

ISSN (PRINT) 2307-2318

ISSN (ONLINE) 2707-9899

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

---

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ЕКОНОМІКА  
і ОРГАНІЗАЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ**

**ECONOMICS AND  
ORGANIZATION OF  
MANAGEMENT**

---

ЖУРНАЛ

---

Засновано у 2007 р.

**Випуск № 4 (52) • 2023**

Вінниця • 2023

## УДК 338.24(045)

З а с н о в н и к : Донецький національний університет імені Василя Стуса

В и д а в е ц ь : Донецький національний університет імені Василя Стуса

*Друкується за рішенням Вченої Ради ДонНУ імені Василя Стуса (протокол № 6 від 22.12.2023 р.)*

### Р е д а к ц і й н а к о л е г і я :

**Козловський С. В.** – д-р екон. н., професор, професор кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса (головний редактор)

**Антонюк Л. Л.** – д-р екон. н., професор, проректор з наукової роботи Київського національного університету імені Вадима Гетьмана

**Брич В. Я.** – д-р екон. н., професор, директор Навчально-наукового інституту інноваційних освітніх технологій Західноукраїнського національного університету

**Дороніна О. А.** – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Жигар М. О.** – д-р екон. н., професор, професор кафедри фінансів Київського університету імені Бориса Грінченка

**Іонін Є. Є.** – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу та аудиту Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Лактіонова О. А.** – д-р екон. н., професор, державний експерт експертної групи з питань вищої освіти і освіти дорослих директорату фахової передвищої, вищої освіти Міністерства освіти і науки України

**Левченко О. М.** – д-р екон. н., професор, проректор з наукової роботи Центральноукраїнського національного технічного університету

**Лісогор Л. С.** – д-р екон. н., професор, голова центру внутрішньополітичних досліджень, Національний інститут стратегічних досліджень

**Миценко І.М.** - д-р екон. н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, доктор економічних наук Центральноукраїнського національного технічного університету

**Орехова Т. В.** – д-р екон. н., професор, декан економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Міщук Г. Ю.** – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри трудових ресурсів і підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування

**Савченко М. В.** – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Сегеда С.А.** – д-р екон. н., професор, професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики Донецького національного університету імені Василя Стуса;

**Томчук О.В.** – д-р екон. н., професор, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса.

**Ушенко Н. В.** – д-р екон. н., професор, професор кафедри міжнародної економіки Київського університету імені Бориса Грінченка

**Хаджинов І. В.** – д-р екон. н., професор, ректор Донецького національного університету імені Василя Стуса

**Шаульська Л. В.** – д-р екон. н., професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Захарієв А. (Zahariev A.)** – доктор з економіки, професор, декан факультета, Господарська академія імені Д. А. Ценова (Болгарія)

**Польовчик Я. (Polowczyk J.)** – доктор наук з управління, професор Університету економіки і бізнесу (Польща)

**Шолтес М. (Šoltés M.)** – доктор філософії, декан економічного факультету Кошицького технічного університету (Словаччина)

Засновано у 2007 р., свідоцтво КВ № 22679-12579ПР. Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з економічних наук наказом Міністерства освіти і науки України № 241 від 09.03.2016 р.

Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020 р. науковому фаховому журналу «Економіка і організація управління» присвоєно **категорію «Б»**.

*Періодичність видання: 4 рази на рік.*

Адреса редакції: 21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21 e-mail: [ecoman-period.div@donnu.edu.ua](mailto:ecoman-period.div@donnu.edu.ua)

Офіційний сайт: <http://jeou.donnu.edu.ua/index>

Електронна версія журналу в Національній бібліотеці ім. В.І. Вернадського: <http://nbuv.gov.ua/j-tit/oieu>

ISSN (Print) 2307-2318 ISSN (online) 2707-9899

© Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2023

## ЗМІСТ

<b>Зубарева Г.М.</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ПІДґРУНТЯ РЕГУЛЮВАННЯ ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ .....	5
<b>Іщук Ю.А., Варламова М.Л.</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВИДАВНИЧОЇ СПРАВИ ЯК СКЛАДОВОЇ ГЛОБАЛЬНИХ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ .....	15
<b>Кленін О.В., Міщенко С.О.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ВІДНОВЛЕННІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	25
<b>Зіскінд Є., Ляшенко О.</b> СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕЛІГІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	33
<b>Орехова Т.В., Свіргун А.Р.</b> ВПЛИВ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ НА ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ (англ.)...	40
<b>Томчук О.В., Поліщук Н.О.</b> ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ .....	49
<b>Шкурат М.Є.</b> ГЛОБАЛЬНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ .....	59
<b>Хаджинов І.В., Іщук А.Є.</b> ВПЛИВ СУЧАСНИХ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА БІЗНЕС ТА ЙОГО МЕНЕДЖМЕНТ .....	72
<b>Юрчишена Л.В.</b> ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В УНІВЕРСИТЕТАХ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .....	82
<b>Кулявець В.Г., Орехов М.О., Петренко С.Л.</b> НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	92
<b>Якимова Н.С., Лаушкін О.М.</b> НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ .....	99
<b>Якимова Н.С., Таранич О.В., Байдін С.В.</b> НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ МЕХАНІЗМІВ МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ .....	108
<b>Матвійчук В.І., Матушевський О.В.</b> ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	118
<b>Дороніна О.А., Капранова Л., Каспрук А.В.</b> МІСЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	132
<b>Білоус-Сергеева С.О.</b> ОЦІНКА ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ SIX SIGMA В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЧИ ПОСЛУГ.....	145

## CONTENTS

<b>H. Zubarieva</b> REGULATORY AND LEGAL BASIS FOR THE REGULATION OF BUSINESS PERSONNEL SECURITY MANAGEMENT ISSUES IN UKRAINE ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	5
<b>Y. Ishchuk, M. Varlamova</b> DIGITALIZATION OF PUBLISHING AS A COMPONENT OF GLOBAL CREATIVE INDUSTRIES ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	15
<b>O. Klenin, S. Mishchenko</b> CONCEPTUAL BASIS OF SUPPORTING SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN POST-WAR RECONSTRUCTION ECONOMY OF UKRAINE ( <i>in Ukrainian</i> ).....	25
<b>Ziskind Ie., Liashenko O.</b> PERFORMANCE INDICATOR ACTIVITY SYSTEM OF RELIGIOUS ORGANIZATIONS.....	33
<b>T. Oriekhova, A. Svirhun</b> THE INFLUENCE FOREIGN INVESTMENTS ON ECONOMIC GROWTH .....	40
<b>O. Tomchuk, N. Polishchuk</b> PROBLEMS OF THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE DURING THE TIME OF MARITAL STATUS ( <i>in Ukrainian</i> ).....	49
<b>M. Shkurat</b> GLOBAL COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION: ANALYSIS ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	59
<b>I. Khadzhyinov, A. Ishchuk</b> THE IMPACT OF MODERN DIGITALISATION ON BUSINESS AND ITS MANAGEMENT ( <i>in Ukrainian</i> ).....	72
<b>L. Yurchyshena</b> FINANCIAL PLANNING IN UNIVERSITIES UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	82
<b>V. Kuliavets, M. Oryekhov, S. Petrenko</b> DIRECTIONS OF TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESS EFFICIENCY MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION ( <i>in Ukrainian</i> ).....	92
<b>N. Yakymova, O. Laushkin</b> SCIENTIFIC-METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE MARKETING STRATEGY FORMATION FOR THE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE ( <i>in Ukrainian</i> ).....	99
<b>N. Yakymova, O. Taranych, S. Baidin</b> DIRECTIONS FOR THE FORMATION OF HR STRATEGY AT THE ENTERPRISE TAKING INTO ACCOUNT MECHANISMS OF MATERIAL MOTIVATION ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	108
<b>V. Matviichuk, O. Matushevskiyi</b> FORMATION OF THE FINANCIAL SECURITY OF THE BUSINESS SUBJECT UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL ( <i>in Ukrainian</i> ) .....	118
<b>O. Doronina, Kapranova L., Kaspruk A.</b> THE MISSION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A TOOL FOR MANAGING THE ECONOMY UNDER MARTIAL LAW( <i>in Ukrainian</i> ) .....	132
<b>S. Belous-Sergeeva</b> ASSESSMENT AND ENHANCEMENT OF THE EFFECTIVENESS OF SIX SIGMA METHODS APPLICATION IN QUALITY MANAGEMENT OF PRODUCTION OR SERVICES.....	145

DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.1

УДК 332.14:[005.95:005.934]

JEL: J28; M13; R38

**Зубарєва Г.М.**

здобувач ступеня доктора філософії,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
ORCID: 0000-0003-4000-3882  
[rustamova.hunel1421@vu.cdu.edu.ua](mailto:rustamova.hunel1421@vu.cdu.edu.ua)

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ПІДґРУНТЯ РЕГУЛЮВАННЯ ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Доведено, що для того, щоб бути конкурентоспроможним, підприємство має мати сильний кадровий потенціал та докладати зусиль до досягнення кадрової безпеки. Визначено зміст кадрової безпеки бізнесу як стану, при якому підприємство має достатню кількість кваліфікованих та мотивованих працівників, які здатні забезпечити ефективну, конкурентоспроможну та безперебійну роботу підприємства на тривалу перспективу. Виокремлено п'ять основних складових формування кадрової безпеки бізнесу та надано характеристику дії кожної складової на досягнення кадрової безпеки бізнесу. З метою виконання аналізу достатності нормативно-правової бази щодо забезпечення кадрової безпеки бізнесу було обрано закони, що з різних боків регламентують професійну діяльність людини та визначають межі впливу на процеси забезпечення кадрової безпеки. Такими документами було обрано Кодекс законів про працю України та Закони України «Про зайнятість населення», «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», «Про рекламу», «Про професійний розвиток працівників». Проаналізовано зміст кожного документу з позицій наявності та достатності положень, що регулюють складові формування кадрової безпеки бізнесу.

**Ключові слова:** кадрова безпека, бізнес, регіон, управління, персонал, нормативна база, Україна.

Рис. - 1, Табл. - 1, Літ. - 14.

**H. Zubarieva**

Postgraduate,  
Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi  
ORCID: 0000-0003-4000-3882  
[rustamova.hunel1421@vu.cdu.edu.ua](mailto:rustamova.hunel1421@vu.cdu.edu.ua)

## **REGULATORY AND LEGAL BASIS FOR THE REGULATION OF BUSINESS PERSONNEL SECURITY MANAGEMENT ISSUES IN UKRAINE**

It has been proven that in order to be competitive, an enterprise must have a strong workforce potential and make efforts to achieve workforce security. The content of workforce security of business is defined as a state in which an enterprise has a sufficient number of qualified and motivated employees who are able to ensure effective, competitive and uninterrupted operation of the enterprise in the long term. Five main components of workforce security formation of business have been identified and the characteristics of the action of each component on achieving workforce security of business have been provided. In order to perform the analysis of the adequacy of the regulatory framework for ensuring

workforce security of business, laws were selected that regulate professional activity from different angles and define the boundaries of influence on the processes of ensuring workforce security. Such documents were the Labor Code of Ukraine and the Laws of Ukraine "On Employment of the Population", "On Wages", "On Labor Protection", "On Stimulating the Development of the Digital Economy in Ukraine", "On Advertising", "On Professional Development of Employees". The content of each document was analyzed from the standpoint of the availability and adequacy of provisions that regulate the components of workforce security formation of business.

**Key words:** personnel security, business, region, management, personnel, regulatory framework, Ukraine.

Fig. - 1, Tab. - 1, Ref. - 14.

**Постановка проблеми.** За сучасних надскладних умов функціонування українського бізнесу саме людський капітал виступає одним із найважливіших факторів виробництва, який потрібно максимально мотивувати, зберігати, розвивати та нагромаджувати. Дійсно, в умовах воєнного стану та постійних ворожих обстрілів України завжди існує ймовірність втратити як матеріальну, так і людську складові бізнесу незалежно від того, в якому регіоні країни розташовано виробничі потужності підприємства. Проте втрата матеріальної складової, що може стати дуже болячим (а іноді і непоправним) ударом для бізнесу, за умови максимального збереження персоналу дозволить поступово відновити виробничий процес на будь-якій території, якщо немає його тісної прив'язки до певної місцевості, так як зберіглися унікальні знання про особливості діяльності та технологію виробництва. За таких умов докладання зусиль для пошуку фінансових ресурсів і на основі наявних знань відтворення виробничих потужностей та технологічного процесу принесе очікувані результати у мінімально короткий термін. У іншому випадку втрати підприємця будуть руйнівними і непоправними, так як навіть за умови наявності достатньої кількості фінансових та матеріальних ресурсів швидко відновити технологічний процес без унікальних знань та досвіду працівників буде дуже складно. Тому для успішної діяльності керівництву необхідно приділяти достатньо уваги кадровій безпеці свого бізнесу, збереженню й безперервному розвитку знань і вмінь кваліфікованих та мотивованих працівників.

До того ж, український та світовий ринки праці перебувають під впливом безперервних змін, так як через потужні тенденції цифровізації й розвиток штучного інтелекту з'являються нові професії та навички, які вже сьогодні є затребуваними на ринку і які докорінно трансформують професійно-кваліфікаційний ландшафт сучасного ділового середовища країни. Тому підприємцям необхідно постійно адаптуватися до цих змін та забезпечити наявність працівників, які відповідають новим вимогам. Тобто для того, щоб бути конкурентоспроможним, підприємство має мати сильний кадровий потенціал та докладати зусиль до досягнення кадрової безпеки.

Для того, щоб українському бізнесу вистояти в таких надважких умовах, на державному рівні має бути створено дієвий законодавчий фундамент, який би надавав роботодавцям чіткого роз'яснення положень стосовно реалізації ключових складових управління персоналом та поступового досягнення на цьому підґрунті ознак кадрової безпеки. Саме тому проблематика оцінювання достатності нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки бізнесу є досить актуальною на сучасному етапі функціонування та розвитку ділового середовища України і потребує продовження досліджень в обраному нами напрямі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останніми роками українські науковці досліджують питання нормативного регулювання у площині різних аспектів використання кадрового потенціалу суб'єктів господарювання України. Так, Д. Терещенко на основі детального дослідження наявних механізмів державного регулювання тенденцій розвитку людського капіталу на рівні підприємства обґрунтовує доцільність більш широкого використання нових підходів, заснованих на збалансованій дії ринкових, державних та соціальних інструментів впливу [1]. О. Коваль та Р. Власенко наголошують на необхідності посилення дії інструментів соціальної політики на процеси нагромадження людського капіталу на всіх рівнях управління, у тому числі і на мікрорівні [2]. В. Круглов та Д. Терещенко доводять необхідність актуалізації ініціатив державної політики відновлення людського капіталу і, у першу чергу, за рахунок розвитку різних аспектів соціальної сфери [3]. О. Краско та Ю. Литвин деталізують нормативні положення державної політики інвестування у людський капітал, як одного з найбільш результативних інструментів забезпечення кадрової безпеки бізнесу [4]. О. Захарова та І. Барбанова присвятили своє дослідження нормативному регулюванню найбільш результативної складової професійної діяльності людини – генеруванню та подальшому використанню інновацій [5]. А. Михайлик розкриває особливості законодавчого регулювання одного з найбільш важливих питань цифрового сьогодення, що визначає безпекову складову діяльності суб'єкта господарювання, – захист персональних даних працівників [6]. Отже бачимо, що науковці досить активно досліджують нормативно-правове забезпечення окремих складових, аспектів та напрямів використання персоналу з метою забезпечення достатнього рівня ефективності функціонування підприємств. Разом з тим, системно оцінку достатності й комплексності нормативно-правового регулювання питань управління кадровою безпекою бізнесу в Україні не здійснювалося і тому є необхідність у виконанні даного дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є систематизація нормативно-правового регулювання питань управління кадровою безпекою бізнесу в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Зміст кадрової безпеки бізнесу у загальному визначенні можна охарактеризувати як стан, при якому підприємство має достатню кількість кваліфікованих та мотивованих працівників, які здатні забезпечити ефективну, конкурентоспроможну та безперебійну роботу підприємства на тривалу перспективу. При цьому слід чітко розуміти, що цей стан системи не є статичним, що виник один раз і завжди буде незмінним. Для того, щоб досягти стійкого стану кадрової безпеки підприємець має на постійній основі докладати зусиль для цього, запроваджувати дієві заходи у межах затвердженої на підприємстві політики сприяння різним аспектам формування кадрової безпеки. Слід також наголосити, що для досягнення поставлених керівництвом цілей щодо стратегічного розвитку підприємства та цілеспрямованого нагромадження з цією метою людського капіталу, означена політика має орієнтуватися на діючі правові норми та положення, закріплені у законодавстві країни.

