводу доцільно буде процитувати слова М. Ярової: – ««Американська мрія» – створити успішний бізнес, купити великий будинок і машину та жити в гармонії з сусідами й собою. Українська мрія для багатьох молодих, освічених, кваліфікованих й амбітних – виїхати з України за можливостями, інвестиціями та верховенством права.

Оскільки Україна традиційно асоціюється з корупцією, обшуками, радянською бюрократією й інвесторами, які згортають активність через вищезазначені пункти» [17].

Окремо слід звернути увагу на збільшення податкового навантаження. По-перше, зміни внесені в розміри оподаткування, будуть діяти ретроспективно, тобто вже з 01.10.2024 р., що є прямим порушенням, адже закони та інші нормативно-правові акти не мають зворотної дії в часі [1, ст. 58].

Окрім цього, такий підхід порушує принцип стабільності, що закріплений у Податковому кодексі України, де прописано, що зміни до будь-яких елементів податків і зборів не можуть вноситися пізніше як за 6 місяців до початку нового бюджетного періоду, в якому діятимуть нові правила та ставки [2, п. 4.1.9. ст. 4].

Зрозуміло, що метою такого підвищення податків є наповнення державного бюджету для забезпечення боєздатності армії, що безумовно, є пріоритетом в умовах повномасштабної війни. Залучити додатково до державного бюджету 125 млрд. грн. гарна ініціатива уряду, але, на наш погляд, такий шлях зруйнує малий і середній бізнес, банківську сферу, ускладнить і без того складне становище пересічних громадян.

Більшість експертів погоджуються із тим, що є логіка підняття податків в умовах повномасштабної війни. Проте у даному форматі податкове навантаження «ляже» на бізнес, який працює «в білу» і навіть на резидентів Дія Сіті (податковий простір для ІТ-компаній), яким держава давала гарантії.

В той самий час, бізнеси, які користувались різноманітними схемами ухилення від сплати податків, так і не будуть їх сплачувати [16].

Європейські партнери неодноразово звертали увагу на те, що необхідно протидіяти тіньовому бізнесу і це дасть значне наповнення бюджету. Інше питання, що підвищення податків дозволить вирішити питання надходження додаткових коштів швидко, а ось боротьба з тіньовим бізнесом не така швидка, але точно більш перспективна в усіх аспектах.

Вивід бізнесу з тіні сприяв би підвищенню довіри до України зарубіжних партнерів та інвесторів, зниженню корупції, дав би розуміння справедливості вітчизняному бізнесу і пересічним громадянам, підвищив довіру до Уряду.

Український бізнес гостро потребує інвестицій. А чи створено умови для того, щоб зарубіжний інвестор хотів зайти на український ринок? Як слушно зауважує А. Дерев'янка, необхідно забезпечити верховенство права, нульове толерування корупції, рівні правила для всіх? Якщо немає жодних гарантій від держави, якщо присутня нечесна конкуренція, якщо хтось справно сплачує податки, а хтось ухиляється і його за це не карають, то хіба прийдуть в Україну інвестиції? [11]

Ось і виходить так, що «білий бізнес» в Україні повинен розвиватися всупереч всьому, бізнес, який є основою економічної

міцності країни. Цей бізнес чесно сплачує податки, допомагає ЗСУ, створює робочі місця, сплачує своїм працівникам зарплату.

Збільшення податкового навантаження призведе до зменшення можливості підприємств інвестувати в розвиток, в залучення кваліфікованих працівників, забезпечення працівникам конкурентної заробітної плати. Збільшення податків в кінцевому випадку в значній мірі буде перекладено на кінцевого споживача у вигляді зростання цін на товари та послуги.

Окремої уваги заслуговує питання погіршення демографічної ситуації в Україні, яка має безпосередній вплив на забезпечення підприємств людським ресурсом.

Останні десятиліття в Україні відмічається демографічна криза, з початку 90-х рр. XX ст. зафіксовано тенденцію негативного природного приросту населення, в сільській місцевості цей процес розпочався ще з 1979 р.

Стрімке погіршення демографічної ситуації в наш час обумовлено збройною агресією росії, тимчасовою окупацією частини територій України, зменшенням народжуваності, підвищенням рівня смертності як серед військових, так і серед цивільного населення, внутрішньому переміщенні українців з небезпечних територій та зовнішній міграції, зростанням чисельності осіб з інвалідністю, високим рівнем передчасної смертності, незаконним вивезенням громадян України за кордон.

В Україні відбувається старіння населення, що пов'язано з зниженням рівня народжуваності, міграцією та передчасною смертністю як військових, так і цивільних працездатного віку. Старіння нації призводить до збільшення фінансового навантаження на працездатну частину населення. Даний факт негативно позначається на забезпеченні родин, та забезпеченні бізнесу персоналом. На третьому році війни коефіцієнт народжуваності знизився до 0,7, у той час як відтворення населення зазначений показник повинен бути не меншим 2,2.

В стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 р. як один з інструментів покращення демографічної ситуації зазначено розроблення комплексу заходів, орієнтованих на повернення в Україну українців, які проживають за кордоном. І мова не лише про тих українців, які виїхали за час повномасштабного вторгнення рятуючись від війни. Мова також про тих українців, які виїхали у попередні періоди та представників української діаспори.

Це питання надзвичайно складне, адже за даними Міністерства закордонних справ, станом на 2019 р. найбільшою була українська

діаспора в рф (близько 2 млн. осіб за офіційними даними та до 10 млн. осіб за неофіційними даними) [12]. Отже, має бути виважена політика щодо надання українського громадянства і чи взагалі сприйме українське суспільство таких «громадян». Мабуть, ні.

Також численними є українські діаспори в таких країнах, як:

- Канада (1,2 млн.);
- США (близько 900 тис. осіб за офіційними даними, до 1,5 млн.

за неофіційними даними);

- Бразилія (500 тис. осіб);
- Молдова (477 тис. осіб);
- Німеччина – (123 тис. осіб);
- Румунія – (52 тис. осіб) [12].

В Стратегії також зазначено що; – «Якщо повернення мігрантів і залучення закордонних українців не буде достатнім для компенсації подальшого природного скорочення населення та дефіциту робочої сили на ринку праці, міграційна політика у майбутньому може поширюватися на залучення іммігрантів з третіх країн» [12].

Відповідно до даних, оприлюднених Конфедерацією роботодавців України, з початку повномасштабного вторгнення агресора на територію України ринок праці втратив близько 5,5 млн. працездатних українців, тобто 30% від наявної на той момент робочої сили. Трудовий потенціал України за період 2021 та 2023 рр. відображено на рис. 1.

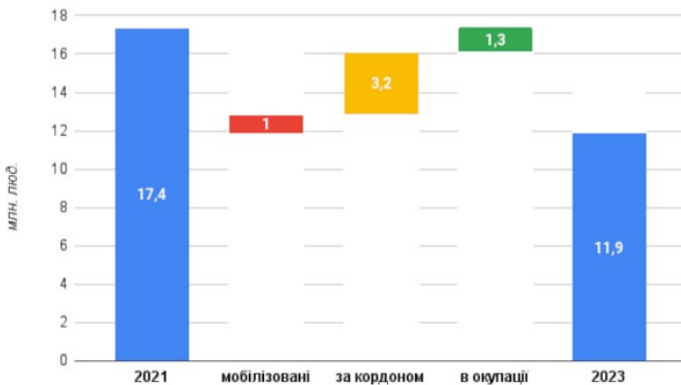


Рис. 1. Трудовий потенціал України у 2021 та 2023 р. [15]

Через зменшення кількості працездатного населення та поступове відновлення діяльності підприємств спостерігається значне скорочення рівня безробіття. Але негативним є той факт, що безробіття набирає структурного характеру. Тобто пропонувані працівниками кваліфікації не відповідають потребам підприємств.

На сьогоднішній день підприємства активно пропонують працевлаштування студентам, напрям підготовки яких відповідає потребам підприємства. Таким претендентам на вакансію здебільшого пропонується пройти курси або стажування з наступним працевлаштуванням кандидатів, які успішно справились з поставленими завданнями.

Негативні демографічні процеси, спровоковані війною, мають негативний вплив як на бізнес, так і в цілому на економіку України. Безпековий фактор, який спричинив масову міграцію населення, як внутрішню, так і зовнішню, вже призвів до повної деіндустріалізації східних регіонів та втрату потенціалу аграрного сектору економіки, зокрема на півдні нашої держави [15].

Аналіз основних чинників, що мають загрозливий вплив на систему менеджменту персоналу дає підстави для висновків, що в умовах сьогодення питання кількісного і якісного забезпечення підприємства працівниками є надзвичайно актуальним і вкрай складним. Підприємства змушені конкурувати за обмежену кількість кваліфікованих кадрів.

Зміни закону про мобілізацію у травні 2024 р. призвели до формування значного дефіциту чоловіків на ринку праці. Для забезпечення безперебійної роботи бізнесу підприємства вдаються до залучення і перенавчання жінок на чоловічі професії.

Так, наприклад, міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій (МХП) активно впроваджує практику залучення жінок у традиційно «чоловічі» професії в логістиці.

Іншим прикладом є національна мережа супермаркетів в Україні «Сільпо», яка запровадила навчання жінок-водіїв вантажівок. Після успішного завершення навчання жінки отримують роботу в компанії.

Аналогічну практику також запровадили «Аврора», «Фармак», «Нова пошта», «АТБ», «ЕВА», «Ferrexpo» та інші.

Сьогодні жінки активно працюють операторами виробничих ліній, флюсарками, трактористками, будівельницями та інше. В умовах структурного безробіття активно впроваджуються програми перехресного навчання, це практика, яка дозволяє працівникам опановувати різні ролі в команді. Наприклад касир, може після

проходження навчання виконувати обов'язки складського працівника або мерчандайзера.

За даними Work.ua у 2024 р. відбувається зростання попиту на працівників віком 60+ та людей з інвалідністю. Такі зміни відбуваються у зв'язку з критичною нехваткою працівників і тим, що такі працівників не підпадають під мобілізацію, отже підприємство не ризикує втратити працівника.

Також бізнес проводить реалізацію реферальних програм залучення працівників, тобто співробітники підприємства отримують винагороду за рекомендацію нових кандидатів, які успішно пройшли співбесіду та були працевлаштовані.

Ще одним варіантом вирішення питання нестачі кадрів є реінтеграція ветеранів. Ветерани, які повертаються з фронту, часто демонструють лідерські якості та унікальні навички. Такі співробітники становлять значну цінність для підприємства. Крім того, компанії, що працевлаштовують таких працівників демонструють соціальну відповідальність [7].

Однак, на сьогоднішній день лише 38% компаній залучають таких працівників. Ефективна реінтеграції ветеранів потребує комплексного підходу: спеціальні програми підготовки, менторства та працевлаштування [3].

Також вітчизняний бізнес вдається до співпраці з аутсорсинговими компаніями.

В умовах війни та кадрового голоду відбувається трансформація трудових відносин, методів підбору персоналу та роботи з людьми. При необхідності забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками перед HR-спеціалістам складні завдання, які мають бути вирішені комплексно.

Насамперед має бути створено портрет кандидата, тобто слід чітко усвідомлювати «хто нам потрібен» (рівень кваліфікації, наявність певних навичок, вмінь, компетенцій, унікальних навичок і вмінь та особистих характеристик), також необхідно забезпечити гармонію між очікуваннями працівника та можливостями роботодавця. Тобто наразі слід розуміти, що якісний працівник має можливості вибору місця працевлаштування і його необхідно зацікавити.

Ефективне керівництво, яке працює на розвиток бізнесу та розвиток кожного співробітника, так само як і сильна команда, є основою будь-якого бізнесу. Як слушно зауважує О. Альошина, – «Навіть за умови правильного відбору та найму талановитих співробітників, їхній потенціал може залишитися нерозкритим, якщо

вони працюють у команді з погано вибудованими бізнес-процесами» [4].

У зв'язку з тим, що як раніше відзначалось, на ринку праці спостерігається поглиблення структурного безробіття, кваліфіковані кандидати мають перевагу над роботодавцями, оскільки пропозиція таких кандидатів менша за попит, отже роботодавці мають конкурувати за кращих працівників.

Найпоширенішими причинами, які призводять до звільнення співробітника з його ініціативи за 2024 р. є наступні: низький рівень заробітної плати, відсутність перспектив кар'єрного зростання, відсутність гнучких графіків роботи, проявлення неповаги до працівника, потреба приділяти час догляду за дитиною, переїзд до іншого регіону та інше.

Питання запобігання плинності кадрів вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення відповідно до умов ринку праці. Орієнтовним переліком заходів, який буде корисним для впровадження з метою запобігання плинності кадрів, може бути наступний:

- здійснити ґрунтовний аналіз причини звільнення співробітника та виявити основні фактори, що впливають на таке його рішення. Можливо причиною такого рішення стали конфлікти в колективі, невдоволеність умовами праці, відсутність гнучкого графіку роботи, відсутність перспектив розвитку та інше. Ці питання мають бути проаналізовані і розроблені заходи для уникнення таких проблем на перспективу;

- створити програми для залучення та розвитку працівників. Можна запровадити курси підвищення кваліфікації, тренінги, а також менторські програми;

- розробити структурований план адаптації для кожного нового працівника, або ж групи працівників. За даними ОС Tanner 20% працівників звільняються у перші 45 днів після працевлаштування [4]. Адаптація нових працівників є важливим заходом не лише з погляду забезпечення успішної інтеграції такого працівника в команду, але й для збереження продуктивності праці та мотивації як нового працівника, так і всього колективу;

- проводити систематичні моніторинги настрою працівників. Наприклад, у комплексі ISpro, що знаходиться на стадії розробки, передбачено моніторинг настрою працівників за допомогою анімованих емоцій, працівник має можливість залишити коментар, який пояснює причини настрою (рис. 2).

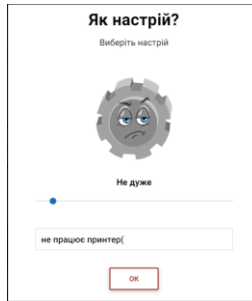


Рис. 2. Моніторингу настрою працівників у комплексі ISpro [10]

Моніторинг настрою корисний для відстеження HR-фахівцями рівня задоволеності і вмотивованості працівників, причин дискомфорту працівника на робочому місці;

- забезпечення працівникам комфортних умов на робочому місці, наприклад, гнучкий графік роботи, віддалений формат роботи, програми для покращення фізичного і ментального здоров'я;

- також цінним для підприємства працівникам може бути запропоновано ряд переваг, які підвищать для них цінність саме вашого підприємства: безкоштовні путівки на відпочинок, корпоративні заходи, оплата навчання дитини, оплата дитячого садочку, пільгове кредитування на придбання житла та багато іншого.

Роботодавець також повинен подбати про розвиток корпоративної культури. Поняття корпоративної культури виходить за рамки просто створення комфортного робочого місця, мова про цінності, мотивацію та переконання працівників.

Висновки. Проблематика управління змінами в системі менеджменту персоналу є надзвичайно складним і комплексним завданням для HR-фахівців. В науковій літературі та практиці пропонується надзвичайно багато методів і моделей вирішення цього питання, але реалії сьогодення вимагають гнучких підходів і постійного пошуку нових рішень, адже доводиться працювати в надскладних економічних, політичних та демографічних умовах, що спричинені повномасштабним вторгненням агресора на територію України. HR-фахівцям необхідно докладати значних зусиль для забезпечення підприємства якісним персоналом. Такі заходи передбачають: системний моніторинг ринку праці; формування портрету кандидата на вакансію; пошук потрібних кандидатів; конкурсний відбір; за необхідності впровадження стажування, курсів, менторства для нових працівників з метою забезпечення належної

кваліфікації та мотивації; пропонування цінним працівникам вигідних умов; формування сприятливої робочої атмосфери; моніторинг настрою працівників; розвиток корпоративної соціальної відповідальності і це далеко не повний перелік заходів.

Отже, у зв'язку з тим, що ринок праці набуває характеристик структурного безробіття, питання пошуку, найму та запобігання плинності кадрів стають першочерговими в умовах необхідності забезпечення підприємства якісним персоналом.

Список використаних джерел:

1. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 30. ст. 144. із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.10.2024)
2. Податковий кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13014, № 15-16. № 17. ст. 112. із змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.10.2024)
3. Альошина О. Нестандартні методи залучення персоналу в компанію. URL: <https://fillin.ua/stati/nestandardni-metodi-zaluchennya-personalu-v-kompaniyu/> (дата звернення: 13.10.2024)
4. Альошина О. Проблеми HR спеціалістів в компанії та шляхи їх вирішення. URL: <https://fillin.ua/stati/problemi-hr-spetsialistiv-v-kompanii-ta-shlyakhi-ikh-virishennya/> (дата звернення: 16.10.2024)
5. Крамар І., Баранов К. Актуальні підходи до управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах під час російсько-української війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. № 1 (30). С. 140-151. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiyruv.pdf> (дата звернення: 18.10.2024)
6. Краузе О.І. Корпоративна культура соціальної відповідальності бізнесу [Сучасний маркетинг: візія, технології, інновації]: монографія / за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича.- Тернопіль: Бескиди, 2023. 179 с.]. С.203-210.
7. Краузе О. І., Юрик Н. Є. Соціальна відповідальність суб'єктів ринку праці. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2023. №4 (34). URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-4-8859> (дата звернення: 19.10.2024)
8. Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний*

- вісник. 2024. № 1. С. 14-24. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1254> (дата звернення: 20.10.2024)
9. Миколайчук І.П., Кандагура К.С. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. *Проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 4. С. 112-120.
10. Моніторинг настрою. IS pro. Документація. URL: <https://doc.ispro.ua/ru/hrm/851.html> (дата звернення: 22.10.2024)
11. Омельченко Т. Анна Дерев'яно: «Третина українського бізнесу втратила за війну до \$10 млн.». URL: <https://mind.ua/publications/20279410-anna-derevyanko-tretina-ukrayinskogo-biznesu-vtratile-za-vijnu-do-10-mln> (дата звернення: 22.10.2024)
12. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/> (дата звернення: 19.10.2024)
13. Тімонов А. Підвищення податків в Україні: ключові положення Закону та ризики. URL: https://biz.ligazakon.net/analytcs/231164_pdvishchennya-podatkv-v-ukran-klyuchov-polozhennya-zakonu-ta-riziki (дата звернення: 16.10.2024)
14. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2697/2611> (дата звернення: 22.10.2024)
15. Ханін С. Кадровий голод. Що відбувається на ринку праці України під час війни. Фонд Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва. URL: <https://dif.org.ua/article/kadroviy-golod-shcho-vidbuvaetsya-na-rinku-pratsi-ukraini-pid-chas-viyni> (дата звернення: 25.10.2024)
16. Шабельніков А. Підвищення податків в Україні: нові ризики для бізнесу. URL: https://biz.ligazakon.net/analytcs/229617_pdvishchennya-podatkv-vd-uryadu-nov-riziki-dlya-bznesu (дата звернення: 24.10.2024)
17. Ярова М. Що таке Дія City – спеціальний правовий режим для ІТ-індустрії. URL: <https://special.ain.ua/diia-city-faq-ua/> (дата звернення: 25.10.2024)

РОЗДІЛ VII

СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИЦІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

CHAPTER VII

STRATEGIC SOLUTIONS IN MARKETING AND LOGISTICS: MODERN APPROACHES TO INCREASE BUSINESS EFFICIENCY

Оксана Бурліцька, Богдана Оксентюк
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна
Oksana Burlitska, Bohdana Oksentyuk
Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine

КРЕАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ

CREATIVE TOOLS OF COMMUNICATION MARKETING

Резюме. Стаття присвячена висвітленню сутності поняття креативних інструментів комунікаційного маркетингу, основних його складових та їх значення в комунікаційній діяльності підприємства. Проаналізовано головні завдання, основні переваги та недоліки креативних інструментів комунікаційного маркетингу, а саме: entertainment-маркетинг, product placement, провокативний маркетинг, флеш-моб, агресивний маркетинг, life-placement (партизанський маркетинг), event-marketing (подієвий маркетинг), buzz-маркетинг (WOM-комунікації (word of mouth)), мобільний маркетинг, тизер, арома-маркетинг (sense-маркетинг). Розглядається інтеграція нових інструментів маркетингових комунікацій в систему маркетинг-мікс, та їх використання в стратегії маркетинг-мікс для підтримки основних цілей та цінності бренду. Наведені деякі практичні приклади застосування креативних комунікаційних інструментів комунікаційного маркетингу, що відкриває нові можливості для брендів у створенні унікального досвіду для споживачів, підвищуючи їхню лояльність та задоволеність. Досліджено розробку синтетичних інструментів маркетингових комунікацій при просуванні, який поєднує різні технології в межах одного проекту, що дозволяє підвищувати ефективність проведеної акції. Комплексний підхід, дозволяє не лише використовувати сильні сторони кожного окремого інструмента, а й створювати синергію, що може призвести до нових можливостей та інноваційних рішень. Подано рекомендації щодо ефективності впровадження креативних інструментів комунікаційного маркетингу для формування ринку нових інструментів МК, розроблення нових технологій їх реалізації на практиці. Зроблені висновки, що розумне застосування сучасних маркетингових інструментів дасть можливість українським виробникам, підприємцям не тільки утримати лояльність споживачів,

але й допомогти торговельним підприємствам адаптуватися до змінних ринкових умов та випередити конкурентів.

Summary. The article is aimed at highlighting the essence of the concept of creative communication marketing tools, its main components and their importance in the communication activities of enterprise. The main tasks, main advantages and disadvantages of creative communication marketing tools are analysed, namely: entertainment marketing, product placement, provocative marketing, flash mob, aggressive marketing, life-placement (guerrilla marketing), event-marketing, buzz-marketing (WOM-communications (word of mouth)), mobile marketing, teaser, aroma-marketing (sense-marketing). The integration of new marketing communications tools into the marketing mix system and their use in the marketing mix strategy to support the main goals and values of the brand is considered. Some practical examples of the use of creative communication tools of communication marketing are provided, which opens up new opportunities for brands to create a unique experience for consumers, increasing their loyalty and satisfaction.

The development of synthetic tools for marketing communications in promotion, which combines different technologies within one project, is investigated, which allows to increase the effectiveness of the campaign. An integrated approach allows not only to use the strengths of each individual tool, but also to create synergy, which can lead to new opportunities and innovative solutions. Recommendations on the effectiveness of the implementation of creative communication marketing tools for the formation of a market for new communication marketing tools and the development of new technologies for their implementation in practice are presented. It is concluded that the reasonable use of modern marketing tools will allow Ukrainian producers and entrepreneurs not only to retain consumer loyalty, but also to help trade enterprises adapt to changing market conditions and get ahead of competitors.

Вступ. Посилення конкуренції на ринку роздрібної торгівлі в Україні вимагає від торговельних підприємств постійної адаптації та застосування новітніх інструментів комунікаційного маркетингу для збереження і зміцнення позицій.

Основою роботи маркетолога нині є як базові, так і синтетичні інструменти комунікацій, які широко використовуються і технологічно вдосконалені. Ці інструменти не лише перевірені часом, але й пройшли апробацію в реальній практиці. Вони мають усталену організаційну основу, яка активно застосовується у маркетингових агентствах та на підприємствах.

Інтерес до нових, нестандартних інструментів маркетингових комунікацій (МК) дійсно зростає, і їхня роль у рекламних стратегіях стає дедалі більш значущою. Хоча українські компанії поки що витрачають лише незначну частину бюджету на креативні інструменти, великий міжнародний бізнес, як-от «Procter & Gamble», інвестує до чверті всього рекламного бюджету на нестандартні комунікації. Основні причини цього зсуву включають зниження ефективності традиційних інструментів МК та зростання витрат на них, наростаючу недовіру і негативне ставлення споживачів до традиційної реклами, а також законодавчі обмеження, які ускладнюють використання звичних каналів комунікації. Водночас рекламодавці прагнуть досягти інтегрованої комунікації для максимізації синергетичного ефекту.

Нові інструменти комунікаційного маркетингу (МК) значно впливають на сучасний ринок, надаючи креативні можливості, які можуть перевершити стандартні SP-інструменти в ефективності та економічності. Швидкий розвиток цього сегменту показує, що існує потреба в систематизації знань про нові методи й прийоми. Вони потребують типологічного опису, щоб фахівці могли орієнтуватися в різноманітності інструментів та їх можливостях, що є актуальним як для теорії, так і для практики.

Праці вказаних авторів, зокрема Котлера, Катарджаї, Сетьявана [9] та українських вчених, таких як Рожко, Бурліцької [6; 11], Розумей, Юденко, Гончарова [10] та інші, зробили великий внесок у розвиток питань дослідження методів стимулювання збуту, трейд-маркетингу та комунікаційного маркетингу. Ці дослідження акцентують увагу на класифікації інструментів трейд-маркетингу, розмежуванні внутрішніх та зовнішніх інструментів, а також на виборі методів, що сприяють підвищенню ефективності збутової діяльності. Також вони розглядають сучасні тенденції, що призводять до виникнення нових комунікаційних інструментів, адже розвиток суспільства і технологій безпосередньо впливає на еволюцію маркетингових стратегій та їх комунікаційних аспектів.

Стаття має на меті зібрати і подати сучасні, креативні інструменти маркетингових комунікацій з позиції комунікаційного маркетингу. Автори акцентують увагу на комплексі маркетинг-мікс як системі взаємопов'язаних комунікаційних рішень, які разом створюють гармонійний продукт для взаємодії з цільовими аудиторіями.

Основна частина. До креативних інструментів комунікаційного маркетингу віднесемо entertainment-маркетинг, product placement,

провокативний маркетинг, флеш-моб, агресивний маркетинг, life-placement (партизанський маркетинг), event-marketing (подієвий маркетинг), buzz-маркетинг (WOM-комунікації (word of mouth)), мобільний маркетинг, тизер, арома-маркетинг (sense-маркетинг).

Зауважимо, що в переважній більшості випадків ідеться не про маркетинг у «класичному» його розумінні, а лише про його складову - маркетингові комунікації. Чи означає це, що всі перелічені терміни є некоректними? Усі ці терміни «народила» практика маркетингових комунікацій. І вони стихійно відобразили тісне переплетіння двох найцікавіших тенденцій - з одного боку, маркетинг стає наскрізь комунікативним, будь-який інструмент маркетингу зобов'язаний у наш надкомунікаційний час «спілкуватися» зі споживачами, з іншого боку, всі нові інструменти маркетингових комунікацій мають мати міцне підґрунтя в системі маркетинг-мікс, використання нових інструментів маркетингових комунікацій неможливе у відриві від системи маркетингу-мікс.

Основні моменти [7]:

1. «Суть комунікаційного маркетингу»: справді, сучасний маркетинг акцентує увагу на комунікації, а не лише на традиційних методах просування. Бренди намагаються не просто продавати продукти, але й створювати емоційні зв'язки зі споживачами.

2. «Інтеграція в маркетинг-мікс»: важливо, щоб нові інструменти не були ізольованими, а інтегрувалися у ширшу стратегію маркетинг-мікс, адже вони повинні підтримувати основні цілі та цінності бренду.

3. «Некоректність термінів»: це питання є дискусійним. Хоча терміни можуть здаватися некоректними, їхнє виникнення відображає адаптацію до нових реалій ринку і зміни в поведінці споживачів. Багато з них служать для опису нових методів і підходів, які відповідають на сучасні виклики.

З огляду на це, нові терміни можуть бути коректними, якщо вони адекватно відображають інноваційні практики та інтегруються у загальну стратегію бренду. Вони є частиною динамічного процесу розвитку маркетингових комунікацій, що відповідає потребам сучасного споживача.

Ще одна проблема полягає в тому, що часто важко класифікувати той чи інший об'єкт. Виникає запитання: досліджуваний об'єкт - це новий інструмент маркетингових комунікацій, новий різновид одного з інструментів маркетингових комунікацій (наприклад, новий різновид реклами або новий різновид PR), нова технологія, цікава модифікація традиційного різновиду реклами, новий прийом тощо? Яка специфіка кожного з нових інструментів маркетингових комунікацій? Ще одна

проблема полягає у визначенні тих стосунків, які існують між новими інструментами маркетингових комунікацій, а також між новими та стандартними інструментами МК - основними та синтетичними. Вони рівноправні? Чи одні з інструментів є різновидом інших? Так, чи є, приміром, партизанський і провокаційний маркетинг частиною подієвого маркетингу, чи все-таки це самостійні інструменти просування? Чи є партизанський маркетинг і life placement «рівноправними» інструментами, кожен з яких має свою специфіку, або ж партизанський маркетинг - частина life placement? Як співвідносяться entertainment-маркетинг і event-маркетинг?

Що об'єднує всі ці такі різні нові інструменти комунікаційного маркетингу? Насамперед, можна говорити про функціональну спільність.

Ці функції нових інструментів маркетингових комунікацій (МК) дійсно є важливими аспектами сучасних стратегій просування товарів і послуг. Ось коротке пояснення кожної з них [1; 3]:

1. «Посилення впливу на споживача»: креативність, інтегрована в маркетингові кампанії, може значно підвищити їхній вплив на цільову аудиторію, залучаючи увагу та викликаючи емоційні реакції.

2. «Посилення запам'ятовуваності»: новизна і оригінальність контенту роблять його більш запам'ятовуваним, що допомагає споживачам легше згадувати про продукт або бренд.

3. «Побудова лояльності до марки»: завдяки креативним кампаніям, які викликають позитивні емоції, споживачі можуть відчувати сильнішу прихильність до бренду, що сприяє повторним покупкам.

4. «Побудова знань про марку»: інформативні та креативні кампанії допомагають споживачам краще зрозуміти характеристики та переваги продукту або послуги.

5. «Підвищення попиту і збільшення кількості продажів»: Ефективні маркетингові комунікації можуть спонукати споживачів до купівлі, що, в свою чергу, збільшує обсяги продажів.

6. «Виведення на ринок нового продукту»: інноваційні інструменти МК допомагають привернути увагу до нових продуктів, забезпечуючи їх успішний запуск.

7. «Побудова впізнаваності марки»: креативний підхід у маркетингових кампаніях сприяє формуванню позитивного іміджу бренду, що робить його більш впізнаваним серед конкурентів.

Ці функції підкреслюють важливість інтеграції креативності та інновацій у маркетингові стратегії для досягнення успіху на ринку.

Надамо огляд найпоширеніших нині креативних інструментів комунікаційного маркетингу.

Entertainment-маркетинг є потужним інструментом для залучення споживачів, і його роль у сучасному маркетингу постійно зростає.

Ось кілька ключових аспектів, які можна виділити [5; 6]:

1. «Суть Entertainment-маркетингу»: це індустрія, яка зосереджена на створенні розважальних і видовищних форм, щоб привернути увагу споживачів до продуктів чи послуг. Вона виступає як новий інструмент комунікаційного маркетингу.

2. «Фокус на взаємодії»: Е-маркетинг передбачає активну участь споживача, що веде до задоволення від взаємодії з продуктом, роблячи його більш привабливим.

3. «Універсальність використання»: Е-фактор застосовується в різних галузях, таких як банківська справа, туризм, роздрібна торгівля тощо. Він може використовуватися як засіб реклами, PR або елемент просування продажів.

4. «Концептуалізація»: об'єднання цих технологій вказує на наявність нового інструменту, який має свою специфіку та особливості, що дозволяє ефективно просувати продукти та впливати на цільові аудиторії.

Питання про співвідношення Entertainment-маркетингу з іншими інструментами маркетингових комунікацій залишається відкритим. Цілком вірно, що співвідношення PR та Entertainment-маркетингу є важливим аспектом маркетингових комунікацій. Обидва ці інструменти взаємодіють та доповнюють один одного. Ось кілька ключових моментів, які можуть допомогти глибше зрозуміти це співвідношення [8]:

1. «Синергія»: PR може використовувати елементи Entertainment-маркетингу для створення більш ефективних кампаній. Наприклад, інтеграція розважального контенту в прес-релізи чи події може привернути більше уваги ЗМІ та аудиторії.

2. «Аудиторія»: Обидва інструменти орієнтовані на залучення та утримання уваги цільової аудиторії. Entertainment-маркетинг часто залучає емоції, що допомагає створити більш глибокий зв'язок з потенційними споживачами, тоді як PR може сприяти формуванню позитивного іміджу бренду.

3. «Технології та інновації»: Entertainment-маркетинг активно використовує нові технології, такі як віртуальна реальність або інтерактивний контент, які можуть бути адаптовані PR-стратегіями для залучення уваги та створення унікального досвіду.

4. «Крос-просування»: Бренди можуть використовувати PR для

підтримки та просування розважальних проєктів, таких як фільми або телевізійні шоу, що створює додаткові можливості для просування.

5. «Імідж та репутація»: Entertainment-маркетинг може допомогти сформувати позитивний імідж бренду, а PR відповідно реагує на зміни в громадській думці, надаючи підтримку або виправляючи імідж у разі негативних ситуацій.

Таким чином, PR і Entertainment-маркетинг, працюючи в тандемі, можуть підсилити результати маркетингових кампаній, створюючи унікальний і залучаючий контент, який привертає увагу і створює цінність для брендів.

Product placement, або «розміщення» продукту, дійсно стає все більш популярним як у світі, так і в Україні. Він є інтеграцією товарів у контекст художніх або публіцистичних творів, що може підвищити їх впізнаваність і асоціювати бренд із певними емоціями або стилем життя. Проблема класифікації product placement дійсно є складною. Це не зовсім реклама в традиційному розумінні, адже вона інтегрована у контент, а не є окремим рекламним повідомленням. Зважаючи на те, що product placement часто виглядає природно в контексті сюжету, він може бути ефективнішим за звичайну рекламу, оскільки не викликає відторгнення у глядачів. Є питання етики, пов'язані з transparency (прозорістю) цього виду комунікацій. Глядачі можуть не усвідомлювати, що вони піддаються впливу маркетингових стратегій. У різних культурах product placement може сприйматися по-різному. В Україні, наприклад, де маркетингова культура ще розвивається, такі стратегії можуть бути як позитивно сприйняті, так і викликати критику.

Product placement відкриває нові горизонти для брендів і творців контенту, але його ефективність залежить від якісної інтеграції у зміст і врахування етичних норм. Його подальший розвиток в Україні, ймовірно, буде залежати від зміни медіапейзажу та споживачької поведінки.

Провокаційний маркетинг – це дійсно цікавий і складний інструмент комунікацій, який покладається на емоційний відгук цільової аудиторії. Його суть полягає у викликанні сильних емоцій та обговорення через яскраві, несподівані події або повідомлення, що порушують звичні соціальні норми.

Основні аспекти провокаційного маркетингу включають[6]:

1. «Емоційний вплив»: він здатний викликати широкий спектр емоцій, таких як здивування, радість або навіть обурення, що підвищує ймовірність обговорення та поширення інформації.

2. «Перевага оригінальності»: відмовляючись від традиційних

маркетингових методів, таких як часті повтори або очевидні заклики до дії, провокаційний маркетинг шукає способи, які здивують і зацікавлять споживачів.

3. «Зв'язок з продуктом»: незважаючи на те, що провокація може не містити прямих посилань на продукт, важливо, щоб існував зв'язок між подією і товаром, що просувається.

4. «Інформування та поширення»: Використання медіа та соціальних платформ для розповсюдження інформації про провокацію є критично важливим, щоб максимально охопити цільову аудиторію.

5. «Ігровий елемент»: багато кампаній включають елементи гри, що робить взаємодію з аудиторією більш захоплюючою і привабливою.

Цей підхід дозволяє брендам виділитися на фоні звичайних рекламних кампаній і закріпитися в пам'яті споживачів, що може призвести до підвищення обізнаності про бренд і збільшення продажів.

Флешмоб як інструмент комунікаційного маркетингу використовує елемент несподіванки та інтриги для привернення уваги широкої аудиторії. Основою такого заходу є короткотривала подія, що виглядає дивно або незрозуміло, проте привертає увагу своєю неординарністю. Це дозволяє залучити як первинну аудиторію (тих, хто безпосередньо бачить акцію), так і вторинну аудиторію через buzz-комунікації та ЗМІ.

Прикладом такого підходу може бути акція для промоції нового журналу, коли у вагонах метро група дівчат несподівано починає читати журнал, що привертає увагу пасажирів, але без пояснення, створюючи інтригу. Для досягнення мети акції – здивувати публіку – флешмоб має відповідати певним правилам: тривалість до 5 хвилин, велика аудиторія, мінімум атрибутки, природність події, хоча вона і виглядає незвично. Учасники, або мобери, суворо дотримуються інструкцій, що передаються через агента чи так званий «маяк» для координації.

Флешмоби можуть значно сприяти підвищенню обізнаності про продукт і викликати інтерес, роблячи рекламу емоційно насиченою і ефективною. «Life placement» і «партизанський маркетинг» мають спільну основу, але різняться за глибиною та специфікою впливу на цільову аудиторію.

1. «Life placement (LP)» – це ширша концепція маркетингової комунікації, що інтегрує продукт або бренд у життєвий простір споживача. Метою є зробити рекламу органічною частиною повсякденного середовища, де людина усвідомлює наявність маркетингового впливу. Приклади: реклама на повсякденних

предметах, таких як стікери в публічних місцях, повідомлення на тротуарах або навіть на будівлях. Тобто, «LP працює з чіткою метою надавати інформацію, яку споживач усвідомлює як рекламу».