Попередні дослідження дозволили дійти висновку, що існує п'ять важливих складових кадрової безпеки, реалізації кожної з яких дозволить зберегти кадровий потенціал та підвищити рівень конкурентоспроможності бізнесу на регіональному та національному ринках. Такими складовими нами було обрано [7]:

1. Ефективний процес швидкого закриття вакансій. Від того, наскільки швидко та ефективно буде проходити процес пошуку, підбору та набору персоналу на вакантні позиції підприємства, будуть залежати оперативні результати діяльності та стратегічні

перспективи розвитку бізнесу.

2. Ефективна система адаптації нового персоналу в колективі. Створений на підприємстві морально-психологічний клімат та система заходів з комфортного влиття нової людини в колектив мають стати гарантією для закріплення талантів на підприємстві та підвищення на цьому підґрунті конкурентоспроможності діяльності підприємства на регіональному та національному ринках.

3. Науково-обґрунтована й справедлива система оплати та мотивації праці. Виконання цього пункту є умовою залучення та утримання найкращих професіоналів з первинного та вторинного ринків праці, що дозволить суттєвим чином підвищити кінцеві фінансові показники діяльності підприємства.

4. Стимулювання високого рівня мотивації працівників до використання та поширення нових знань. Запроваджена на підприємстві, навіть сама якісна, система професійного розвитку персоналу буде неефективною, якщо одночасно не буде створено атмосферу високої мотивації працівників до максимального використання на практиці тих знань і вмінь, які вони набули під час різних заходів професійного розвитку або через процедури поширення знань іншими працівниками та подальшого їх привласнення.

5. Заходи, спрямовані на трансляцію працівниками відкритих позитивних практик, що відбуваються усередині підприємства, у зовнішнє середовище. Саме таким шляхом можливо поступово сформувати позитивний бренд роботодавця на ринку, що стане умовою для залучення на підприємство найбільш перспективних, компетентних та талановитих працівників.

Конкретизацію характеристики дії основних складових на формування кадрової безпеки бізнесу наведено на рис. 1.



**Рисунок 1 - Характеристика дії основних складових на формування кадрової безпеки бізнесу**

Для того, щоб досягти максимального ефекту від реалізації всіх перелічених



складових на рівні окремого підприємства, його керівництво має спиратися на певну нормативну базу, яка б регламентувала дії підприємця у потрібному векторі руху. Звичайно, що кожен підприємець в межах свого бізнесу самостійно регулює свої дії, проте він має мати чіткі орієнтири, щоб одночасно забезпечити найбільш комфортні умови праці та отримати високий рівень віддачі від роботи персоналу, суттєвим чином підвищити рівень інноваційності праці. Тому вважаємо за доцільне проаналізувати ті основні нормативно-правові акти України, які містять положення щодо регулювання виокремлених нами складових кадрової безпеки бізнесу.

З метою аналізу було обрано закони, що з різних боків регламентують професійну діяльність людини та визначають межі впливу на процеси забезпечення кадрової безпеки та нагромадження людського капіталу. Такими законами стали:

Кодекс законів про працю України (№322-VIII від 10.12.1971 р. у редакції від 01.10.2023 р.);

Закон України «Про зайнятість населення» (№5067-VI від 05.07.2012 р. у редакції від 14.10.2023 р.);

Закон України «Про оплату праці» (№108/95-ВР від 24.03.1995 р. у редакції від 01.04.2023 р.);

Закон України «Про охорону праці» (№2694-XII від 14.10.1992 р. у редакції від 01.10.2023 р.);

Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» (№1667-IX від 15.07.2021 р. у редакції від 01.01.2023 р.);

Закон України «Про рекламу» (№270/96-ВР від 03.07.1996 р. у редакції від 02.10.2023 р.);

Закон України «Про професійний розвиток працівників» (№4312-VI від 12.01.2012 р. у редакції від 27.12.2019 р.) [8-14].

Вивчення змісту означених нормативних актів дозволило встановити ті положення, які на державному рівні регламентують та регулюють основні складові формування кадрової безпеки бізнесу (табл. 1). При цьому під час дослідження було встановлено, що під дію регламентації підпали лише чотири перші складові досліджуваного поняття, а важелі формування позитивного бренду роботодавця у суспільстві є суто внутрішньою задачею підприємця і на законодавчому рівні не встановлюються навіть мінімально припустимі вимоги щодо реалізації цієї складової.

Кодекс законів про працю України містить положення, що регламентують зміст всіх чотирьох основних складових кадрової безпеки бізнесу, так як: визначають загальні правила і умови найму та звільнення працівників, правила проведення випробувань при прийнятті на роботу, вимоги до компетентності претендентів на вакантні посади та робочі місця; регламентують норми праці, відпочинку та трудової дисципліни, що є умовою успішної й швидкої адаптації нового працівника на підприємстві й у трудовому колективі; деталізують положення щодо нормування і оплати праці на підприємстві; встановлюють вимоги до організації виробничого навчання в межах запровадженої на підприємстві системи професійного розвитку персоналу, оцінювання набутих працівниками професійних компетентностей та знань за результатами проходження професійного навчання й процедур підвищення кваліфікації. Отже, орієнтуючись навіть виключно на Кодекс законів про працю України роботодавець зможе повною мірою забезпечити нормативне підґрунтя для формування власної політики кадрової безпеки. Інші ж закони надають додаткові важелі регулювання, що розширює можливості підприємства по створенню успішної політики формування кадрової безпеки бізнесу.