2. «Партизанський маркетинг» є більш вузькою формою LP, що діє прихованіше. Це – **маркетингова активність, спрямована на те, щоб споживач не розпізнав маркетинговий вплив** і не усвідомлював рекламу як таку. Метою є викликати непомітну лояльність до продукту або підвищити впізнаваність через нетрадиційні способи взаємодії, як-от інтерактивні акції чи прихована демонстрація можливостей продукту, як у випадку з кампанією Sony Ericsson.

Обидва підходи мають інноваційні та нетрадиційні комунікаційні методи, що дозволяють обійти класичні рекламні канали, інтегруючи маркетинг безпосередньо в життя людини.

Buzz-маркетинг, або WOM (Word-of-mouth) маркетинг, – це метод комунікаційного маркетингу, при якому інформація про продукт або послугу поширюється між споживачами шляхом особистого спілкування, рекомендацій та обговорень. Цей інструмент активно використовує неформальні вербальні маркетингові комунікації (НВМК) і здатен залучати аудиторію завдяки «сарафанному радіо», тобто поширенню рекомендацій від людини до людини.

Buzz-маркетинг включає поняття вірусного маркетингу – кампаній, які швидко розповсюджуються в інтернеті, зазвичай через соціальні мережі або медіаплатформи. Ця форма маркетингу привертає увагу за рахунок оригінальних, креативних ідей, які мають великий потенціал для охоплення широкої аудиторії. Завдяки своїй здатності залучати аудиторію через емоційні або ностальгічні теми, buzz-маркетинг є потужним інструментом, який, хоча і не є рекламою в традиційному розумінні, працює на створення впізнаваності та залучення нових клієнтів.

Тізер (від англ. *teaser*, що означає «дражнилка» або «заманка») – це форма рекламного повідомлення, побудована у вигляді загадки або інтриги, яка містить обмежену інформацію про продукт, але не розкриває його повністю. Основна мета тізера – зацікавити аудиторію, викликати інтерес та очікування до моменту повного розкриття товару чи послуги. Тізерні кампанії часто використовуються на ранніх етапах просування продукту для створення інтриги та залучення уваги до бренду. Серед найяскравіших прикладів останніх років можна відзначити тизерні кампанії таких компаній, як Білайн та МТС, що ефективно використали цей інструмент для підвищення зацікавленості аудиторії та створення атмосфери очікування.

Мобільний маркетинг, використовуючи мобільні телефони як засіб розповсюдження інформації, став важливим інструментом маркетингових комунікацій. Він дозволяє брендам взаємодіяти зі споживачами через різні канали, як-от SMS, MMS, WAP, GPRS, EDGE, WiFi, що дає змогу не лише надсилати повідомлення, а й забезпечувати доступ до Інтернет-ресурсів. Завдяки широкому поширенню мобільних телефонів, зокрема смартфонів, мобільний маркетинг стає рентабельним засобом, що пропонує компаніям інтерактивність, постійну доступність, персоналізацію і новизну в комунікаціях зі споживачами. Серед ключових переваг мобільного маркетингу: 1. «Інтерактивність»: можливість швидкої реакції споживачів; 2. «Доступність»: завжди "під рукою" у будь-який час; 3. «Поширеність»: велика кількість користувачів мобільних пристроїв; 4. «Персоналізованість»: повідомлення, налаштовані під конкретного споживача; 5. «Ефект новизни»: інноваційність підходу, що привертає увагу. Очікується подальше зростання користувачів мобільних пристроїв, що розширить цільові аудиторії мобільного маркетингу і дозволить використовувати цей інструмент для більш ефективної реклами, порівняно з іншими медіа.

Арома-маркетинг, або нюховий маркетинг, дійсно є потужним інструментом у сфері комунікаційного маркетингу. Його мета — вплинути на споживачів через відчуття нюху, доповнюючи традиційні візуальні та аудіоінструменти. Дослідження показують, що запах може активувати спогади та емоції, що робить його ефективним для створення позитивного іміджу бренду та стимулювання покупок.

Деякі ключові аспекти арома-маркетингу:

1. «Емоційний вплив»: запахи здатні викликати сильні емоційні реакції та асоціації, що може підвищити запам'ятовування бренду. Феномен Пруста, де запахи стимулюють пам'ять, демонструє цю здатність.

2. «Підвищення продажів»: аромати, такі як запах свіжої випічки, можуть значно збільшити потік клієнтів у заклади, порівняно з традиційними рекламними методами.

3. «Різноманітні сфери застосування»: арома-маркетинг використовується в різних галузях — від ресторанів до офісів і магазинів, включаючи ароматизацію товарів та рекламних матеріалів.

4. «Комбінація з іншими каналами»: часто арома-маркетинг поєднується з іншими маркетинговими стратегіями, створюючи комплексний підхід до залучення споживачів.

В цілому, арома-маркетинг відкриває нові можливості для брендів у створенні унікального досвіду для споживачів, підвищуючи

їхню лояльність та задоволеність.

Висновки. Причини використання креативних інструментів комунікаційного маркетингу - падіння ефективності традиційних інструментів, постійне зростання цін на традиційні інструменти маркетингових комунікацій, високі витрати на використання традиційних інструментів МК, зростаюча недовіра, негативне ставлення споживачів до впливу на них за допомогою традиційних засобів маркетингових комунікацій, прагнення рекламодавців використовувати інтегровані комунікації з метою досягнення синергетичного ефекту, законодавчі обмеження.

Дійсно, комплексний підхід дозволяє не лише використовувати сильні сторони кожного окремого інструмента, а й створювати синергію, що може призвести до нових можливостей та інноваційних рішень. При розробці просування фахівці часто комбінують традиційні та цифрові методи, включаючи: 1. «Соціальні медіа»: використання платформ для залучення аудиторії та поширення контенту; 2. «E-mail маркетинг»: персоналізовані розсилки, що дозволяють підтримувати контакт з потенційними клієнтами; 3. «Контент-маркетинг»: створення корисного контенту для залучення та утримання аудиторії; 4. «SEO та SEM»: оптимізація сайтів та використання платної реклами для покращення видимості в пошукових системах; 5. «Аналіз даних»: використання аналітики для оцінки ефективності кампаній і коригування стратегій.

Синтетичні інструменти можуть включати в себе елементи, які об'єднують кілька з цих технологій, наприклад, інтегровані платформи, які поєднують CRM з автоматизацією маркетингу, або сервіси для управління контентом та аналітики в одному рішенні. Такий підхід не лише підвищує ефективність, але й дозволяє фахівцям швидше адаптуватися до змін у поведінці споживачів і технологічних трендах. Застосування цих сучасних маркетингових інструментів здатне не тільки утримати лояльність споживачів, але й допомогти торговельним підприємствам адаптуватися до змінних ринкових умов та випередити конкурентів.

Список використаних джерел:

1. Богун Л. Ю., Розумей С. Б., Ніколаєнко І. В. Класифікація інструментів трейд-маркетингу. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 4. С. 167-172.
2. Бурліцька О. П., Рожко Н. Я. Класифікаційні ознаки основних видів мерчандайзингу [Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки

- та маркетингу: монографія / за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича. Тернопіль: Бескиди, 2020. 179 с.]. С.18-27.
3. Бурліцька Оксана. Інструменти маркетингу для комунікації зі споживачами у воєнний період. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Соціально-компетентне управління та безпека підприємницьких структур в умовах воєнної економіки»*. 28-29 жовтня 2022 року, Луцьк (Україна). м. Подгайська (Словацька Республіка). С. 17-18.
4. Бурліцька О. П. Сутність трейд-маркетингу як основного інструменту стимулювання збуту. *Галицький економічний вісник*. 2023. Вип. 4 (83). С. 122-129.
5. Бурліцька О. П., Голда Н.М. Теоретичні основи стратегії ціннісноорієнтованого маркетингу. *Nauka i studia*. 2021. Ekonomiczne Nauki. №1 (216). Р. 15-21.
6. Бурліцька О. П., Голда Н.М. Канали комунікацій зі споживачами у воєнній реальності. *ICI World of journals. Nauka i studia*. 2022. Ekonomiczne Nauki. Vol.(10). Р. 1-5.
7. Бурліцька Оксана. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності. *Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава»*. 2021. Вип. 2(25). С. 316-324.
8. Бурліцька Оксана. Особливість сучасних концепцій продажів трейд-маркетингу [Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів]: монографія / за ред. к.е.н., доц. Б. А. Оксентюк. Тернопіль: «Бескиди», 2024.- 171 с.]. С. 5-15.
9. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового /пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. К.: КМ-БУКС, 2018. 208 с.
10. Розумей С. Б., Юденко Г. Ю., Гончарова О. А. Сучасні тенденції використання трейд-маркетингу на виробничих та торговельних підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. № 1(75). С. 107-117.
11. Рожко Н. Я., Бурліцька О. П. Основні завдання та тенденції трейд-маркетингу в сучасних ринкових реаліях України [Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: монографія /В. А. Фалович [та ін.]; за ред. д.е.н., доц. В. А. Фаловича.- Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2021. 351 с.]. С.211-221.

Anastasiya Virkovska, Olena Zayats
West Ukrainian National University (Ukraine)
Анастасія Вірковська, Олена Заяць
Західноукраїнський національний університет (Україна)

MARKET DYNAMICS OF THE GLOBAL CAR INDUSTRY

РИНКОВА ДИНАМІКА СВІТОВОЇ АВТОМОБІЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Abstract. *The modern world cannot be imagined without convenient and mobile transport, and the passenger car has long been an integral part of it. The passenger car market is a dynamic and multifaceted field that is constantly developing, and facing new challenges and opportunities. It covers not only the production and sale of new cars, but also trade in used cars, service, infrastructure, and many other aspects. The passenger car market is an important economic system component that interacts at the national and global levels. On the one hand, the passenger car market contributes to overall economic development by creating jobs in manufacturing, logistics, trade, and services. On the other hand, economic conditions such as increases or decreases in production, unemployment, and inflation significantly impact the passenger car market. Indeed, the car market is closely tied to a country's overall economic situation. Economic factors such as consumer confidence, interest rates, employment levels, and disposable income all play a significant role in shaping the demand for cars. When the economy is strong and people feel financially secure, they are more likely to make big-ticket purchases like cars. Therefore, economic development initiatives that promote overall growth, stability, and prosperity can have a positive impact on the car market. Policies that encourage investment, job creation, and income growth can stimulate demand for cars and drive sales in the automotive industry. Additionally, improvements in infrastructure, such as roads and transportation networks, can also contribute to the development of the car market by making car ownership more attractive and convenient for consumers. By focusing on improving the economic conditions of the country, policymakers can help support the growth and development of the car market, ultimately benefiting both consumers and businesses in the automotive industry.*

Анотація. *Сучасний світ неможливо уявити без зручного та мобільного транспорту, а легкові автомобілі давно стали його невід'ємною частиною. Ринок легкових автомобілів – динамічна та багатогранна галузь, що постійно розвивається та стикається з*

новими викликами та можливостями. Він охоплює не лише виробництво та продаж нових автомобілів, а й торгівлю вживаними автомобілями, сервісне обслуговування, інфраструктуру та багато інших аспектів. Ринок легкових автомобілів є важливою складовою економічної системи, що взаємодіє на національному та глобальному рівнях. З одного боку, ринок легкових автомобілів сприяє загальному економічному розвитку, створюючи робочі місця у виробництві, логістиці, торгівлі та сфері послуг. З іншого боку, економічні умови, такі як зростання чи скорочення виробництва, безробіття та інфляція, значно впливають на нього. Доведено, що автомобільний ринок тісно пов'язаний із загальним економічним станом країни. Економічні показники, такі як споживчі настрої, процентні ставки, рівень зайнятості та доходи населення, відіграють значну роль у формуванні попиту на автомобілі. Коли економіка стабільна, і люди почуваються фінансово захищеними, вони частіше здійснюють великі покупки, такі як автомобілі. Тому ініціативи економічного розвитку, що сприяють загальному зростанню, стабільності та процвітання, можуть позитивно впливати на автомобільний ринок. Політика, яка приваблює інвестиції, створення робочих місць та зростання доходів, може стимулювати попит на автомобілі та збільшити продажі в автомобільній промисловості. Крім того, покращення інфраструктури, наприклад, доріг та транспортних мереж, також може сприяти розвитку автомобільного ринку, а купівля автомобіля стає більш привабливою та зручною для споживачів. Зосереджуючись на покращенні економічних умов країни, уряд може допомогти підтримати зростання та розвиток автомобільного ринку, що в кінцевому підсумку принесе користь як споживачам, так і підприємствам автомобільної промисловості.

Introduction. "The passenger car market is a segment of the global transport market, which consists of corporations, manufacturers, sellers, buyers, and importers specializing in passenger cars" [10].

- It meets the needs of consumers in personal transport. Passenger cars provide convenience and comfort for travel, especially over long distances or in bad weather conditions. Cars allow consumers to move freely from one place to another, regardless of public transport or schedules. Owning your car gives a sense of freedom and independence, as the choice of route and travel schedule depends on the consumer. Passenger cars allow consumers to travel privately without having to share space or time with other passengers. Cars allow consumers to conveniently transport large loads and personal belongings, which is not always possible with public

transport. Some consumers see car ownership as a status and lifestyle symbol that reflects their taste and success.

- It stimulates the development of the machine-building industry. Competition on the market forces manufacturers to constantly improve technologies, and introduce new innovative solutions and improvements. This can cover various aspects from the improvement of engines to the development of safety systems and electronics. Car manufacturing requires a large number of different materials and components, such as steel, plastic, glass, electronics, and more. This stimulates the development of the supply chain and production of these materials.

- It promotes job creation and economic development. The automotive industry creates a significant number of jobs in the production, distribution, service, and support of automobiles. This includes engineers, factory workers, logistics workers, salespeople, mechanics, etc. The high level of competition in the market forces manufacturers to invest in research and development of new technologies and innovations, which contributes to the general scientific progress in mechanical engineering. The automotive industry significantly impacts national and global economies due to the large volume of production, export, and consumption.

Literature review. Some of the famous authors and researchers who have written about the car market include the following: Michael E. Porter (2008) - a well-known expert on strategic management, he has written several articles and books where he examines competitive advantages in the automotive industry [17]; David Halberstam is the author of the book "The Reckoning" (2012), which examines the history and formation of the automobile industry in the USA [7]; John Krafcik (2015) is an automotive industry and business expert researching automotive trends and innovations [5]; Maryann Keller (1993) is the author of books on the automotive industry and automotive business, which examines development strategies and trends [11]; Clayton M. Christensen (2019) is a researcher and author of books on innovation in technology and business, including the automotive industry [20]. These authors have significant expertise in the automotive industry and conduct research that points to key aspects and trends in the passenger car market both nationally and internationally. Their works can be useful for gaining a deeper understanding of this industry.

There are also researchers in Ukraine who study the car market and write on this topic. Some of the Ukrainian authors and researchers actively working in this field include: Rogovskyi I., Titova L., Nadochii O. (2021) are the authors of several studies and publications devoted to the automotive industry and the car market in Ukraine [18]; Myroshnychenko G., Maryna A., Chernyshov O. (2024) analyzed development trends of the global car

market [16]. Shuba O., Karabanov O. (2021) researched the current state of the world automotive market and trends that will determine its development [19].

These Ukrainian researchers have significant experience in the field of the automotive market and actively help in understanding and analyzing the trends of this industry in Ukraine and the global car market. Their works can be useful for gaining insights into the development of the automotive market in our country.

Materials and methods. The study of the car market is relevant for several reasons: the auto industry plays a vital role in the global economy, generating billions of dollars each year and creating millions of jobs; automobiles are one of the main sources of greenhouse gas emissions and air pollution, so the issue of environmental friendliness of vehicles is becoming more relevant; the automotive industry is constantly evolving, introducing new technologies such as electric vehicles, autonomous driving and connected cars; the availability and safety of cars has a significant impact on people's quality of life. The purpose of this paper is a comprehensive study of the passenger car market, both at the global and Ukrainian levels.

The paper tasks are the study of different market segments, such as primary and secondary markets, distribution by classes and types of cars, geographic structure, etc.; study of the dynamics of market development, key trends, factors influencing its development, and the problems it faces; determination of potential directions of market development, expected changes and innovations that can transform it.

Research methods:

- system approach: study of the passenger car market as a whole system consisting of interconnected elements;
- methods of empirical and theoretical analysis: collection and analysis of data on the car market, formulation of theoretical conclusions and generalizations;
- research and analysis of dynamic indicators: study of the dynamics of passenger car market development using statistical data and other indicators;
- use of graphics: visualizes passenger car market data using graphs, charts, and other visual tools;
- methods of formalization and generalization: formulation of clear and concise conclusions based on the conducted research.

Theoretical and methodological basis of research:

- dialectical method of cognition: the study of the passenger car market from the point of view of its development, interconnection, and contradictions of its elements;

- method of theoretical and empirical analysis: combining theoretical knowledge with empirical data to obtain objective conclusions about the car market;

- method of comparing macroeconomic indicators: comparison of passenger car markets in Ukraine and the world using macroeconomic indicators;

- a systematic approach to the study of economic processes: the study of economic relations in the car market as a system consisting of interconnected elements;

- comparative economic and legal analytical studies: comparison of legal and economic aspects of the functioning of passenger car markets in Ukraine and the world.

Results. In many countries, the automotive industry plays an important role as a driving force for economic growth and progress. As a major producer of vehicles, it also has a positive impact on the development of other sectors of the economy, employment, and technological innovation.

The automotive industry is constantly looking for new technologies and materials, which stimulates the development of related industries such as mechanical engineering, electronics, and chemistry. It creates millions of jobs in the field of production, sales, and service of vehicles. The production and sale of vehicles contribute significantly to the country's GDP and generate tax revenue. New technologies and approaches used in the automotive industry encourage other sectors of the economy to improve their production processes and technologies, increasing the productivity and competitiveness of the country as a whole.

In developed countries such as Europe and the USA, the used car market plays an important complementary role to the primary market. Used car markets are less dependent on credit and purchasing power and are therefore more resilient to economic fluctuations and crises.

In fig. 1 presents the dynamics of global car production for the period from 2012 to 2022. The conducted trend analysis provides a forecast of the growth of global car production in the world until 2025 with a probability of 93%.

Passenger cars are the leading category in global vehicle production, accounting for more than 70% (61 million units) of the 85 million vehicles to be produced in 2022. This reflects the important role of passenger cars in ensuring mobility and economic development.

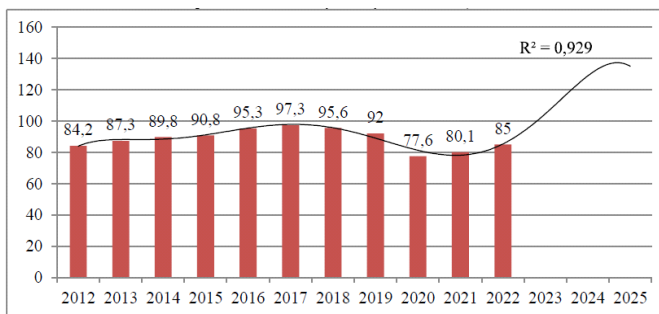


Fig. 1. Dynamics and forecast until 2025 of global car production, million units, [19]

The regional structure of world car production (Table 1) includes manufacturers from Europe, North and South America, Africa, Asia, and Oceania.

Table 1

Regional structure of world automobile production, billion of units, [19]

Region	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Europe	19,8	20,4	21,1	21,7	22,2	21,3	21,6	16,9	16,3	16,2
North America	16,5	17,4	17,9	18,2	17,5	17,4	16,8	13,3	13,4	14,8
South America	4,6	3,8	3,0	2,7	3,2	3,4	3,2	2,3	2,7	3,0
Asia & Oceania	45,8	47,4	47,8	51,8	53,4	52,4	49,3	44,3	46,7	50,0
Africa	0,6	0,7	0,8	0,9	0,9	1,1	1,1	0,8	0,9	1,0
World index	87,3	89,8	90,8	95,3	97,3	95,6	92	77,6	80,1	85,0

Analyzing the production volumes of individual regions for 2022, the following regions can be distinguished (Table 1):

– Asia and Oceania. The region is a dominant leader in the production of passenger cars, producing 50 million units in 2022. Stable growth in recent years confirms its importance in the global automotive market.

- Europe. Europe is in second place with 16.2 million vehicles but is well behind Asia. However, it remains an important manufacturing center with a long history and innovative potential.

- North America. North America ranks third with 14.8 million vehicles. The once-leading region is now facing some stagnation.
- South America and Africa. These regions produce fewer cars but continue to develop and have further growth potential.

In 2020, the global production of passenger cars suffered a significant decline due to the COVID-19 pandemic. The drop was about 15% in all regions. The largest declines, exceeding 20%, occurred in Europe and North America, indicating that these regions are more vulnerable to the crisis.

Table 2

Leading car-producing countries, billion of units, [19]

Country	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
China	22,1	23,7	24,5	28,1	29,0	27,8	25,7	25,2	26,1	27,0
USA	11,1	11,7	12,1	12,2	11,2	11,3	10,9	8,8	9,2	10,1
Japan	9,6	9,8	9,3	9,2	9,7	9,7	9,7	8,1	7,8	7,8
India	3,9	3,8	4,1	4,5	4,8	5,2	4,5	3,4	4,4	5,5
South Korea	4,5	4,5	4,6	4,2	4,1	4,0	3,9	3,5	3,4	3,7
Germany	5,7	5,9	6,0	6,1	5,6	5,1	4,7	3,7	3,3	3,7

Fig. 2 provides data on the production of cars, including passenger cars, from which it is clear that China is also the leader.

The People's Republic of China (PRC) is the leading country in the production of passenger cars. Production in the country is growing every year and is ahead of other countries: by 2023, China produce more than 30, 160 million cars and take an unshakable leadership position in the world market. The United States, with an indicator of 10.611 million cars produced in 2023, is in second place. Japan ranks 3rd with 8,997 million cars. Known for its innovative technology and high-quality cars, Japan continues to be an important player in the global market. India is booming with 5,851 million vehicles and has significant growth potential. South Korea with 4,243 million units and Germany with 4,109 were once leaders but are now facing increasing competition from new entrants (Table 2 and Figure 2).

These data testify to the dynamism and competitiveness of the world car market, where countries strive to maintain their positions and strengthen their influence.

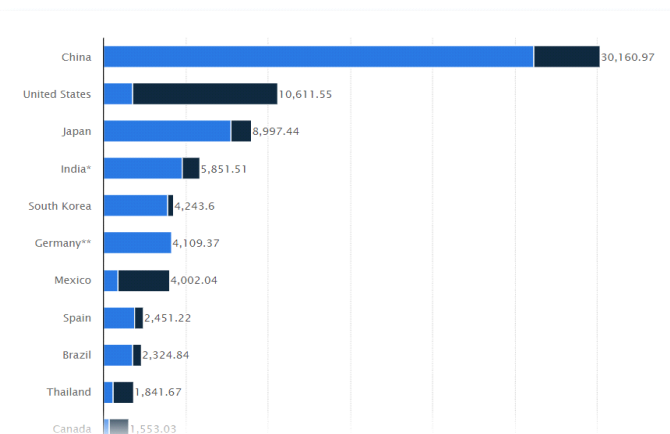


Fig. 2. Moto vehicle production volume worldwide in 2023, by country (in 1000 units), [14]

The growth in car imports and exports reflects the resilience of this market despite challenges such as the pandemic and a changing economic environment. The fact that the market recovery is happening differently in different regions emphasizes the importance of regional analysis and consideration of the specific factors affecting each market. Management and investment decisions require a deep understanding of these factors and the ability to predict their impact on market dynamics. The introduction of new technologies and changes in consumer demand also play an important role in shaping market trends. Therefore, manufacturers must be ready for constant innovative development to meet the needs of the market and remain competitive. The largest car exporting countries, such as Germany, Japan, the USA, South Korea and Mexico, occupy a significant share of the world car market (Table 3). For example, in 2021, they exported more than half of all car production. However, it is important to note that these countries may rank differently in terms of the value of vehicles exported, number of vehicles exported and number of vehicles produced. This can depend on several factors, such as the type of car (premium or cheap), pricing policy, and the size of the domestic market. For example, Japan may have an advantage in the number of cars exported but may lag behind Germany in the value of exports due to differences in the types of cars exported. China, the leader in the production of automobiles, was not among the top 5 exporters in 2018-2020, since most of its products are consumed in the domestic market. Moreover analyzing 2021-2023 we can

say that China is the 10th largest exporter of cars in the world. This breakthrough is possible as the shift away from fossil fuels has helped fuel the rise of China’s motor industry. The largest percent change in 2021-2022 of global car exports was in South Korea (+24,4%) and the US (+19%) (Figure 3). Analysis of the dynamics of exports from these countries provides important information for understanding the global automotive market and making management and investment decisions.

Table 3

The leading countries in the exports of cars, thousands of \$ US, [19]

Exporting country	2018	2019	2020	2021	2022
Germany	155037984	143430200	122286386	139131672	155687138
Japan	99123167	98043242	80914491	85589575	87198901
USA	51414521	56163761	45642596	54681915	57850861
South Korea	38249258	40458289	35638512	44318347	51680334
Mexico	49406392	50631190	39476275	39909676	46924135
China	8626679	8633018	9927709	24389059	44687899
Belgium	21930281	24578930	22767547	31838112	33891693
Spain	35713457	34360714	31510812	33943702	32901492
United Kingdom	42042944	38583888	26573200	30186374	29479694
Canada	40994067	40713873	32030549	29152548	29462272



Fig. 3 Global car exports by country in 2022, [6]

The modern passenger car market is constantly developing due to new technologies, changing consumer attitudes, and economic factors. Among the main trends, the following can be distinguished:

1. Competition between leading car manufacturers in different countries is intensifying, which leads to the constant improvement of technologies, prices, and model range. Multinational companies from

developing countries such as China and India are also aggressively entering the global market.

2. Mergers and acquisitions to optimize resources, reduce costs, and access new technologies continue to be a trend in the passenger car industry. Examples are Chrysler's acquisition of Fiat and PSA's merger of Peugeot Citroën and Opel.

3. Car sharing is becoming increasingly popular as a form of short-term car rental, potentially reducing the number of private cars but also driving demand for new vehicles due to the need to replace them.

4. Demand for electric and hybrid vehicles is driven by environmental concerns, rising fuel prices, and government incentives, and manufacturers are investing significant resources in the development and production of these vehicles.

5. Software is becoming an increasingly important element of modern vehicles, especially for "smart" and autonomous vehicles, which require the development of advanced software solutions and create new opportunities for software developers.

6. Growing requirements for environmental friendliness, fuel efficiency, and safety of vehicles force manufacturers to constantly improve their technologies and adhere to standards.

Unfortunately, the passenger car market in Ukraine is not very developed and does not play a significant role in the formation of the country's economy. One of the main reasons for this is the inability of the local auto industry to meet the needs and tastes of Ukrainian consumers. Therefore, cars are actively imported from European countries. As for the peculiarities of the domestic automotive industry, there is currently only one enterprise in Ukraine with a full cycle of passenger car production. However, the ZAZ model range does not always meet the expectations of many buyers, which limits demand and reduces the competitiveness of domestic cars on the market. The structure of the Ukrainian car market is characterized by the low purchasing power of the population, which forces most Ukrainians to rely on the secondary market when buying a car. The average age of vehicles in Ukraine is significantly higher compared to developed countries: 22.2 years in 2024 compared to 12.6 in the US and 9.7 in Europe. This reflects the low purchasing power of the population and the aging of the car fleet. Since 2001, the Ukrainian passenger car market has demonstrated dynamic development with annual sales growth of more than 30%. Due to the economic crisis of 2008, the market fell sharply to the level of 2003. Since then, the market has gradually recovered.

"The relative stability in Ukraine, taking into account the military circumstances, brought a certain predictability to the automobile market,

and the result was not long in coming. The constant growth of sales of new vehicles brought the statistical indicators almost to the pre-war state. According to the results of the first three quarters of 2023, customers found 46,915 passenger cars, which is 60% higher than the same figure last year." [22].

GDP growth in Ukraine in the first quarter of 2024 was 2.3%, which is positive for the car market.

It is worth noting that the secondary car market is developing progressively. Therefore, consumers prefer cars of premium and middle segments of well-known manufacturers in the secondary market instead of purchasing new cars from the low-price segment.

The Ukrainian market of spare parts for passenger cars has undergone significant changes in recent years and plays an important role in the country's automotive industry. The market is characterized by dynamic development, a unique structure, and several features.

Until 2009, the secondary market was mostly informal and did not attract much interest from dealers. The situation changed during the economic crisis of 2009 when the primary market fell by 74% and the secondary market by 19.4%. The secondary market was less dependent on loans and therefore more resistant to the economic crisis. The decline in purchasing power has led to people buying more affordable used cars. The used car market in Ukraine currently accounts for more than 60 percent of the total volume of sales. The majority of used cars (over 99%) are imported, mainly from the EU. The practice of importing cars with European registration to avoid customs payments is common. Dealers actively use trade-in schemes to stimulate sales of new cars. According to the Association of Used Car Dealers, the used vehicle market includes the following categories: used cars purchased in Ukraine (up to 50%); used cars imported from the EU (up to 40%); used cars imported from the USA (up to 5%); used cars imported from other countries (up to 5%).

Dealers sell 1.25 to 2 used cars for one new car.

Thus, the Global market for passenger cars is developing dynamically, facing new challenges such as intensifying competition, increasing mergers and acquisitions, the spread of car sharing, increasing demand for electric vehicles, increasing requirements for software, environmental friendliness, fuel economy, and safety. The Ukrainian car market, on the contrary, has a low level of development, and its participation in the formation of the national economy is not significant. The main problems include the inability of the domestic car industry to meet the needs of consumers, the low purchasing power of the population, and the focus on car imports. The passenger car market is undergoing significant changes as the demand for

environmentally friendly models increases. Electric vehicles are becoming increasingly affordable and attractive to buyers and will be a key factor in determining market trends in the passenger car segment in the coming years.

"In the modern automobile market, there are several important factors that influence the development of new products and the production and marketing policy of corporations" [19]:

1. Cost of fuel (diesel and electric cars). As fuel prices continue to rise, fuel costs are becoming one of the most important factors when choosing a car. Diesel engines, which use 40-50% less fuel than petrol, remain a popular choice. Electric cars with their low charging cost are a promising option for conscious consumers due to their efficiency and environmental friendliness.

2. Access to the Internet and digitization of society. At first glance, Internet access may seem unrelated to cars. However, the digitalization of society also has a significant impact on this sector. Internet in cars is not only about comfort but also about functionality and access to new opportunities. Today, people spend a lot of time on the road, and access to the Internet allows them to stay connected, work, have fun, and stay up to date with the latest news. The car becomes not only a means of transportation but also a mobile office, a place for rest and communication. Therefore, more vehicles are equipped with Internet access, which has become an integral part of the modern car. The Internet is used not only by consumers but also for service, navigation, security, etc.

3. Environmental protection. The increase in the global population and the pollution of the environment by exhaust gases have forced many countries to tighten CO₂ emission standards. Electric cars are becoming more popular because they do not pollute the atmosphere and meet environmental standards.

4. Safety. Safety is one of the most important factors when choosing a car. The automotive industry is constantly improving safety systems, making vehicles more reliable and safer. Safety standards are becoming increasingly strict, which prompts car manufacturers to develop new solutions.

5. Transfer of production to low-cost regions. Automakers are targeting international markets and expanding their production facilities in countries with low labor costs. The opening of new factories in such countries leads to a decrease in car prices and an increase in demand. Thus, globalization makes cars more accessible to more people around the world.

6. The use of lightweight materials for the production of cars makes cars cheaper, more economical, and more environmentally friendly.

Lightweight materials are easier to dispose of, which reduces the negative impact on the environment. Car manufacturers are constantly looking for new light and strong materials, such as composite materials, aluminum, and carbon.

The global market for hybrid and electric vehicles is showing significant growth but China's lead is gradually shrinking: in 2023, China will account for 27% of the global market, while Europe and the US will rapidly accelerate to 25% and 22%, respectively. Sales of these vehicles are projected to grow by 60% compared to 2022 and account for 10% of all vehicle sales in 2025. Electric vehicles are becoming increasingly attractive due to their low cost and environmental benefits. Many countries actively support the development of this sector of the market by offering tax incentives and investing in infrastructure. Several automakers have already announced plans to launch new models of electric vehicles in the coming years. The Ukrainian car market is showing signs of recovery after the decline caused by the war. Sales are growing both in the secondary and primary markets. Ukrainian consumers are increasingly interested in electric cars, similar to the global trend. Although the number of electric cars on the streets of Ukrainian cities is still small, this reflects the new reality in the automotive sector. But this is only the beginning. Electric cars are becoming more affordable due to their simplicity, efficiency, and competitive prices. Today, the Ukrainian electric car market is represented by such models as Nissan Leaf and Tesla. Shortly, with the rapid development and introduction of new technologies in the transport sector, the number of electric vehicles on the market is expected to increase significantly. The passenger car market in Ukraine differs from the markets of Europe and the USA by its specific characteristics. The difference is that until now the main focus in the automotive sector has been on sales of new cars by car dealers. However, the used car market has been growing recently. Buyers increasingly prefer used cars of the premium and middle segments of well-known brands and no longer buy new cars from the budget segment.

There are several factors influencing these changes:

1. A weak primary market forces dealers to actively seek alternative sources of income, including in the growing used car sector.
2. Falling purchasing power means that a large part of the population can no longer afford a new car, but still needs one.
3. The used car market is less prone to credit risks and therefore more resistant to changes in the economic environment.

Today, the used car market in Ukraine is in a stage of active development. According to experts, the volume of the used car market in Ukraine in 2023 is estimated at approximately 400,000 cars. More than 90%

of used cars in Ukraine were registered in the past years. Due to high customs tariffs, the import of used cars from abroad is less than 1% of the total market volume. Official dealers are the main source of used cars in Ukraine, and trade-in services provided by official dealers are becoming more popular. There are 1.25-2 used cars for every 1 new car in the world. In Ukraine, this ratio is much lower, which is determined historically.

In 2023, the share of trade-in agreements in the turnover of official dealers increased but remains relatively low - about 15-20%. Experts see great potential for the development of the used car market in Ukraine and predict prospects for further growth and expansion of this segment.

The Ukrainian passenger car market is facing challenges today that hold back its development, namely:

1. The war and economic difficulties led to a decrease in the income of the population, which, in turn, decreased the demand for cars. High interest rates on loans have made buying a new car unaffordable for many Ukrainians. Rising prices for goods and services limit the disposable income people can spend on transportation.

2. The lack of modern car manufacturing means that most cars on the market are imported and have a higher cost due to customs duties and transport costs. The recession in the domestic nuclear industry led to the loss of thousands of jobs in the sector.

- 3, High customs duties significantly increased the cost of importing cars into Ukraine, which made cars cheaper for consumers. High tariffs contribute to the development of a shadow market in which cars are sold without official customs clearance, which negatively affects government revenues and creates unfair competition for legal operators. People who do not want to pay high tariffs buy vehicles from abroad, thereby diverting capital to other economies.

4. The use of outdated equipment at car factories leads to a decrease in productivity and product quality. Old production technologies also lead to high energy intensity, which increases costs and harms the environment. Low wages and poor working conditions at domestic car factories force qualified workers to go abroad in search of better working conditions.

5. Outdated equipment used in national factories limits the ability to produce modern cars that meet global quality standards. Outdated production technology also leads to low labor productivity and higher costs. The delay in technological development means that domestic cars cannot compete with foreign cars in terms of price and quality.

6. Lack of funds makes it difficult to modernize production, introduce new technologies, and develop new car models. This means that domestic

manufacturers are forced to purchase components abroad, which increases costs and makes them more vulnerable to changes in the world market.

To improve the situation in the passenger car market in Ukraine, comprehensive measures aimed at:

1. Attraction of investments, namely: reduction of taxes and fees for investors in the automobile industry; provision of state guarantees for investments in the construction and modernization of new car factories; simplification of administrative procedures for entrepreneurs working in this sector.

2. Support of domestic manufacturers: purchase of Ukrainian cars by state order; preferential financing of domestic car manufacturers; funding of research projects for the development of new models and technologies.

3. Stimulating the demand for new vehicles: initiation of programs for the disposal of old cars to compensate for the purchase of new ones; reduction of interest rates on car loans; creating favorable conditions for the development of the leasing market.

4. Transition to electric vehicles: lower taxes and fees on electric vehicles to make them more affordable; invest in charging station infrastructure; gradually remove restrictions on the sale of cars with internal combustion engines in favor of electric cars.

5. Integration of international experience: to analyze the experience of successful countries in the development of the automobile industry; involvement of foreign experts in the implementation of best practices.

"The car market is very dependent on the economic situation in the country. Therefore, the main thing that can contribute to its development is the development of the country's economy as a whole" [10].

Conclusions. In this paper, a comprehensive study of the passenger car market was conducted, both at the global and Ukrainian levels. First of all, it should be noted that the Ukrainian market lags behind developed countries, especially Europe and the USA. This is reflected in the dominance of the secondary market and the high average age of cars, which exceeds 20 years. However, the global passenger car market is experiencing an intensive development process due to the growing demand for electric vehicles, increasing environmental requirements, the development of online shopping sites, and product customization. This indicates that electric and hybrid vehicles are a promising direction of development that will replace traditional diesel and gasoline vehicles. To overcome the backwardness of the Ukrainian market and stimulate its development, it is necessary to actively promote innovations and provide them with state support. This means investing in new technologies, launching own projects for the production of electric cars, and stabilizing the economic situation in the

country. From an investment point of view, the production of electric vehicles and the development of innovative technologies related to the automotive industry are promising directions. However, it is important to remember that the market is constantly changing, and a thorough analysis of the situation is necessary before making an investment decision.

Overall, the success of the passenger car market depends on an integrated approach that includes innovation, government support, environmental responsibility, and social focus.

References:

1. Andronik, O. L., & Krivoruchko, D. M. (2022). Management in conditions of rapid innovations and external factors in the automotive industry. *Bulletin of the Kherson National Technical University*, 4(83), 119-126. Retrieved from <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.16>
2. Carlier, M. (2019). Revenue in the automotive manufacturing industry worldwide 2019-2022. Statista. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/574151/global-automotive-industry-revenue/>
3. Classification of passenger cars. (n.d.). Vechirniy Kyiv. Retrieved from <https://vechirniy.kyiv.ua/news/57622/>
4. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the approval of the Concept of the development of the automobile industry and regulation of the automobile market in the period until 2015." (2006). Legislation of Ukraine. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/452-2006-p>
5. Drew Olanoff (14 September 2015). "Google Names John Krafcik Its Self-Driving Car Project CEO". *TechCrunch*. Retrieved from https://techcrunch.com/2015/09/14/googles-self-driving-car-project-names-john-krafcik-ceo/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3
6. Global car exports by country in 2022. Retrieved from [International Auto Sector Assessment Global Car Exports By Country 2022 PPT Template \(slideteam.net\)](#)
7. Halberstam, D. (2012). *The reckoning*. Open Road Media.
8. Hancock, T. (2023, January 26). The U.S. hasn't noticed that China-made cars are taking over the world. *Bloomberg*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-26/how-china-is-quietly-dominating-the-global-car-market>
9. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. (n.d.). Production statistics. Retrieved from <http://oica.net/>
10. Ivanova, L. O., & Vovchanska, O. M. (2020). The main determinants of the development of the conjuncture of the world car market. *International*

Scientific Journal "Internauka," Series: Economic Sciences, 4(36), 88-99. Retrieved from <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-4-5821>.

11. Keller, M. (1993) Collision, New York, 287 p.

12. Malyuta, I. A., Nebaba, N. O., & Kolisnyk, A. E. (2020). World automobile market: Current state and development trends. Agroworld, 7, 111-116. Retrieved from <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.111>

13. Mankivskyi, Y. R., & Tomchuk, O. F. (2020). Porivnyannya avtomobil'noho rynku Ukrayiny i rozvynenykh krayin [Comparison of the automotive market of Ukraine and developed EU countries]. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Series: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Retrieved from http://visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/31_2020ua/13.pdf

14. Moto vehicle production volume worldwide in 2023. Retrieved from [Leading car manufacturing countries worldwide | Statista](#)

15. Myroshnychenko, G., Marina, A., & Chernyshov, O. (2024). Trends in the development of the global automotive market. Economy and society, (59) Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-149>

16. Placek, M. (2022). Leading car manufacturing countries worldwide 2022. Statista. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/584968/leading-car-manufacturing-countries-worldwide/>

17. Porter, M. E. (2008). On competition (Updated and expanded ed.). Harvard Business School Publishing.

18. Rogovskyi, I., Titova L., Nadtochii O. (2021). Vyprobuvannya avtomobiliv i dyvhuniv: nachal'nyy posibnyk. [Testing cars and engines: a beginner's guide]. Kyiv: NUBiP of Ukraine. 396 p.

19. Shuba, M., & Shuba, O. (2023). The world market of passenger cars: Features and development trends. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, 4, 178-187. Retrieved from <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/137/101>

20. The Prosperity Paradox: How Innovation Can Lift Nations out of Poverty (2019), Christensen, Clayton M.; Dillon, Karen; Ojomo, Efosa. Harper Business, 368 p.

21. Trade statistics for international business development. (n.d.). Trademap. Retrieved from <https://www.trademap.org/Index.aspx>

22. What is the volume of the automobile market of Ukraine in 2023 expected by the main operators? (2023). Autoconsulting. Retrieved from <https://www.autoconsulting.com.ua/article.php?sid=54980>

Ольга Краузе, Надія Голда, Максим Тимошів
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Olga Krause, Nadiya Golda, Maksym Tymoshiv
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil (Ukraine)

ЗМІНИ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧА В УМОВАХ ВІЙНИ

CHANGES IN CONSUMER BEHAVIOR IN WAR CONDITIONS

Резюме. Статтю присвячено дослідженню зміни поведінки споживача в умовах повномасштабної війни. Визначено основні фактори, що впливають на поведінку споживача, які поділяються на зовнішні та внутрішні. Зокрема в статті висвітлюється питання, що починаючи з 2014 р. в Україні значних змін зазначили економічна, політична і демографічна сфери, що мало значний вплив на зміни купівельної поведінки споживача. Особливого загострення та масовості дана тенденція набула з початку повномасштабної війни. Особливу увагу в статті приділено демографічній кризі, яка проявляється у кричному зменшенні чисельності населення через масовий виїзд за кордон у пошуку безпечних місць проживання, зростання показників передчасної смертності, як військових, так і цивільного населення в результаті війни, зменшення народжуваності та в загальному старіння нації. Звернуто увагу на той факт, що в результаті таких негативних демографічних тенденцій суттєво збільшується навантаження на працюючих членів сім'ї, що знижує купівельну спроможність родини, та зростає напруга на ринку праці, вітчизняний бізнес відчуває «кадровий голод». Значні негативні наслідки обумовлює і економічна криза. Звернуто увагу на той факт, що за час війни відмічається український феномен, тобто при значному зниженні обсягів збуту виручка залишається практично не змінною, що інколи вводить дослідників в оману і призводить до невірної тлумачення статистичних показників. В статті зазначено, що така невідповідність обумовлена інфляцією, тобто постійне зростання цін призводить до зростання обсягів виручки. Значний вплив на цей процес мають зростання цін на паливо, енергоресурси та збільшення податкового тиску на бізнес. Політична криза призводить до формування у населення відчуття невизначеності, невпевненості та зростання соціальної напруги. Всі перелічені фактори є зовнішніми факторами впливу на формування купівельної поведінки споживача. Як внутрішні фактори формування поведінки споживача у статті

розглянуто виховання, родинні традиції та інші індивідуальні особливості.

У статті також розглянуто питання тенденцій розвитку сегменту e-commerce, зазначається в перші місяці повномасштабної війни відбулось критичне зменшення даного сегменту, але вже у найближчі місяці сегмент стабілізувався, щоправда з зменшенням споживчих уподобань, і за деякими категоріями товарів досяг довоєнного часу. В цілому звернуто увагу на той факт, що за час повномасштабної війни поведінка споживачів стала більш раціональною, що обумовлено необхідністю заощаджувати. Також змінено пріоритети в придбанні товарів, здебільшого перевага надається продуктам першої необхідності, засобам гігієни, медичним засобам, дитячим товарам та ін. Також звернуто увагу на той факт, що в Україні простежується чітка тенденція до більш прискіпливого вибору виробника товарів, українці більше віддають перевагу вітчизняному виробнику тим самим підтримуючи розвиток українського бізнесу, армію та державу в цілому.

Summary. The article is devoted to the study of changing consumer behavior in a full-scale war. The main factors influencing the behavior of the consumer, which are divided into external and internal, are determined. In particular, the article highlights the issue that since 2014, in Ukraine, significant changes were noted in the economic, political and demographic spheres, which had a significant impact on changes in consumer purchasing behavior. Particular aggravation and mass this trend has acquired since the beginning of a full-scale war. Particular attention in the article is paid to the demographic crisis, which is manifested in a critical decrease in the population due to mass travel abroad in search of safe places of residence, an increase in premature mortality rates, both military and civilian population as a result of the war, a decrease in the birth rate and in the general aging of the nation. Attention is drawn to the fact that as a result of such negative demographic trends, the load on working family members increases significantly, which reduces the purchasing power of the family, and the tension in the labor market increases, the domestic business experiences a "personnel hunger." Significant negative consequences are caused by the economic crisis. Attention is drawn to the fact that during the war the Ukrainian phenomenon is noted, that is, with a significant decrease in sales volumes, revenue remains practically unchanged, which sometimes misleads researchers and leads to an incorrect interpretation of statistical indicators. The article states that such a discrepancy is due to inflation, that is, a constant increase in prices leads to an increase in revenue. A significant impact on this process have an increase in fuel prices, energy resources and

an increase in tax tic on business. The political crisis leads to the formation of a sense of uncertainty among the population, uncertainty and an increase in social tension. All of these factors are external factors influencing the formation of consumer purchasing behavior. As internal factors of consumer behavior formation, the article considers upbringing, family traditions and other individual characteristics.

The article also discusses the development trends of the e-commerce segment, notes in the first months of a full-scale war there was a critical decrease in this segment, but in the coming months the segment stabilized, however, with a mixture of consumer preferences, and in some categories of goods reached the pre-war period. In general, attention is drawn to the fact that during a full-scale war, consumer behavior has become more rational, due to the need to save. The priorities in the acquisition of goods have also changed, for the most part, preference is given to essential products, hygiene products, medical products, children's goods, etc. Also, attention is drawn to the fact that in Ukraine there is a clear tendency to a more picky choice of the manufacturer of goods, Ukrainians prefer the domestic manufacturer more, thereby supporting the development of Ukrainian business, the army and the state as a whole.

Вступ. Починаючи з 2014 р. Україна зазнала значний змін в економічній, політичній та соціальній сферах, що має значні наслідки як для країни в цілому, так і для населення. ці зміни мають значний вплив на купівельну поведінку споживачів, особливо така тенденція загострилась в період повномасштабного загарбницького вторгнення на територію України. Зміни поведінки споживача обумовлені також і значними демографічними змінами, та зміною території проживання. Значна частина населення у прифронтових регіонах змушені були змінити місце проживання на більш безпечні регіони, так звані ВПО. Також з початку повномасштабного вторгнення значна частина населення України покинула територію України в пошуках безпечних місць проживання. Значний вплив на поведінку споживача має також і зміна купівельної спроможності, що суттєво змінює можливості та уподобання. Дослідження зміни поведінки споживача в умовах війни є актуальним, адже попри всі складності, бізнес розвивається і мусить адаптовуватися до нових умов ринку.

Основна частина. По закінченню третього року війни значних трансформацій зазнала поведінка споживача, що обумовлено рядом факторів, серед яких як економічні, так і психологічні. На сьогоднішній день в Україні відмічається економічна, політична та демографічна кризи, що, безсумнівно, позначається на купівельній спроможності населення, а відповідно, відбувається переосмислення

пріоритетів витрат, зміна купівельної поведінки. Ще задовго до початку повномасштабної війни в Україні відмічалось погіршення демографії, значне старіння нації, зменшення народжуваності, міграція населення за кордон та багато іншого. В умовах війни ще ж додалась депортація, значна передчасна смертність внаслідок бойових дій як військових, так і цивільного населення. В цілому ситуація катастрофічна і має тенденцію до погіршення. За офіційними даними Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, станом на початок 2022 р. населення нашої держави становило 42 млн. осіб, ця цифра враховує населення, яке проживало на тимчасово окупованих територіях. Нагадаємо, що за результатами проведеного у грудні 2001 р. перепису населення, в Україні налічувалось 48,5 млн. осіб. Тоді як за оцінкою Інституту демографії та проблем якості життя НАН України на липень 2024 р. чисельність населення скоротилась до 35,8 млн. осіб, це з врахуванням тимчасово окупованих територій, а на підконтрольних територіях проживало 31,1 млн. осіб. Прогнозні показники теж є невтішними (рис. 1).

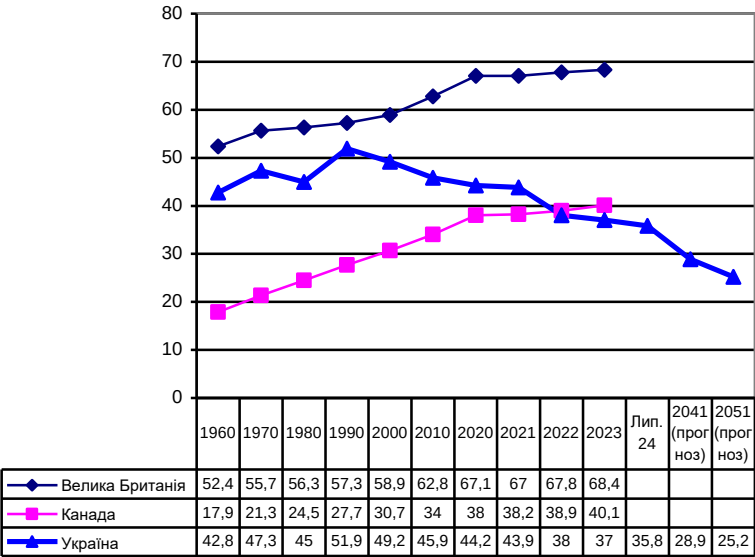


Рис. 1. Зміни чисельності населення, млн. осіб*

*Складено авторами за джерелами [1; 5]

Окрім значного скорочення населення України, погіршується і статеву вікову структура. Даний факт обумовлений тим, що за кордон виїжджають здебільшого молоді родини з дітьми, жінки з дітьми, а залишають старші люди, пенсійного та перед пенсійного віку.

Повномасштабна війна призвела до небаченої з часів Другої світової війни міграції населення України: внутрішньо переміщені особи (ВПО), біженці, шукачі притулку і мігранти.

Світова історія протягом останніх 50 років має чимало прикладів масштабних міграційних криз: Африканська, 1979-1980 рр., 6 млн. біженців та емігрантів; Венесуельська, 2013-2019 рр., 3 млн. осіб; Сирійська, 2019-2020 рр., майже 3 млн. осіб.

Значне міграційне скорочення чисельності населення в Україні спостерігається в період 2002-2004 рр., що обумовлено економічною нестабільністю і зниженням рівня добробуту населення. Період 2005-2011 р. характеризується міграційним приростом, який утримувався на рівні 14-17 тис. осіб. Максимальні темпи міграційного приросту відмічались у 2012-2013 рр. та були пов'язані з покращенням економічної ситуації в країні. Проте вже з 2015 р. даний показник починає погіршуватись, що пояснюється нестабільністю політичної ситуації, збройним конфліктом на Сході України, погіршенням економічної ситуації та ін. Аналіз процесів міждержавних міграцій свідчить про уповільнення міграції у 2015-2017 рр., та зростання у 2018-2019 рр. Ці процеси тісно пов'язані з впливом економічних і політичних факторів [7].

Нинішня міграційна криза в Україні не має порівняння як за масштабом, так і за географією розселення (рис. 2). Характерними рисами міграції з 2022 р. є внутрішнє переселення, здебільшого з південних і східних регіонів, основний напрям переселення – центральна, північна і західна частина України. Відповідно до проведених опитувань (дослідницький проєкт NielsenIQ та Асоціації ритейлерів України) 81% ВПО мають намір повернутися [2].

Слід зазначити, що ще до початку повномасштабного вторгнення фіксувалось внутрішнє переміщення населення, таких було зареєстровано близько 1,3 млн. осіб, це здебільшого переселенці з Криму та Донбасу [3].

Щодо зовнішньої міграції, то за даними ООН станом на кінець вересня 2024 р. тимчасовий захист у європейських країнах мали 6,154 млн. українців, ще 571 тис. українців отримали прихисток поза Європою. Найбільше українських мігрантів за час війни прийняли Польща (0,97 млн. осіб) і Німеччина (1,2 млн. осіб) [13].



Рис. 2. Внутрішня міграція населення України з 2022 р. [2]

Слід звернути увагу на той факт, що на думку деяких експертів, статистика ООН інколи може двічі враховувати людей, наприклад, коли люди отримали тимчасовий захист в одній країні, а потім переїхали до іншої, або ж вже були в Європі до початку війни. Майже половина зовнішніх мігрантів за час війни – це жінки, третина – діти, менше $\frac{1}{4}$ – чоловіки. Значну небезпеку для розвитку країни має той факт, що більшість українських біженців – це жінки працездатного віку, з вищою освітою і з дітьми. За підрахунками ООН та економістів, 28-44% біженців з України – це неповнолітні [13]. За даними Центру економічної стратегії, станом на січень 2024 р. з врахуванням різних сценаріїв закінчення війни, додому мають намір повернутися 26,2% біженців, ще стільки з високою ймовірністю мають намір повернутися. Не планують повертатися, згідно опитувань, 7,3% українців, і з високою ймовірністю не повернуться – 15,8% [5]. Зовнішня і внутрішня міграція населення має негативний вплив на економічну ситуацію. Перша зумовлює відтік робочої сили, «кадровий голод», посилює таке негативне демографічне явище, як старіння нації, адже за кордон виїжджають здебільшого особи працездатного віку і діти, а особи пенсійного і перед пенсійного віку залишаються в Україні, тому як вони, по-перше за станом здоров'я не здатні виїхати, мають психологічний фактор стримування та не мають навіть якихось мінімальних фінансових заощаджень. Внутрішнє переселення населення та релокація бізнесу теж призводять до певних складнощів, що пов'язано з потребою пошуку житла, навчальних і дошкільних навчальних закладів, складнощами в адаптації до нового місця.

Щодо внутрішньо переселених осіб, то такі споживачі змушені адаптовуватись до нового місця проживання та умов, на новому місці

вони не завжди можуть знайти звичні для себе товари, тому зростає кількість онлайн замовлень. Якщо на початку війни ринок e-commerce критично «просів», що було характерно і для інших видів покупок та умовлено стресом, невизначеністю, а подекуди і просто панікою, то вже з травня 2022 р. відмічається певне поживавлення і на сьогоднішній день даний ринок активно розвивається. За результатами дослідження маркетингової компанії Promodo, вже з середини березня 2022 р., коли скінчилась активна фаза переселення українців, почала відновлюватись логістика, вітчизняний ринок e-commerce пристосовувався до нових складних умов ведення бізнесу (рис. 3). Дані дослідження свідчать, що вже у травні 2022 р. рівень попиту на деякі товари повернувся на довоєнний рівень, а вже у лютому 2023 р., тобто за рік війни, ринок e-commerce вийшов на довоєнні показники. За досліджуваний період зросла частка e-commerce і ритейла.

Стабілізуванню ринку e-commerce сприяло зростання попиту на товари, нестачу в яких гостро відчуває український споживач в умовах війни [9]. Основні пріоритети споживачів щодо покупок в сегменті e-commerce відображено на рис. 3.

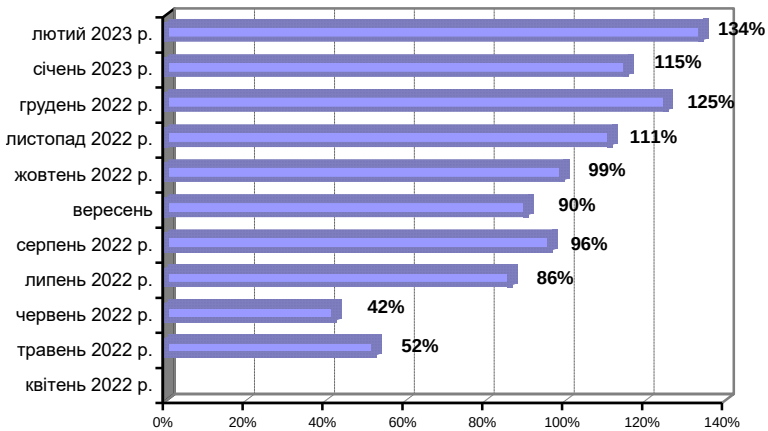


Рис. 3. Динаміка зростання замовлень в сегменті e-commerce у порівнянні з квітнем 2022 р.*

*Джерело: розраховано та сформовано авторами на основі [9; 11]

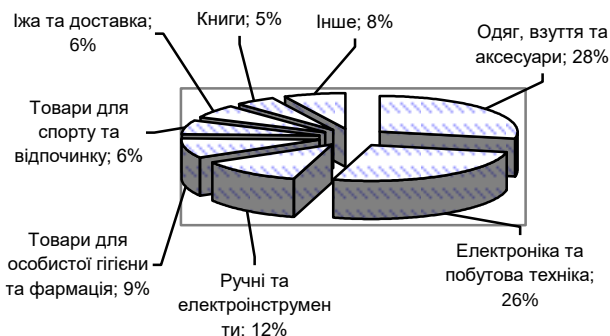


Рис. 3. Структура попиту в сегменті e-commerce*

*Джерело: розраховано та сформовано авторами на основі [9; 11]

83% українських споживачів в сегменті e-commerce на сьогоднішній день – це особи віком від 18- до 44 років, причому важливим є те, що більша частина з них – це чоловіки. Цьому є пояснення, на сьогоднішній день сегмент e-commerce є дуже популярним серед військових.

Повномасштабна війна внесла значні корективи в споживчі можливості та уподобання українців. Особливо скрутно приходить тим споживачам, що територіально наближені до зони бойових дій, значні руйнації, постійні загрози обстрілів а, подекуди, взагалі відсутність магазинів та можливості отримати замовлення поштою.

Також повномасштабна війна вносить значні корективи до ставлення українців до витрат, у більшості виникає необхідність заощаджувати та змінювати пріоритети в витратах. Значна увага приділяється раціональному витрачання коштів та вибору більш вигідних пропозицій.

При аналізі обсягів реалізації продукції в грошовому вираженні, слід мати на увазі, що на сьогодні відбувається значне падіння обсягів продажу, проте обсяги реалізації (виручка) залишаються практично незмінними. Такий парадокс зумовлений інфляцією. Відбувається постійне підвищення відпускної ціни від виробників, що за теперішньої ситуації на ринку є цілком обґрунтованим: зростання вартості енергоносіїв та логістики, зменшення обсягів виробництва, особливо сільськогосподарської продукції у прифронтових територіях (замінування, загрози обстрілів, руйнації, нестача робочої сили та багато інших причин).

Основними чинниками, що в сучасних умовах впливають на динаміку інфляції є: інфляції в Україні притаманний сезонний характер, що обумовлено значними витратами в холодну пору року на тепло- та енергозабезпечення, особливо в умовах значних руйнацій критичної інфраструктури, завданих війною; послаблення курсу гривні; значні витрати на підтримку обороноздатності; зростання цін на продукти харчування внаслідок ускладненого виробництва у прифронтових територіях, зростання вартості логістики, погодних умов; підвищення податкового навантаження на бізнес; підвищення цін на енергоресурси. Українці стали більш обережними у витратах. Основний акцент в витратах припадає на товари першої необхідності, медичні засоби та засоби особистої гігієни.

Визначимо основні зміни поведінки споживачів в умовах повномасштабної війни: зростання попиту на продукти харчування, причому перевага надається продуктам тривалого зберігання (консерви, крупи, макаронні вироби та ін.); значне зниження попиту на предмети розкоші (автомобілі, прикраси, елітний одяг тощо); зростання попиту на товари особистої гігієни та медичні засоби (антибіотики, вакцини, знеболюючі, антидепресанти та інші); зростання попиту на товари, що здатні генерувати електроенергію або ж замітники (генератори, ліхтарики, свічки, павербанки та інше).

За час війни змін зазнало і ставлення споживачів до брендів, за результатами дослідження Gradus Research, проведеного у 2024 р., визначено:

- українці доволі прискіпливо ставляться до бренду. Слід зазначити, що цей показник змінюється, так наприкінці першого року війни (грудень 2022 р.) 54% споживачів зазначили, що особливу увагу звертають на бренди, а вже у березні 2024 р. таких споживачів було 62%. Такі зміни можна пояснити значним психологічним пригніченням на початку війни, невизначеністю, а вже наприкінці третього року війни населення психологічно стабілізувалось, хоча все відносно, психологи стверджують, що українці постійно знаходяться в стані стресу, який має негативні наслідки на ментальне здоров'я нації;

- українці доволі обережні у зміні звичних брендів. Так, за результатами дослідження визначено, що 54% респондентів віддають перевагу добре знайомим брендам, також відмічено виражений запит на нові бренди (37%). За час війни значно підвищилось бажання підтримати вітчизняного виробника, так 57% надають перевагу українським виробникам. Вагомим є також фактор заощадження (45% респондентів). Тренд на підтримку вітчизняного виробника зростає, так, якщо у грудні 2022 р. перевагу українським брендам надавали

69% респондентів, то у березні 2024 р. цей показник зріс до 74%. Найнижчу цінову еластичність мають традиційні для українців продукти харчування, ліки, паливо та витрати на освіту [6].

В загальному слід зазначити, що для українці в умовах повномасштабної війни більш характерною є раціональна споживча поведінка. Також слід звернути увагу на той факт, що на вед інку спожива впливають не лише зовнішні фактори, але й внутрішні, такі як: світогляд споживача, виховання, традиції, моральні переконання, вроджені особливості та інше. Важливу роль в формуванні поведінки споживача відіграють референтні групи, тобто групи, які є авторитетними, зразками для наслідування, порівняння. Такими групами в даному контексті є сім'я, друзі, колеги по роботі. Також значний вплив на поведінку споживача мають комплекс маркетингу виробника чи продавця, фактори ситуаційного впливу. Такі фактори, як психологічний, соціокультурний, особистісний та фактори ситуаційного впливу не піддаються контролю зі сторони виробника чи продавця і потребують систематичного дослідження.

У науковій літературі розглядається дві концепції задоволеності споживача. Перша – транзакційне задоволення, тобто реакція на внутрішню оцінку прийнятого споживачем рішення. Друга – кумулятивне задоволення – загальний досвід споживача від використання певного товару загалом [10, с. 21-22].

Підприємство, розробляючи комплекс маркетингу, повинно достеменно знати потреби і очікування своєї цільової аудиторії. Підприємство може мати успіх на ринку лише в тому випадку, якщо чітко розуміє що продавати, кому продавати і як це робити? Тобто має бути чітке розуміння настроїв цільової аудиторії, характеру попиту, як вона реагує на ті чи інші маркетингові заходи. Після придбання товару споживач оцінює його з точки зору рівня задоволення потреби, корисного ефекту від придбання даного товару та виправдання своїх очікувань, співставляє витрати на придбання та користування товаром з корисним ефектом та виправданням очікувань. Задоволений споживач буде рекомендувати робити такі покупки іншим, а це свого роду додаткова реклама, яка має найвищий ефект. В умовах повномасштабної війни в Україні зростає вплив на поведінку споживача культурних чинників. За час своєї історія Україна була у складі різних держав: Автор-Угорщини, Польщі, Османської імперії, Росії. 9 лютого 1918 р. «Хлібним миром» Україна вперше була визнана незалежною державою. Ідея державності постає з пошуку національної ідентичності, яка в Україні проявлялась в рідній мові й народних піснях. З початком повномасштабної війни Україна остаточно

позбавилась імперської залежності, демонструючи всьому світу єдність і стійкість. Даний факт має значний вплив і на поведінку споживача. В умовах повномасштабної війни українці згуртувалися і це проявляється не лише в захисті територіальної цілісності, збереженні національних цінностей, таких як історія, мова, культура, а й підтримці національного виробника. На сьогодні більшість українців стають більш перебірливими при придбанні товарів, намагаються купувати продукт вітчизняного виробництва, тим самим проявляючи свою підтримку державі та стимулюючи розвиток вітчизняного бізнесу.

Висновки. Основою поведінки споживачів є їх потреби та мотиви. Слід також зазначити, що поведінка споживача може бути раціональною і нераціональною (емоційною). На сьогоднішній день в умовах війни поведінка українських споживачів є здебільшого раціональною, що обумовлено обмеженістю грошових коштів, значним зростанням цін і необхідністю у витратах виставляти чіткі пріоритети. Так здебільшого попитом користуються товари, необхідні для збереження фізичного і ментального здоров'я власного та родини, засоби гігієни, товари для дітей, паливо. Популярності за час війни набуває e-commerce, яка стала свого роду порятунку для багатьох українців, в тому числі і військових. В перші місяці війни сегмент e-commerce критично знизився, але вже в наступні місяці почав зростати і в скорочу часі по багатьом позиціям досяг довоєнного рівня. Також важливим є зазначення того факту, що з часу початку повномасштабної війни українці стали більш прискіпливо ставитись до вибору товару, значна частина споживачів надає перевагу вітчизняному виробнику, що є позитивним, адже свідчить про зміцнення патріотизму вітчизняного споживача, а також таким чином споживачі підтримують розвиток українського бізнесу, армію і державу загалом.

Список використаних джерел:

1. Демографічна та соціальна статистика /Населення та міграція. Держстат України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ds.htm (дата звернення: 17.10.2024)
2. Дослідження: як змінилась купівельна поведінка українців під час війни? URL: <https://abmcloud.com/uk/doslidzhennya-yak-zminilasya-kupivelnna-povedinka-ukrayintsiv-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 19.10.2024)

3. Зануда А. Втеча від війни чи свідомий виїзд. Як змінилася міграція з України і якими будуть її наслідки. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo>
4. Кремінь Т. Єдність та усвідомлення цінності національної ідентичності. URL: https://lb.ua/blog/taras_kremin/545562_jednist_usvidomlennya_tsinnosti.html (дата звернення: 20.10.2024)
5. Сич М. Демографічна криза: як Україна збільшить кількість і «якість» населення за рахунок біженців і діаспорян? URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/demohrafichna-kryza-ukrayina/33099413.html> (дата звернення: 21.10.2024)
6. Споживчі тренди українців на третьому році війни. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/> (дата звернення: 21.10.2024)
7. Токар В.М., Гбур З.В. Аналіз показників міграції населення: внутрішня та зовнішня. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-7-02-11/2023-7-02-11>
8. Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава* (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 86- 94. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf> (дата звернення: 21.10.2024)
9. Шведа Н.М., Краузе О.І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічна науки»*. 2024. Вип. 2 (82). URL: <https://www.inter-nauka.com/archive/archive-of-issues-ekonomika>
10. Щерба О. І. Поведінка споживача: вплив післякупівельного задоволення та післякупівельного дисонансу. *Габітус*. 2020. Вип. 20. С. 20-25.
11. Як змінилась електронна комерція у 2022 році – дослідження Admitad. URL: <https://eba.com.ua/yak-zminylyasya-elektronna-komertsiya-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad/> (дата звернення: 19.10.2024)
12. Ярова М. Український e-commerce під час війни – дослідження. URL: <https://ain.ua/2022/07/01/ukrayinskyj-e-commerce-pid-chas-vijny/>
13. [Ukraine Refugee Situation /Select location](https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine) URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 23.10.2024)

Володимир Фалович, Лілія Якимишин, Світлана Семенюк
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Volodymyr Falovych, Liliia Yakymyshyn, Svitlana Semeniuk
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

АУТСОРСИНГ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

OUTSOURCING IN THE TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESSES: IMPLEMENTATION MECHANISMS AND CHALLENGES

Резюме. Ключовим чинником створення ефективного і гнучкого ланцюга поставок є здатність його учасників діяти як єдине ціле. Це можливе лише за умови правильної координації та взаємодії між усіма сторонами. Таким чином, важливим є оптимальний розподіл відповідальності за основні бізнес-процеси серед виконавців, щоб досягти максимального результату в рамках всієї логістичної системи ланцюга поставок. Розглянувши наслідки рішення виробничого підприємства про передання ключових зон діяльності партнерам у межах ланцюга поставок або так званого «квасісорсингу», було визначено два основні позитивні аспекти: по-перше, така нетрадиційна форма передачі ключових бізнес-зон може підвищити ефективність бізнес-процесів у ланцюгу поставок, а по-друге, вона сприяє поліпшенню взаємодії між учасниками в процесі реалізації цього ланцюга. Це, в свою чергу, підкріплює важливість цього інструменту як складової двох ключових факторів успіху в управлінні ланцюгами поставок. Аспекти, що стосуються дослідження реконструкції бізнес-процесів у ланцюгу поставок через призму квазісорсингу ключових компетенцій, можуть стати основою для удосконалення вже існуючих ланцюгів поставок. Це можливе завдяки впровадженню концепцій квазісорсингу, з урахуванням специфіки кінцевого продукту, на якому ці ланцюги базуються. При цьому, окрім підкреслення важливості аутсорсингу ключових процесів для створення взаємовигідних відносин між учасниками ланцюгів поставок, зокрема ТПП, важливим є також визначення релевантних рішень аутсорсингу в традиційному його розумінні. Такі рішення можуть значно посилити ефективність як окремих учасників, так і всього ланцюга поставок у цілому.

Summary. A key factor in creating an efficient and flexible supply chain is the ability of its participants to act as a whole. This is only possible with proper coordination and interaction between all parties. Thus, there is an optimal distribution of responsibility for the main business processes among the performers in order to achieve the maximum result within the framework of the entire logistics system of the supply chain. Having considered the consequences of the decision of a manufacturing enterprise to transfer key areas of activity to partners within the supply chain or the so-called "quasi-sourcing", two main positive aspects were identified: firstly, such an unconventional form of transfer of key business areas can increase the efficiency of business processes in the supply chain, and secondly, it improved interaction between participants in the process of implementing this chain. This, in turn, reinforces the importance of this tool as a component of two key success factors in supply chain management. Aspects related to the study of the reconstruction of business processes in the supply chain through the prism of quasi-sourcing of key competencies can become the basis for the improvement of already existing supply chains. This is possible by implementing the concept of quasi-sourcing, taking into account the specifics of the final product on which these chains are based. At the same time, in addition to emphasizing the importance of outsourcing key processes for creating mutually beneficial relations between participants in supply chains, in particular, TPP, there is also a definition of relevant outsourcing solutions in the traditional sense. such a decision can significantly increase the efficiency of both individual participants and the entire supply chain as a whole.

Вступ. Фінансові та економічні кризи мали значний вплив на зменшення обсягів ринку. У ряді випадків економічне зростання, яке спостерігалось в довоєнний період, призвело до того, що підприємства недостатньо уваги приділяли питанням оптимізації витрат. В результаті це стало причиною недостатнього аналізу ризиків. Теза про те, що «клієнт заплатить за все» є досить поширеною в умовах швидкого розвитку. Криза, що торкнулася численних підприємств і негативно вплинула на їхню фінансову стабільність, неминуче вимагає перегляду стратегічних пріоритетів їхніх керівників. Одним із важливих аспектів стає питання зниження витрат і підвищення ефективності.

Аутсорсинг, як концепція управління, передбачає виокремлення окремих функцій на окремі ланці ланцюга поставок та передачу їх виконання зовнішнім постачальникам послуг, які завдяки своїй спеціалізації а також їхньому масштабу виробництва можуть бути більш економічно вигідним і ефективним рішенням для підприємства.

Це дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й підвищити гнучкість організації, забезпечити доступ до новітніх технологічних рішень та здобути конкурентні переваги, що є особливо важливим в умовах економічної кризи.

Огляд публікацій [1, 2, 3, 5] показує, що впровадження аутсорсингу на підприємствах стало поширеним явищем під час економічних труднощів та у періоди виходу з кризових ситуацій. Дослідження, проведене серед керівників 450 компаній США [3], показує, що аутсорсинг є важливим інструментом управління, набираючи високі оцінки (4 з 5 балів), оскільки дозволяє знизити витрати, зменшити час реалізації завдань і підвищити ефективність виконання функцій.

Сьогодні акцент дедалі більше зміщується з конкурентоспроможності окремих підприємств на конкурентоспроможність всього ланцюга постачання. Основною метою цього є здатність усіх учасників ланцюга функціонувати як єдине ціле, що вимагає ефективного розподілу ключових бізнес-процесів між партнерами. Саме за таких умов підприємства можуть ухвалювати рішення про передачу певних важливих функцій своїм бізнес-партнерам в рамках ланцюга постачання.

Основна частина. Існують різні методи для визначення підрозділів підприємства, які можуть бути передані на аутсорсинг. Модель McKinsey пропонує класифікацію процесів за двома критеріями: «прибутковість» й «залучення до технологічного процесу». Це дозволяє виявити підрозділи, які є непрофільними або збитковими. У свою чергу, матриця аутсорсингу компанії PriceWaterhouse Coopers базується на оцінці двох факторів: «конкурентної важливості активу» й «стратегічної важливості» підрозділу для підприємства, що дозволяє виділити чотири можливі варіанти рішень. Поєднання високої конкурентної важливості активів та низької стратегічної важливості є підставою для передачі функцій цього підрозділу зовнішньому партнеру [7]. У матриці аутсорсингу BCG аналізуються два основні фактори: «якість компетенцій, робіт і процедур у порівнянні з ринковою пропозицією» та «стратегічна важливість» цих функцій. Кожен із цих підходів передбачає необхідність вирішення завдання оптимального вибору (МОВ) в більш широкому контексті – обґрунтування рішення про передачу функцій іншим суб'єктам господарювання. Таке рішення має ґрунтуватися на принципах ефективної організації господарської системи, що дозволяє забезпечити максимальну вигоду для підприємства.