Таблиця 1 - Нормативне регулювання основних складових кадрової безпеки бізнесу

Документ	Ефективний процес швидкого закриття вакансій	Ефективна система адаптації нового персоналу в колективі	Науково-обґрунтована й справедлива система оплати та мотивації праці	Стимулювання високого рівня мотивації працівників до використання та поширення нових знань
1	2	3	4	5
Кодекс законів про працю України	положення про затвердження або користування існуючим професійним стандартом як інструменту встановлення професійних компетентностей працівників при прийнятті їх на підприємство	положення про необхідність виконання норм праці і відпочинку, заборону мобільну та трудової дисципліни як умов успішної адаптації нового працівника в колективі	положення і оплати праці, які містяться в колективному договорі	положення про затвердження або користування вже існуючим професійним стандартом як інструменту встановлення професійних компетентностей працівників при оцінюванні рівня їх знань після проходження професійного навчання, підвищення кваліфікації
	положення щодо загальних правил і умов найму та звільнення працівників, правил проведеної випробування при прийнятті на роботу			положення про організацію виробничого навчання як умови професійного розвитку персоналу
Закон України «Про зайнятість населення»	положення щодо сприяння самозайнятості населення, організації підприємницької діяльності та створенню нових робочих місць			положення про забезпечення можливості молоді, що навчається в закладах освіти різного рівня, у вільний від навчання час проходити стажування на підприємстві, що може надати можливості для відбору талантів і їх подальшого працевлаштування на підприємстві
Закон України «Про оплату праці»	положення про надання компенсації роботодавцю при працевлаштуванні певних категорій зареєстрованих безробітних та положення про особливості функціонування організації, що надають послуги з посередництва у працевлаштуванні сприяють прискоренню терміну закриття вакантних посад		процедури створення системи організації оплати праці на підприємстві та індексації заробітної плати, що має стати основою мотивації персоналу до високопродуктивної та іннова-	положення щодо організації процедур проходження працівниками професійного навчання являється умовою реалізації концепції навчання протягом життя
				положення про участь у соціальному діалозі як умова забезпечення працівникам гідних умов праці, можливостей професійного розвитку

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
Закон України «Про охорону праці»		положення щодо створення на підприємстві служби охорони праці або запровадження посади фахівця з охорони праці, запровадження обов'язкових періодичних медичних оглядів певних категорій персоналу	ційної праці інструментом залучення і закріплення талантів	
Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні»	особливості укладання контрактів та гіп-контрактів, зобов'язання щодо розвитку талантів для IT-компаній, що являються резидентами економічного середовища Дія.Сіті			
Закон України «Про рекламу»	регламентує інформацію, яка має, та яка не має міститися у об'яві про вакансію на підприємстві			
Закон України «Про професійний розвиток працівників»				положення про рациональну організацію всіх видів та форм професійного навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку власного персоналу як умови стратегічного розвитку бізнесу  положення про стимулювання працівників до проходження заходів щодо їх професійного розвитку, що має стати умовою їх професійного та кар'єрного зростання, підвищення рівня інноваційності праці завдяки використанню та поширенню нових знань  положення про проведення у разі необхідності атестації працівників, що дозволить підвищити рівень мотивації персоналу до власного професійного розвитку та привласнення новітніх знань

Джерело: систематизовано за даними [8-14]

Закон України «Про зайнятість населення» додатково регламентує дві складові кадрової безпеки бізнесу завдяки тому, що стимулює підприємців до створення робочих місць, акцентує увагу на доцільності здобувачів освіти проходити стажування на підприємстві і тим самим надає можливість відбору роботодавцем найбільш здібної молоді для подальшого працевлаштування, зобов'язує стимулювати роботодавців за працевлаштування певних категорій зареєстрованих безробітних, розкриває зміст та послідовність процедур професійного навчання персоналу, можливості професійного розвитку на безперервній основі.

Закон України «Про оплату праці» доводить необхідність створення на підприємстві такої системи оплати праці, яка б мотивувала працівників до високопродуктивної інноваційної праці. Закони України «Про охорону праці», «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» та «Про рекламу» регламентують різні сучасні аспекти процедур пошуку та підбору на підприємство нових працівників, питань охорони праці на підприємстві. Закон України «Про професійний розвиток працівників» надає роботодавцю відповіді на будь-які питання, що можуть в нього виникнути під час організації на підприємстві системи професійного розвитку персоналу.

Отже, проведені дослідження дозволяють дійти до висновку, що на сьогодні роботодавці України завдяки діючому нормативно-правовому забезпеченню мають всі необхідні інструменти та інструкції, на основі яких могли б вибудувати дієву систему кадрової безпеки власного бізнесу. Мотивація роботодавців до побудови такої системи має бути пов'язаною з прагненням до покращення фінансово-економічного стану підприємства, виведення його з кризового стану та безпосередньої участі у відновленні економіки регіону і області сьогодні та в повоєнний період.

**Висновки.** Сучасний етап функціонування економіки України вимагає мобілізації всіх можливих інструментів, важелів та чинників впливу, застосування яких дозволило б вивільнити додаткові ресурси на потреби фронту з метою наближення часу перемоги. У цьому контексті досить результативним рішенням є спрямування зусиль на нагромадження людського капіталу суб'єктами господарювання країни. Для досягнення поставленої мети підприємці мають активізувати цілу низку напрямів кадрової політики і одними з найбільш важливих з них виступають заходи щодо забезпечення кадрової безпеки бізнесу. У роботі було проаналізовано положення лише основних нормативно-правових документів України в соціальній сфері, що дозволяють встановити контури нормативного регулювання складових кадрової безпеки бізнесу. За результатами проведеного аналізу можна констатувати, що національне законодавство забезпечує підґрунтя для того, щоб будь-які підприємства незалежно від форми власності та розміру формували власну політику та стратегію кадрової безпеки. Орієнтація на нормативні положення дозволить підприємцям досягти успіху у прагненні максимізувати умови для кадрової безпеки власного бізнесу. Подальші дослідження мають бути спрямованими на побудову дорожньої карти формування стратегії досягнення стану кадрової безпеки суб'єктами господарювання регіонів України в повоєнний період. Особлива увага при цьому має бути спрямованою на методичну та інструментальну допомогу регіонам, найбільшим чином постраждалим від війни та окупації.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Терещенко Д.А. Державне регулювання формування та розвитку людського капіталу в умовах інноваційної економіки: теоретичні аспекти. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 115-122.
2. Коваль О.П., Власенко Р.В. Нова соціальна політика як шлях до відновлення людського капіталу. *Український соціум*. 2023. № 3. С. 126-136.
3. Круглов В.В., Терещенко Д.А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. Вип. 2. С. 21-33.
4. Краско О.А., Литвин Ю.О. Державна політика сприяння інвестиціям в освіту як чинник формування людського капіталу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №7. С. 123-129.
5. Захарова О.В., Барбанова І.С. Нормативне підґрунтя активізації інноваційного розвитку регіонів України. *Економіка і організація управління*. Зб. наук. праць. Вінниця: ДонНУ ім. Василя Стуса, 2019. Вип. №1 (33). С. 53-63.
6. Михайлик А.С. До питання нормативно-правового регулювання захисту персональних даних працівників в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Вип. 72(2). С. 82-87.
7. Зубарева Г.М. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент активізації регіонального розвитку в повоєнний період. *Економіка і організація управління*. Зб. наук. праць. Вінниця: ДонНУ ім. Василя Стуса. 2022. Вип. №2 (46). С. 216-227.
8. Кодекс законів про працю України №322-VIII від 10.12.1971 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
9. Закон України «Про зайнятість населення» №5067-VI від 05.07.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.
10. Закон України «Про оплату праці» №108/95-ВР від 24.03.1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
11. Закон України «Про охорону праці» №2694-XII від 14.10.1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.
12. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» №1667-IX від 15.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.
13. Закон України «Про рекламу» №270/96-ВР від 03.07.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
14. Закон України «Про професійний розвиток працівників» №4312-VI від 12.01.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>.

**REFERENCES**

1. Tereshhenko, D.A. (2019). Derzhavne reghuljuvannja formuvannja ta rozvytku ljudskogho kapitalu v umovakh innovacijnoji ekonomiky: teoretychni aspekty. *Teorija ta praktyka derzhavnogho upravlinnja*, 4, 115-122.
2. Kovalj, O.P., Vlasenko, R.V. (2023). Nova socialjna polityka jak shljakh do vidnovlennja ljudskogho kapitalu. *Ukrainskijj socium*, 3, 126-136.
3. Krughlov, V.V., Tereshhenko, D.A. (2023). Derzhavna polityka vidnovlennja ljudskogho kapitalu Ukrajinjy v pisljavojenyj period. *Osvitnja analityka Ukrajinjy*, 2, 21-33.
4. Krasko, O.A., Lytvyn, Ju.O. (2023). Derzhavna polityka spryjannja investycijam v osvitu jak chynnyk formuvannja ljudskogho kapitalu. *Investyciji: praktyka ta dosvid*, 7, 123-129.
5. Zakharova, O.V., Barbanova, I.S. (2019). Normatyvne pidgruntja aktyvizaciji innovacijnogho rozvytku reghioniv Ukrajinjy. *Ekonomika i orghanizacija upravlinnja*. Zb.