Цей процес можна умовно назвати «квазісорсингом», оскільки його мета подібна до аутсорсингу неключових функцій підприємства – передача цих функцій тому партнеру, який має вищий рівень технологій і може виконати завдання швидше та дешевше, забезпечуючи при цьому потрібну якість. Проте ухвалення такого рішення потребує здійснення ряду кроків для реструктуризації ланцюга постачання, щоби співпраця була взаємовигідною не лише для покупця, але й для продавця. Це повинно призводити до задоволення потреб кінцевого споживача і забезпечення конкурентних переваг на ринку, при цьому встановлюючи довгострокові партнерські відносини. Таким чином, можна говорити про двояку роль «квазісорсингу» в ланцюгах поставок. З одного боку, він підвищує ефективність бізнес-процесів у самому ланцюгу поставок, з іншого – сприяє покращенню взаємодії між учасниками процесів у ланцюгу, що, у свою чергу, робить цей інструмент важливим для досягнення двох критично важливих факторів успіху ланцюгів поставок, зокрема, оптимізації та підвищення технологічного потенціалу підприємства.

Загалом, аутсорсинг може охоплювати всі бізнес-процеси підприємства. Однак відповідно до традиційної класифікації, де процеси поділяються на «основні» та «допоміжні», зазвичай на аутсорсинг передаються ті види діяльності, які не є стратегічно важливими або критичними для функціонування компанії. Весь набір процесів можна умовно розділити на три категорії в залежності від їхньої значущості для підприємства (табл. 1).

Цей поділ допомагає визначити, які процеси підприємство може ефективно передати зовнішнім постачальникам послуг, а які варто залишити внутрішніми для збереження конкурентних переваг.

Рішення щодо впровадження аутсорсингу на підприємстві залежить від низки факторів. Зокрема, підприємство орієнтується на концентрацію ресурсів на основній діяльності, оптимізацію організаційної структури, набуття висококласної компетенції, доступ до передових технологій, а також зменшення тривалості технологічних процесів. Підприємство, що надає аутсорсингові послуги, має більшу мотивацію підвищувати ефективність своєї роботи, оскільки воно несе фінансову відповідальність за якість виконаних завдань і надає підприємству юридичні гарантії. Однак підприємство може мати певні побоювання, пов'язані з відсутністю повної інформації про процеси в аутсорсинговій компанії. Це може викликати страхи щодо втрати контролю над конкретною діяльністю, ризику витоку інформації або необхідності скорочення персоналу.

Таблиця 1

Класифікація бізнес-процесів залежно від їх значущості для підприємства*

Категорія	Опис процесу	Приклади
Основні процеси	Процеси, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони визначають конкурентоспроможність та позицію підприємства на ринку	Виробництво продукції, продажі, маркетинг, розробка нових продуктів.
Допоміжні процеси	Процеси, які забезпечують підтримку основних процесів, але не є критичними для досягнення стратегічних цілей	Облік, фінансовий контроль, HR, IT-підтримка.
Некритичні процеси	Процеси, що мають низьку важливість для основної діяльності підприємства і можуть бути передані на аутсорсинг	Прибирання, охорона, догляд за обладнанням.

* розроблено авторами на основі [6]

Зазвичай підприємства передають на аутсорсинг неключові види діяльності. Ключові компетенції – це ті довготермінові переваги або навички, які підприємство розвиває і які сприймаються клієнтами як цінні, а конкурентами як такі, що надто складно або навіть неможливо відтворити. Для прийняття рішення про передачу неключових видів діяльності на аутсорсинг часто достатньо вирішити задачу МОВ (англ. Make-or-Buy Problem) – «зробити чи купити». Процедура прийняття такого рішення представлена на рис. 1.

Також необхідно мати на увазі, що навіть при добре налагодженій партнерській співпраці із постачальником послуг, надання основних бізнес-процесів може спричинити втрату підприємством свого «ноу-хау». Саме тому аутсорсинг слід розглядати як ключову складову бізнес-стратегії підприємства. Можливим є те, що саме постачальник аутсорсингових послуг виступатиме в ролі ініціатора певних змін в ланцюгу поставок, запропонувавши новітні ідеї. В будь-якому випадку, гармонізація стратегії підприємства із стратегією ланцюга постачання, в якому постачальник аутсорсингових послуг є важливим учасником, має бути обов'язковим процесом.

Отже, при виборі моделі аутсорсингу, яку планує застосувати підприємство, важливо орієнтуватися на стратегічні цілі бізнесу, особливо якщо мова йде про аутсорсинг як частину проекту з реконструкції бізнес-процесів на підприємстві.

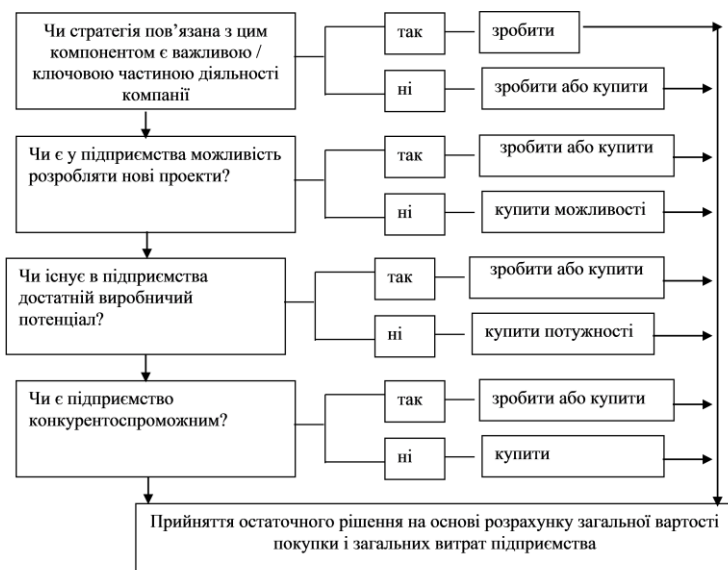


Рис. 1. Процес ухвалення рішення щодо аутсорсингу*

* розроблено авторами на основі [5,7]

Для прийняття рішення щодо аутсорсингу ключових видів діяльності необхідно почати з аналізу стратегії підприємства, яка є комплексом дій, спрямованих на досягнення бізнес-цілей. Це включає розробку довготермінових цілей, коригування їх відповідно до змін у навколишньому середовищі, визначення необхідних ресурсів та їх оптимальний розподіл, а також знаходження джерел фінансування, необхідних для досягнення поставлених цілей. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміну ринкових умов і створювати сприятливі умови для свого функціонування та розвитку.

Структура стратегії компанії включає три ієрархічно упорядковані рівні, до яких належать: глобальна стратегія підприємства; стратегії в стратегічних бізнес-одинацях (СБО); функціональні стратегії. Ці стратегії різняться за масштабами, цілями та завданнями, методами розподілу ресурсів, джерелами конкурентних переваг і основними напрямками прийняття рішень. У табл. 2 наведено детальне порівняння стратегій за різними критеріями. Вона демонструє різницю в підходах до розробки стратегій на кожному рівні підприємства та допомагає зрозуміти, як корпоративна стратегія взаємодіє з функціональними та спеціалізованими стратегіями.

Таблиця 2

Опис корпоративної стратегії*

Рівень стратегії	Масштаб	Цілі та завдання	Методи розподілу ресурсів	Джерела конкурентної переваги	Основні напрямки прийняття рішень
Глобальна стратегія	Загальна для всієї компанії	Довготермінове виживання та зростання підприємства. Визначення основних напрямків діяльності та ринків.	Розподіл ресурсів на рівні всієї компанії.	Диверсифікація, злиття, поглинання, розвиток нових ринків.	Оцінка глобальних ринків, стратегічне управління брендом, інвестиції в інновації.
Стратегії в СБО	Спеціалізовані для кожної бізнес-одиниці	Досягнення конкурентних переваг у рамках конкретного ринку або сегменту.	Оптимізація ресурсів усередині кожної одиниці	Лідерство за витратами, диференціація продукту, інновації.	Вибір стратегічних партнерів, управління портфелем продуктів, впровадження нових технологій.
Функціональні стратегії	Зосереджені на окремих функціях	Підтримка та розвиток функціональних областей (маркетинг, фінанси, виробництво тощо).	Визначення пріоритетів у кожній функціональній області.	Операційна ефективність, управління витратами, впровадження передових технологій.	Планування ресурсів, підвищення продуктивності, управління якістю.

* розроблено авторами на основі [3]

Ключовими етапами процесу стратегічного управління, які дозволяють підприємству прийняти рішення щодо аутсорсингу, є аналіз середовища діяльності підприємства. Цей аналіз, з одного боку, фокусується на вивченні зовнішніх можливостей і загроз, що виходять за межі традиційного короткотермінового оцінювання, яке зазвичай здійснюється вищим керівництвом підприємства. З іншого боку, він спрямований на оцінку сильних та слабких сторін самого підприємства. Це дозволяє підприємству розробити свою загальну стратегію та визначити місію, що слугує основою для формування місій на функціональному чи операційному рівнях. Кінцеве планування результатів операцій необхідне для реалізації місії підприємства. Ці етапи стають основою для встановлення цілей на різних рівнях – функціональному та операційному. Крім того, вони сприяють формуванню кількох стратегічних планів, що дозволяють визначити, які з них найкраще допоможуть компанії досягти своєї місії та цілей на рівнях підприємства, бізнес-одиниць або функціональних підрозділів. Обирається той план, який дозволяє максимізувати конкурентні переваги та мінімізувати бар'єри, що виникають у конкурентній боротьбі. Розробка стратегій реалізації для підприємства або СБО, які відображають місію і цілі на функціональному/операційному рівнях, забезпечує створення

ефективних організаційних структур, розподіл ресурсів та впровадження обраних політик і процедур. При виборі стратегії підприємство може використовувати такі критерії (табл. 3).

Таблиця 3

Критерії вибору стратегії*	
Критерій	Опис
Конкурентна перевага	Оцінка можливостей стратегії забезпечити довгострокову конкурентну перевагу на ринку.
Фінансова ефективність	Оцінка фінансових результатів, які очікуються від реалізації стратегії, зокрема рентабельність.
Збалансованість ризиків	Оцінка потенційних ризиків і можливих негативних наслідків, пов'язаних із впровадженням стратегії.
Ресурсна забезпеченість	Оцінка наявності необхідних ресурсів для реалізації стратегії, таких як фінанси, технології, кадри.
Сумісність з місією	Визначення того, наскільки стратегія відповідає місії підприємства і його довгостроковим цілям.
Гнучкість	Оцінка здатності стратегії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах.
Тривалість реалізації	Визначення часу, необхідного для досягнення основних цілей стратегії.

* наведено на основі [5]

Перехід на вищий рівень управління бізнесом в умовах квазісорсингу вимагає чіткого визначення ключових компетенцій підприємства та вибору відповідного партнера для оптимізації ланцюга створення вартості. Традиційні методи конкурентної боротьби, як-от ціна, якість, надійність і доступність продукції чи послуг, вже давно стали стандартом серед великих гравців на ринку і вже не забезпечують значних переваг. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається його здатністю до інновацій, що безпосередньо впливають на рівень задоволення клієнтів. Це включає в себе не тільки розширення спектру послуг, а й впровадження новітніх технологій та організацію бізнес-процесів через ланцюг поставок. З цієї причини реструктуризація бізнес-процесів у ланцюгу поставок, зокрема через аутсорсинг, повинна бути орієнтована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Це включає врахування таких факторів, як економія на масштабах, «ефект кривої досвіду», витрати на закупівлю ключових ресурсів, взаємозв'язки між етапами ланцюга, обмін можливостями між партнерами, переваги від стратегії «першого на ринку», частка постійних витрат у загальних витратах, спільна стратегія та швидкість прийняття рішень [5, с.6].

Наслідки рішень щодо реструктуризації процесів у ланцюгу поставок, особливо коли це включає аутсорсинг ключових бізнес-зон, потребують детального аналізу. Зокрема, важливо оцінити потенційні ризики, пов'язані з неефективною взаємодією між підприємством і постачальником, а також наслідки для діяльності постачальника, якщо клієнт не отримує необхідний продукт. Якщо продукт є критично важливим для клієнта, особливо в контексті виробничих процесів, це може призвести до того, що клієнт розірве співпрацю з постачальником і почне шукати нових партнерів або запроваджувати альтернативні форми співпраці. Для постачальника втрата такого клієнта не лише створює фінансові витрати, але й завдає значної шкоди його репутації. Аутсорсинг у сфері постачання зумовлений необхідністю своєчасного забезпечення виробництва матеріалами та компонентами для безперервного функціонування. Це стає особливо важливим для стратегічних продуктів, які впливають на прибутковість підприємства та несуть високі ризики.

Однак, залишається питання: яким чином партнерство між виробником і постачальником впливатиме на ефективність обох сторін при аутсорсингу ключових видів діяльності (табл. 4)?

Таблиця 4

Переваги співпраці у закупівлі ресурсів для підприємства-виробника та постачальника*

Сторона	Переваги
Підприємство-виробник	1. Забезпечення стабільних поставок. 2. Зниження витрат на зберігання та логістику. 3. Доступ до нових технологій і інновацій. 4. Зниження ризиків, пов'язаних з дефіцитом ресурсів
Постачальник	1. Довгострокове партнерство і стабільні замовлення. 2. Збільшення обсягу виробництва та можливість оптимізації витрат. 3. Можливість отримання зворотного зв'язку та вдосконалення продуктів. 4. Розширення ринків збуту та доступ до нових клієнтів.

** розроблено авторами на основі [3]*

Висновки. Оскільки «квасісорсинг» вимагає створення тісно інтегрованих ланцюгів постачання та встановлення довготермінових партнерських відносин між підприємствами, аутсорсинг як інструмент реструктуризації бізнес-процесів має бути частиною довгострокової стратегічної ініціативи. Початковим етапом у впровадженні аутсорсингу є рішення щодо того, чи варто виконати завдання внутрішньо («зробити») або передати його зовнішньому партнеру («купити»). Сучасна практика дедалі частіше схиляється до варіанту «купити», що зумовлено впливом кількох ключових факторів.

Спостерігається збільшення кількості outsource компаній та збільшення їхніх можливостей. Вони вже активно залучені до різних аспектів бізнесу підприємств, й із кожним наступним замовником підвищується рівень їхнього досвіду. Відповідно, даний ринок продовжує розвиватися і, ймовірно, скоро набуде такого рівня інтеграції, коли аутсорсери будуть в змозі ефективно виконувати складні завдання замовника. Ще одним важливим аргументом на користь вибору «купити» є швидке старіння технологій (короткий життєвий цикл). Інвестування в технології стали надто непередбачуваними, тоді як закупівля послуг виглядає значно безпечнішим варіантом для підприємства. Крім того, важливим фактором є тиск з боку конкурентів, який стимулює використовувати аутсорсинг для зосередження на основних бізнес-операціях, що визначають їхні основні переваги та перспективи розвитку.

Список використаних джерел:

1. Савченко, М., & Крупа, О. (2021). Аутсорсинг бізнес-процесів в системі управління вартістю корпоративного сектору економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. № 12 (24). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-02) (дата звернення: 01.10.2024)
2. Фалович В.А. Інвестування у відносини ланцюга поставок в концепції Індустрія 4.0. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2018. Вип. 15. С. 127-136. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/archive> (дата звернення: 03.10.2024)
3. Фалович В. А. Розвиток емерджентних властивостей ланцюга поставок інвестиційних товарів: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 266 с.
4. Щитов Д.М., Мормуль МФ., & Щитов О.М. (2024). Розвиток аутсорсингу України в мирний та воєнний часи. *Research Reviews*, (7). Retrieved from. URL: <https://ojs.scipub.de/index.php/RR/article/view/4270>
5. Якимішин Л. Я. Реконструкція бізнес-процесів в ланцюгу поставок у контексті аутсорсингу. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2015. № 1/5 (21). С. 4-9.
6. Matejun Marek. Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania / Marek Matejun. URL: http://www.academia.edu/3069509/Rodzaje_outsourcingu_i_kierunki_jego_wykorzystania (дата звернення: 07.10.2024)
7. Simchi-Levy D., Kaminski P. Designing and Managing the Supply Chains: concepts, strategies and case studies. 2ed. Boston, 2003. 122 p.

РОЗДІЛ VIII

ПСИХОЛОГІЯ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ В ДИНАМІЧНОМУ ПРОСТОРІ СУЧАСНОСТІ

CHAPTER VIII

BUSINESS PSYCHOLOGY AND MANAGEMENT IN THE DYNAMIC SPACE OF MODERNITY

Василь Вишньовський, Ірина Періг
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Vasyl Vyshnovskiy, Iryna Perig
Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ukraine

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ОБМЕЖЕНЬ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА

PSYCHOLOGICAL ANALYSIS OF MANAGERIAL LIMITATIONS OF THE MANAGER'S PERSONALITY

Резюме: У статті розглянуто такі поняття як управлінські обмеження як засіб покращення управлінської праці, процес саморозвитку особистості, професійний саморозвиток, ефективність саморозвитку менеджера, здатності особистості до саморозвитку, визначення особистої ефективності співробітників на основі комплексної зваженої оцінки їх професійних, особових характеристик, а також володіння основами самоменеджменту з точки зору управлінських обмежень.

Кожен керівник має унікальні психологічні характеристики, які формуються під впливом стресу, життєвого досвіду та культурних особливостей. Високий емоційний інтелект сприяє кращій взаємодії з командою, тоді як стрес і низька самооцінка можуть призводити до поганих управлінських рішень. Психологічні обмеження, такі як професійне вигорання або страх перед критикою, негативно впливають на прийняття рішень. Вивчення цих аспектів є ключовим для розвитку організаційної культури, що підтримує лідерство. Сучасні дослідження зосереджуються на розвитку емпатії, самоусвідомлення та позитивного спілкування, що формує здоровий клімат у колективі. Стаття пропонує теоретичні підходи до аналізу обмежень керівників і методи їх подолання, що сприятиме підвищенню продуктивності та благополуччя в організації.

Summary: The article examines such concepts as managerial limitations as a means of improving managerial work, the process of self-development of an individual, professional self-development, the effectiveness of a manager's self-development, the ability of an individual to self-develop, determining the personal effectiveness of employees based on a comprehensive weighted assessment of their professional and personal characteristics, as well as mastering the basics of self-management in terms of management constraints.

Each manager has unique psychological characteristics that are formed under the influence of stress, life experience and cultural characteristics. High emotional intelligence contributes to better interaction with the team, while stress and low self-esteem can lead to poor management decisions. Psychological limitations, such as professional burnout or fear of criticism, negatively affect decision-making. Examining these aspects is key to developing an organizational culture that supports leadership. Modern research focuses on the development of empathy, self-awareness and positive communication, which forms a healthy climate in the team. The article offers theoretical approaches to the analysis of managers' limitations and methods of overcoming them, which will contribute to increasing productivity and well-being in the organization.

Вступ. У сучасному динамічному світі бізнесу управління організацією не обмежується лише питаннями планування, організації та контролю. Все більше значення надається психологічним аспектам, що впливають на управлінську діяльність. Інтеграція психології в управлінську практику стає необхідною для розуміння поведінки керівників та їхнього впливу на команду.

Актуальність теми «Психологічний аналіз управлінських обмежень особистості керівника» зумовлена тим, що саме внутрішні обмеження особистості можуть стати вирішальними у визначенні успішності стратегічного соціального управління організації. Кожен керівник має свою унікальну комбінацію психологічних характеристик, які формуються під впливом стресів, життєвого досвіду, культурних особливостей та багатьох інших факторів. Ці характеристики можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на прийняття рішень, що, в свою чергу, впливає на діяльність всього колективу. Наприклад, керівник з високим емоційним інтелектом найчастіше демонструє високі результати в управлінні, оскільки вміє ефективно взаємодіяти з людьми, враховує їхні потреби та емоції. У той же час, стрес, низька самооцінка або недостатній рівень емоційної стійкості можуть призвести до того, що керівник приймає не найкращі рішення, що негативно впливають на атмосферу в колективі та результати діяльності.

Психологічні обмеження можуть проявлятися у різних формах: від професійного вигорання до психологічних бар'єрів, пов'язаних із соціальними відносинами в команді. Відчуття безпорадності, невпевненості в собі або ж страху перед критикою можуть заважати керівникам приймати обґрунтовані рішення. Цей аспект особливо важливий у контексті швидких змін на ринку, що вимагають від керівників готовності до адаптації та інноваційного мислення.

Вивчення особистісних обмежень керівників є ключовим для розробки ефективних методів управління та підтримки в організаціях. Актуальність даного питання підкреслюється необхідністю формування організаційної культури, яка сприяє розвитку психологічних аспектів лідерства.

Сучасні дослідження в психології управління зосереджуються на розвитку емпатії, самоусвідомлення та здібностей до позитивного спілкування. Це дозволяє не тільки підвищити продуктивність праці, але і формує здоровий клімат у колективі. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності потребують більш глибокого дослідження, оскільки вони впливають на якість прийняття рішень, ефективність команди та, зрештою, на успішність самої організації. Керівники, які усвідомлюють свої психологічні обмеження, можуть не тільки зменшувати їхній негативний вплив, а й використовувати їх як відправну точку для особистісного розвитку та укріплення колективу.

Отже, в рамках цієї статті ми розглянемо основні теоретичні підходи до психологічного аналізу управлінських обмежень особистості керівника, фактори, які впливають на їх виникнення, а також методи подолання цих обмежень. Сподіваємося, що наше дослідження стане актуальним внеском у розвиток сучасної управлінської практики та допоможе керівникам краще розуміти себе і свою команду, підтримуючи високий рівень продуктивності та благополуччя в організації.

Основна частина. Наукові дослідження в галузі психології професійного становлення керівника почали розвиватися на початку XX століття в рамках психотехнічних досліджень. У вітчизняній психології розвиток цього напрямку детально висвітлений у деяких роботах, які розкривають особливості і зміст основних наукових розробок протягом історії: коливання дослідницької активності, співіснування або інтеграцію з західними дослідженнями, а також схожість і відмінності в цих підходах.

Розширення наукових досліджень про професіоналізацію менеджера в психології пов'язане з кількома ключовими передумовами, такими як:

- розвиток і поступова гуманізація ідей менеджменту;
- утвердження управління як окремої професії з 60-х років на Заході та з 90-х років в Україні;
- зростання уваги до психологічних аспектів особистості професіонала, її розвитку, самовизначення, професійного і життєвого шляху;

- радикальні соціальні зміни, які вимагають вирішення прикладних завдань для підвищення саме ефективності управлінської діяльності та розвитку професіоналізму керівника відповідно до культурного середовища і соціально-економічних умов.

Аналіз сучасного стану досліджень у цій сфері показує, що численні практичні запити стимулюють учених до активної розробки питань професіоналізації керівника. Психологія професійного становлення керівника в Україні та всьому світі сьогодні є сильним і динамічним науковим напрямком, а його сучасний стан характеризують такі тенденції: формування окремих дослідницьких підходів; зміна пріоритетів і поява нових сфер досліджень в управлінні; акцент на прикладний характер більшості досліджень.

У відповідь на практичні потреби було визначено п'ять взаємопов'язаних напрямків досліджень:

1. психологія управлінської діяльності;
2. психологія менеджменту;
3. акмеологічний напрямок;
4. особистісно-розвивальний напрямок;
5. дослідження управлінської кар'єри.

Ці напрями охоплюють біполярний континуум «особистість професіонала-керівника» проти «вимоги управлінської діяльності». Сутність професійного становлення менеджера у цьому контексті розглядається як багатоаспектний, багаторівневий процес, який має різні аспекти та рівні: об'єктивні характеристики управлінської діяльності та продуктивність особистості, а також суб'єктивні аспекти, такі як необхідні знання, вміння, цінності та особистісний розвиток професіонала протягом життя[1, с. 27].

Форми професіоналізації можуть бути індивідною, індивідно-особистісною та особистісною. Індивідна форма полягає в підтримці засвоєних норм і взаємодії з вимогами управління, тоді як індивідно-особистісна форма власне є перехідною і може включати тимчасову втрату сенсу діяльності [4, с. 12].

Особистісна форма професійного становлення керівника проявляється у готовності фахівця осмислювати різні аспекти своєї діяльності та переосмислювати застарілі підходи і стереотипи. Це проявляється в активному прагненні до нових підходів у виконуваній роботі. Такий підхід до професійної поведінки власне стає можливим завдяки здатності спеціаліста до самовизначення та саморозвитку. Самовизначення є ключовою формою активності на цьому етапі професійного розвитку та стає невід'ємною рисою особистості. Основні цінності управлінця в певній галузі починають слугувати

базою для вибору методів і засобів, що формують цілісну діяльність. Таким чином, особистісний розвиток мотивує трансформацію професійної діяльності, яка, у свою чергу, є однією з рушійних сил особистісного зростання.

Дане питання цікавить багатьох науковців, зокрема Даніель Гоулман (Daniel Goleman) – відомий завдяки своїм роботам у галузі емоційного інтелекту, який має важливе значення для лідерства та управлінської діяльності. Він досліджував, як емоційний інтелект впливає на ефективність керівників; Пітер Друкер (Peter Drucker) – вважається батьком сучасного менеджменту. Він писав про самоменеджмент і важливість особистісних характеристик менеджера в управлінні; Керол Двек (Carol Dweck) – вивчала концепцію «фіксованого» та «зростаючого» мислення, що має вплив на підходи керівників до вирішення проблем та адаптації в умовах змін; Джон Коттер (John Kotter) – досліджував питання лідерства та управління змінами, акцентуючи увагу на психологічних аспектах впливу керівника на команду; Katherine Klein – її роботи зосереджені на міжособистісній взаємодії в командах та впливі стресу на ефективність управління; Майкл Кенан (Michael Kahn) – розробляв теорії про управління стресом та стійкість у бізнес-контексті; Тімоті Галівей (Timothy Gallwey) – відомий своїми дослідженнями психології спорту, його ідеї також застосовуються в управлінні, особливо в контексті подолання особистісних обмежень[2; 3; 4; 8; 11].

В Україні також є ряд науковців, які досліджують питання підготовки особистості керівника. Ось кілька з них: Олександр Бондаренко – досліджував питання психодинаміки в управлінні та вплив особистісних рис керівників на їх управлінську поведінку; Тетяна Ковальчук – вивчала психологічні аспекти управлінських комунікацій і їх вплив на ефективність роботи імплементаторів; Олена Носова – має ряд публікацій, що досліджують психологічні механізми управлінських рішень і роль особистості керівника у формуванні команди; Валерій Іванов – фокусується на емоційному інтелекті в менеджменті та його впливі на прийняття рішення людьми на керівних посадах; Людмила Дудко – досліджувала стилі управління і їх кореляцію з особистісними характеристиками менеджерів; Анатолій Григор'єв – науковець, що писав про стрес-менеджмент та вплив психологічних факторів на управлінські рішення.

Цікавою є концепція подолання власних обмежень авторів книги «Розкутий менеджер», консультантів з управління Майка Вудкока та Дейва Френсіса. Практичний досвід управління та численні дослідження підтверджують, що їхня концепція обмежень вкрай

корисна та інформативна. У менеджерів є значні можливості для розвитку та підвищення ефективності своєї роботи. Однак існують суб'єктивні причини, частина з яких очевидна, а деякі приховані в «туманному» минулому, які належать до «недорозвинутих» здібностей. Ці обмеження позначаються в концепції авторів. Для прискореного саморозвитку найшвидшим та раціональним методом вважається вивчення, усвідомлення та подолання цих перешкод на шляху до успіху та особистісного зростання.

Важливо зосередитись на факторах, що заважають повній реалізації особистісного потенціалу. Фахівці вважають, що це може забезпечити швидкий прогрес та зміцнити віру у можливість внутрішніх змін. Більшість менеджерів досить проникливі, вони приблизно знають, що необхідно для їхнього зростання і вдосконалення, але часто не вистачає системи для точної оцінки своїх потреб і можливостей, як і засобів для їх досягнення. Концепція обмежень пропонує чіткий та всебічний аналіз існуючих здібностей та пошук реальних шляхів для розвитку професійних та особистісних якостей менеджерів.

Майк Вудкок та Дейв Френсіс пропонують одинадцять потенційних управлінських обмежень та пропонують оцінити свої особистісні обмеження та свої обмеження в роботі керівника[11, с. 105].

1. Нездатність до саморегуляції. Посада керівника є вкрай складною і часто супроводжується значним рівнем стресу. Кожен менеджер мусить відноситися до самого себе як до унікального та цінного ресурсу, підтримуючи свій рівень продуктивності. Водночас є керівники, які наражають своє здоров'я на ризик, дозволяючи стресу й напрузі виснажувати їхню енергію. Керівники, котрі не застосовують ефективні стратегії зняття стресу, нерационально витрачають свій час, енергію та навички, і нездатні впоратися зі стресовими ситуаціями, обтяжуючи себе відсутністю саморегуляції.

2. Невизначені особисті цінності. Кожен день менеджери зобов'язані ухвалювати рішення, які базуються на їхніх особистих принципах і цінностях. У випадку відсутності чітко визначених особистих цінностей, менеджер може постати перед недостатньою основою для зважених рішень, що сприймуться іншими як необґрунтовані. Сучасні успішні управлінські концепції переважно акцентовані на таких цінностях як ефективність, розвиток потенціалу працівників і підвищена готовність до інновацій. Управлінці з туманними особистими принципами або нестабільними цінностями,

чий цінності не відповідають сучасним вимогам, обмежені невизначеністю своїх персональних принципів.

3. Непевність щодо особистих цілей. Оцінюючи існуючі можливості і обираючи певні варіанти дій, менеджери впливають на своє професійне та особисте життя. Однак, деякі з них можуть не вміти чітко визначати цілі або обирати недосяжні чи непривабливі цілі, які часто суперечать вимогам часу. Вони схильні недооцінювати альтернативи й упускати важливі можливості, спрямовуючи всю свою енергію на вирішення другорядних завдань. Такі менеджери зазвичай погано досягають успіху та не спроможні визнати досягнення інших через непевність у власних цілях.

4. Зупинка в саморозвитку. Менеджери мають потенціал для суттєвого особистісного зростання, проте деякі з них не здатні подолати власні обмеження і працювати над особистим розвитком. Вони втрачають динамізм, уникають проблемних ситуацій, залишаючи приховані здібності нерозвиненими. Їхнє професійне життя перетворюється на рутину з кожним разом, коли вони уникають ризику задля безпеки. Такі менеджери обмежені зупинкою у власному розвитку.

5. Недостатність навичок розв'язання проблем. Навичка ефективного розв'язання проблем є однією з ключових для управління. Проте деякі керівники не здатні систематично й раціонально оцінювати проблеми та досягати високоякісних рішень. Вони часто стикаються з труднощами в організації нарад для вирішення проблем, встановленні цілей, аналізу інформації та плануванні контролю. Нерозв'язані швидко та енергійно проблеми накопичуються і закріплюються у когнітивній діяльності менеджера, який обмежений недостатністю навичок вирішення задач.

6. Недолік творчого підходу. Часто менеджери не володіють достатньою здатністю до творчого мислення та інновацій. Керівник із низьким рівнем креативності рідко подає нові ідеї і не здатний мотивувати інших працювати креативно чи застосовувати інноваційні підходи. Такі управлінці часто не знають методів підвищення креативності.

7. Нездатність ефективно впливати на інших. Керівники часто мають керувати тими, хто їм формально не підпорядкований. Проте окремі менеджери не вміють здобувати необхідну підтримку та участь, що заважає забезпечити ресурси, необхідні для досягнення успіху. Вони зазвичай схильні перекладати провину на оточення за те, що їх не чують, і тому їхні колеги не вважають їх впливовими. Керівник, який не проявляє достатньо наполегливості та не здатен ефективно

взаємодіяти з оточуючими через нестачу навичок самовираження і активного слухання, залишається обмеженим у своїй спроможності впливати на інших.

8. Недостатнє усвідомлення управлінських особливостей. Доки менеджери не оціняють критично ефективність своїх управлінських методів, досягнення високої продуктивності від підлеглих залишається малоімовірним. Керівники, які не вивчають власні управлінські підходи, часто не можуть чітко їх пояснити. Вони зазвичай не ініціюють зворотний зв'язок і не стимулюють індивідуальність співробітників. Це створює труднощі, коли потрібно роздавати завдання. Керівники, які не усвідомлюють мотиваційні чинники, або чий стиль управління застарілий, невідповідний чи неетичний, стикаються з обмеженнями через слабе розуміння суті управлінської праці менеджера.

9. Недостатні навички керівництва. Ефективне управління людьми та ресурсами вимагає спеціальних навичок, які забезпечують здатність керувати. Нераціональне використання робочого часу та неефективні управлінські методи призводять до незадоволення серед працівників і прояву їхніх можливостей нижче реального потенціалу. В таких ситуаціях ролі часто нечітко визначені, робота організована неекономно, а стосунки напружені. Визнання внеску та авторитету керівника зустрічаються рідко, а моральний стан колективу може швидко погіршуватись. Менеджер без здатності добиватися практичних результатів саме від своїх підлеглих обмежений слабкими керівними навичками.

10. Невміння навчати. Практично кожен керівник іноді виконує роль наставника. Без розвитку цього вміння менеджер не може підвищити продуктивність працівників та сприяти їхньому саморозвитку. Вимоги до навчання залишаються нечіткими, і на саморозвиток бракує часу. Співробітники працюють без належного зворотного зв'язку від керівника, а його оцінки й рекомендації часто формальні. Менеджера, який не має здібностей або бажання сприяти розвитку інших, обмежує не вміння навчати.

11. Низька здатність до формування колективу. Щоб досягти результатів, більшість менеджерів повинні працювати разом з іншими, враховуючи їхні навички. Втім, існуючий підхід до ролі менеджера часто не передбачає стимулювання розвитку групи чи її членів. Якщо керівнику не вдається перетворити групу на кваліфікований та ефективний колектив, виконання роботи супроводжується труднощами або низькою результативністю. Автори концепцій управлінських обмежень стверджують, що в разі несприятливого

клімату або неефективних механізмів роботи, здібність менеджера формувати колектив залишається слабкою.

Коли стикаєтеся з великою кількістю обмежень, природно і логічно прагнути їх виявити. Для цього можна скористатися спеціальним тестом «Аналіз своїх обмежень (Ви самі)». Хоча тест є послідовним і логічним, його результати будуть відображати ваші суб'єктивні погляди, тому він швидше сприятиме самооцінці, ніж стане основою для наукового аналізу.

Підготуйте копію бланка для відповідей і використайте його для запису ваших власних відповідей на твердження тесту. В тесті наведено 110 тверджень, які можуть описувати ваші уміння як керівника. Уважно прочитайте кожне твердження та позначте клітинку з відповідним номером у бланку, якщо вважаєте його справедливим щодо вас. Пройдіть увесь опитувальник послідовно. Якщо якийсь твердження викликає сумніви, обдумайте його і дайте відповідь якомога чесніше. Під час фіксації результатів будьте максимально відвертими [11, с. 111].

Таблиця 1

Бланк для відповідей

	A	B	C	D	E	F	G	н	I	J	K
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Сума											
Ранг											

Заповніть рядок «Сума» у бланку відповідей, обчисливши загальну кількість перекреслених клітинок у кожному стовпці, від А до К. В кінці цього процесу визначте ранг для кожного стовпця, присвоюючи ранг 1 стовпцю з найбільшим значенням у рядку «Сума», ранг 2 – другому за величиною, і так далі. Найменше значення отримує ранг 11.

Після цього перейдіть до заповнення рядка «Ранг» у таблиці результатів, реєструючи в ньому ранги, визначені у бланку відповідей. Далі заповніть стовпець «Зворотний ранг», присвоюючи ранг 1 для

найменшого результату і поступово збільшуючи ранг до 11 для найвищого значення.

Таблиця 2

Таблиця результатів

Ваш результат по стовпцю	Сильна сторона	Ранг	Зворотний ранг	Обмеження
A	Здатність до саморегуляції			Нездатність до саморегуляції
B	Чіткі особистісні цінності			Невизначені особисті цінності
C	Чіткі особисті цілі			Непевність щодо особистих цілей
D	Саморозвиток			Зупинка в саморозвитку
E	Вміння розв'язувати проблеми			Недостатність навичок розв'язання проблем
F	Творчий підхід			Недолік творчого підходу
G	Вміння впливати на інших			Нездатність ефективно впливати на інших
H	Розуміння особливостей управлінської праці			Недостатнє усвідомлення управлінських особливостей
I	Навички управління			Недостатні навички керівництва
J	Уміння навчати			Невміння навчати
K	Вміння налагоджувати роботу в команді			Низька здатність до формування колективу.

Заповніть таблицю підсумків. У графі «Мої сильні сторони» власне містяться сфери, в яких Ви майже не відчуваєте труднощів, а в графі «Мої обмеження» – сфери, які найбільше потребують розвитку у Вас як керівника.

Таблиця 3

Таблиця підсумків

Мої сильні сторони	Мої обмеження
1.	1.
2.	2.
3.	3.

По завершенні тесту «Аналіз власних обмежень» («Ви самі»), ви отримаєте результати, що відображатимуть ваші сильні та слабкі сторони як керівника. Звісно, будь-яка самоперевірка має суб'єктивний характер і може бути упередженою, тому не завжди є

можливість об'єктивно оцінити, наскільки ваші особисті обмеження впливають на робочі показники. Щоб отримати більш точний погляд, пропонується пройти додатковий тест, який допоможе поглибити і уточнити попередні результати.

Додатковий тест, відомий як тест на обмеження «Робота», дозволяє оцінити конкретні вимоги, які ставить перед вами ваша робота. Хоча для будь-якої управлінської діяльності потрібен певний набір навичок, кожна посада вимагає унікального поєднання вмінь та здібностей.

Саме тому важливо, щоб ваші здібності та навички відповідали цим вимогам. Тест «Робота» дає можливість проаналізувати ступінь відповідності ваших кваліфікацій специфічним вимогам посади, що дозволяє визначити навички та вміння, які потребують подальшого розвитку.

Після завершення тесту «Робота» ви зможете одразу шляхом арифметичних розрахунків зіставити особистий аналіз з тесту «Ви самі» власне з конкретними вимогами щодо вашої нинішньої посади на основі тесту «Робота». Це і є ключовою особливістю підходу авторів до аналізу обмежень. Якщо ваша поточна посада вимагає якостей, яких вам бракує, ви отримаєте чіткі вказівки щодо напрямку свого подальшого розвитку.

Тест містить опитувальник, що складається з одинадцяти розділів, а також узагальнене резюме. Цінність отриманих результатів значно залежить від правдивості ваших відповідей на запропоновані твердження та від точного розуміння вимог, що висувуються до вашої професійної діяльності. Вам необхідно оцінити кожне твердження за трьома категоріями: «Абсолютно вірно», «Відносно вірно» і «Невірно» у контексті вашої поточної роботи.

Після заповнення кожного розділу обрахуйте результати перед тим, як переходити до наступного. За кожну відповідь, що визначена як «Абсолютно вірно», присуджуються два бали, за «Відносно вірно» – один бал. Відповіді, визначені як «Невірно», не додають балів. Після завершення тестування ознайомтеся з поясненнями у таблиці результатів [11, с. 117].

Впишіть у графу Б наведеної таблиці результати тесту. Розділіть кожне число в графі Б на 2 і впишіть отримані результати в графу В.

Як було зазначено раніше, кожна частина тесту відповідає певному обмеженню, позначеному відповідним номером. Отримані результати відображають, наскільки важливо усунути кожне з цих обмежень у контексті вашої теперішньої посади. Чим вище число у

стовпці В, тим більшої уваги потребує вирішення пов'язаних з ним питань.

Таблиця 4

Таблиця результатів тесту «Робота»

Частина	Обмеження	Б	В
I	Нездатність до саморегуляції		
II	Невизначені особисті цінності		
III	Непевність щодо особистих цілей		
IV	Зупинка в саморозвитку		
V	Недостатність навичок розв'язання проблем		
VI	Недолік творчого підходу		
VII	Нездатність ефективно впливати на інших		
VIII	Недостатнє усвідомлення управлінських особливостей		
IX	Недостатні навички керівництва		
X	Невміння навчати		
XI	Низька здатність до формування колективу		

Після завершення тесту «Ви самі» ви отримуватимете розуміння того, як сприймаєте свої особистісні обмеження. Завдання тесту полягає в заглибленні у це розуміння та оцінці значущості відповідних обмежень для вашої поточної роботи.

Перенесіть дані зі стовпця «Зворотний ранг» тесту «Ви самі» з таблиці до стовпця Б запропонованої нижче таблиці. Потім, у стовпець В цієї таблиці перенесіть результати кожного обмеження з тесту «Робота».

Коли значення у стовпці В перевищує значення у стовпці Б, відніміть Б від В та запишіть результат у стовпець А. Якщо ж значення у стовпці В менше чи дорівнює значенню у стовпці Б, стовець А залишається порожнім. Обмеження, для яких є запис у стовпці А, найімовірніше, спричинятимуть складнощі у вашій теперішній посаді. Чим більша ця розбіжність, тим важливіше ухвалити рішення про усунення цього обмеження.

Проте слід пам'ятати, що це дуже суб'єктивний підхід. Рекомендується обговорити та оцінити цінність результатів перед складанням особистого плану.

Ці два тести надають зворотний зв'язок унікального характеру, який може поглибити ваше розуміння концепції особистісних обмежень і власного самопізнання.

Поверхнєве засвоєння таких питань навряд чи вплине на вашу поведінку або покращить ваші професійні якості.

Таблиця 5

Таблиця підсумків дослідження особистісних обмежень керівника

Обмеження	Розбіжність А	Підсумки тесту «Ви самі» Б	Підсумки тесту «Робота» В
Нездатність до саморегуляції Невизначені особисті цінності Непевність щодо особистих цілей Зупинка в саморозвитку			
Недостатність навичок розв'язання проблем			
Недолік творчого підходу Нездатність ефективно впливати на інших Недостатнє усвідомлення управлінських особливостей Недостатні навички керівництва			
Невміння навчати Низька здатність до формування колективу			

Дослідження обмежень вимагає реалістичної оцінки своїх сильних і своїх слабких сторін, а також визначення особистих цілей та заохочення особистісного розвитку. Інформацію, отриману з цих тестів, можна вважати цінною лише за умови вашої готовності сприймати її зміст. Використовуючи результати обидвох тестів, ви зможете обґрунтовано планувати й реалізовувати професійне навчання, а також ефективно будувати кар'єру[5; 10].

Висновки. У сучасному бізнес-середовищі управління організацією вимагає не лише технічних знань та навичок, але й глибокого розуміння психологічних аспектів, які впливають на ефективність управлінської діяльності. Стаття «Психологічний аналіз управлінських обмежень особистості керівника» акцентує увагу на важливості усвідомлення внутрішніх обмежень, які можуть суттєво впливати на прийняття рішень, атмосферу в колективі та загальну продуктивність організації. Управлінська діяльність стає все більш комплексною, і психологічні фактори грають ключову роль у формуванні стилю керівництва. Керівники, які мають високий рівень емоційного інтелекту, здатні краще розуміти потреби своїх підлеглих, що, в свою чергу, позитивно впливає на мотивацію та продуктивність команди. Важливо, щоб керівники усвідомлювали свої психологічні обмеження, адже це дозволяє не лише зменшити їхній негативний вплив, але й використовувати їх як можливість для особистісного розвитку. Психологічні обмеження можуть проявлятися у різних

формах, таких як професійне вигорання, невпевненість у собі, страх перед критикою тощо. Ці фактори можуть заважати керівникам приймати обґрунтовані рішення, що в умовах швидких змін на ринку є особливо критично важливим. Вивчення та подолання цих обмежень є необхідним для формування здорової організаційної культури, яка сприяє розвитку лідерських якостей.

Стаття пропонує різні підходи до психологічного аналізу управлінських обмежень, зокрема використання тестів для самооцінки. Це дозволяє керівникам краще зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також визначити пріоритети для особистісного розвитку. Важливо, щоб керівники не лише усвідомлювали свої обмеження, але й активно працювали над їх подоланням, використовуючи різноманітні методи, такі як коучинг, менторство та навчання. Сучасні дослідження в галузі психології управління підкреслюють важливість емпатії, самоусвідомлення та позитивного спілкування. Ці аспекти не лише підвищують продуктивність праці, але й формують здоровий клімат у колективі. Дослідження в цій сфері є необхідними для розробки ефективних методів управління, які відповідають потребам сучасного бізнесу. Важливо, щоб науковці та практики продовжували співпрацювати, обмінюючись знаннями та досвідом. Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що інтеграція психології в управлінську практику є необхідною умовою для успішного функціонування сучасних організацій. Керівники, які здатні усвідомлювати та подолати свої психологічні обмеження, можуть не лише поліпшити власні результати, але й створити сприятливе середовище для розвитку своїх підлеглих. Це, в свою чергу, веде до підвищення загальної ефективності організації. Управлінська діяльність вимагає комплексного підходу, що включає в себе як технічні, так і психологічні аспекти. Усвідомлення та подолання психологічних обмежень є ключовими факторами для успішного управління. Стаття підкреслює, що керівники, які активно працюють над своїм психологічним розвитком, здатні не лише покращити власну ефективність, але й сприяти загальному благополуччю організації. Тому важливо, щоб сучасні управлінці приділяли увагу психологічним аспектам своєї діяльності, що дозволить їм адаптуватися до викликів, які ставить перед ними динамічний світ бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Адаменко О. В. Психологічні аспекти розвитку лідерського потенціалу керівників в умовах організаційних змін. *Психологія управління*. 2019. № 2. С. 56-64.

2. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 3. С. 11-21.
3. Беліченко Л. Формування позитивного іміджу фахівця: ознаки, механізми та технології. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. №72 (2). С. 12-20. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-72-2-12-20> (дата звернення: 22.10.2024)
4. Богдан Ж. Б. Самопрезентація особистості як гнучка навичка: теоретичне обґрунтування та методика діагностики. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2023. № 3. С. 99-110.
5. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47-54.
6. Демидова М. М., Пастернак Л. Ф., Жидяк О. Р. Креативність ключових компетенцій як елемент управління розвитком бізнесструктур. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 3. С. 86-93. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7981> (дата звернення: 12.10.2024)
7. Кифяк В. І., Лусте О. О. Емоційний інтелект як інструмент управління бізнес-командами в умовах флуктацій. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 1 (15).
8. Кифяк В. Інструменти командування. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т імені Юрія Федьковича, 2022. 165 с.
9. Розвиток креативності фахівців з управління проєктами : навч.-метод. посібник / О. С. Пономарьов та ін. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Смуґаста типографія, 2020. 52 с.
10. Федулова С. О. Сучасні стратегії лідерства: міжнародний аспект: навч. посіб. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. 80 с.
11. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: Наук.-практ. посібник. К.: МАУП, 1999. 400 с.

Oksana Horishna

Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

Оксана Горішна

Тернопільський національний технічний університет ім. Івана

Пулюя (Україна)

HUMANISTIC ASPECTS OF CHANGE MANAGEMENT IN THE INFORMATION SPACE OF BUSINESS FUNCTIONING

ГУМАНІСТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ

Summary. *The publication reflects the main humanistic aspects of change management in the information space. The urgency of the problem is due to the fact that business in Ukraine has been drifting in the course of changes and transformations for several years. The article highlights the essence of changes that have had a significant impact on the functioning of business in Ukraine in recent years. In accordance with the purpose of the study, the concepts of «change management», «humanization», «information environment», «organisational culture in the change management system», «change management algorithms» were analysed. The justification of the key concepts of the study is based on the concept of change, the theory of organisational management and the philosophical ideas of humanism in the Renaissance. The genesis of the development of humanistic ideas in management theory is described. On the basis of the change management models analysed, it is shown that adaptability, effective communication and training of employees contribute to effective transformation and support of change in organisations. The study of the practices of global companies implementing changes based on humanistic aspects has shown that the active participation of employees in the implementation of innovations and the support of managers are crucial for achieving success. The specifics of implementing changes in the information space based on a systemic and cultural approach, reflecting humanistic trends in the development of the country's business environment, are summarised. It was found that the humanistic approach creates such a special organisational culture, in which each employee is unique, feels his importance and can actively participate in transformations. For the effective implementation of changes, an algorithm is proposed, which consists of five stages of actions or steps: analysis of the information environment, involvement of employees, implementation of transformations,*

correction and consolidation of changes. Among the main principles of the humanisation of the management system during the implementation of changes in organisations, we highlight the following: effective support of motivational behaviour; tolerant management of the manager in relation to changes; collective consent of employees before implementing changes; priority of perspective over rationality or expectation of the final result; fairness in assessing everyone's contribution to the change process; crediting the leader's trust to the initiators of transformations in organisations. The results of the study emphasise that the implementation of humanistic values in business practices not only increases the effectiveness of change, but also contributes to the overall well-being of the organisation by creating a sustainable, people-centred organisational culture. Criteria for evaluating the effectiveness of change in the information environment may be perspectives for further research.

Резюме. Публікація відображає основні гуманістичні аспекти управління змінами в інформаційному просторі. Актуальність проблеми зумовлена тим, що бізнес в Україні протягом останніх років дрейфує у руслі змін та трансформацій. У статті виокремлено сутність змін, які зробили вагомий вплив на функціонування бізнесу в Україні протягом останніх років. Відповідно до мети дослідження проаналізовано поняття «управління змінами», «гуманізація», «інформаційне середовище», «організаційна культура у системі управління змінами», «алгоритми управління змінами». Обґрунтування ключових понять дослідження спирається на концепції змін, теорію управління організаціями та філософські ідеї гуманізму в епоху Відродження. Описано генезис розвитку гуманістичних ідей у теорії управління. На основі моделей управління змінами, які було проаналізовано, доведено, що адаптивність, ефективна комунікація та навчання працівників сприяють ефективній трансформації та підтримці змін в організаціях. Дослідження практик світових компаній впровадження змін на основі гуманістичних аспектів, довело, що активна участь співробітників під час впровадження нововведень та підтримка керівників є критично важливими для досягнення успіху. Узагальнено специфіку впровадження змін в інформаційному просторі на основі системного та культурного підходу, які відображають гуманістичні тенденції у розвитку бізнес-середовища країни. Визначено, що гуманістичний підхід формує таку особливу організаційну культуру, у якій кожен співробітник є унікальним, відчуває свою важливість і може активно брати участь у трансформаціях. Для ефективного впровадження змін запропоновано алгоритм, який складається із п'яти етапів дій або кроків: аналіз

інформаційного середовища, залучення працівників, реалізація трансформацій, корекція і закріплення змін. Серед основних принципів гуманізації системи управління під час впровадження змін в організаціях виокремлюємо наступні: ефективна підтримка мотиваційної поведінки; толерантне розпорядництво керівника щодо змін; колективної згоди працівників до впровадження змін; превалювання перспективності над раціональністю або очікування кінцевого результату; справедливості в оцінці вкладу кожного до процесу змін; кредиту довіри керівника до ініціаторів трансформацій в організаціях. Висновки дослідження підкреслюють, що реалізація гуманістичних цінностей у розвитку бізнесу не лише підвищує ефективність змін, але й сприяє загальному добробуту організації, формуючи стійку організаційну культуру, орієнтовану на людей. Перспективами подальших досліджень можуть бути критерії оцінювання ефективності змін в інформаційному середовищі.

In the course of changes and transformations of social processes in the environment, information technologies are rapidly developing and changing the course of business operations, requiring new trends and management approaches to respond quickly to today's challenges. The introduction of martial law fundamentally changed the course of development of social processes in Ukraine. Daily challenges and threats to the life and safety of citizens, destruction of the country's infrastructure, lead to a decrease in the efficiency of business operations in the information space and produce such negative phenomena as uncertainty and regression in the economic sector. Nowadays change management cannot be underestimated and its components attract the attention of managers and modern scientists. Mechanisms and models of change management contribute to rapid adaptation of business to new conditions and ensure competitiveness of the organisation in the service market.

Full-scale invasion of the aggressor country, internal and external migration of the population, premature mortality, mobilisation of the population are causing a demographic crisis and personnel famine in Ukraine. In such crisis conditions, the humanistic aspects of change management become particularly important, since the successful implementation and support of transformations and changes depends not only on the level of development of the information space, innovative technologies, but also on the availability of human potential. A person, as a key figure of an organisation that ensures its progress, needs support, additional motivation, understanding of the importance of changes and involvement in their implementation, thus creating a favourable environment for the production and support of innovations and quick

adaptations to environmental challenges. The modern information space encourages business not only to rapidly react to changes and anticipate them, but also to focus on the requests, needs, preferences and expectations of employees, teams, customers and stakeholders. Accordingly, the key components of the humanistic approach are organisational culture and effective communication, professional growth and self-development, mutual support and empathy. Humanising the information space in the change management process not only helps to reduce people's resistance to change, but also to create a shared collective vision of the organisation's development.

Therefore, the relevance of the chosen topic is determined by the following factors, which reflect modern trends in the information space: the rapid development of the latest technologies and the digitalisation of business processes require adaptation and flexibility from organisations. The changes taking place in the business world are not only technological, but also cultural, social and psychological. Any type of management is closely related to human resources and requires taking into account the psychological and emotional aspects of the collective, since resistance to change reduces the level of expected results of the introduced innovations and leads to regressive tendencies in the organisation. In the context of the digitalisation of society and the growth of competition in the market, the leaders of organisations are obliged to adapt to changes and skilfully generate their own ideas for their formation. A humanistic approach to change management in organisations creates a favourable environment for the introduction of new technologies for attracting employees, retaining competent personnel and developing corporate culture, which are important factors for achieving the desired results and strategic transformations.

The purpose of the study is to analyse the concept of humanisation and the integration of its key components in change management in the context of business functioning in the information space, and to describe the best global experiences of implementing transformations in organisations that contribute to effective functioning and development. In recent decades, Ukrainian business has undergone significant changes in its functioning. In particular, under the negative influence of political, economic and social factors, we can observe a critical situation in the functioning of business. The main challenges faced by the heads of organizations today are uncertainty, war, economic instability, changes in legislation, corruption and the destruction of Ukraine's infrastructure.

The ongoing conflict, which has been in place since 2014 and particularly since 2022, has undoubtedly had an impact on business operations. A considerable number of companies have incurred substantial

losses as a result of the destruction of assets, loss of markets and lack of resources. Conversely, certain sectors, including IT, agribusiness and manufacturing, have demonstrated resilience and even growth in the face of adversity. In order to succeed in this dynamic and ever-changing environment, companies must be willing to continuously improve. The leaders of innovative companies are aware that transformation is a crucial factor for success. It is important to recognise that change is an inevitable part of business. However, with the right approach, it can be predicted, accepted, supported and adapted to.

The introduction of new legislation designed to streamline business operations and enhance the investment environment has been met with optimism by entrepreneurs. However, the constant changes in the regulatory framework, instability of the tax system and corruption risks remain significant obstacles to development. In the context of globalisation and the consequences of military actions, Ukrainian companies are increasingly seeking to enter the international market. However, this also presents a number of challenges, in particular competition with more developed economies and the need to meet international standards. In such difficult conditions, society requires social responsibility from business, focusing on the introduction of humanistic values into the change management system, which will positively affect the organization's image on the market and employee satisfaction.

The main conceptual apparatus of our research is «change management», «information environment» and «humanisation». Classical philosophers believe that the universe operates in accordance with the Law of the Logos, which posits that the universe is in a state of constant struggle between good and evil, with disputes arising at every turn. However, they believe that this struggle ultimately leads to reconciliation and harmony. It is important to note that the essence of the concept of management includes a philosophical interpretation of change. Management is a special type of activity that is carried out with the help of close interaction between all parties involved. It is a flexible process that aims to transform the information space. Management actions involve a continuous change of states and a transformation of situations, moving from one quality to another [4].

The semantics of the definition of «management» is constantly expanding, and its fundamental concept, in our opinion, is a special type of human activity in conditions of change [34].

In light of this, the theory of «change management» has been undergoing significant development in the field of economics, both in terms of conceptualisation and practical organisational implementation. In the

field of global management, change management is represented by a diverse group of authors, including: The following authors have contributed to the field of change management: I. Adizes, R. Beckhard, M. Beer, D. Boddy, V. Bridges, D. Gleicher, L. Greiner, D. Dunphy, D. Koen, J. Cotter, H. Kuntz, K. Levin, D. Meyerson, C. O'Donnell, T. Peters, D. Stace, R. Waterman, J. Phillips, J. Hyatt, H. Harrington, and others. The concept of change management in foreign management is interpreted as follows: «the process of minimising resistance to change by involving key players and stakeholders» [6]; «a management style that encourages organisations and individuals to deal effectively with change» [12]; «a systematic approach to solving issues of transition or transformation of goals, processes or technologies of the organisation» [28]; «a structured approach to moving an organisation from its current state to its desired state» [10].

Change management is defined as the ongoing, intentional, and collaborative work of all organisational entities, utilising the latest information and communication technologies and management models, with the aim of facilitating rapid adaptation and transformation in a dynamic environment. The theoretical foundation of change management in the context of business operations is rooted in the classification of changes, the functions and principles of management, mechanisms for motivating teams and addressing resistance, and the technologies for implementing and supporting innovations within organisations. It is evident that the efficacy of any managerial approach is enhanced in an information-rich environment when suitable change management models are employed. These models, which have been developed in the context of foreign management, offer a comprehensive methodology for the implementation of organisational changes. It would be beneficial to consider these models in more detail.

One of the earliest change management models was developed by K. Levin, who described structured or organisational change through a change in the «ice state» through three processes. The first stage is the «thaw» (status quo situation or thaw), which involves maintaining the balance of driving forces. The second stage is the «movement», where the balance of driving forces changes. The third stage is the «freezing» stage, which involves inculcating changes and maintaining new standards [18]. Subsequently, L. Greiner detailed this model and his own, which is based on five stages of growth. He later added a sixth stage to the unique version of his model. Each phase of innovation implementation is characterised by a period of relatively stable growth, which is followed by a crisis phenomenon that necessitates significant organisational changes.

The Kotter model is a unique and original approach to organisational change. The researcher posits that the efficacious implementation of

changes is a protracted and intricate process, contingent upon the enactment of eight stages: the creation of a sense of urgency; the formation of a formidable governing coalition; the establishment of a strategic vision; the promotion of a novel vision; the removal of impediments; the generation of short-term gains; the consolidation of the outcomes of changes; and the reinforcement of changes in organisational culture across all domains [22]. Attempting to circumvent any phase of the process will result in the perception of expeditious change, yet will not yield the anticipated outcome.

In the 1990s, J. Khayat developed the ADKAR model, which is based on an in-depth analysis of both successful and unsuccessful organisational transformations over an extended period of time. The author's research findings indicated that organisational change is contingent upon individual behavioural change. In other words, his management model entails a transformation in employee conduct at the individual level, which is predicated on the following psychological states: awareness (A) refers to the understanding of the necessity for change; desire (D) denotes the willingness to engage in the transformation process; knowledge (K) encompasses the comprehension of the requisite modifications; ability (A) signifies the capacity to implement the requisite alterations; reinforcement (R) represents the provision of support for the changes. The ADKAR model has been demonstrated to yield significant results and organisational success when all employees are encouraged to undergo the requisite individual changes [21].

In the contemporary business environment, the utilisation of cutting-edge technology is a necessity for the execution of routine operations and the enhancement of productivity. The adept utilisation of technical resources by a manager can lead to enhanced workplace productivity, a reduction in operational expenditure and an improvement in communication [32]. Nevertheless, the efficacy of utilising contemporary technologies in a business context is contingent upon the evolution of the information environment.

The term «information environment» is used in a variety of scientific contexts, with different meanings attributed to it in each case. The interpretation of these meanings is dependent on the context in which they are used. In the context of business, the information environment can be defined as a set of individuals, entities, and systems that engage in the collection, processing, distribution, or utilisation of information [17]. Nevertheless, we are persuaded by A. Carter's definition, which posits that the information environment is heterogeneous and global. In this environment, individuals and automated systems observe, orient, make decisions, and act on the basis of data, information, and knowledge [9, p. 3].

Undoubtedly, change management involves the implementation of transformations in the information environment, and therefore in 1995 D. Boyer and K. Christensen proposed a model of breakthrough innovations. Scientists noted that breakthrough innovations are important innovations that lead to the appearance of a product designed for a new group of customers. Importantly, sustaining innovation is usually the introduction of a new technology, while disruptive innovation changes market objectives [28, p.135].

In order to facilitate effective management within the information environment, T. Kamps, v. de Wolf and other researchers have developed a model of the innovation cycle. It is postulated by the scientific community that the innovation process can be divided into three discrete stages: creation and capitalisation. The requisite approach to management differs according to the stage in question. These stages may be defined as follows: creativity, projects and product flow. The model is pertinent to the field of business development in the contemporary context [8].

Management of the innovation cycle is focused not only on obtaining new products in the information environment, but also on such products that would be commercially interesting and could be integrated into the existing information infrastructure. The information environment is characterised by dynamism, undergoing changes in response to technological innovations and shifts in social and political circumstances [16].

The information environment is undergoing a period of significant transformation due to the advent of cutting-edge technologies, which are playing a pivotal role in driving change management processes across a diverse range of organisational types. These technologies are not only designed to facilitate the implementation of changes significantly, but also to ensure effective communication between all management entities and the consumer base. The constant analysis of data and identification of trends in the development of the information space guarantee the provision of support when important decisions are made by the organisation. Change management is carried out in the information environment, taking into account various key aspects: information technologies provide fast and effective communication between all participants of the change process. Tools such as e-mail, chats, video conferencing and collaboration platforms (eg Microsoft Teams, Slack) allow communication and information sharing; the organisation's management systems and databases allow storing and analysing large amounts of information, which helps in decision-making based on available indicators, which makes it possible to assess the current state of the organization and identify trends of change; analytical tools, such as BI (Business Intelligence) systems, help organizations analyze the

effectiveness of changes, monitor key performance indicators (KPIs) and identify problems in the early stages, which allows for timely adjustments of change management strategies; information technologies can allow automating business processes, which reduces the burden on employees and allows them to focus on strategically important tasks, which will contribute to reducing the risk of errors related to the human factor; platforms for online training and electronic training (e-learning) provide the opportunity to train employees for new processes and technologies without leaving the workplace; tools for monitoring and analysis make it possible to involve employees in the process of change, taking into account their opinion, which will contribute to the involvement of the team and reduce their resistance to change; project management software (Trello, Asana, Jira) allows you to plan, control and coordinate change management processes, which ensures transparency and responsibility for the performance of tasks; decision support information systems (DSS) allow managers to analyze various scenarios, assess risks and benefits, which helps to make informed decisions during the implementation of transformations in the organization. Consequently, information technologies support the effectiveness of change management, increase the effectiveness of innovations based on the organization's adaptation to new conditions and today's challenges. However, in the conditions of constant transformations in business society, it is important not only to focus attention on economic and production processes, but also to take into account the needs and values of people, which are the basis of any organization and ensure its development, thus the humanistic approach is becoming more and more in demand.

The term «humanism» comes from the Latin *humanitas*, which means education befitting a civilized person [30, p.83] and according to dictionaries it is interpreted in different ways: as a philosophy that usually rejects the supernatural and emphasizes the dignity and value of man and the ability to self-realize through the mind; an attitude or way of life focused on human interests or values [24]; the doctrine that the duty of people is to promote the well-being of people [30]; the belief that people can achieve happiness and well-being [14]. In essence, the concept of humanization reflects a person as the greatest value of social processes.

A critical examination of the processes occurring within the environment reveals a number of negative factors that are detrimental to the efficiency of business operations. These include discrimination in society, social indifference and inequality, a low level of stress resistance in the population and the development of mental illnesses, environmental problems and disasters, military conflicts, and so forth. The global community is on the brink of a crisis. It is the considered opinion of the

scientific community that the creation of significant global transformations will necessitate the exertion of maximum effort towards the comprehensive development of society. It is insufficient to address social issues at the individual level alone. It is insufficient to address social issues at the individual level. It is incumbent upon leaders of organisations to implement transformational changes in a systematic manner. The contemporary era is characterised by a proliferation of existential crises, and the principal driver of innovation is the manner in which we address the challenges inherent in management and organisational problems. A humanistic approach to management provides a framework that enables conscious engagement with the surrounding environment, facilitating the development of solutions to significant social and environmental challenges.

For centuries, humanism, along with its various concepts and ideas, has influenced the way people think and act in society. In scientific sources, management was considered in a broader context as a discipline that is focused on the effective administration of enterprises and has always been subject to the traditions of cultural thinking [1]. Management can be considered the trajectory of development of humanistic ideas. However, direct references to humanistic aspects in management began to appear only in recent decades.

The initial notable advancements in the evolution of humanistic principles within the domain of management can be traced back to the mid-twentieth century. The first stage was defined by the impact on the motivation and encouragement of employees during the implementation of changes. The second stage, which occurred in the 1980s, concentrated on organisational culture. This entailed a more comprehensive examination of the human condition in evolving circumstances, with a particular emphasis on the impact of culture on conduct and managerial decision-making. Nevertheless, this approach has not yet reached its final stage. At the present time, a third approach to humanistic management is emerging, which perceives the organisation as a genuine community of people [23]. This entails the maintenance of the team's collective unity and the cultivation of human virtues. The humanistic approach to management is designed to achieve a high moral quality of management, the development of human virtues among employees and the creation of effective organisations.

Consequently, the humanistic approach, particularly in the context of change management, shifts the focus from motivation to the development of an effective organisational culture and the creation of a community. This aspiration for personal growth and the acknowledgement of human qualities

serves as the fundamental basis for achieving organisational harmony and the effective functioning of businesses in the information environment.

M. Pearson posits that the integration of humanistic principles into the domain of management will improve the quality of management practices, align them with the public interest, and enhance the potential for the creation of social welfare [27]. In light of the above, we concur with the position advanced by P. Ferris that humanistic management constitutes a philosophy of management that prioritises the interests of the employee in the context of the manager-employee partnership. This approach contributes to the creation of more cohesive and effective organizations, where each team member feels valued, belongs to the community and has the opportunity to develop and improve himself. In world practice, many well-known corporations and companies actively call for the use of a humanistic approach to change management for the effective functioning of business in the information environment:

Patagonia's core business is the production of quality clothing for active recreation. The company's managers demonstrate consistent support for environmental projects and a commitment to corporate social responsibility. They provide their employees with a flexible work schedule, encourage participation in volunteer programmes, and receive positive feedback regarding their corporate culture, which is focused on people and environmental harmony. Patagonia's distinctive business management model is complemented by a distinctive management philosophy and approach to hiring and employee benefits. Managers assert that they seek individuals who not only possess the requisite skills to perform the tasks at hand, but who also exemplify the highest standards of excellence. This approach fosters a culture of intellectual agility and receptivity to novel approaches, enhancing the flexibility of thought and openness to new methods within the organization. They openly advocate for the requisite changes for business survival. Y. Chouinard asserts that values should remain constant, and that all organisations, businesses, governments and religions should be adaptable and sustainable, continuously generating new ideas and methods of activity [13].

Starbucks is one of the companies that develops a corporate culture for people, focusing on the following aspects: the creation of a culture of warmth and belonging to a single whole, where everyone is welcome; the bold creation of ideas, the challenging of the status quo and the finding of new ways to develop the company and each other; the presence and activity of all employees, and the acting transparently, with dignity and respect. The company's values are innovation, quality, convenience, variety and brand. Starbucks offers its employees competitive remuneration, including salaries,

health insurance and opportunities for professional development. Furthermore, Starbucks encourages employee involvement in social projects and volunteer activities [26].

Zappos, known for its WOW approach to customer service, also actively implements humanistic principles in management. The company's management is convinced that corporate values contribute not only to the development of business and the satisfaction of customer needs, but also to the development of the organization from the inside, realizing the idea of community among employees. Zappos managers stimulate the development of such a corporate culture that provides constant support for the emotional comfort of employees and open communication in the organization [3].

The corporate culture of Salesforce is predicated on the values of collaboration, inclusivity, and the well-being of all individuals. Trust is a fundamental aspect of the Salesforce organisational culture, evident in the company's interactions with its employees, customers, partners and communities. By fostering transparency, openness, honesty, and reliability, Salesforce managers are able to effectively implement change and develop a distinctive management system. The objective of Salesforce is to facilitate the rapid success of its customers. This principle is reflected in the desire of the company's managers to gain an understanding of the needs and requests of customers and to strive to satisfy their expectations of product quality as much as possible. Continuous innovation represents the cornerstone of Salesforce's dynamic development and desired results. The company fosters creativity and experimentation, affording employees the chance to develop sophisticated solutions and generate novel ideas that guarantee the company's competitiveness in the market [29].

The Ben & Jerry's ice cream company is distinguished by its humanistic approach to business management and operations. Ben & Jerry's proactively endorses social and environmental initiatives, and also furnishes its employees with conducive working conditions and opportunities for continuous development and self-improvement. The company's social mission is reflected in its implementation of innovations designed to enhance the quality of life at the local, national, and international levels. Managers at Ben & Jerry's consistently disseminate information regarding the company's financial performance to employees, thereby fostering trust and instilling a sense of importance within the team. An innovative information environment is established within the company on the foundation of collaboration and collectively adopted resolutions. An individualised approach to each employee is key to fostering a corporate culture in which all individuals feel valued and in demand. The flexibility of the work organisation for managers, coupled with the provision of

additional rewards and benefits, has a significant impact on employee productivity [2].

Another company that effectively implements a humanistic approach in the management system is Whole Foods Market. The company's goal is to feed people and the planet. Whole Foods Market positions itself in the market as a purpose-driven company that strives to set the standard of excellence for food retailers. Quality in communication is the "state of mind" of Whole Foods Market. The company's managers pay great attention to the emotional and physical health of employees, provide them with flexible work schedules, and create conditions for training and development. Whole Foods Market actively supports local farms and lands, which emphasizes its social activity and responsibility [7].

These companies serve as exemplars of the implementation of a humanistic approach and its integration into the business development strategy of organisations. This approach has been demonstrated to result in increased employee satisfaction, reduced resistance to change, an enhanced brand image and increased profits. The aforementioned examples of the integration of humanisation into the management system are reflected in common key components, namely: the continuous training of employees; the utilisation of a systemic and cultural approach in conditions of change; and the implementation of effective algorithms for the transformation of the organisation.

The training of employees represents a fundamental aspect of human resource management. The humanistic approach to change management entails the continual advancement of the individual, encompassing self-realisation, the cultivation of emotional intelligence and the development of social skills. In order to develop the professional competencies of their employees, companies often select action learning programmes. In the contemporary era, adult education offers a plethora of learning methodologies, encompassing eight distinct approaches: technology-based skills development, simulations, on-the-job training, coaching and mentoring, instructor-led learning, role-playing, film and video, and case studies. In the development of training programmes for employees, it is inadvisable to limit oneself to a single method. Rather, a combination of methods is required to achieve the desired outcome in the context of organisational change.

The objective of employee training programmes is to foster the development of a well-rounded personality capable of navigating the complexities of the modern information environment. This encompasses the ability to interact effectively with colleagues and clients, as well as the capacity to embrace and implement innovative approaches in one's

professional activities. It is our contention that in order for businesses to operate effectively in a dynamic environment characterised by change, managers must implement training programmes that enhance the personal and professional efficiency of each employee. Such programmes should foster effective communication skills and the capacity to work effectively in a team, develop critical thinking and creativity, and promote emotional literacy and self-awareness.

A training programme based on a humanistic approach will facilitate the development of employees as individuals capable of self-realisation and effective interaction in the business environment. By prioritising emotional intelligence, communication and creativity, the company will be able to guarantee sustainable development and an innovative approach to its activities.

A methodical and method-oriented approach. It is our contention that an organisation can be defined as a system created by a person, comprising specific components that function collectively to attain a common objective. These components are mutually dependent and interact to facilitate the exchange of inputs and the production of outputs. The systematic approach is employed by managers for the effective implementation of transformations, given that changes in an organisation are regarded as complex transformations with interconnected elements, the objective being to obtain the desired product or adaptation. This implies that alterations to one component of the system will inevitably impact another. An organisation can be defined as a single system that combines a number of different resources, technologies, structures and processes within the context of the information environment. In order for a business to function effectively, particularly in the context of change, it is crucial for managers to analyse the environment, identifying external and internal factors that may potentially disrupt the business's operations. A systematic approach to implementing changes in the context of humanising management allows for a comprehensive understanding of organisational processes and enhances the probability of expedient outcomes from the changes, as it considers the interrelationships and dynamics of the system.

The cultural approach during the implementation of changes occupies an important place in the theory of modern management, since organizational culture plays a key role during the transformation of business processes in any organisation. It determines the ways of interaction of employees with each other and the perception of their roles in the organisation for the development of business functioning.

If culture, according to M. Heidegger, is the realization of the highest values through the cultivation of the highest human virtues [19], then

organisational culture in the change management system is a set of shared values, moral attitudes, collective beliefs, general norms and patterns of behaviour that creates a unique comfortable socio-psychological environment in the organisation, which helps employees adapt to new conditions of business operation and reduces collective resistance to change. It can be formal or informal and reflects the management style, the way of communication and the general attitude towards working conditions.

A humanistic organisational culture is formed on the basis of principles that determine the peculiarities of communications and the specifics of management decision-making within the organisation. It also determines the unwritten rules that regulate the behaviour of employees. Furthermore, it is displayed through visual elements that represent the company, including dress code, speech features, professional jargon, logo, design and colour scheme of the organisation's premises. Finally, regular practices are developed that contribute to the formation and maintenance of the culture. Nevertheless, modifications to the external environment may necessitate an adjustment to the extant organisational culture. Such a process may entail a revision of the collective values, norms, and rules that underpin the existing organisational culture. The maintenance of a progressive organisational culture that encourages employees to innovate and collaborate closely can facilitate the implementation of changes.

The organisational culture represents the fundamental basis upon which all modifications within the organisation are constructed. An understanding of the features and mechanisms of influence on people enables the effective management of changes and ensures their successful implementation. The implementation of successful change is contingent upon the existence of an organisational culture that is conducive to the introduction of new initiatives and capable of adapting to evolving circumstances.