- nauk. pracj. Vinnycja: DonNU im. Vasylja Stusa, 1 (33), 53-63.
6. Mykhajlyk, A.S. (2022). Do pytannja normatyvno-pravovogho reghuljuvannja zakhystu personalnykh danykh pracivnykiv v Ukraini. *Naukovyj visnyk Uzhghorodskogho nacionaljnogho universytetu. Serija: Pravo*, 72(2), 82-87.
  7. Zubarjeva, Gh.M. (2022). Upravlinnja kadrovoju bezpekoju biznesu jak instrument aktyvizaciji reghionaljnogho rozvytku v povojennyj period. *Ekonomika i orghanizacija upravlinnja. Zb. nauk. pracj. Vinnycja: DonNU im. Vasylja Stusa*, 2 (46), 216-227.
  8. Kodeks zakoniv pro pracju Ukrainy (1971). №322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.
  9. Zakon Ukrainy «Pro zajnjatistj naselennja» (2012). №5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.
  10. Zakon Ukrainy «Pro oplatu praci» (1995). №108/95-BP. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
  11. Zakon Ukrainy «Pro okhoronu praci» (1992). №2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.
  12. Zakon Ukrainy «Pro stymuljuvannja rozvytku cyfrovoji ekonomiky v Ukraini» (2021). №1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.
  13. Zakon Ukrainy «Pro reklamu» (1996). №270/96-BP. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
  14. Zakon Ukrainy «Pro profesijnyj rozvytok pracivnykiv» (2012). №4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>.

DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.21

УДК 339.9:655.4:070

JEL: F29, O32, L82, L86

**Ищук Ю.А.**

доктор філософії, доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-4187-7816

[yu.ishuk@donnu.edu.ua](mailto:yu.ishuk@donnu.edu.ua)

**Варламова М.Л.**

к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0001-7111-1136

[m.varlamova@donnu.edu.ua](mailto:m.varlamova@donnu.edu.ua)

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВИДАВНИЧОЇ СПРАВИ ЯК СКЛАДОВОЇ ГЛОБАЛЬНИХ  
КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ**

Стаття розглядає зміни, що відбулися у видавничій галузі на фоні глобальних трансформацій у суспільстві. У контексті видавничої індустрії досліджено нові світові тенденції, які створюють складні умови: технологічні сили, суспільні сили та регуляторні органи. Цифрова революція шукає нові реалії для видавництва, які повинні не лише адаптуватися, але й готуватися до використання нових інструментів та технологій. Клієнтоорієнтованість і реакція на споживчі очікування стають катализаторами для новаторських бізнес-моделей, спрямованих на задоволення потреб сучасного читача. Регуляторні зміни в цифровому середовищі вимагають від компаній дотримання законів і етичних принципів для забезпечення успіху та довіри від клієнтів та інвесторів. Визначено, що видавнича галузь повинна активно використовувати цифрові технології. Розглянуто перехід від паперового до цифрового ринку та його вплив на видавничу індустрію. Проаналізовано загальний дохід та дохід від цифрових публікацій видавничої галузі у провідних країнах світу. Дані свідчать, що майбутнє галузі буде пов'язане з цифровими технологіями, більше того, цифрові технології дозволять перейти до повністю клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, де фокус повністю зосереджений на клієнті. Аналіз світових витрат на цифрову рекламу та доступ до Інтернету підкреслює зростаючий вплив цифрових технологій. Приділено увагу впровадженню технологій штучного інтелекту у видавничу справу, зокрема, як провідні медіа-компанії, такі як Forbes, The Washington Post і Bloomberg, використовують штучний інтелект для оптимізації своїх виробничих процесів. Загальною тенденцією стає зростання ролі штучного інтелекту в оптимізації виробничих процесів у видавничій сфері для підвищення продуктивності та контенту.

**Ключові слова:** цифровізація, глобальні креативні індустрії, видавнича справа, штучний інтелект, глобальні тенденції.

Рис. - 3, Літ. - 5

**Y. Ishchuk**

Ph.D., associate professor,

Department of International Economic Relations, Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-4187-7816

[yu.ishuk@donnu.edu.ua](mailto:yu.ishuk@donnu.edu.ua)

**M. Varlamova**

PhD in Economics, associate professor,  
Department of International Economic Relations, Vasyli' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0001-7111-1136

[m.varlamova@donnu.edu.ua](mailto:m.varlamova@donnu.edu.ua)

## **DIGITALIZATION OF PUBLISHING AS A COMPONENT OF GLOBAL CREATIVE INDUSTRIES**

The article explores the changes that have taken place in the publishing industry against the backdrop of global transformations in society. In the context of the publishing industry, new global trends are examined, creating complex conditions influenced by technological forces, societal dynamics, and regulatory bodies. The digital revolution seeks new realities for publishers, requiring not only adaptation but also preparedness to embrace new tools and technologies. Customer orientation and responsiveness to consumer expectations serve as catalysts for innovative business models aimed at satisfying the needs of the modern reader. Regulatory changes in the digital environment demand companies to adhere to laws and ethical principles to ensure success and trust from clients and investors. It is identified that the publishing sector must actively leverage digital technologies. The transition from the paper to the digital market and its impact on the publishing industry are discussed. An analysis of overall revenue and income from digital publications in leading countries worldwide is presented. The data indicates that the future of the industry will be intertwined with digital technologies. Furthermore, digital technologies enable a shift toward fully customer-oriented business models, where the focus is entirely on the customer. An analysis of global spending on digital advertising and internet access underscores the growing influence of digital technologies. Challenges and opportunities arising from digital technologies in the publishing business are explored. Tools to enhance reader engagement and the application of new practices for digitized and interactive content are highlighted. Attention is devoted to the integration of artificial intelligence technologies into publishing, examining how leading media companies like Forbes, The Washington Post, and Bloomberg utilize artificial intelligence to optimize their production processes. A prevailing trend is the increasing role of artificial intelligence in optimizing production processes in the publishing sector to enhance productivity and content quality.

**Key words:** digitization, global creative industries, publishing industry, artificial intelligence, global trends.

Fig. - 3, Lit. - 5

**Постановка проблеми.** Протягом останнього десятиліття глобальні трансформації у суспільстві супроводжувалися неоднозначним впливом на видавничу справу, визначаючи її новий напрямок розвитку. Цифрова революція, яка зазнала інтенсивного зростання, створила як виклики, так і можливості для видавництва. Тому дана тема потребує дослідження та спеціального аналізу змін в галузі видавництва під впливом цифровізації, а також висвітлення ключових аспектів, таких як адаптація до нових технологій, зміни в споживчих уподобаннях, регуляторні виклики та використання штучного інтелекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам цифровізації видавничої справи присвячені праці багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких: Шендерівська Л., Гук О., Злигостев С, Приступенко Т., Євдокименко І., Герасимова О. та інші.



**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає в комплексному вивченні впливу цифровізації на видавничу справу в контексті глобальних трансформацій у суспільстві.

**Виклад основного матеріалу.** У 20-му столітті відбулися важливі зміни в різних аспектах суспільства, таких як культура, соціальна структура, ринок праці та демографічна ситуація. Зазначене століття було періодом інтенсивного розвитку, а його завершення не призупинило тенденції змін, навпаки, вони лише посилюються.