A cultural approach to the implementation of changes is implemented through the understanding that effective transformations are possible only when they do not contradict the values and habits of the organization's employees, therefore, before implementing changes, it is important to analyze the current state of the organizational culture. This may involve studying organizational values and exploring trends in collective thinking. It is known that effective changes are initiated by managers and supported by employees. However, we are convinced that those changes that are generated by employees in the process of functioning of the organization are the most effective. It is important for all managers to involve their subordinates in the process of change, consider their opinions and value their experience.

Also, it is worth noting that the effectiveness of the implementation of changes depends on the ability of managers to develop and establish communication links in the organization. Open communication about the reasons for implementing changes and their benefits to business operations in an environment of uncertainty is essential. Employees must clearly understand why production technologies or management systems, processes or structures are changing and how this will affect their working conditions and wages.

Those in positions of organisational leadership are expected to exemplify the attitudes and behaviours associated with change. They must demonstrate a commitment to ongoing training and self-development, support the introduction of new values and encourage the evolution of new traditions within the organisational culture of the enterprise. It is important to note that the implementation of changes may often necessitate the acquisition of new skills and knowledge on the part of employees. It is incumbent upon managers to create favourable conditions for the training of employees and provide them with the necessary support so that they can adapt to new business operating conditions in a timely manner.

Change management is closely related to emotional intelligence because leaders must understand the wide range of emotions that employees may experience during transformations in business operations. Emotional intelligence is the basis of leadership in the face of change and allows managers to understand and control their own emotions. This is very important when there are big organizational changes. S. Bissessar noted that in order to implement transformations in the organization, the leader needs such feelings as: self-awareness, which helps leaders understand what makes them react emotionally and how it affects others; self-regulation leads to a calm presence, which is important during changes; motivation keeps leaders focused and driven, especially when the going gets tough; empathy is key in understanding what others feel during change [4].

The implementation of emotional intelligence and effective management strategies has the potential to alter the trajectory of organisational change. Individuals who possess a high level of emotional intelligence are able to effectively guide their team through organisational transformations. Such individuals establish a work environment wherein individuals are able to adapt and provide mutual support. The implementation and maintenance of changes based on a cultural approach is a complex process that may require more time and complex actions on the part of the manager. However, it is a process that leads to more sustainable and significant results, as it takes into account the human factor in the functioning of the business. The effective implementation of changes in

organisations is contingent upon the existence of clearly defined goals and the utilisation of efficacious algorithms that assist managers and employees in attaining the desired outcome and adapting to novel economic conditions within a dynamic environment. The organisation's goals represent the desired outcome of its developmental process. They collectively define the organisation's vision for development, which may include goals such as reducing resource costs, improving product or service quality, enhancing organisational competitiveness, adopting new production technologies, and expanding the client base.

We interpret the change management algorithm in the economic sphere as a set of successive stages of actions, developed on the basis of scientific methods, which allow us to divide one large task into separate parts or a series of interconnected tasks. From our point of view, the lack of a clear algorithm of actions makes it impossible to effectively implement changes, can be destructive and cause the development of a conflict environment in the process of business operation and consumer satisfaction in the market [21].

The change management algorithm represents a structured sequence of actions, which should be considered from five distinct stages. Each stage is implemented through a designated number of corresponding steps. The sequence of steps and their content may be subject to alteration in accordance with the specific management goal, the complexity of the changes in question, the scope of potential risks, and the level of perception and agreement regarding them within the team.

Let us examine each stage of the change algorithm in greater detail. Preparation for changes in any organisation begins with an analysis of the specifics of the information environment and the current state of business process implementation with the possible involvement of an external expert. Carrying out regular monitoring studies and SWOT analysis will allow you to track certain trends and identify weak and strong aspects of business functioning. On the basis of the available research results, the idea of change is formed: the search for those innovations that are needed by all: managers, employees, customers and the production of the final vision of the implemented changes. At this stage, it is important for the manager to discuss future changes at the administrative level in order to involve one-on-one support from all representatives of the management subsystem.

The involvement of employees in organisational change is contingent upon the popularisation of change. This entails familiarising the team with new trends in business and information environment development, establishing a historical record of change, disseminating information about forthcoming changes, and employing PR technologies to emphasise the

necessity and urgency of change. Awareness of changes affects the team's capacity to rethink its activities. This stage is of paramount importance for the implementation of innovations in organisations, as it enables the focus to be shifted towards new trends in the economic sphere and the anchoring of changes at the level of each employee's consciousness. It is crucial for the manager, as an agent of change, to analyse the perception of change and, with the help of monitoring research tools, calculate the number of employees who are ready to join the change process. At this juncture, a change team is constituted, comprising employees endowed with specific powers.

The implementation of changes in the functioning of the business is related to the discussion of the concept of changes, drawing up a plan and choosing tactics for their implementation. A change plan contains a clearly formulated goal, a collective vision for change, objectives, goals, means, tools of change, and a projected description of the end result. Implementation of changes in the economic sphere is impossible without awareness and forecasting of risks, search for ways of influence to level their consequences, assessment of possible losses and threats. At this stage, it is worth implementing risk management mechanisms. It is important to detect and identify possible obstacles in the process of change in time in order to respond to them immediately. At this stage of the algorithm, there is a need to choose a change management model that would reflect the current realities of business functioning.

Correction of changes. The next stage allows you to effectively influence the processes of implementing changes in organisations, if necessary. Virtual implementation of changes makes it possible to predict the results and act proactively: provide employees with appropriate training and scientific information about changes, make adjustments to the organisation's processes, etc. In the process of implementing changes, factors may arise that negatively affect the quality of meeting the needs of the company's employees and customers, in which case the changes should be revised or returned to the beginning of the change management algorithm.

Embedding change. When successfully implemented changes have improved the efficiency of business operations, they become habitual in the daily practice of employees. However, it is important to control the consolidation and track the progress of changes. Changes are cyclical in nature: current qualitative changes influence the implementation of new changes in the future, which determines the development of the organisation and its competitiveness in the market. Institutionalisation of changes is clearly reflected in the history of changes and is based on adaptation

processes carried out by managers of organisations in a dynamic environment.

The use of the proposed algorithm for the implementation of changes in organisations makes it possible to assess the current situation of the information environment and the specifics of business functioning and to rationally plan the activities of the organisation aimed at the transformation of its development. However, it should be noted that the effectiveness of changes depends on the professional application of change management technology, the competence of managers, the quality composition of the team and its readiness for changes, material, technical and financial support, the expansion of the list of customers, etc.

In the modern business world, which is changing rapidly under the influence of new technologies, economic crises, social changes and globalisation, change management is becoming one of the most important skills for organisations. The human aspects of this process are particularly important because the success of any change depends not only on technological or financial factors, but also on the human dimension - the motivation, attitude and readiness of employees to change. It is safe to say that in today's dynamic information environment, change management has become an integral part of the strategic development of organisations. The constant updating of technologies, the globalisation of markets, changes in customer preferences and trends of crises in socio-economic conditions require companies to constantly adapt and be ready for change. In this context, the principles of change management become particularly important, as they provide a structured approach to the implementation of change, minimise employee resistance and contribute to the achievement of strategic goals. Change management covers a wide range of aspects, from human resources management to the implementation of new technologies. In the domestic and foreign sources of modern scientists there is a wide galaxy of principles of change management, which reflect the effective transformation of the organisation in the conditions of changes in the external environment. However, from our point of view, especially in the conditions of martial law, the practice of business functioning and development in the information space proves the necessity of the following principles motivational behaviour (it is important for the manager to emphasise the benefits that the company's employees will receive from the introduction of innovations); tolerant management (positive attitude towards each employee regardless of his or her participation in changes); collective agreement (obligatory general collective agreement, inclusion of stable support of informal leaders of the organisation); predominance of perspective over rationality (changes are primarily aimed at the consumer or

customer and often have a short-term effect, but regular gains in the future can lead to significant business performance results); fairness in the assessment of everyone's contribution (it is important for the head of the organisation to recognise the personal contribution of each teacher to the processes of change in the company); trust in the initiators (the initiators of the changes are responsible for the decisions made regarding the changes, but in the case of a negative result, the manager does not transfer the responsibility for failures to the workforce).

In modern conditions, especially in the context of martial law in our country, the importance of adapting business processes in the information space becomes more and more obvious. Principles such as motivational behaviour, tolerant management, collective agreement, the primacy of perspective over rationality, fairness in assessing everyone's contribution and trust in the initiators of change form the basis for effective change management in the organisation. They not only ensure employee commitment, but also create an atmosphere of support and mutual understanding, which is a critical component in difficult situations. Integrating these principles into the practice of change management not only enables the successful implementation of innovation, but also shapes the sustainability of the organisation, which in turn contributes to its long-term competitiveness and adaptability in the face of constant challenges. The choice of a humanistic approach to change management thus becomes the key to successful business development in conditions of uncertainty.

The system of effective change management also provides for the implementation of mechanisms to encourage and stimulate employees. Motivational mechanisms for implementing change are the most important factors in effective change. They can be both tangible and intangible: flexible working hours, opportunities for professional development, career prospects, work-life balance, additional leave, etc. The identification of these needs can be based on the results of surveys, interviews and open discussions.

Undoubtedly, under conditions of uncertainty, effective communication in the change management process becomes particularly important. It provides transparency of information, creates a platform for active interaction of employees, creates a sense of belonging and responsibility for the expected results. A humanistic approach to change management sees people as the most valuable resource in the organisation. By involving employees in discussions and important decisions, managers optimise the work process and instil in them a sense of their own importance in the organisation, which will contribute to the development of a culture where openness and trust prevail. Therefore, by investing in

effective communication, managers will not only lay the foundations for successful change management, but also for the sustainable development of the organisation as a whole, where each employee feels like an important participant in a large process, which will have a positive impact on the microclimate in the team.

Another important component of change management based on a humanistic approach is team training, because practice shows that the effectiveness of transformations depends on the level of competencies developed by employees. We do not associate the professional development of the team with financial costs, but consider it an important step towards the creation of a culture of professional improvement through mentoring, training, seminars, open dialogues, round tables. Collective learning also has a positive effect on the formation of a team of change agents who will produce their own ideas for change in the future.

In the conditions of transformation, especially in times of uncertainty in social processes, we consider the emotional intelligence of the leader as a basic element of effective implementation of change. Leading people through change requires strong human connection and empathy, especially because people react to change with different emotions, attitudes and actions. Modern leaders must not only understand the nature and causes of their own emotions, but also take into account the emotional aspects of their employees, thus contributing to the development of trust, empathy, tolerance in the team and creating an organisational culture that contributes to the humanisation of the management process and the implementation of changes.

An organisational culture that is based on a collective vision and values facilitates the effective implementation of transformations with minimal employee resistance to change. It is important that the implementation of innovations is supported by members of the entire team, taking into account values and principles. The involvement of all employees in the discussion of future changes will create a sense of responsibility for the results and development of the organization, which will further strengthen the team spirit.

An organisation's culture is shaped by the traditions and experiences of its teams. This makes the history of changes to a company's culture an important factor to consider. Businesses are constantly evolving entities, engaged in a dynamic process of development and change. It is important for leaders to be aware that teams undergoing frequent changes may experience fatigue, lose interest in innovations, and become more cautious about new ideas, as noted by change researchers. It is important to document past experiences in order to gain insight into how to innovate and

avoid repeating mistakes. It is recommended that the history of changes be recorded in the form of an annals, a diary, or an outline of changes. This is an internal document that can be maintained by different teams and subsequently used as a roadmap for transformation or as a set of guidelines. In uncertain conditions, the social responsibility of business has become an essential element of management, as it highlights the significance of ethical considerations in business operations. In addition to financial results, leaders of organisations must consider the impact of their actions on society and the environment when implementing change management strategies. It is crucial to understand that business operations are contingent upon a number of key stakeholders, including employees, customers, suppliers, the broader community, and investors. Consequently, it is essential to align business interests with those of these stakeholders to foster long-term relationships. A socially responsible business is able to develop, seek and attract talent because it is seen as an attractive proposition by potential employees, who prefer organisations that consider the individual as a key figure within the business. In the context of the current economic climate, Ukrainian businesses are facing significant challenges, but also opportunities for transformation. In order to overcome the challenges and threats faced by entrepreneurs, it is essential to demonstrate flexibility, innovation and a willingness to adapt to change. Despite the difficulties, Ukraine has significant potential for business development thanks to its resources, human capital and the desire for European integration. It is crucial for the government to establish a favourable business environment, streamline bureaucratic processes and combat corruption to guarantee a stable and predictable business climate for investors and entrepreneurs.

The implementation of humanistic principles in change management is a key element for the formation of a healthy and effective working environment in the information field. A culture of support, which is created in such a context, stimulates employees to actively participate in transformational processes and significantly increases their motivation for change. It can be argued that a humanistic approach to change management not only improves the atmosphere in the team, but also promotes the involvement of employees in the implementation of innovations. This ensures increased team productivity and creativity, as each team member feels valued and important in the change process. Implementing humanistic aspects in change management is therefore not only a strategic step, but also an important component of the organisation's success in today's dynamic information environment.

References:

1. Adai C., Habisch A. Humanistic management URL: https://www.researchgate.net/publication/236258826_Humanistic_management
2. Ben & Jerry's: Churning Ice Cream and Change, One Flavorful Mission at a Time. Best practice. People management. URL: <https://amazingworkplaces.co/ben-jerrys-churning-ice-cream-and-change-one-flavorful-mission-at-a-time/>
3. Benton L. Zappos – The Culture Everyone Wants to Copy. Libertymind. URL: <https://libertymind.co.uk/zappos-the-culture-everyone-wants-to-copy/>
4. Bissessar S. The Role of Emotional Intelligence in Managing Change. Linked in. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/role-emotional-intelligence-managing-change-scott-bissessar-az4ac>
5. Bodnar, O., and O. Horishna. The essence and relationship of the main concepts of the theory of change management in education in the philosophical and social aspect. Adaptive management: theory and practice. Pedagogy. 2020. Issue 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/adupped_2020_8_4.doi:10.33296/2707-0255-8(15)-02
6. Business dictionary. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/change-management.html>
7. Culture at Whole Foods Market. URL: <https://careers.wholefoodsmarket.com/culture>
8. Campus T., de Wolf W., van den Berg G. (2011) Success!! Ten lessons in innovation. Unterrecht: Berenschot.
9. Carter A. Department of defense strategy for operations in the information environment, 2016. USA 20p. URL: <https://dod.defense.gov/Portals/1/Documents/pubs/DoD-Strategy-for-Operations-in-the-IE-Signed-20160613.pdf>
10. Change management (name from the screen). URL: <https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/delivery/scope-management/change-management/>
12. COBUILD Advanced English Dictionary. Copyright © HarperCollins Publishers.). URL: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/change-management>
13. Chouinard Y. Let My People Go Surfing: The Education of a Reluctant Businessman Paperback – September 5, 2006. 272p.
14. Collinsdictionary. URL: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/humanism>

15. Ferris W.P. Humanistic Management. Encyclopedia of Management Theory. 2013. URL:<https://sk.sagepub.com/reference/encyclopedia-of-management-theory/i3937.xml>
16. Floridi, L. Semantic conceptions of information. In: Stanford Encyclopedia of Philosophy (2010). Information: A Very Short Introduction. Oxford University Press.
17. GLOSSARY Information Technology Laboratory
URL:https://csrc.nist.gov/glossary/term/information_environment
18. Hayas J. The theory and practice of change management. New York, 2014, p. 548.
19. Heidegger M- Der Spiegel Interview, 196 (English translation)
URL:<https://archive.org/details/MartinHeidegger-DerSpiegelInterviewenglishTranslationonlyAGodCan>
20. Horishna, O. M. Algorithm for managing changes in the educational process of a general secondary education institution. *The image of a modern teacher*, (2(197), 2023. P.5–11. URL:[https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-2\(197\)-5-11](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-2(197)-5-11)
21. Horishna O.M. Management of changes in the educational process of a general secondary education institution: dissertation. dr. Philos.:011. Kyiv, 2023. 347p. URL:<https://uacademic.info/ua/document/0823U101244>
22. Management Study Guide. Kotter's 8 Steps Model of Change, 2017 (screen title).
URL: <https://www.managementstudyguide.com/kotters-8-step-model-of-change.htm>
23. Melé, Domènec (2003). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics* 44 (1):77 - 88. URL: <https://philpapers.org/rec/MELTCO-5>
24. Merriam-webster. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/humanism>
25. van den Berg H. 25 key management models. Kharkiv: Ranok Publishing House: Fabula, 2020. 208p. c135
26. Pereira D. Starbucks Business Model. The business model analyst. 2024. URL: https://businessmodelanalyst.com/starbucks-business-model/#Starbucks_Mission_Values
27. Pearson, Michael (2019). A Humanistic Perspective for Management Theory: Protecting Dignity and Promoting Well-Being. *Journal of Business Ethics* 159 (1):39-57.
URL:<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-017-3755-4>
28. Rouse M.J., Daellenbach U.S. Research notes and communications rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management*

- Journal Strat. Mgmt.*J, 20:487–494 (1999) p. 478–494. URL: http://escueladoctorado.uva.es/export/sites/doctorado/_documentos/RouseDaellenbachSMJ.pdf
29. Salesforce Ohana and Hawaiian Culture: Embracing Community. Salesforce culture. URL: <https://www.salesforce.com/blog/salesforce-and-hawaii/>
30. Skoryna L., Skoryna O. Latin-Ukrainian, Ukrainian-Latin dictionary. Kyiv: Oberegy, 2004. 448p.
- 31 Vocabulary. Definition & meaning. URL: <https://www.vocabulary.com/dictionary/humanism>.
32. What is an IT environment. Electric. URL: <https://www.electric.ai/blog/what-is-an-it-environment>
33. Wasieleski, D.M. Transforming Systems through Humanistic Management: an Introduction to the Special Issue. *Humanist Manag J* 6, 289–292 (2021). URL: <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00119-9>
<https://link.springer.com/article/10.1007/s41463-021-00119-9>
34. Yelnikova H.V. Adaptive management: interdisciplinary relations, scientific and applied aspect: col. monograph by G.V. Yelnikov, T.A. Borov, Z.V. Ryabova and others. Kharkiv: Machulin, 2017. 440 p.

Тамара Чоп, Оксана Потіха, Наталія Габрусєва
Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя
(Україна)

Tamara Chop, Oksana Potikha, Nataliia Habrusieva
Ternopil Ivan Puluj National Technical University (Ukraine)

СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНО ЧУТЛИВИХ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ

SPECIFICITY OF DEVELOPING GENDER-SENSITIVE BUSINESS STRATEGIES DURING WARTIME

Резюме. Впродовж останніх декількох років Україна переживає катастрофічну втрату власного населення, знищена інфраструктура, зокрема енергетична, житловий фонд, порушена логістика, знижений експорт - все це призводить до глибокої економічної кризи, яка, навіть попри потужну фінансову допомогу європейських партнерів, залишається критичною проблемою в умовах постійної невизначеності та небезпеки. Впровадження гендерно чутливих стратегій у корпоративну культуру дозволить створити підтримуюче середовище для різних соціальних груп, забезпечуючи стабільність та привабливість компаній для працівників. Важливим питанням реалізації гендерного підходу є становище жінок на ринку праці. Жінки відіграють важливу роль у підтримці бізнесу в умовах кризи, збільшуючи свою частку серед нових підприємців. У 2024 році вони створили 59% нових ФОПів, що свідчить про зростання їхньої активності. Гендерно чутливі бізнес-стратегії сприяють створенню умов для рівноправного доступу до ресурсів, покращують соціальну згуртованість і допомагають компаніям ефективно адаптуватися до викликів війни. Ці стратегії також є важливими інструментами для досягнення цілей сталого розвитку, які залишаються орієнтиром для України навіть в умовах війни. Реалізація інклюзивних та гендерно чутливих підходів сприяє підвищенню стійкості суспільства, посиленню ролі жінок у бізнесі та створенню умов для економічного відновлення. Державні та міжнародні ініціативи, такі як підтримка жінок-підприємниць та впровадження принципів розширення прав жінок у бізнесі (WEPs), відіграють ключову роль у розвитку гендерної рівності. Гендерний баланс та інклюзивність стають не лише питаннями етики, але й важливими факторами підвищення ефективності бізнесу в умовах кризових ситуацій. Таким чином, інтеграція гендерно чутливих стратегій є невід'ємною складовою

сучасного бізнесу, який прагне стійкості, соціальної відповідальності та економічного успіху.

Summary. *Over the past few years, Ukraine has faced a catastrophic loss of its population, destruction of infrastructure, including energy systems, housing stock, and disrupted logistics. Declining exports have plunged the country into a deep economic crisis, which, despite substantial financial aid from European partners, remains a critical issue amidst ongoing uncertainty and danger. The implementation of gender-sensitive strategies in corporate culture can create a supportive environment for diverse social groups, ensuring stability and making companies more attractive to employees. A crucial aspect of applying a gender-sensitive approach is the position of women in the labor market. Women play a significant role in sustaining businesses during crises, increasing their share among new entrepreneurs. In 2024, they accounted for 59% of newly registered individual entrepreneurs, highlighting their growing activity. Gender-sensitive business strategies contribute to creating conditions for equal access to resources, enhancing social cohesion, and helping companies effectively adapt to the challenges of war. These strategies are also vital tools for achieving sustainable development goals, which remain a benchmark for Ukraine even during wartime. Inclusive and gender-sensitive approaches strengthen societal resilience, enhance women's roles in business, and create conditions for economic recovery. Governmental and international initiatives, such as supporting women entrepreneurs and implementing the Women's Empowerment Principles (WEPs), play a key role in advancing gender equality. Gender balance and inclusivity are no longer just ethical concerns but critical factors in improving business efficiency during crises. Thus, integrating gender-sensitive strategies has become an essential component of modern business striving for resilience, social responsibility, and economic success.*

Вступ. Війна в Україні докорінно змінила умови для бізнесу, вона спричинила серйозні економічні, соціальні та культурні зміни, які вимагають від компаній швидкої адаптації. Ці виклики спонукали підприємства не лише шукати нові ринки, оптимізувати процеси та підвищувати ефективність, але й переглянути свої підходи до соціальної складової. В умовах війни соціальна відповідальність бізнесу, в тому числі внутрішня, набуває критичного значення, оскільки саме так компанії демонструють власну свідому позицію, готовність підтримувати своїх співробітників і суспільство.

Крім усього іншого, війна актуалізувала питання гендерної рівності та підтримки жіночого лідерства, оскільки жінки в українському бізнесі часто беруть на себе додаткові обов'язки,

долаючи нові виклики й продовжуючи підтримувати як економічну стабільність своєї сім'ї, так і роботу власних підприємств. Значна частина жінок в останні роки забезпечує високий відсоток новостворених малих та середніх підприємств. За даними Опендатабот у 2024 році 59% новостворених ФОП належать жінкам, це понад 43 тисячі підприємств і «більш ніж половина від загальної кількості новостворених фопів за перший квартал цього року» [1]. Це на 8% більше, ніж у 2021 році. В цьому контексті, саме продумана гендерно чутлива стратегія не лише посилює жіночу видимість у бізнесі, створює позитивний образ жінок-лідерів у суспільстві, але й сприяє залученню нових ресурсів та підтримки. Це, в свою чергу, посилює компанії, впливає на прибуток, їхню рентабельність.

Гендерно чутливі бізнес-стратегії допомагають компаніям адаптуватися до нових реалій, впроваджуючи інклюзивні та соціально відповідальні практики. У цих умовах бізнес, що реалізує гендерно чутливі стратегії, може стати важливим чинником соціальної згуртованості та стійкості українського суспільства.

Основна частина. Впровадження гендерно чутливої стратегії є невід'ємною частиною сталого суспільства, оскільки вона сприяє досягненню рівності, інклюзивності та соціальної єдності. Широкомасштабна війна внесла суттєві корективи в реалізацію цілей сталого розвитку як частину проєвропейського вектору руху, якого Україна дотримується впродовж тривалого часу. Президентом України у 2019 році було підписано Указ «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [2], в якому зазначалось про забезпечення дотримання 17 ЦСР, зважаючи на адаптацію результатів до специфіки розвитку України. Попри те, що ситуація в країні відтоді суттєво ускладнилась повномасштабним вторгненням росії, Цілі сталого розвитку залишаються орієнтиром для забезпечення ефективної відбудови України у повоєнний час, вони визначають орієнтири для вирішення глобальних викликів. Більше того, шляхи вирішення проблем, пов'язаних із військовими діями є частиною глобального плану реалізації завдань ЦГР (Цілей глобального розвитку) та приводом для їх переосмислення, оскільки фокусування на екології та довкіллі, домінуючі в полі зору європейських країн останні роки, зміщується із усвідомленням того факту, що відсутність базового миру, пріоритету цінності життя та гідності людини, стабільної економіки відмінюють будь-які зусилля, зроблені у цьому напрямку.

Це знову ж таки повертає увагу суспільства до соціальної складової реалізації глобальних цілей, яка зосереджена на подоланні бідності, збільшенні тривалості та рівня життя, важливих аспектів

рівності, прав людини та інклюзивності з-поміж інших завдань. В контексті повномасштабної війни в Україні стало очевидним, що соціальна стійкість і рівність є не лише важливими етичними аспектами, але й практичними інструментами для підвищення загальної стійкості суспільства, особливо в кризових умовах [3].

Війна поглибила проблеми, які суспільство намагалось подолати у мирний час: пошук швидких і дешевих рішень, замість системної та сталої стратегії, соціальна недовіра, недостатня спроможність, брак персоналу [4]. Водночас, вона кардинально змінила умови функціонування бізнесу, що спонукало компанії переглядати свої стратегії та шукати шляхи для адаптації в умовах кризи. Як показує Звіт «Виклики розширення прав і можливостей жінок на ринку праці та в підприємництві в умовах Повномасштабної війни та гендерно відповідального відновлення України», наша країна попри війну продовжує реалізовувати впровадження норм гендерної рівності, через консолідування зусиль державних, громадських та міжнародних структур) [5]. Так, наприклад, ключовими програмами, спрямованими на підтримку жінок-підприємниць є програми: «Конкурентоспроможна економіка України» (USAID), програма релокації бізнесу West Business Hub (ПРООН, Український центр сприяння інвестиціям і торгівлі), Western NIS Enterprise Fund (Міністерство економіки, KSE Foundation), спрямовані на покращення бізнес-процесів та розвитку виробництва, облаштування робочих місць, менторські програми, масштабування [5; 11].

Спільною платформою для співпраці органів державної влади, громадських, міжнародних організацій, бізнесу стала Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року (2022 р). Громадськість, бізнес та уряд за підтримки ООН Жінки в Україні активно популяризують та підтримують впровадження Принципів розширення прав і можливостей жінок (WEPs) в українських компаніях. На сьогодні 34 компанії в Україні підписали WEPs, і їхня кількість продовжує зростати навіть під час повномасштабного вторгнення [6].

Образ сучасного бізнесу в умовах війни — це передусім бізнес, який змушений не лише боротися за власне виживання, а й відповідати на виклики суспільства, стаючи активним гравцем у сфері соціальної відповідальності. Сьогоднішній бізнес дедалі більше визнає, що підтримка соціальної рівності та забезпечення безпеки працівників, зокрема жінок, які нерідко залишаються більш вразливими у воєнний час, чоловіків-ветеранів, людей з інвалідністю, є не просто питанням репутації, а й необхідністю для стійкості та ефективності. Саме тому

функціонування бізнес-структур має відштовхуватись від формування гендерно чутливої стратегії, залучати у всі спектри власної діяльності гендерно чутливий підхід.

Гендерно-чутлива стратегія – це комплексний план дій, розроблений для досягнення гендерної рівності в конкретній сфері або організації. Вона включає конкретні цілі, заходи та індикатори для моніторингу прогресу, який враховує інтереси та досвід як жінок, так і чоловіків. Цей підхід спрямований на забезпечення рівного доступу до ресурсів, переваг розвитку та прийняття рішень для всіх соціальних груп. В документі, підготовленому аналітичним центром Cedos міститься 20 рекомендацій щодо втілення принципу гендерної рівності та інклюзії у процесах відновлення і розвитку на місцевому рівні. Вони передбачають реалізацію конкретних практичних рішень у 6 сферах: урядування, бюджетування, безпека, соціальний захист, мобільність і дозвілля [4].

Відштовхуючись від цього дослідження можна сформулювати наступні аспекти гендерно-чутливої стратегії:

1. Врахування гендерних розривів:

Аналіз гендерних розривів у різних сферах життя, таких як освіта, зайнятість, охорона здоров'я та політика. *Гендерні розриви* – це розриви у будь-якій сфері між чоловіками та жінками з огляду на рівень їхньої участі, доступу, прав, оплати праці, фінансової компенсації за виконану роботу [7]. Для виявлення та попередження гендерних розривів необхідно використовувати гендерно-чутливі дані. Так, у своєму виступі «Гендерні розриви на ринку праці» Марина Головка, HR-директор сайту robota.ua, експертка в області ринку праці та управління персоналом в HR сфері міжнародних та національних компаній показала, що за період 2023 року керівні посади жінки займали лише у 32,3 %, складаючи 49 % населення світу. Цей відсоток знижується до 25 %, якщо досліджувати кількість жінок серед керівництва вищої ланки. «Середній розрив в оплаті ЄС, зазначає вона, становить 13 %». [8]. Аналізуючи ситуацію в Україні, пані Марина зазначила: гендерний розрив в оплаті становить 18,6 %, очевидно, що найменш представленими є жінки у питомо чоловічих виробничих сферах праці, та у галузі STEM (29,2 %) [Там само]. Дані дослідження ООН Жінки вказують на присутність лише 18% жінок на керівних посадах великих підприємств, в середніх ця частка складає 25% [8].

2. Інклюзивність:

Забезпечення активної участі всіх соціальних груп, включно із вразливими категоріями населення, зокрема жінками, групами відмінними за статтю, матеріальним становищем, сексуальною

орієнтацією, наявності інвалідності тощо, у процесах прийняття рішень. Станом на 2023 рік кількість людей з інвалідністю становила 3 мільйони чоловік, тільки за роки війни інвалідність отримало 300 тисяч осіб і ця кількість невинно зростає [9]. Попри те, що інклюзивність стала офіційною опцією на рівні держави, суспільний простір залишається малодоступним. Крім того, мова йде не лише про фізичну доступність, а про зміну підходу до роботи. Офіційно працевлаштованими станом на липень 2023 року є лише 428 785 осіб [10]

3. Підтримка рівноправного партнерства:

Створення умов для рівноправного партнерства між жінками та чоловіками у всіх сферах життя, включаючи сім'ю, роботу та громадське життя. Одним з найбільш важливих процесів є баланс професійного та особистого життя, рівний розподіл обов'язків по догляду між жінкою та чоловіком, відсутність яких призводить до недостатньої присутності жінки на ринку праці, впливає на економічну стабільність родини. В цьому контексті потреба у заохоченні чоловіків до використання відпустки по догляду за дитиною, вимога гнучкого графіку роботи, захист батьків від дискримінації та несправедливого звільнення є цілком очевидними [4]. Гендерний баланс важливий для економіки і є тим фактором, який підвищує продуктивність бізнесу, вказує глобальне опитування від Міжнародної організації праці (2019 р.). Дослідження, проведене у 70 країнах свідчить про збільшення продуктивності та прибутку у більш, ніж 60% компаній [11]. Гендерна стратегія передбачає реалізацію через гендерний мейнстримінг – (ре)організацію, вдосконалення, встановлення та оцінку політичних процесів таким чином, щоб учасники процесу прийняття політичних рішень дотримувалися гендерного підходу в усіх сферах політики та на всіх етапах [7]. В свою чергу, *гендерно чутливий підхід*, за визначенням української урядової інструкції, «забезпечує врахування інтересів і досвіду жінок та чоловіків як невід'ємної складової планування, реалізації, моніторингу та оцінювання політики і програм у політичній, економічній і соціальних сферах для отримання жінками і чоловіками рівних благ» [12]. Основними пунктами гендерного підходу є: виявлення прогалин та проявів гендерної нерівності у певній сфері; виявлення бар'єрів, що перешкоджають певним групам населення повноцінно отримати користь та брати участь у процесах розвитку у цій сфері; виявляти можливості, пов'язані із залученням представників конкретних груп населення до процесів розвитку; оцінка впливу процесів на становище різних груп жінок та чоловіків; забезпечення того, що процеси розвитку створюють рівну

користь/рівні результати для різних груп населення. Інструментами гендерної підходу є гендерна статистика, оцінка гендерного впливу, гендерний моніторинг, гендерне бюджетування.

Важливим елементом гендерно чутливого підходу залишається *інтерсекційність* – інструмент для аналізу, адвокації та розробки політики, що оцінює множинну нерівність. «Він допомагає зрозуміти, яким чином поєднання різних складових ідентичності особи впливають на доступ до прав і можливостей. Інтерсекційний підхід до гендерної нерівності визнає той факт, що жінки мають різний досвід залежно від окремих аспектів їхньої ідентичності, у тому числі расової та етнічної належності, соціального класу, сексуальної орієнтації, релігії, віку та інших аспектів» [13].

Найпоширенішими практиками, які пропонує бізнес у сфері підтримки гендерної рівності є: Навчальні програми з питань гендерної рівності: Направлені на розширення представленості жінок на керівних посадах (ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», НЕК «Укренерго», ДТЕК та ін.); Програми жіночого лідерства: StarLight Media, UKRSIBBANK BNP Paribas Group та інші; Корпоративні програми з підтримки батьківства та піклування: Створення мережі дитячих кімнат на підприємствах, надання послуг няні (АЗК ОККО, StarLight Media, Київстар та ін.); Програми підготовки та перекваліфікації жінок: Включаючи професії, в яких жінки є малопредставленими (ДТЕК, Ліка-Комфорт, Beetroot, Астарта тощо); Програми медичного страхування для працівниць та членів родини: Samsung, Shell Рітейл Україна, 1+1 тощо; Програми працевлаштування вразливих верств жінок: Ельдорадо, ЕУ, Астарта [5]. Водночас вирішується питання інклюзії та працевлаштування людей з інвалідністю. У 2023 році було презентовано спеціальну платформу вакансій «Працюй!» [14], станом на листопад 2024 року проєкт пропонує 1224 вакансії зі всієї України. З боку держави запроваджена компенсація на облаштування робочих місць, для людей з інвалідністю, податкові пільги, «систематичні тренінги та семінари для кадрового персоналу щодо взаємодії з різними видами інвалідності та створення адаптивних робочих умов» [15].

Питання балансу між професійним та особистим життям залишається актуальним для працівників. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення рівних можливостей матері та батька у догляді за дитиною» від 15 квітня 2021 року №1401-IX дозволяє одноразову оплачувану відпустку при народженні дитини тривалістю до 14 календарних днів, також батько може брати відпустку для догляду за

дитиною до досягнення нею трирічного віку. Проте у нас все ще відсутня успішна світова практика заохочення татусів користуватися відпусткою шляхом впровадження норми, яка передбачає можливість використовувати два місяці відпустки виключно одному з батьків. Натомість зазначена можливість «у період перебування у відпустці для догляду за дитиною працювати на умовах неповного робочого часу або вдома» [16].

Таким чином, український бізнес попри війну продовжує впроваджувати заходи щодо встановлення та поширення прав гендерної рівності як у внутрішньо корпоративній політиці, так і в роботі з зовнішнім середовищем. Як правило, така практика притаманна великим компаніям – представникам міжнародних корпорацій, або тих, хто співпрацює з міжнародними партнерами, проте останнім часом спостерігається зростання активності малого та середнього бізнесу в Україні щодо впровадження політики гендерної рівності. Компанії долучаються до програм підтримки жіночого лідерства, навчання, інклюзії, батьківства. Формування гендерно чутливих бізнес-стратегій залишається важливою вимогою, яка не лише урізноманітнює внутрішній простір соціальних комунікацій, зважає на виклики, з якими зустрічаються вразливі групи населення України зараз, формує підтримуюче та гнучке середовище, але й готує плацдарм для відбудови країни, адже принципи гендерної рівності є основоположними для процесів відновлення України, необхідним для забезпечення сталого розвитку підприємств і суспільства в цілому. В умовах кризи гендерна чутливість сприяє рівноправному доступу до ресурсів і можливостей, знижує рівень дискримінації та посилює соціальну згуртованість.

Список використаних джерел:

1. 59% нових фопів в Україні у 2024 році відкрили жінки URL: <https://opendatobot.ua/analytics/fops-gender-2024-4>
2. Указ Президента України №722/2019 від 30.09.2019. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.
3. Капінос Г., Ларіонова К. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 93-103 URL: <https://mdes.kh>
4. Cedos. Гендерно чутливе відновлення і розвиток на місцевому рівні: 20 рекомендацій. URL: <https://cedos.org.ua/researches/genderno-chutlyve-vidnovlennya-i-rozvytok-na-misczevomu-rivni-20-rekomendaczij/>.