У 21-му столітті нові глобальні тенденції прискорюють зміни в суспільстві. Серед них важливі значення:

*Демографічні зміни.* Збільшення середнього віку населення світу, особливо в розвинених країнах, викликане покращенням умов життя, розвитком медицини та методами контролю народжуваності. Ця динаміка впливає на структуру ринку праці та суспільство в цілому;

*Зміна глобальної економічної влади.* Змінюється вплив країн, які розвиваються, та інших ключових гравців, таких як Бразилія, Індія та Китай, на світові економічні відносини;

*Прискорення урбанізації.* Процес поширюється на країни Третього світу, що призводить до змін у споживчих потребах та способі життя населення.

*Нестача ресурсів та зміна клімату.* Проблема нестачі ресурсів та зміни клімату стає актуальною і впливає на глобальні політичні та економічні рішення.

*Технологічний прогрес.* Цифрова революція перетворює сучасний світ, впливаючи на сферу всього людського життя та визначаючи рішення компаній та індивідуумів.

Глобальна видавнича індустрія також переживає серйозні зміни під впливом трьох основних факторів, які створюють складну ситуацію, яка для багатьох працівників цієї галузі може стати справжньою кризою, а саме:

*Технологічні сили.* Цифрова революція змінює життя людей та впливає на потреби споживачів. Видавництва не можуть залишитися осторонь, поза впливом цих змін. Вони повинні не просто адаптуватися, але й готуватися до використання нових інструментів, які виникнуть внаслідок цієї технологічної трансформації. Поява смарт-пристроїв відкрила нові можливості для заробітку, активної взаємодії з клієнтами та значного підвищення впізнаваності бренду;

*Суспільні сили.* Консюмеризація та постійні очікування клієнтів вимагають не просто реакцій, але й активних відгуків. Центральне становище клієнта та його потреби є ключовим каталізатором для новаторських бізнес-моделей, які зможуть задовольнити вимоги сучасного споживача.

*Регуляторні органи.* Зміни в цифровому середовищі також викликали необхідність нових законів і нормативів для регулювання відносин між особами та підприємствами. Компанії повинні дотримуватися законів і етичних принципів для забезпечення свого успіху та довіри з клієнтами та інвесторами.

Загалом, глобальна видавнича галузь повинна активно адаптуватися до цих змін, використовуючи технології, що відповідають очікуванню споживачів та досягаючи високих стандартів регуляторних органів.

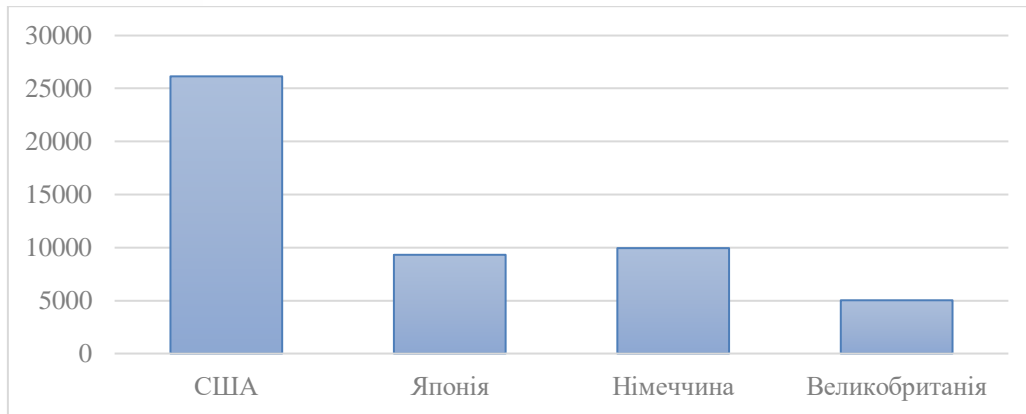
Глобальна видавнича галузь має хороші умови для зростання в наступні кілька років. Зростаюча популярність аудіокниг, зростаючий попит на книги на ринках, що розвиваються, і незмінна популярність друкованих книг сприяють зростанню галузі. Серед країн лідерів, які отримали найбільші доходи від видавничої індустрії є США, Японія, Німеччина, Великобританія (рис.1).

Очікується, що світовий видавничий ринок зросте з 84,54 мільярда доларів США

у 2021 році до 89,25 мільярда доларів США у 2022 році за середньорічного темпу зростання (CAGR) 5,6%. Очікується, що ринок досягне 105,27 мільярда доларів у 2026 році при CAGR 4,2% [1].

Зростання видавничого ринку залежить від кількох факторів, таких як зростаючий вплив електронних книг, збільшення проникнення Інтернету та висока швидкість перегляду, а також мінлива динаміка бізнесу видавничої галузі.

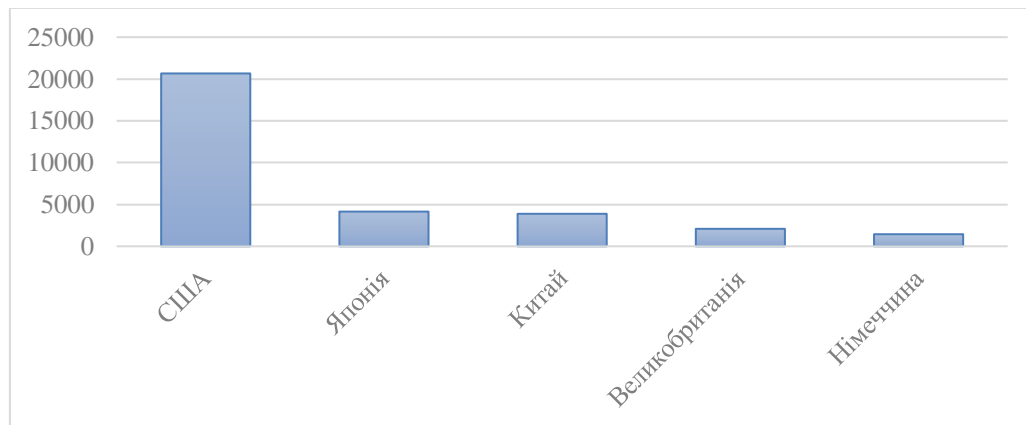
Загальний перехід ринку від паперового до цифрового проклав шлях до нових можливостей, які видавництва повинні використати на повну. Це еволюція бізнесу, яка не може більше чекати.



**Рисунок 1 - Дохід видавничої галузі у провідних країнах світу за 2022р., млн дол.**

*Джерело: побудовано на основі джерела: [2, 3]*

За прогнозами розмір глобального ринку цифрових видавництв зросте з 41,35 млрд дол США у 2022 році до 45,98 млрд дол США у 2023 році за середньорічного темпу зростання 11,2%. [4]



**Рисунок 2 - Дохід від цифрових публікацій у провідних країнах світу за 2022 рік, млн дол. США**

*Джерело: побудовано на основі джерела: [4]*

Ці дані свідчать, що майбутнє галузі буде пов'язане з цифровими технологіями. Більше того, цифрові технології дозволять перейти до повністю клієнтоорієнтованих бізнес-моделей, де фокус повністю зосереджений на клієнті. У такому баченні продукт, який пропонується, а також спосіб, у який він надається клієнту, будуть адаптовані під

потреби споживача. Перехід до цієї бізнес-моделі є необхідним і фундаментальним для досягнення успіху. Легко зрозуміти, що клієнти задоволені, коли вони отримують те, що шукають, з невеликими зусиллями і без зайвих витрат часу. Щоб задовольнити таких споживачів, видавництва повинні відкритися цифровому світу, який є основним місцем, де люди шукають рішення своїх проблем і відповіді на свої питання.

Стан цифрового видавництва постійно коливається та пристосовується до попиту користувачів. З розвитком нових технологій розширюються очікування клієнтів. Можна з упевненістю сказати, що традиційні медіа та контент, як друкване видання, можуть більше не бути перевагою мобільних користувачів. Тому глобальному видавничому ринку та окремим видавцям контенту необхідно створити простір для рішень, які покращують споживчий досвід. Ці рішення повинні впроваджувати нові практики, які оцифровують вміст у безпечний, інтерактивний та захоплюючий спосіб.

Адаптація до цифрового розповсюдження та залучення читачів можуть допомогти видавництвам отримувати прибуток та підвищувати задоволеність клієнтів. Крім того, цифрові видавництва можуть використовувати багато нових інструментів, тенденцій, функцій і послуг, щоб покращити залученість читачів. Доречно розглянути основні з них, а саме:

### **1. Виникнення нового ринку.**

У сучасному конкурентному середовищі, яке характеризується загостренням конкуренції, усі бренди та підприємства, особливо ті, що працюють в Інтернеті, зіштовхуються з високим рівнем суперництва. Традиційні друковані видання поступово поступаються цифровим, які надають своїй аудиторії широкі можливості. Незважаючи на те, що зручність для користувачів є невід'ємною ознакою більшості веб-сайтів, важливо сформулювати переваги продуктів, послуг і контенту. Крім того, цифрові видавництва повинні знаходити рівновагу між забезпеченням доступності, покращенням пошуку та оптимізацією читабельності, зводячи до мінімуму витрати на розповсюдження.

• **Зменшення офлайн-витрат.** В епоху, коли домінують передові технології та поширена цифрова взаємодія, традиційні офлайн-витрати скоротилися, оскільки зручність електронної комерції в Інтернеті займає центральне місце. Зростання витрат в Інтернеті, особливо прискорене пандемією COVID-19, підкреслює підвищену практичність споживачів у задоволенні своїх потреб за допомогою цифрових платформ і сервісів. Споживачі сьогодні є вимогливими, віддають перевагу тим брендам та галузям, які застосовують інновації з урахуванням нових тенденцій та зручності для користувачів. Сучасний користувач очікує безперебійних онлайн-розваг, медіа-споживання, покупок і доступу до різноманітного контенту.

Для цифрових видавництв це вимагає постійної адаптації платформ і дизайну до поточних стандартів. Традиційні видавничі стратегії, які колись були ефективними, втратили свою цінність, оскільки друковані засоби масової інформації, такі як фізичні газети, зазнають зниження як актуальності, так і популярності. Зіткнувшись із зростаючими очікуваннями щодо витрат в Інтернеті, цифрові видавництва повинні проявляти гнучкість, надаючи регулярно оновлюваний вміст. Для порівняння, традиційні методи друку часто характеризуються повільнішими виробничими циклами, вищими витратами та логістичними проблемами при розповсюдженні.

Цифрове видання дає можливість поширювати онлайн-контент у всьому світі, залучаючи ширшу аудиторію та пропонуючи читачам вміст, який вони бажають. І навпаки, традиційні медіа обмежують доступ читача до вмісту на основі місця розташування, тоді як онлайн-медіа за своєю суттю більш зручні для користувача.

Сегментація аудиторії. Створення персоналізованого онлайн-досвіду для користувачів вимагає ретельного врахування їхніх інтересів і потреб. Розробка релевантних пропозицій і застосування цільової маркетингової стратегії допомагає визначити аудиторію відповідно до конкретної демографічної групи, яку видавництво збирається обслуговувати, що є невід'ємною частиною сегментації аудиторії. Під час уточнення розміру та стратегій цифрового видавничого ринку вирішальним стає отримання вичерпної довідкової інформації про споживачів. Такий підхід не тільки допомагає розширити клієнтську базу, але й дозволяє адаптувати повідомлення відповідно до конкретних потреб.

Розширення охоплення є ключовим напрямком збільшення прибутку від цифрової публікації. Для цифрових видавничих платформ, особливо тих, які створюють великий читабельний вміст, інноваційні способи доступу споживачів до цього вмісту мають першочергове значення.

Аналіз і вимірювання даних споживачів передбачає визначення аудиторії, за:

- залученістю до соціальних мереж;
- інтересами, мотивацією та способом життя;
- поведінкою та моделлю прийняття рішень;
- звичкою купувати або читати.

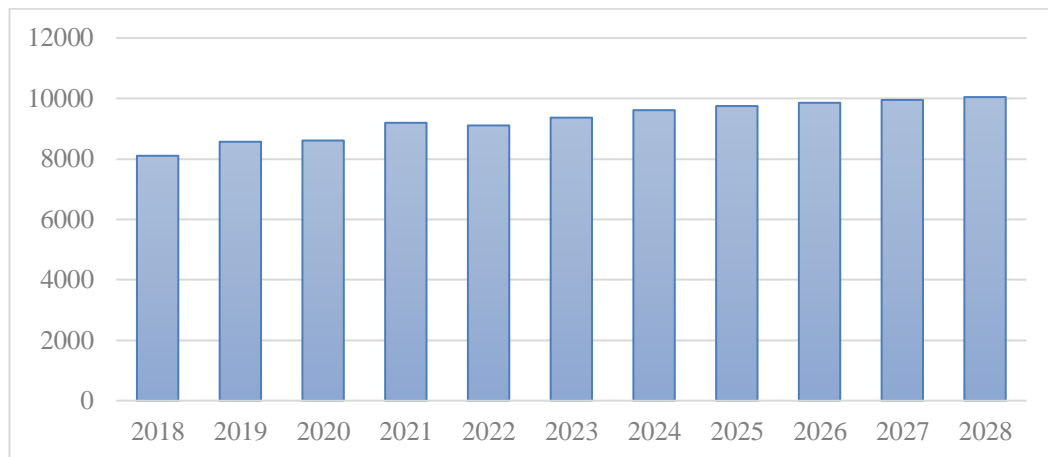
Коли цифровим видавництвом аудиторію та її вподобання буде визначено за допомогою сегментації, тоді стане можливим тестування нових стратегій і коригування інструментів цифрової публікації. Глибоке розуміння споживчих уподобань цифрового контенту сприяє більш ефективній рекламі, стратегічному просуванню, розробці продукту та загальному прийняттю стратегічних рішень.

• **Збільшення бюджету цифрового маркетингу.** У тандемі з послідовним зростанням використання цифрових технологій відбувається одночасне зростання маркетингових і рекламних бюджетів. Витрати на цифрову рекламу помітно зросли на 12,2% у 2022 році, і враховуючи безперервне зростання онлайн-споживання, можна передбачити подальше щорічне зростання цих цифр. Цифрові видавництва можуть скористатися перевагами цієї нової ери, впроваджуючи тенденції, які стануть стандартами на довгий час. Запровадження нових методів реклами для покращення взаємодії з аудиторією, разом з маркетинговими стратегіями сприятиме збільшенню бюджету.

Зосередження на популярних формах онлайн-контенту, таких як електронні книги, електронні журнали та газети, може дати змогу цифровим видавництвам зміцнити свій підхід до розширення бізнесу. Наприклад, прогнозований ріст доходу від видання електронних книг у США, який, за прогнозами, зросте з 6,07 мільярда доларів США у 2021 році до 6,95 мільярда доларів США у 2025 році, підкреслює перспективи процвітання у сфері цифрового видавництва. Загалом сектор цифрових видавництв передбачає постійне зростання прибутку, який досягне приблизно 35 мільярдів доларів США до 2025 року. Ці статистичні дані вказують на прибуткову траєкторію для цифрових видавців на тлі зростаючої хвилі цифрового споживацтва.

## **2. Зростання очікувань клієнтів.**

Початок створення та виконання нової цифрової стратегії, яка відповідає потребам споживачів, може бути важким завданням без відповідних інструментів. Витрата фінансових ресурсів, часу, зусиль та інших цінних активів на короткострокові ідеї та тенденції щодо контенту може призвести до негативних наслідків. Цифровим видавництвам слід ретельно обмірковувати певні аспекти очікувань клієнтів, перш ніж перш ніж змінювати або диверсифікувати традиційне видавництво.