5. Аналітичний звіт ООН Жінки в Україні «Виклики для розширення прав і можливостей жінок на ринку праці та у підприємстві в умовах повномасштабної війни та перспективи гендерно відповідального відновлення України» URL: <https://ukraine.unwomen.org/uk/digital-library/publications/2024/10/ekonomichne-upovnovazhennya-zhinok-v-ukrayini-v-umovakh-rosiyskoho-vtorhnennya>
6. The Women's Empowerment Principles <https://www.weps.org/>
7. Глосарій і тезаурус Європейського інституту з гендерної рівності. К.: «Вістка», 2021. 170 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/12.2021/slovník.pdf>
8. Гендерна рівність має бути частиною бізнес-стратегій: у фокусі на Україні URL: <https://www.pwc.com/c1/en/future-of-government-eee/social-trends-people-and-talent-eee/gender-equality-ukraine.html>
9. Доступний кожному. Як інклюзія стала для українського бізнесу необхідністю URL: <https://thepage>
10. Базова інформація про інвалідність URL: https://pwd.employers.org.ua/ua/book/2_1
11. Яковлева О., Щербина В. Досягнення гендерного балансу на ринку праці як умова стійкого розвитку – напрямок співпраці науки, бізнесу і держави в Україні. *New Collegium*. 2024. Т. 114. С. 3-11 URL: Наказ Міністерства соціальної політики про затвердження інструкції щодо інтеграції гендерних підходів під час розроблення нормативно-правових актів №86 від 7 лютого 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0211-20#Text>
12. Гендерно чутливі дані: збирання, аналіз, моніторинг і поширення в Україні. URL: https://gender-statistics-toolkit_ukr.pdf
13. Чи існує в Україні дискримінація людей з інвалідністю при працевлаштуванні — опитування OLX URL: <https://thepage.ua/ua/news/53percent-lyudej-z-invalidnistyu-zaznavali-diskriminaciyi-na-rinku-praci-the-page>
14. Баланс професійного та особистого життя як стандарт ЄС у сфері гендерної рівності (частина 1) URL: <https://jurfem.com.ua/balans-chastyna-1/>

РОЗДІЛ IX

ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ: РЕАЛІЇ, МОЖЛИВОСТІ ТА ПРІОРИТЕТИ

CHAPTER IX

THE HOSPITALITY INDUSTRY: REALITIES, OPPORTUNITIES AND PRIORITIES

Barbara Kwak¹, Uliana Huzar²

Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Polska¹
Lwowski Państwowy Uniwersytet Kultury Fizycznej im. Iwana
Boberskiego, Ukraina

Барбара Квак¹, Уляна Гузар²

Вища школа бізнесу – Національний університет Луї, Польща¹
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана
Боберського, Україна²

TECHNOLOGIE RZECZYWISTOŚCI ROZSZERZONEJ (AR) W HOTELARSTWIE. JAK OPTYKA I PSYCHOLOGIA MOGĄ ZMIENIAĆ DOŚWIADCZENIA GOŚCI

ТЕХНОЛОГІЇ ДОПОВНЕНОЇ РЕАЛЬНОСТІ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ. ЯК ОПТИКА І ПСИХОЛОГІЯ МОЖУТЬ ЗМІНЮВАТИ ДОСВІД ГОСТЕЙ

Abstrakt. Artykuł bada wpływ technologii rzeczywistości rozszerzonej (AR) na branżę hotelarską, skupiając się na integracji rozwiązań optycznych oraz psychologicznych aspektach doświadczenia gości. Rzeczywistość rozszerzona, umożliwiając nałożenie cyfrowych elementów na fizyczne otoczenie, pozwala tworzyć immersyjne i interaktywne przestrzenie, co znacząco wzbogaca standardowe usługi hotelowe. W pracy omówiono kluczowe technologie wykorzystywane w AR, takie jak systemy optyczne, soczewki oraz holografia, które zapewniają wysoką jakość obrazu, a także przedstawiono znaczenie psychologicznych reakcji użytkowników, w tym efektu immersji i zaangażowania emocjonalnego, zgodnie z koncepcją ekonomii doświadczeń (Pine & Gilmore, 1998). Analizujemy praktyczne zastosowania AR w hotelach, jak interaktywne przewodniki, wirtualne mapy i gry AR, które wspierają orientację, zwiększają komfort i angażują gości w przestrzeń hotelową. Praca zwraca uwagę na korzyści, jakie AR przynosi hotelom, m.in. wyższy poziom zadowolenia klientów, pozytywne recenzje oraz lojalność. Omówiono także wyzwania technologiczne i etyczne związane z wdrożeniem AR, w tym wysokie koszty oraz kwestie ochrony danych. Podkreślono znaczenie integracji AR z technologiami Internetu rzeczy (IoT) jako przyszłościowy kierunek rozwoju, umożliwiający tworzenie spersonalizowanych i ekologicznych przestrzeni hotelowych, odpowiadających na rosnące potrzeby cyfrowych i świadomych ekologicznie gości.

Abstract. The article examines the impact of augmented reality (AR) technology on the hospitality industry, focusing on the integration of optical

solutions and the psychological aspects of guest experiences. Augmented reality, by overlaying digital elements onto physical surroundings, enables the creation of immersive and interactive spaces that significantly enrich standard hotel services. This paper discusses key technologies used in AR, such as optical systems, lenses, and holography, which ensure high-quality imaging, as well as the importance of psychological user responses, including immersion effects and emotional engagement, in line with the concept of the experience economy (Pine & Gilmore, 1998). We analyze practical applications of AR in hotels, such as interactive guides, virtual maps, and AR games, which support orientation, enhance comfort, and engage guests with the hotel environment. The study highlights the benefits AR brings to hotels, including increased customer satisfaction, positive reviews, and loyalty. Technological and ethical challenges associated with the implementation of AR are also discussed, including high costs and data protection issues. The importance of integrating AR with Internet of Things (IoT) technologies is emphasized as a future development direction, enabling the creation of personalized and sustainable hotel spaces that meet the growing needs of digitally savvy and environmentally conscious guests.

Анотація. У статті досліджується вплив технології доповненої реальності (AR) на готельну галузь, зосереджуючи увагу на інтеграції оптичних рішень і психологічних аспектах досвіду гостей. Доповнена реальність, дозволяючи накладати цифрові елементи на фізичне середовище, створює занурювальні та інтерактивні простори, що значно збагачують стандартні готельні послуги. У роботі обговорюються ключові технології, які використовуються в AR, такі як оптичні системи, лінзи та голографія, які забезпечують високу якість зображення, а також розглянуто значення психологічних реакцій користувачів, включаючи ефект занурення та емоційної залученості, відповідно до концепції економіки вражень (Pine & Gilmore, 1998). Ми аналізуємо практичні застосування AR у готелях, такі як інтерактивні путівники, віртуальні карти та ігри AR, які сприяють орієнтації, підвищують комфорт і залучають гостей у простір готелю. У дослідженні підкреслюються переваги, які AR приносить готелям, зокрема підвищення рівня задоволеності клієнтів, позитивні відгуки та лояльність. Також обговорюються технологічні та етичні виклики, пов'язані з впровадженням AR, включаючи високі витрати та питання захисту даних. Підкреслено важливість інтеграції AR з технологіями Інтернету речей (IoT) як перспективного напрямку розвитку, що дозволяє створювати персоналізовані та екологічні готельні простори, які відповідають зростаючим потребам цифрових і екологічно свідомих гостей.

Introduction. Rzeczywistość rozszerzona (AR, ang. *Augmented Reality*) to technologia, która umożliwia nałożenie cyfrowych informacji takich jak obrazy, dźwięki, dane tekstowe czy trójwymiarowe obiekty na obraz rzeczywistego świata, który użytkownik obserwuje w czasie rzeczywistym. W przeciwieństwie do rzeczywistości wirtualnej (VR), która tworzy w pełni syntetyczne środowiska, AR nakłada cyfrowe elementy na rzeczywisty obraz, rozszerzając tym samym percepcję fizycznego otoczenia użytkownika bez jego całkowitego zastąpienia (Azuma, 1997). Technologia AR działa na zasadzie połączenia trzech kluczowych komponentów: rejestrowania otaczającego środowiska przy użyciu kamer lub sensorów, przetwarzania tych danych w czasie rzeczywistym przez system komputerowy oraz wyświetlania zmodyfikowanego obrazu, który łączy świat rzeczywisty z warstwami cyfrowymi. Kluczowym wyzwaniem technologicznym jest precyzyjne dopasowanie obiektów cyfrowych do rzeczywistych punktów w przestrzeni (tzw. rejestracja przestrzenna) oraz synchronizacja wizualnych elementów z ruchami użytkownika, co zapewnia spójność i realizm (Carmigniani & Furht, 2011). W kontekście przestrzennym AR wspiera zaawansowane algorytmy śledzenia przestrzennego i sensory wbudowane w urządzenia, takie jak smartfony czy okulary AR, co pozwala na precyzyjne mapowanie i dynamiczne dostosowywanie cyfrowych obiektów do realnego otoczenia. Przykładem są tutaj systemy oparte na *Simultaneous Localization and Mapping* (SLAM), które umożliwiają jednoczesne mapowanie przestrzeni i pozycjonowanie obiektów cyfrowych (Milgram & Kishino, 1994). *Simultaneous Localization and Mapping* (SLAM) to technologia wykorzystywana w rzeczywistości rozszerzonej (AR) i robotyce, która pozwala urządzeniom na tworzenie mapy otaczającej je przestrzeni w czasie rzeczywistym i jednoczesne określanie swojej lokalizacji względem tej mapy. Innymi słowy, SLAM umożliwia urządzeniu, na przykład smartfonowi czy okularom AR, zrozumienie, jak wygląda jego otoczenie i gdzie się w nim znajduje, co jest kluczowe dla dokładnego pozycjonowania obiektów cyfrowych. Ta technologia opiera się na zbieraniu danych o otoczeniu. Urządzenia z technologią SLAM używają różnych sensorów, takich jak kamery, lidar, czujniki głębokości czy żyroskopy, by zebrać informacje o swoim otoczeniu. Kamery rejestrują obraz, a inne sensory dostarczają dodatkowych danych, takich jak odległość do obiektów czy kierunek, w którym urządzenie jest skierowane. Kolejny etap opiera się na tworzeniu mapy w czasie rzeczywistym. Algorytmy SLAM analizują te dane, rozpoznając różne elementy w otoczeniu, na przykład ściany, podłogę, meble czy inne charakterystyczne punkty, takie jak kanty czy zmiany tekstury. Dzięki temu tworzą wirtualną mapę otaczającej przestrzeni.

Mapowanie przestrzeni jest dynamiczne, co oznacza, że urządzenie jest w stanie dostosowywać mapę do zmian, na przykład do przesunięcia mebla. Kolejny element to jednocześnie określanie pozycji. Kiedy urządzenie tworzy mapę, równocześnie określa swoją pozycję względem tej mapy. Przykładowo, jeśli użytkownik się porusza, algorytm rejestruje te ruchy i modyfikuje zarówno lokalizację urządzenia, jak i orientację względem obiektów na mapie. Kończącym etapem tejże technologii jest precyzyjne pozycjonowanie obiektów cyfrowych. Dzięki dokładnej mapie i znajomości swojej pozycji w przestrzeni, urządzenie jest w stanie nałożyć cyfrowe obiekty w taki sposób, że wyglądają one, jakby rzeczywiście znajdowały się w danym punkcie otoczenia. Przykładem może być cyfrowy znak „Exit” pojawiający się na ścianie przy drzwiach wyjściowych hotelu. Znak ten pozostanie w tym samym miejscu niezależnie od kąta, pod jakim użytkownik go ogląda. Analizując technologię SLAM dostrzegamy, jak jest kluczowa dla realistycznego doświadczenia AR, ponieważ pozwala utrzymać spójność między światem rzeczywistym a elementami cyfrowymi. Jeśli cyfrowy obiekt ma dokładnie „trzymać się” miejsca w rzeczywistości (jakby był fizycznie obecny), urządzenie musi bardzo dokładnie znać swoje położenie i orientację. Bez SLAM, obiekty cyfrowe mogłyby „drgać” lub przesuwać się, nie przylegając dokładnie do wyznaczonych miejsc, co psuje efekt rzeczywistości rozszerzonej.

Rola technologii optycznych w projektowaniu AR

W rzeczywistości rozszerzonej (AR) technologie optyczne odgrywają kluczową rolę, ponieważ umożliwiają wyświetlanie cyfrowych obiektów w sposób, który wygląda realistycznie i harmonijnie wkomponowuje się w otaczającą przestrzeń. W AR używa się zaawansowanych technologii optycznych, takich jak holografia, soczewki AR oraz wyświetlacze o wysokiej rozdzielczości, aby zapewnić wysoką jakość i precyzję obrazu, co bezpośrednio wpływa na jakość doświadczenia użytkownika. Wyróżniamy:

- **Holografia**

Holografia to technologia pozwalająca na wyświetlanie obrazów 3D w sposób, który tworzy wrażenie głębi i przestrzeni, zbliżając się do naturalnej percepcji wzrokowej człowieka. Hologramy w AR umożliwiają użytkownikom postrzeganie cyfrowych obiektów z różnych perspektyw, gdy poruszają się wokół nich, co dodaje realizmu. W hotelarstwie holografia może być wykorzystywana, na przykład, do wyświetlania wirtualnych modeli pokoi, wirtualnych recepcjonistów lub przewodników, które w formie hologramów mogą informować gości o atrakcjach hotelowych. Tego rodzaju doświadczenia zwiększają interaktywność i pozytywnie wpływają na wrażenia klientów.

- **Soczewki AR**

Soczewki AR, jak te stosowane w okularach takich jak HoloLens czy Magic Leap, pozwalają użytkownikom na bezpośrednie widzenie rozszerzonych elementów cyfrowych nałożonych na rzeczywisty obraz. Soczewki te są zaprojektowane w taki sposób, by odpowiednio załamywać światło, dzięki czemu obraz cyfrowy nakłada się na rzeczywisty świat bez zniekształceń. Soczewki AR są niezwykle przydatne w hotelarstwie, gdzie mogą umożliwić gościom nawigację po hotelu lub wyświetlanie dodatkowych informacji o otaczających ich miejscach i usługach. Przykład, gość patrząc przez okulary AR na restaurację hotelową, może zobaczyć interaktywne menu czy informacje o dostępnych miejscach.

- Wyświetlacze o wysokiej rozdzielczości

Wyświetlacze o wysokiej rozdzielczości, wykorzystywane w urządzeniach takich jak smartfony, tablety i ekrany AR, zapewniają ostre i wyraźne obrazy, co jest kluczowe dla wysokiej jakości doświadczenia AR. Wyświetlacze te pozwalają na wyświetlanie kolorowych, szczegółowych grafik, które są dobrze widoczne niezależnie od warunków oświetleniowych. W kontekście hotelarstwa takie wyświetlacze mogą być wykorzystywane w aplikacjach na smartfony do wyświetlania map hotelu lub przewodników po okolicy, gdzie jakość obrazu jest kluczowa dla zapewnienia komfortu użytkownika. Wyraźny i realistyczny obraz sprawia, że cyfrowe elementy wyglądają bardziej naturalnie i wzbudzają większe zaufanie użytkowników.

Soczewki AR w okularach HoloLens i Magic Leap

Soczewki AR, stosowane w urządzeniach takich jak Microsoft HoloLens czy Magic Leap, są kluczowym elementem, który umożliwia użytkownikom widzenie cyfrowych obiektów w przestrzeni rzeczywistej. To zaawansowane soczewki projekcyjne, które działają na zasadzie mieszania obrazu cyfrowego z otaczającym nas światem rzeczywistym, pozwalając użytkownikowi widzieć oba obrazy jednocześnie, jakby były ze sobą połączone. Taka technologia opiera się na kilku kluczowych elementach:

- Soczewki przezroczyste i mikrowyświetlacze

W okularach AR, takich jak HoloLens i Magic Leap, stosuje się przezroczyste soczewki wyposażone w mikrowyświetlacze, które wyświetlają obrazy cyfrowe bez zasłaniania rzeczywistego widoku. Dzięki temu użytkownik może patrzeć przez soczewki, widząc świat rzeczywisty, podczas gdy cyfrowe obrazy są na nim nakładane. Te mikrowyświetlacze (np. miniaturowe wyświetlacze LED lub OLED) emitują światło, które jest przekształcane w obraz widoczny na soczewce, umożliwiając jednocześnie obserwowanie rzeczywistości i obrazu cyfrowego.

- Załamywanie światła i „waveguides” (przewodnice falowe):

Soczewki AR wykorzystują technologię załamывania światła, aby odpowiednio „wprowadzić” obraz cyfrowy na powierzchnię soczewek. W tym procesie kluczową rolę odgrywają tzw. przewodnice falowe (*waveguides*), które przenoszą światło z mikrowyświetlacza do oka użytkownika. Waveguides to cienkie struktury umieszczone wewnątrz soczewek, które kierują światło z wyświetlacza w sposób, który pozwala cyfrowemu obrazowi precyzyjnie „zatrzymać się” na soczewkach. Dzięki temu użytkownik widzi obraz w pełnym kolorze i szczegółach, umiejscowiony w przestrzeni rzeczywistej, co sprawia, że cyfrowy element wygląda na stabilny i naturalnie osadzony w otoczeniu.

- Płytkie wyświetlanie i regulacja ostrości

Soczewki w okularach HoloLens i Magic Leap są zoptymalizowane tak, by użytkownik mógł widzieć cyfrowe obiekty w różnych odległościach, co jest kluczowe dla realizmu. Poprzez dostosowanie kąta, pod jakim światło trafia do oka, urządzenie może sprawiać, że obiekty cyfrowe wydają się znajdować bliżej lub dalej, co przypomina ludzką percepcję głębi i odległości. Dzięki regulacji ostrości soczewki AR są w stanie imitować sposób, w jaki widzimy prawdziwe przedmioty np. cyfrowa ikona blisko oka będzie wyraźna, podczas gdy obiekt dalej może być lekko rozmyty, podobnie jak w rzeczywistości.

- Efekt mieszanej rzeczywistości i integracja z otoczeniem

Soczewki AR pozwalają urządzeniom takim jak HoloLens i Magic Leap na utrzymanie spójności między obiektami cyfrowymi a fizycznym światem. Działa to w ten sposób, że cyfrowe elementy wyświetlane przez soczewki „przyklejają się” do rzeczywistych punktów w przestrzeni. Taki efekt uzyskuje się dzięki technologii śledzenia pozycji i ruchów głowy, co sprawia, że cyfrowe obiekty są zawsze we właściwym miejscu w otaczającym środowisku. To właśnie dzięki precyzji soczewek AR i zaawansowanemu śledzeniu położenia obiekty cyfrowe wydają się trwale wtopione w rzeczywistość.

Badania nad percepcją wizualną w AR

W kontekście rzeczywistości rozszerzonej (AR), badania nad percepcją wizualną wykazały, że jakość obrazu, w tym ostrość, kolorystyka i rozdzielczość, mają istotny wpływ na sposób, w jaki użytkownicy odbierają przestrzeń i obecność cyfrowych elementów w rzeczywistym środowisku. Prace badawcze, takie jak te przeprowadzone przez Stampsa (2000), analizują wpływ wizualnych cech obrazu na jego odbiór, szczególnie w kontekście estetyki i postrzeganego komfortu przestrzeni. Wyniki takich badań mają szczególne znaczenie dla zastosowań AR w branży hotelarskiej, gdzie wrażenia wizualne wpływają bezpośrednio na doświadczenia gości.

- Znaczenie ostrości obrazu w AR:

Badania przedstawiają, że wyraźność i szczegółowość obrazu AR mają kluczowe znaczenie dla realistycznego odbioru przestrzeni. Stamps (2000) wykazał, że użytkownicy preferują wyraźne obrazy, ponieważ umożliwiają one bardziej precyzyjną percepcję obiektów i detali otoczenia. W kontekście hotelarstwa wyraźne, ostre wizualizacje w AR mogą sprawić, że goście czują się bardziej pewni w nowym otoczeniu, ponieważ widzą dokładne szczegóły, na przykład oznaczenia dróg, informacje o atrakcjach czy elementy wyposażenia. Wysoka ostrość zwiększa też poczucie realizmu, co pozwala gościom łatwiej „uwierzyć” w obecność cyfrowych obiektów. Badania pokazują, że niska jakość obrazu może wywoływać efekt rozproszenia uwagi, który obniża zadowolenie użytkowników.

- Rola kolorystyki i nasycenia barw w odbiorze AR

Kolorystyka obrazów w AR, jak dowodzą badania nad percepcją wizualną (Stamps, 2000; Park & Lee, 2015), wpływa na emocje i sposób, w jaki użytkownicy postrzegają przestrzeń. Jasne, nasycone kolory mogą wzbudzać pozytywne emocje i ożywiać otoczenie, podczas gdy ciemniejsze lub mniej nasycone barwy mogą być odbierane jako bardziej neutralne lub przytłaczające. W hotelach kolorystyka obrazów AR może być dostosowana do zamierzonego efektu. Przykładowo, wykorzystanie ciepłych kolorów do wyświetlania informacji o miejscach relaksu, takich jak spa, może wzmocnić poczucie komfortu i zachęcić do skorzystania z tych usług. Z kolei stonowane barwy mogą być wykorzystywane do informacji o przestrzeniach formalnych, takich jak sale konferencyjne, aby nie odwracały uwagi i były bardziej profesjonalne.

- Rozdzielczość i detale a realizm AR

Badania nad rozdzielczością obrazów pokazują, że im wyższa rozdzielczość, tym bardziej realistyczne i przekonujące są obrazy AR. Prace Parka i Lee (2015) wykazały, że wysoka rozdzielczość obrazów cyfrowych przyczynia się do lepszego postrzegania głębi i szczegółów, co ma znaczenie dla AR w hotelarstwie. W przestrzeniach hotelowych wysokiej jakości obrazy cyfrowe w AR mogą pomóc gościom lepiej ocenić przestrzeń, jej rozmiar oraz wzbudzić zaufanie do wyświetlanych treści. Przykład, cyfrowe wskazówki prowadzące do recepcji czy restauracji wyświetlane w wysokiej rozdzielczości są bardziej wiarygodne i zrozumiałe, co poprawia doświadczenia związane z nawigacją i zmniejsza dezorientację.

Psychologiczne aspekty AR w hotelarstwie: wpływ na emocje, komfort i zaangażowanie gości

Rzeczywistość rozszerzona (AR) nie tylko wprowadza innowacyjne technologie wizualne do branży hotelarskiej, ale także wywiera znaczący

wpływ na psychologiczne aspekty doświadczenia gości. Wprowadzenie elementów AR kształtuje emocje, poczucie komfortu i zaangażowanie, co jest kluczowe dla pozytywnej oceny pobytu oraz budowania więzi z marką hotelową. Psychologia odbioru rzeczywistości rozszerzonej pokazuje, że immersyjne technologie, takie jak AR, mają zdolność do wzbudzania emocji oraz do aktywnego angażowania gości, co prowadzi do bardziej zapadających w pamięć doświadczeń.

- Wpływ AR na emocje gości

Badania nad percepcją i wpływem rzeczywistości rozszerzonej wskazują, że AR zwiększa intensywność pozytywnych emocji, ponieważ tworzy zindywidualizowane, angażujące i interaktywne doświadczenia (Pine & Gilmore, 1998). *Ekonomia doświadczeń* (Pine & Gilmore, 1998) zakłada, że klienci są bardziej zaangażowani i zadowoleni, gdy doświadczenie jest immersyjne, personalizowane i angażujące emocjonalnie. AR spełnia te warunki, umożliwiając gościom uczestnictwo w przestrzeni hotelowej na nowy, interaktywny sposób, co może wywoływać emocje takie jak podziw, zainteresowanie czy nawet zachwyt. Efekt emocjonalny jest wzmacniany przez dopasowanie treści AR do potrzeb i preferencji gości. Na przykład, jeśli aplikacja AR pozwala na wyświetlanie lokalnych atrakcji, goście mogą poczuć większą ekscytację i chęć odkrywania okolicy, co sprawia, że ich doświadczenie staje się bardziej angażujące i spersonalizowane.

- Poczucie komfortu dzięki immersji w AR

Komfort psychiczny użytkowników korzystających z AR w przestrzeniach hotelowych jest ściśle związany z immersją, czyli zdolnością technologii do „zanurzenia” gości w wirtualnie rozszerzonym otoczeniu. Badania Slatera i Wilbura (1997) nad immersją wykazują, że wysokiej jakości immersja poprawia poczucie komfortu i zadowolenia, ponieważ użytkownicy odczuwają AR jako naturalny i spójny element przestrzeni, a nie tylko sztuczny dodatek. W kontekście hotelowym AR może przyczynić się do redukcji stresu gości, szczególnie w przypadku osób odwiedzających nowe miejsce lub obiekt o dużej przestrzeni, w którym mogą czuć się początkowo zagubieni. Przewodniki AR, realistyczne mapy czy wirtualne asystenty zmniejszają lęk przed dezorientacją i zwiększają poczucie kontroli nad otoczeniem, co bezpośrednio poprawia komfort psychiczny.

- Zaangażowanie i budowanie więzi z przestrzenią hotelową poprzez AR

Z psychologicznego punktu widzenia AR nie tylko zwiększa zaangażowanie gości, ale także wpływa na ich poczucie więzi z otoczeniem. Teorie immersji oraz badania nad zaangażowaniem pokazują, że interaktywne technologie, takie jak AR, angażują użytkowników na

głębszym poziomie (Riva et al., 2016). Im bardziej immersyjne jest doświadczenie, tym silniejsze są emocje i zaangażowanie – a w rezultacie, także zapamiętywalność wydarzeń i miejsc. W hotelach, możliwość odkrywania atrakcji lokalnych lub specjalnych obszarów hotelu przez interaktywne przewodniki AR sprawia, że goście bardziej angażują się w eksplorację. Z perspektywy psychologicznej takie doświadczenia tworzą „pamięć miejsca”. Goście lepiej zapamiętują i identyfikują się z przestrzenią, którą aktywnie odkrywają. To może przekładać się na lojalność oraz pozytywne oceny hotelu.

Przykłady zastosowań AR zwiększających satysfakcję i komfort emocjonalny gości

- Wirtualne zwiedzanie lokalnych atrakcji.

Wiele hoteli oferuje aplikacje AR, które umożliwiają gościom wirtualne zwiedzanie atrakcji, takich jak muzea, zabytki czy parki w okolicy, jeszcze przed fizycznym wyjściem z hotelu. Dzięki temu goście mogą wstępnie poznać miejsca, które ich interesują, co wzbudza pozytywne emocje i podnosi ich komfort, umożliwiając im lepsze zaplanowanie zwiedzania.

- Wirtualne mapy i personalizowane przewodniki.

Dzięki technologii AR goście mogą korzystać z map przestrzennych, które dostosowują się do ich aktualnej pozycji i pomagają znaleźć drogę do różnych miejsc w hotelu. Takie przewodniki mogą zawierać informacje o dostępnych usługach, takich jak zabiegi spa czy menu restauracyjne, co nie tylko zwiększa komfort, ale także angażuje gości do aktywnego korzystania z oferty hotelu.

- Interaktywne prezentacje pokoi i usług.

AR może służyć do prezentacji różnych typów pokoi, dodatkowych udogodnień lub informacji o historii hotelu, co buduje zaangażowanie i więź z przestrzenią. Na przykład, goście mogą zobaczyć historię hotelu czy wirtualnie „przejść się” po różnych typach pokoi, co buduje pozytywne emocje i chęć powrotu.

Przykłady i wyniki badań empirycznych dotyczących zastosowania AR w hotelach

Badania empiryczne nad zastosowaniem rzeczywistości rozszerzonej (AR) w hotelarstwie dostarczają cennych informacji na temat wpływu tej technologii na zadowolenie gości, ich lojalność oraz ocenę hotelu. Wprowadzenie technologii AR w niektórych hotelach posłużyło jako studium przypadku, ukazując konkretne korzyści, takie jak wzrost lojalności gości, poprawa ich opinii oraz zwiększenie liczby pozytywnych recenzji w internecie. W ostatnich latach przeprowadzono także eksperymenty nad reakcjami użytkowników na AR w przestrzeniach usługowych,

potwierdzając jej pozytywny wpływ na doświadczenia klientów oraz ich zainteresowanie miejscem. Przykłady hoteli, takich jak Marriott, Hilton czy mniejsze, luksusowe obiekty butikowe, które eksperymentowały z wprowadzeniem AR, pokazują, że technologia ta może znacząco wpłynąć na zadowolenie i lojalność gości. Na przykład Marriott wdrożył aplikację AR, która umożliwia gościom wirtualne zwiedzanie pobliskich atrakcji oraz interaktywne przewodniki po hotelu, co wpłynęło na wzrost pozytywnych recenzji w internecie oraz ocen w serwisach takich jak TripAdvisor i Google. Goście, korzystający z aplikacji AR, wskazywali, że technologia ta pomogła im lepiej zorientować się w obiekcie oraz odkrywać lokalne atrakcje, co bezpośrednio przełożyło się na ich satysfakcję i chęć powrotu. Natomiast w badaniu przeprowadzonym przez McCarthy i in. (2020) analizowano wpływ AR w hotelu butikowym na recenzje online. Okazało się, że goście, którzy skorzystali z narzędzi AR, częściej pozostawiali pozytywne opinie na temat swojego pobytu, podkreślając unikalność doświadczenia oraz nowoczesność obiektu. Wzrost lojalności został zauważony szczególnie w grupie młodszych użytkowników (20-35 lat), którzy docenili innowacyjny charakter hotelu oraz interaktywne doświadczenia. Eksperymenty przeprowadzone przez Yunga i Khoo-Lattimore (2019) w branży turystycznej i hotelarskiej wskazują na znaczący wzrost zainteresowania miejscem i satysfakcji gości dzięki immersji zapewnianej przez technologie AR. W ich badaniu uczestnicy korzystali z aplikacji AR w hotelach oraz w punktach informacji turystycznej, co zwiększyło ich zaangażowanie oraz chęć do odkrywania lokalnych atrakcji. Badania te pokazały, że użytkownicy byli bardziej zadowoleni z pobytu i wykazywali większą skłonność do polecenia miejsca innym, kiedy mogli korzystać z dodatkowych, immersyjnych funkcji. Kolejne badania empiryczne przeprowadzone przez Tussyadiah, Jung i tom Dieck (2018) potwierdziły, że goście korzystający z interaktywnych aplikacji AR oceniali swoje doświadczenia hotelowe wyżej, niż osoby, które nie miały dostępu do AR. W badaniu tym uczestnicy mieli możliwość korzystania z AR do nawigacji w hotelu i poznawania atrakcji okolicy, co pozwoliło na głębsze „zanurzenie się” w przestrzeni i zwiększyło zadowolenie z pobytu. W rezultacie użytkownicy AR zgłaszali wyższy poziom satysfakcji oraz chętniej wracali do hoteli z technologią AR. Wnioski z badań nad AR w hotelarstwie sugerują, że możliwość korzystania z tej technologii znacząco wzbogaca doświadczenie gości. Wprowadzenie AR zwiększa immersję, angażuje użytkowników na głębszym poziomie, co zgodnie z teoriami immersji i zaangażowania przekłada się na pozytywne emocje i trwałe wspomnienia (Riva et al., 2016). Wyższy poziom zaangażowania i zadowolenia prowadzi do powstawania bardziej pozytywnych recenzji oraz

wzrostu lojalności klientów. Interaktywność i dostęp do dodatkowych informacji dzięki AR sprawiają, że goście mają większą kontrolę nad swoim doświadczeniem, co zwiększa ich komfort i poczucie satysfakcji. Jak przedstawiają badania, wdrożenie AR w hotelach jest szczególnie dobrze odbierane przez młodszych gości, którzy są bardziej otwarci na technologie i interaktywne formy odkrywania miejsc.

Korzyści i wyzwania związane z wdrażaniem AR w hotelach

Wdrożenie rzeczywistości rozszerzonej (AR) w hotelach oferuje szereg korzyści, które mogą zwiększyć jakość świadczonych usług i przyciągnąć nowych gości. Jednak technologie AR wiążą się również z wyzwaniami technologicznymi i etycznymi, które hotele muszą uwzględnić przy planowaniu i wdrażaniu takich rozwiązań. Korzyści przedstawiają się następująco.

- Poprawa personalizacji usług.

Technologia AR umożliwia dostosowanie usług do indywidualnych preferencji gości, oferując im treści i interakcje zgodne z ich zainteresowaniami i potrzebami. Tak, więc aplikacje AR mogą sugerować atrakcje turystyczne lub lokalne wydarzenia w oparciu o historię wyborów i lokalizację gości. Tego rodzaju personalizacja zwiększa satysfakcję klientów i tworzy poczucie wyjątkowości.

- Wzrost zaangażowania i satysfakcji gości.

Badania wskazują, że interaktywne technologie, takie jak AR, przyciągają uwagę użytkowników i podnoszą ich zaangażowanie (Yung & Khoo-Lattimore, 2019). Aplikacje AR, umożliwiające np. wirtualne zwiedzanie hotelu czy interaktywne przewodniki po okolicy, angażują gości, czyniąc ich pobyt bardziej atrakcyjnym i interesującym. Goście mają okazję poznawać hotel oraz jego otoczenie w niekonwencjonalny sposób, co pozytywnie wpływa na ich ogólną ocenę pobytu.

- Kreowanie unikalnych doświadczeń.

AR pozwala na tworzenie unikalnych doświadczeń, których goście nie znajdą w innych hotelach. Hotele mogą oferować wirtualne zwiedzanie zabytkowych miejsc, możliwość zobaczenia historii hotelu lub interaktywną eksplorację terenów wokół obiektu. Takie innowacyjne podejście do gościnności wyróżnia hotel na tle konkurencji i przyciąga osoby poszukujące wyjątkowych oraz nowoczesnych doznań.

Wyzwania technologiczne i etyczne przy wdrażaniu AR w hotelach

- Wysokie koszty wdrożenia.

Rozbudowa infrastruktury AR wymaga zaawansowanego sprzętu i oprogramowania, takich jak wyświetlacze wysokiej rozdzielczości, technologie śledzenia przestrzennego (np. SLAM) oraz regularnych

aktualizacji aplikacji. Dla wielu hoteli koszty wdrożenia i utrzymania takich technologii mogą być znaczące, co sprawia, że AR jest bardziej dostępna dla większych sieci hotelowych niż dla mniejszych obiektów o ograniczonym budżecie. Wprowadzenie AR może także wymagać szkoleń dla personelu, co generuje dodatkowe koszty.

- Ochrona prywatności danych użytkowników.

Korzystanie z AR często wiąże się z koniecznością zbierania danych o gościach, takich jak ich lokalizacja, historia wyborów i preferencje. Przetwarzanie i przechowywanie tych danych stwarza ryzyko naruszenia prywatności użytkowników, a także niesie za sobą wyzwania związane z przestrzeganiem przepisów o ochronie danych osobowych, takich jak RODO (GDPR) w Unii Europejskiej. Hotele muszą wdrożyć rygorystyczne środki ochrony danych, aby zapewnić prywatność i bezpieczeństwo informacji gości.

- Zagwarantowanie odpowiedniej jakości technologii i stabilności aplikacji.

Aplikacje AR wymagają stabilności i precyzji, aby oferowane przez nie doświadczenia były płynne i realistyczne. Niska jakość obrazu, opóźnienia czy przerywanie aplikacji może prowadzić do frustracji gości i zniweczyć pozytywne efekty wdrożenia AR. Wyzwaniem jest także dostosowanie AR do różnych urządzeń, które goście mogą wykorzystywać, co wymaga starannego testowania aplikacji na różnych platformach. W przypadku braku odpowiedniej jakości technologii goście mogą uznać AR za niepraktyczne lub niezrozumiałe, co osłabia wizerunek hotelu jako nowoczesnego i innowacyjnego.

Chociaż wdrożenie AR w hotelach przynosi liczne korzyści, takie jak poprawa personalizacji usług, wzrost zaangażowania gości i możliwość kreowania unikalnych doświadczeń, technologia ta stawia przed hotelami istotne wyzwania związane z kosztami, ochroną prywatności oraz zapewnieniem wysokiej jakości usług. Efektywne wdrożenie AR wymaga starannego planowania oraz środków, które zagwarantują zarówno bezpieczeństwo danych, jak i płynne działanie aplikacji, co jest niezbędne, aby technologia ta rzeczywiście przyniosła wartość dodaną gościom i hotelowi.

Perspektywy przyszłości.

Technologia rzeczywistości rozszerzonej (AR) wraz z Internetem rzeczy (IoT – Internet of Things) otwiera nowe możliwości dla branży hotelarskiej, wspierając zarówno cyfrową transformację, jak i zrównoważony rozwój. IoT to koncepcja polegająca na łączeniu urządzeń z internetem, co pozwala im komunikować się ze sobą, zbierać dane i wykonywać zadania autonomicznie, bez bezpośredniego udziału człowieka.

W praktyce oznacza to, że inteligentne urządzenia jak termostaty, oświetlenie, zamki czy systemy bezpieczeństwa mogą samodzielnie dostosowywać swoje działanie do warunków otoczenia lub preferencji użytkowników, co stwarza zupełnie nowe doświadczenie dla gości hotelowych. W połączeniu z AR, IoT pozwala na stworzenie inteligentnych, interaktywnych przestrzeni hotelowych, które reagują na potrzeby gości w czasie rzeczywistym. Przykład, gość, korzystając z aplikacji AR, może zobaczyć wizualizację dostępnych funkcji pokoju i za pomocą jednego kliknięcia włączać lub wyłączać klimatyzację, dostosować oświetlenie czy zarządzać zasłonami, wszystko w zintegrowanym i spersonalizowanym interfejsie. Badania Yoo i Gretzela (2016) pokazują, że IoT w połączeniu z AR zwiększa efektywność operacyjną i satysfakcję gości, pozwalając na bardziej intuicyjne korzystanie z infrastruktury hotelowej. Takie rozwiązania przyczyniają się również do zrównoważonego rozwoju poprzez optymalizację zużycia energii i redukcję zasobów. Inteligentne systemy IoT mogą automatycznie dostosować ogrzewanie czy oświetlenie w zależności od obecności gości, co pozwala hotelom minimalizować zużycie energii. Ponadto, eliminacja potrzeby drukowanych przewodników czy papierowych instrukcji dzięki zintegrowanym rozwiązaniom AR i IoT zmniejsza ślad ekologiczny hotelu (Jung, tom Dieck, Moorhouse & tom Dieck, 2017). Wraz z rozwojem i integracją tych technologii hotelarstwo ma możliwość przekształcenia się w branżę oferującą nowoczesne, ekologiczne i inteligentne przestrzenie, które nie tylko zwiększają komfort gości, ale także przyczyniają się do ochrony środowiska. Włączenie IoT do infrastruktury hotelowej w połączeniu z interaktywnymi funkcjami AR stanowi przyszłościowy kierunek rozwoju, który odpowiada na potrzeby współczesnych, technologicznie zaawansowanych klientów i wzmacnia wizerunek hotelu jako innowacyjnego podmiotu. Synergiczne wykorzystanie technologii AR i IoT w hotelarstwie nie tylko wzbogaca doświadczenia gości, ale również wspiera bardziej zrównoważone podejście do zarządzania, odpowiadając na wyzwania współczesnej gospodarki cyfrowej i ekologicznej.

Wnioski

Rzeczywistość rozszerzona (AR) wkracza na stałe do branży hotelarskiej, zmieniając sposób, w jaki obiekty hotelowe mogą odpowiadać na potrzeby i oczekiwania współczesnych gości. AR to technologia, która umożliwia nałożenie treści cyfrowych, takich jak obrazy, dźwięki i informacje tekstowe, na realny obraz przestrzeni, co pozwala na tworzenie zintegrowanych, interaktywnych doświadczeń. Dzięki narzędziom takim jak przewodniki 3D, wirtualne mapy i spersonalizowane rekomendacje, AR zmienia kontakt gościa z przestrzenią hotelową, czyniąc go bardziej

angażującym i satysfakcjonującym. Hotele, które już wdrożyły tę technologię, odnotowują wyższy poziom lojalności klientów i bardziej pozytywne recenzje online, co stanowi nie tylko potwierdzenie efektywności AR, ale także inspirację do rozwoju dla innych obiektów hotelowych (McCarthy et al., 2020). W perspektywie przyszłości Technologia rzeczywistości rozszerzonej (AR) wraz z Internetem rzeczy (IoT - Internet of Things) otwiera nowe możliwości dla branży hotelarskiej, wspierając zarówno cyfrową transformację, jak i zrównoważony rozwój. IoT to koncepcja polegająca na łączeniu urządzeń z internetem, co pozwala im komunikować się ze sobą, zbierać dane i wykonywać zadania autonomicznie, bez bezpośredniego udziału człowieka. W praktyce oznacza to, że inteligentne urządzenia jak termostaty, oświetlenie, zamki czy systemy bezpieczeństwa mogą samodzielnie dostosowywać swoje działanie do warunków otoczenia lub preferencji użytkowników, co stwarza zupełnie nowe doświadczenie dla gości hotelowych. W połączeniu z AR, IoT pozwala na stworzenie inteligentnych, interaktywnych przestrzeni hotelowych, które reagują na potrzeby gości w czasie rzeczywistym. Psychologiczne aspekty wykorzystania AR są kluczowe dla jej skuteczności. Jak wskazują Pine i Gilmore (1998) w koncepcji *Ekonomii doświadczeń*, użytkownicy angażują się emocjonalnie i pozytywnie reagują na interaktywne, immersyjne technologie, które czynią ich doświadczenia unikalnymi i głęboko zapadającymi w pamięć. Efekt immersji opisywany również przez Slatera i Wilbura (1997) zwiększa poczucie komfortu gości, którzy zyskują intuicyjny dostęp do informacji o przestrzeni hotelowej, co zmniejsza ich stres i podnosi satysfakcję. Takie podejście wpływa na emocje, wzbudzając u gości poczucie bezpieczeństwa i zaangażowania, co prowadzi do wyższego poziomu lojalności oraz pozytywnych opinii w serwisach internetowych (Tussyadiah et al., 2018). Korzyści z wdrażania AR w hotelarstwie są znaczące. Dzięki tej technologii możliwe jest głębokie personalizowanie usług, np. poprzez sugerowanie atrakcji i usług dopasowanych do preferencji gościa co wzmacnia indywidualny charakter doświadczenia i podnosi jego jakość. AR zwiększa również zaangażowanie gości, pozwalając im na interaktywną eksplorację przestrzeni i zapoznanie się z lokalnymi atrakcjami jeszcze przed ich odwiedzeniem, co wzbogaca ich doświadczenia i podnosi satysfakcję. Dzięki tym interaktywnym rozwiązaniom hotele zyskują konkurencyjną przewagę, oferując unikalne doświadczenia, które wyróżniają ich ofertę na rynku. Jednocześnie technologia AR pomaga budować nowoczesny, innowacyjny wizerunek hotelu, co szczególnie przyciąga młodszych gości, którzy oczekują nowych technologii i interaktywności. Niemniej jednak, wdrożenie AR wiąże się z istotnymi wyzwaniami technologicznymi i etycznymi. Hotele muszą liczyć

się z wysokimi kosztami infrastruktury, szkoleń oraz utrzymania technologii, które mogą ograniczać dostępność tej innowacji, zwłaszcza dla mniejszych obiektów. Ponadto konieczne jest wdrożenie rygorystycznych standardów ochrony prywatności, gdyż aplikacje AR gromadzą dane o gościach, takie jak ich lokalizacja i preferencje. W świetle przepisów dotyczących ochrony danych, takich jak RODO, hotele muszą wdrażać skuteczne procedury zabezpieczeń, aby chronić prywatność użytkowników, co stanowi dodatkowe wyzwanie (Yung & Khoo-Lattimore, 2019). Stabilność i jakość technologii są kolejnym istotnym aspektem. Aplikacje AR muszą działać płynnie i bez zakłóceń, aby zapewnić pozytywne doświadczenia, a nie frustrację gości. Perspektywy przyszłości wskazują na potrzebę kontynuacji badań nad technologią AR w hotelarstwie. Optymalizacja technologii, w tym rozwój bardziej dostępnych i efektywnych systemów AR, będzie kluczowa dla dalszego rozwoju tej technologii w branży. Warto również prowadzić badania nad psychologicznym wpływem AR na gości, analizując emocje, zaangażowanie i poczucie komfortu, jakie wywołują różne aspekty AR. Integracja AR z innymi technologiami, takimi jak sztuczna inteligencja i IoT, może umożliwić tworzenie jeszcze bardziej spersonalizowanych, precyzyjnie dostosowanych usług, co pozwoli hotelom na optymalizację ofert i podniesienie jakości doświadczeń gości. Reasumując, technologia AR oferuje wyjątkowe możliwości rozwoju w branży hotelarskiej, przyczyniając się do wzrostu zaangażowania i satysfakcji gości oraz umacniając ich lojalność wobec hotelu. Dzięki możliwościom, jakie niesie AR, hotele mogą zaoferować interaktywne, spersonalizowane i immersyjne doświadczenia, które wpływają na komfort, emocje i pozytywny odbiór marki. W miarę postępu technologii oraz badań nad jej wpływem na użytkowników, AR ma szansę stać się standardem w obsłudze gości, który przyniesie korzyści zarówno dla klientów, jak i dla hoteli, odpowiadając na rosnące potrzeby nowoczesnych podróżnych oraz wzbogacając ofertę branży turystycznej.

Bibliografia:

1. Herpich, F., Guarese, R. L. M., & Tarouco, L. M. R. (2017). A Comparative Analysis of Augmented Reality Frameworks Aimed at the Development of Educational Applications. *Creative Education*, 08(09), 1433-1451. URL: <https://doi.org/10.4236/ce.2017.89101> (01.11.2024).
2. Cachero-Martínez, S., & Vázquez-Casielles, R. (2017). Stimulating Curiosity and Consumer Experience in a Retailer. *American Journal of Industrial and Business Management*, 07(04), 473-486. URL: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74034> (01.11.2024).

3. Palumbo, A. (2022). Microsoft HoloLens 2 in Medical and Healthcare Context: State of the Art and Future Prospects. *Sensors*, 22(20), 7709. URL: <https://doi.org/10.3390/s22207709> (02.11.2024).
4. Claudia, Dai-In Danny Han, & Rauschnabel, P. A. (2024). Augmented reality marketing in hospitality and tourism: a guide for researchers and managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. URL: <https://doi.org/10.1108/ijchm-09-2023-1513> (02.11.2024).
5. Milgram, P., & Kishino, F. (1994, December). (PDF) *A Taxonomy of Mixed Reality Visual Displays*. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/231514051_A_Taxonomy_of_Mixed_Reality_Visual_Displays (01.11.2024).
6. Pine, J., & Gilmore, J. H. (2013). *The Experience economy: past, Present and Future*. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/260917972_The_experience_economy_past_present_and_future (01.11.2024).
7. Tussyadiah, I. P., Jung, T. H., & tom Dieck, M. C. (2018). Embodiment of wearable augmented reality technology in tourism experiences. *Journal of Travel Research*, 57(5), 597-611. URL: <https://doi.org/10.1177/0047287517709090> (01.11.2024).
8. (PDF) *New realities: a systematic literature review on virtual reality and augmented reality in tourism research*. (n.d.). ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/322127520_New_realities_a_systematic_literature_review_on_virtual_reality_and_augmented_reality_in_tourism_research (01.11.2024).
9. Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Technology as a Catalyst of Change: Enablers and Barriers of the Tourist Experience and Their Consequences. *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, 789-802. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_57 (02.11.2024).
10. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188. URL: <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8> (02.11.2024).
11. Slater, M. and Wilbur, S. (1997) A Framework for Immersive Virtual Environments (FIVE) Speculations on the Role of Presence in Virtual Environments. *Presence Teleoperators & Virtual Environments*, 6, 603-616. - References - Scientific Research Publishing. (n.d.). Wwww.scirp.org. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2873324> (02.11.2024).
12. Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic*

- Markets – the International Journal of Networked Business, 25(3), 243-254.
URL: <https://eprints.bournemouth.ac.uk/21954/> (02.11.2024).
13. Azuma, R. T. (1997). A Survey of Augmented Reality. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 6 (4), 355-385. URL: <https://doi.org/10.1162/pres.1997.6.4.355> (01.11.2024).
14. Yung, R. (2019). New realities: a systematic literature review on virtual reality and augmented reality in tourism research. *Current Issues in Tourism*, 22(17), 2056-2081. URL: <https://ideas.repec.org/a/taf/rcitxx/v22y2019i17p2056-2081.html> (02.11.2024).

ДЕТЕРМІНАНТИ ПОЗИТИВНОЇ ОЦІНКИ КЛІЄНТАМИ ОЗДОРОВЧОГО ВІДПОЧИНКУ

DETERMINANTS OF A POSITIVE ASSESSMENT BY CLIENTS OF A HEALTHY HOLIDAY

***Резюме.** Зростання попиту споживачів на покращення здоров'я призвело до динамічного розвитку в галузі індустрії гостинності бізнес-моделей, що відповідають очікуванням клієнтів. Загальноновизнані показники якості життя, в першу чергу фізичне і психічне здоров'я, а також позитивні і негативні фактори життєвих подій мають значний вплив на загальну задоволеність життям людей.*

Спосіб життя та звички людей, особливо нездорове харчування і відсутність фізичних навантажень, значною мірою пов'язані із зростанням маркерів серцево-судинного ризику. Довготривале недостатнє надходження з їжею вітамінів і мінеральних речовин значний час не має клінічних проявів, але в результаті призводить до тяжких захворювань. Адекватне обмеження калорій при наявності у споживаних харчових продуктах усіх необхідних мікроелементів є надзвичайно складним завданням, для вирішення якого було розроблено концепцію функціональних харчових продуктів. Профілактика на ранньому етапі більшості захворювань за допомогою здорового харчування є ефективним способом зниження та полегшення хронічних запальних процесів у людей.

Оздоровчий відпочинок дозволяє людям залишити робоче середовище і зосередитись на особистому здоров'ї, що передбачає гармонію тіла, розуму і духу, позитивному погляді на життя, а також покращенні фізичної форми, здоровому харчуванні і дбайливому ставленні до навколишнього природного середовища. Висока вимогливість сучасних споживачів, які безкомпромісно очікують лише найкращих і завжди доступних послуг, робить акцент на персоналізованому обслуговуванні, що має підкреслити індивідуальність та унікальність пропозиції. За останнє десятиліття харчування стало вирішальним фактором у залученні клієнтів до закладів індустрії гостинності. Клієнти прагнуть незабутніх вражень, що охоплюють особливу атмосферу закладу, спеціально

розроблену дієту і страви, що дозволять збалансувати харчування під час відпочинку і в подальшому у повсякденному житті. Саме такі оцінки, що виходять за межі чуттєвих і гедонічних очікувань, створюють стимули для формування пізнання подорожуючих і викликають у клієнтів бажання повертатись до закладу індустрії гостинності.

Summar. *Increasing consumer demand for improved health has led to a dynamic development in the hospitality industry of business models that meet customer expectations. Generally recognized indicators of quality of life, primarily physical and mental health, as well as positive and negative factors of life events have a significant impact on people's overall satisfaction with life.*

People's lifestyles and habits, especially unhealthy diet and lack of exercise, are largely associated with an increase in cardiovascular risk markers. Long-term insufficient intake of vitamins and minerals with food has no clinical manifestations for a considerable time, but as a result leads to serious diseases. Adequate restriction of calories in the presence of all the necessary trace elements in the consumed food products is an extremely difficult task, for the solution of which the concept of functional food products was developed. Prevention at an early stage of most diseases with the help of a healthy diet is an effective way to reduce and alleviate chronic inflammatory processes in people.

Wellness vacations allow people to leave the work environment and focus on personal health, which involves the harmony of body, mind and spirit, a positive outlook on life, as well as improving physical fitness, healthy eating and caring for the natural environment. The high demands of modern consumers, who uncompromisingly expect only the best and always available services, emphasize personalized service, which should emphasize the individuality and uniqueness of the offer. Over the past decade, food has become a critical factor in attracting customers to the hospitality industry. Clients seek unforgettable experiences that include a special atmosphere of the establishment, a specially designed diet and dishes that will allow to balance nutrition during rest and later in everyday life. It is such evaluations, which go beyond sensory and hedonic expectations, that create incentives for the formation of the knowledge of travelers and make customers want to return to the establishment of the hospitality industry.

Вступ. У сучасній технологічній конфігурації систем роботи та життя дисбаланс здоров'я підкреслює потребу проводити час подалі від джерел стресу на робочому місці, у школі та в інших сценаріях життя. Все частіше споживачі звертаються до подорожей під час відпустки для покращення здоров'я та самопочуття, а відповідні

враження та послуги може створювати саме індустрія гостинності [1]. Відпустка покращує самопочуття людини, при цьому спостерігаються зміни в різних аспектах добробуту, таких як позитивний вплив, негативний вплив, стрес і виснаження, але покращення самопочуття зникає після повернення на роботу, без істотних відмінностей від рівнів до відпустки, після першого ж тижня після виходу на роботу [2].

Розуміння та покращення стану здоров'я споживачів послуг індустрії гостинності є корисним не лише для клієнтів, але й для сталого розвитку готельної індустрії, адже довгострокове покращення здоров'я може сприяти промислового економічному розвитку, впливаючи на лояльність і задоволеність споживачів, що, у свою чергу, сприяє формуванню екосистеми в готельній індустрії, керованій здоров'язбереженням. Всесвітня організація охорони здоров'я зазначає, що здоров'я не повинно обмежуватися лише фізичним здоров'ям людини, а й включати психічне та соціальне здоров'я. Під фізичним здоров'ям розуміють здоров'я фізіологічної системи індивіда, тобто здоровий стан систем і органів організму, які працюють і функціонують. Психічне здоров'я складається з кількох факторів, таких як емоції, навички мислення, настрої та психологічні функції, при цьому більшість існуючих досліджень вимірюють психічне здоров'я споживачів через їхні емоції. Соціальне здоров'я стосується збалансованих відносин між індивідом та його соціальним оточенням, а саме встановлення та підтримання здорових соціальних взаємодій [3].

Завдяки досягненням сучасної медицини за останнє століття відбулось помітне збільшення тривалості життя, проте нерівний доступ до належного харчування, медичних послуг та інформації для прийняття обґрунтованих рішень щодо здоров'я та харчування створює відмінності у групах із меншою тривалістю життя (прискорений процес старіння) та значно погіршеним здоров'ям (негативний вплив на здатність здорового старіти) [4]. Багато людей в економічно розвинених суспільствах страждають від подвійного тягаря надлишку енергії та недоїдання. Це призвело до психічного та фізичного погіршення здоров'я, збільшення рівня неінфекційних захворювань, втрати продуктивності, збільшення витрат на медичне обслуговування та зниження якості життя. Для прогресу потрібні нові та/або інноваційні підходи до зміцнення здоров'я з віком, при цьому повноцінне харчування є основоположним фактором на всіх етапах життя [5].

І якщо на початку XXI століття П.З. Пілзер (P.Z. Pilzer) констатував, що більшість людей все ще не усвідомлюють, як простий

вибір впливає на їхнє самопочуття, а багато оздоровчих продуктів і послуг ще не є широко доступними на ринку [6], то за два десятиліття ситуація докорінно змінилась. Головним чином прогрес у розумінні взаємозв'язку між харчуванням і здоров'ям призвів до розробки концепції функціональних харчових продуктів, що означає практичний і новий підхід до досягнення оптимального стану здоров'я шляхом сприяння стану благополуччя та, можливо, зниження ризику хвороби [7]. Протягом останніх 20 років споживачі намагаються знайти продукти харчування, які допомагають підтримувати гарний стан здоров'я, а також знижують ризик серцево-судинних захворювань та діабету II типу, що вплинуло на дослідження та розробку продуктів функціонального харчування. Функціональні харчові продукти – це продукти, які, окрім основного харчування, мають потенційно позитивний вплив на здоров'я та знижують ризик неінфекційних захворювань. Широко відомо, що величезна кількість різноманітних рослин, включаючи трави, плоди, листя та кору, а також їх домашні та промислові препарати, використовувалися в усьому світі для зниження ризику (профілактики) та лікування захворювань та/або ускладнень здоров'я [8]. Ринкові тенденції спрямовані на розробку недорогих продуктів харчування, загальноновизнаних як безпечні добавки (природні антиоксиданти), які зазвичай отримують з рослин та з мікроводоростей, а також різноманітних побічних продуктів харчових виробництв [9].

Основна частина. Найновішою теоретичною основою для пояснення зв'язку між дозволям і благополуччям є модель із п'яти основних психологічних механізмів: відновлення відстороненості, автономія, майстерність, значення та приналежність, які розвиваються під час дозволя, покращують самопочуття [10]. Позитивна психологія одним із ключових компонентів гарного життя вважає суб'єктивне благополуччя. Суб'єктивне благополуччя – це широкий термін, що стосується не лише відсутності психічних захворювань і негативних станів, але й наявності обох гедонічних (наприклад, задоволеності життям, позитивного афекту, щастя) та евдемонічного благополуччя (наприклад, позитивні стосунки, самосприйняття). Суб'єктивне благополуччя пов'язане з вражаючим набором бажаних результатів для окремих осіб, груп і суспільства, включаючи, наприклад, зниження ризику ішемічної хвороби серця та передчасної смерті, довголіття, підвищення ефективності роботи і лояльність клієнтів [11].

У відповідності до когнітивної теорії емоцій, емоції виникають через оцінки стимулів від різних речей або ситуацій, на які в основному впливають фізіологічні умови, події навколишнього

середовища та когнітивні процеси. Емоції людини є результатом взаємодії між людиною та навколишнім середовищем, тобто сприйняття подразників зовнішнього середовища і потребою регулювати свою реакцію на ці різноманітні подразники. Зовнішні подразники сенсорного досвіду їжі, досвіду обслуговування та досвіду навколишнього середовища створюють та компілюють стимули для формування пізнання подорожуючих, яке може викликати емоції та вплинути на суб'єктивне самопочуття. Тому харчування стало вирішальним фактором у залученні туристів до місць призначення, а забезпечення туристів задоволенням від їжі стало серйозною турботою для усіх туристичних напрямків [12]. Детермінанти незабутніх страв виходять за рамки чуттєвих і гедонічних переживань, викликаних самою їжею/напоєм і охоплюють, серед інших аспектів прийому їжі, місце розташування, особливу атмосферу, компанію, власний настрій або мислення, (не)підтвердження очікувань щодо цієї події [13].

Галузі, пов'язані з туризмом, зосередили увагу на ринку оздоровчого туризму в той час, коли багато країн стикаються зі старінням населення. Так, прогнози дані передбачають, що до 2030 року люди у віці 65 років і старше становитимуть понад 28% населення Німеччини, 25% Італії та 23% Франції, а середній вік в Японії вже перевищив 41 рік, що робить її країною з найшвидшим старінням у світі. Зсув вікового розподілу населення в бік людей похилого віку є поточною тенденцією, тому орієнтований на таких споживачів ринок індустрії туризму та відпочинку надає чудові інноваційні бізнес-можливості для послуг і продуктів оздоровчого туризму. Оздоровчий туризм – це цілісний стиль подорожі, який спрямований на розвиток, підтримку та вдосконалення тіла-розуму-духу, що подобається клієнтам віком від 65 років, а люди старші 50 років, які є економічно забезпеченими та відчувають стрес на роботі, вважають такий туризм стилем життя. Люди похилого віку стали більш обізнаними щодо своїх особистих можливостей для покращення здоров'я за допомогою профілактичної терапії, що є вирішальним мотиватором для заохочення брати участь в оздоровчому туризмі [14].

Дослідження давньогрецьких та римських текстів свідчить, що втрата пам'яті та деменція були вкрай рідкісними захворюваннями у стародавньому світі, де старіння характеризувалось певними фізичними ознаками («зігнуті з віком», слабкі та вразливі; розлади травлення та фізичні розлади; запаморочення та безсоння; глухота та сліпота), а жодна давня історія втрати когнітивних функцій не є еквівалентною сучасним клінічним даним. Ці дані узгоджуються з теорією, згідно з якою хвороба Альцгеймера і пов'язана з нею

деменція можуть бути явищем сучасності і є наслідком індустріалізації чи урбанізації [15].

Харчові звички суттєво впливають на здоров'я і з віком зростає ризик недоїдання, яке визначається як дефіцит або надлишок енергії, поживних мікроелементів або білка, що призводить до несприятливих наслідків для здоров'я, таких як недостатня або надмірна вага та ожиріння, а також збільшення захворюваності та смертності. Це викликано не тільки продуктами харчування та поживними речовинами, які споживаються, але також часом, частотою та регулярністю прийомів їжі [16]. Ожиріння, яке є аномально великим накопиченням жирової тканини, виникає в результаті тривалого позитивного енергетичного балансу та пов'язане з порушенням метаболічної функції та поганим здоров'ям. Швидке зростання поширеності ожиріння протягом останніх десятиліть відбулося одночасно з більшою доступністю їжі, яка вимагає мінімального приготування як вдома, так і поза ним, а також протягом дня. Це середовище пропонує більший індивідуальний вибір щодо часу прийому їжі та потенційно сприяє більшій щоденній варіації схеми прийому їжі. Нерегулярний режим харчування (тобто коливання між днями) на енергетичний обмін і здоров'я дорослих має негативний вплив на контроль ваги і метаболізм [17].

Харчові системи мають вирішальне значення для типів харчових продуктів, доступних для споживачів. Вони є основою глобальних дієт і стали більш пов'язаними, глобалізованими та ефективними в переміщенні різноманітної їжі по всьому світу. Хоча продовольчі системи принесли багато переваг суспільству, існують тривожні тенденції впливу на здоров'я людей і навколишнє середовище, адже не зважаючи на те, що дієти стали більш різноманітними з точки зору пропонованих продуктів, здорове харчування все ще залишається недоступним для багатьох людей. Дієти також все більше складаються з високооброблених упакованих продуктів, до складу яких входять додані цукри, велика кількість натрію, нездорові жири і хімічні добавки, які є шкідливими для здоров'я людини [18]. Дослідження показали, що старіння можна контролювати за допомогою кількох дієтичних підходів, таких як обмеження калорійності, обмеження їжі за часом, періодичне голодування та дієти з низьким вмістом вуглеводів. Крім того, з точки зору функціональних харчових продуктів, специфічні харчові екстракти та їх компоненти (тобто фітохімічні речовини) можуть запобігти хронічним та віковим захворюванням, пов'язаним з активними формами кисню [19].

Окрім підвищеного ризику захворювань, пов'язаних із дієтою, таких як діабет, у тих, хто страждає через відсутність продовольчої безпеки, є підвищений шанс отримати діагноз кількох хронічних захворювань, таких як розлади психічного здоров'я, хвороби серця, хронічний біль і ревматологічні захворювання. Це означає, що дорослі, які страждають через відсутність продовольчої безпеки, мають більше шансів померти передчасно (у середньому на 9 років раніше, ніж їхні колеги, які мають продовольчу безпеку) [21]. Навіть в економічно розвинених країнах, абсолютна більшість споживачів дотримуються дієт, які містять недостатню кількість поживних речовин (рис.1) та більшу кількість калорій, ніж рекомендовано [21].

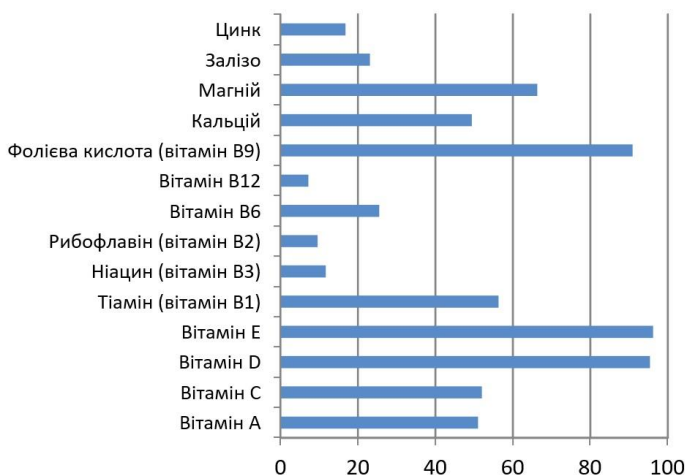


Рис.1 Відсоток дорослого населення США, що споживають вітаміни і мінерали із натуральними харчовими продуктами нижче розрахункової середньої потреби [21]

Для визначення розуміння респондентами рівня власного споживання вітамінів і мінеральних речовин було проведено анкетування 459 респондентів (49,3% – чоловіки, 50,7% – жінки). Усі вони мали низьку прихильність до дієтичних рекомендацій, але мали достатньо інформації про корисні поживні властивості певних харчових продуктів. За власним визнанням, менше 3% респондентів отримують із харчовими продуктами усі необхідні вітаміни і мінеральні речовини, при тому що більше 2/3 мають в раціоні харчування менше 50% необхідних мікроелементів (рис.2, 3).

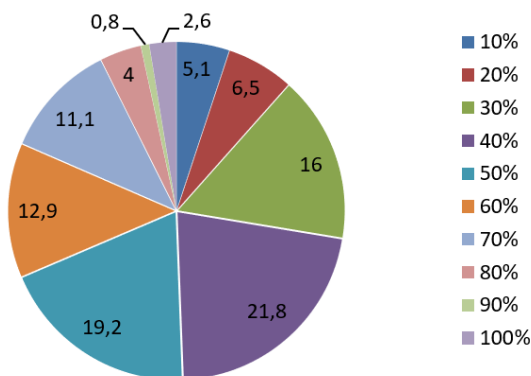


Рис.2. Кількість вітамінів, що на думку респондентів отримує їх організм із харчовими продуктами, % від щоденної рекомендованої норми

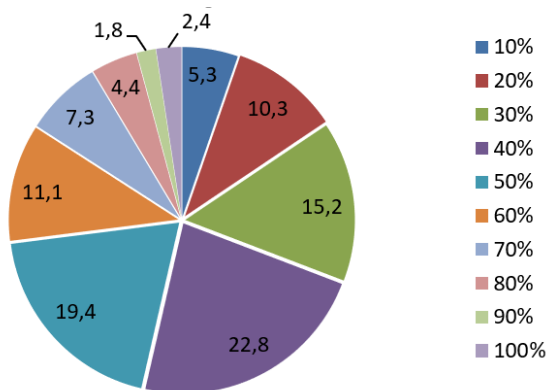


Рис. 3. Кількість мінеральних речовин, що на думку респондентів отримує їх організм із харчовими продуктами, % від щоденної рекомендованої норми

Незважаючи на визнання необхідності для здоров'я людини споживати рекомендовані і науково обгрунтовані добові норми вітамінів і мінеральних речовин, також загальновідомим є складність дотримуватись збалансованого харчування.

Більше споживання корисних для здоров'я певних груп продуктів є основою усіх ефективних, з точки зору покращення здоров'я, дієт, але, незважаючи на прогрес у дослідженні харчування, висока захворюваність через спосіб життя людей залишається і надалі однією із найбільших проблем. Тому споживачі послуг індустрії гостинності шукають способи поєднання відпочинку із покращенням самопочуття та формуванням корисних звичок харчування. Саме такий очікуваний результат від відпустки отримує найбільш позитивні оцінки від клієнтів.

Висновки. Тривалість життя людей у XXI сторіччі має тенденцію до зростання за рахунок зменшення смертності від інфекційних хвороб, які поступились першістю хронічним захворюванням. В останні десятиліття значна увага приділяється харчовим звичкам людей, адже поєднання чітко визначеної кількості споживаної їжі та її якості є основою для підтримки здоров'я. Фахові видання та соціальні мережі значну увагу в публікаціях приділяють вмісту вітамінів і мікроелементів у продуктах, намагаючись таким чином акцентувати увагу споживачів на компенсації помилок у харчуванні. Таке постійне нагадування про важливість їжі викликає у споживачів більш глибоке розуміння шляхів покращення здоров'я.

Прагнення клієнтів до оздоровлення і психологічного відновлення стали рушійною силою створення глобальної індустрії, що пропонує різноманітні послуги, продукти та незабутній досвід. В першу чергу споживачі послуг розраховують на персоналізоване харчування, що дозволить збалансувати енергетичні потреби і надходження поживних речовин в організм, а також можливість дотримуватись цієї індивідуальної дієти в подальшому у повсякденному житті. Оцінка споживачів та їх задоволення відпочинком значною мірою залежать від того, наскільки отримані результати відповідають їх очікуванням.

Список використаних джерел:

1. Lehto, X. Y., & Lehto, M. R. (2019). Vacation as a Public Health Resource: Toward a Wellness-Centered Tourism Design Approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(7), 935-960. <https://doi.org/10.1177/1096348019849684>
2. Speth, F., Wendsche, J., & Wegge, J. (2023). We continue to recover through vacation! Meta-analysis of vacation effects on well-being and its fade-out. *European Psychologist*, 28(4), 274-287. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000518>

3. Jia, Y., Garg, A., Shi, P. (2024). Research on Factors Influencing Hotel Consumers' Health: A Systematic Review and Ways Forward. *Sustainability*, 16, 2099. <https://doi.org/10.3390/su16052099>
4. Kalache, A., de Hoogh, A. I., Howlett, S. E., Kennedy, B., Eggersdorfer, M., Marsman, D. S., Shao, A., & Griffiths, J. C. (2019). Nutrition interventions for healthy ageing across the lifespan: a conference report. *European journal of nutrition*, 58(Suppl 1), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s00394-019-02027-z>
5. Wickramasinghe, K., Mathers, J. C., Wopereis, S., Marsman, D. S., & Griffiths, J. C. (2020). From lifespan to healthspan: the role of nutrition in healthy ageing. *Journal of nutritional science*, 9, e33. <https://doi.org/10.1017/jns.2020.26>
6. Pilzer, P. Z. (2002). The New Wellness Revolution: How to Make a Fortune in the Next Trillion Dollar Industry. John Wiley & Sons, Inc. 272 p.
7. Siró, I., Kápolna, E., Kápolna, B., & Lugasi, A. (2008). Functional food. Product development, marketing and consumer acceptance--a review. *Appetite*, 51(3), 456–467. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2008.05.060>
8. Granato, D., Nunes, D. S., & Barba, F. J. (2017). An integrated strategy between food chemistry, biology, nutrition, pharmacology, and statistics in the development of functional foods: A proposal. *Trends in Food Science & Technology*, 62, 13-22. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2016.12.010>
9. Putnik, P., Bursać Kovačević, D., Režek Jambrak, A., Barba, F.J., Cravotto, G., Binello, A., Lorenzo, J.M., Shpigelman, A. (2017). Innovative “Green” and Novel Strategies for the Extraction of Bioactive Added Value Compounds from Citrus Wastes – A Review. *Molecules*, 22, 680. <https://doi.org/10.3390/molecules22050680>
10. Newman, D. B., Tay, L., & Diener, E. (2014). Leisure and subjective well-being: A model of psychological mechanisms as mediating factors. *Journal of Happiness Studies*, 15(3), 555–578. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9435-x>
11. Yan, N., de Bloom, J., & Halpenny, E. (2023). Integrative review: Vacations and subjective well-being. *Journal of Leisure Research*, 55(1), 65–94. <https://doi.org/10.1080/00222216.2023.2193180>
12. Yang, S., Liu, Y., & Xu, L. (2024). The effect of food tourism experiences on tourists' subjective well-being. *Heliyon*, 10(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25482>
13. Spence, C., & Piqueras-Fiszman, B. (2014). *The Perfect Meal. The Multisensory Science of Food and Dining*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118491003>
14. Chen, K. H., Liu, H. H., & Chang, F. H. (2013). Essential customer service factors and the segmentation of older visitors within wellness

- tourism based on hot springs hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 122–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.013>
15. Finch, C. E., & Burstein, S. M. (2024). Dementia in the Ancient Greco-Roman World Was Minimally Mentioned. *Journal of Alzheimer's disease* : JAD, 97(4), 1581–1588. <https://doi.org/10.3233/JAD-230993>
16. Stalling, I., Albrecht, B. M., Foettinger, L., Recke, C., & Bammann, K. (2022). Meal Patterns of Older Adults: Results from the OUTDOOR ACTIVE Study. *Nutrients*, 14(14), 2784. <https://doi.org/10.3390/nu14142784>
17. Alhussain, M. H., Macdonald, I. A., & Taylor, M. A. (2016). Irregular meal-pattern effects on energy expenditure, metabolism, and appetite regulation: a randomized controlled trial in healthy normal-weight women. *The American journal of clinical nutrition*, 104(1), 21–32. <https://doi.org/10.3945/ajcn.115.125401>
18. Fanzo, J., Rudie, C., Sigman, I., Grinspoon, S., Benton, T. G., Brown, M. E., ... Willett, W. C. (2022). Sustainable food systems and nutrition in the 21st century: A report from the 22nd annual Harvard Nutrition Obesity Symposium. In *American Journal of Clinical Nutrition* (Vol. 115, pp. 18–33). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/ajcn/nqab315>
19. Park, S.-H., Lee, D.-H., Lee, D.-H., & Jung, C. H. (2024). Scientific evidence of foods that improve the lifespan and healthspan of different organisms. *Nutrition Research Reviews*, 37(1), 169–178. <https://doi.org/10.1017/S0954422423000136>
20. BMC Medicine. Food insecurity: a neglected public health issue requiring multisectoral action. *BMC Medicine* 21, 130 (2023). <https://doi.org/10.1186/s12916-023-02845-3>
21. Fulgoni, V. L., 3rd, Keast, D. R., Bailey, R. L., & Dwyer, J. (2011). Foods, fortificants, and supplements: Where do Americans get their nutrients? *The Journal of nutrition*, 141(10), 1847–1854. <https://doi.org/10.3945/jn.111.142257>

УДК 334

Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 593 с.

Підписано до друку 02.12.2024. Формат 60×90, 1/16.
Друк лазерний. Папір офсетний. Гарнітура TimesNewRoman.
Умовно-друк. арк. 32,32. Наклад – 100 прим.
Замовлення № 1-02122024

Друк ФОП Паляниця В. А.
Свідоцтво ДК №4870 від 20.03.2015 р.
м. Тернопіль, вул. Б. Хмельницького, 9а, оф.38.
тел. (0352) 528–777.