**Рисунок 3 - Дохід від цифрових публікацій у Сполучених Штатах з 2018 по 2028 роки, млн дол. США**

*Джерело: побудовано на основі джерела: [5]*

• **Інтерактивний досвід.** Сплеск онлайн-покупок та електронної комерції в останні роки вимагає, щоб найкращі тенденції цифрового видавництва відповідали цьому зростанню. Вивчення інноваційних способів привернути увагу клієнтів і забезпечення захоплюючого, розважального досвіду має вирішальне значення.

Зокрема, молоде покоління може очікувати вміст, який буде швидко завантажуватися та простим у навігації. Оскільки споживачі, особливо добре обізнані з технологічними тенденціями, впливають на цифровий ринок, їхні переваги щодо функцій, які покращують взаємодію з контентом, стають першочерговими. Інтерактивний досвід має важливе значення для заохочення відвідувачів до взаємодії з вмістом, сприяння цікавості та дослідження. Сучасні користувачі менш схильні витратити час на веб-сайти з PDF-файлами, які повільно завантажуються та які мають обмежені можливості для взаємодії.

Цифрове видавництво повинно використовувати зрозумілі та творчі інструменти, щоб задовольнити різноманітну читачку аудиторію, створивше привабливе середовище, яке спонукатиме до дій. Цифрові видавництва, на сучасному етапі мають можливість впроваджувати інтерактивний досвід, який адаптується до будь-якого пристрою, за допомогою вікторин, посилань, звітів, інфографіки, брошур та інших функцій, які спонукатимуть користувачів натискати різні області вмісту, створюючи інтерактивний досвід. Ця інтерактивність не тільки зробить вміст приємнішим, але й збільшить ймовірність того, що читачі повернуться, щоб дізнатися більше про те, що пропонується.

• **Мультиплатформенний маркетинг.** Ефективне управління очікуваннями клієнтів стає більш здійсненним завдяки доступу до кількох платформ, які сприяють зворотному зв'язку та надають споживачам інформацію. Застосування мультиплатформеного маркетингу є цінним для охоплення цільової аудиторії за допомогою різних джерел, таких як електронні листи, інформаційні бюлетені, вміст для завантаження, реклама в соціальних мережах і рекламні кампанії. Використання цих платформ для просування вмісту та інструментів цифрової публікації сприяє розширенню цільової аудиторії та стійкості бізнесу до мінливих тенденцій соціальних медіа та публікацій.

Відстеження інтересів клієнтів має важливе значення для пошуку рішень проблем взаємодії. Дані про клієнтів дають змогу зрозуміти ефективніші способи охоплення аудиторії, включаючи популярні тенденції та впливових осіб. Довіра є вирішальним елементом для задоволення очікувань клієнтів щодо захоплюючого контенту. Користувачам потрібна впевненість у позитивному досвіді, від перегляду графіки до прокручування та використання швидких посилань. Створення репутації за допомогою постійних, впізнаваних маркетингових інструментів є ефективною стратегією покращення взаємодії з користувачем.

Онлайн-вміст не обмежується одним джерелом публікації, користувач може досліджувати низку джерел, включаючи цифрові газети, каталоги, журнали, звіти.

Створення контенту, який задовольняє користувачів, вимагає виділення часу та ресурсів. Ефективні маркетингові зусилля сприяють тому, щоб ці інвестиції були рентабельними, підвищували загальний успіх цифрового видання.

• **Налаштування.** Налаштування для взаємодії з користувачем є таким же важливим, як і включення інтерактивних функцій. Саме розробка цифрових інформаційних бюлетенів, графіки та каталогів створюють відчуття персоналізації для споживчої аудиторії. Особиста інформація, отримана з місцезнаходження читачів, історії читання та вподобань, часто служить основою для цього налаштування. Онлайн-відвідувачі очікують взаємодії, яка забезпечує відповідну персоналізацію та ефективність. 7 із 10 онлайн-видавництв активно прагнуть створювати та надавати персоналізований вміст своїм користувачам. Цифрові видавництва, які нехтують даними про відвідувачів, можуть зіткнутися з труднощами під час впровадження спеціального контенту для своєї аудиторії.

Різноманітні параметри налаштування можуть посилити проникнення на ринок цифрових публікацій, включаючи відео, брендинг, електронні листи для підписки, анімацію та слайд-шоу. Ці формати ефективно повідомляють про те, що пропонується клієнтам і яку користь вони приносять.

### 3. Поява нових горизонтів.

Адаптація до нових тенденцій у цифровій видавничій галузі передбачає вивчення різноманітних варіантів покращення вмісту. Цифрові видавництва можуть використовувати нові інструменти та функції, які відповідають відгукам клієнтів. Публікація вмісту в цифровому вигляді має перевагу легкого редагування чи оновлення для виправлення помилок. Маючи у своєму розпорядженні безліч інструментів, видавництва можуть досліджувати та визначати правильні рішення для надання своїх послуг.

• **Збір даних про клієнтів, споживачів, відвідувачів.** Щоб ефективно аналізувати дані користувачів, дуже важливо розуміти, як їх збирати. Цифрові видавництва можуть запровадити власні інструменти збору даних, адже існує багато різних способів доступу до інформації про клієнтів і відвідувачів. Такі дані містять особисту інформацію, зібрану від споживачів, клієнтів або відвідувачів сторінки, зібрані безпосередньо з введених ними даних або онлайн-полів таких як, аналітика пошукової системи, мобільні програми, контактна інформація, мобільні додатки, веб-залучення, покупки, опитування, електронні листи і завантаження.

Цифрові видавництва за допомогою таких даних можуть покращити свої маркетингові зусилля, оптимізувати роботу веб-сайту та вдосконалити інші цифрові інструменти та функції. Збір даних дає змогу видавництвам поглибити розуміння своєї аудиторії, пом'якшити дезінформацію та покращити загальний досвід читачів.

• **Штучний інтелект.** Останніми роками контент, програмне забезпечення та веб-

сервіси, створені штучним інтелектом (ШІ), швидко розвиваються. Хоча цифрові видавництва прагнуть створювати привабливий, високоякісний та оригінальний вміст, але встигати за стрімкими тенденціями може бути складно. Технологія штучного інтелекту відіграє вирішальну роль у збиранні даних і аналізу, пропонуючи цифровим видавництвам рекомендації для покращення персоналізованого досвіду. Подібно до цінної інформації для відвідувачів, ці рекомендації сприяють створенню більш релевантного та оптимізованого вмісту.

Можливості штучного інтелекту поширюються на розпізнавання актуальних історій, інформації та вподобань, допомагаючи таким чином створювати більш цінний контент.

Цифрові видавництва можуть використовувати ШІ в різних сферах, включаючи інформаційні технології, фінанси, маркетинг і обслуговування клієнтів. Цей комплексний підхід до оновлення операцій і мінімізації збоїв покращує доступність і покращує загальну взаємодію з користувачем. Технологія штучного інтелекту пропонує цінні інструменти, такі як переклад вмісту, автоматичне форматування, чат-боти, пошукова оптимізація та автоматизований аналіз тексту, які є корисними для цифрових видавництв. У сфері академічних публікацій ШІ підтримує перевірені, рецензовані дослідження, забезпечуючи інноваційність та точність.

Крім того, штучний інтелект оптимізує робочі процеси в цифровому видавничому середовищі, що призводить до скорочення витрат і економії часу.

Декілька прикладів успішного застосування ШІ відомими видавництвами:

- Forbes впровадив систему управління контентом (CMS) на основі штучного інтелекту під назвою Bertie. Ця видавнича платформа на базі штучного інтелекту спеціально розроблена для внутрішніх редакційних груп, журналістів, мереж експертів і партнерів. Bertie в режимі реального часу надає відповідні теми для висвітлення співробітникам, а також рекомендації щодо того, як зробити заголовки більш привабливими та пропонує відповідні зображення. Також Forbes оголосив про регулярну подальшу інтеграцію нових технологій ШІ, щоб зробити роботу своїх співробітників ще більш безперебійною.

- The Washington Post використовує Heliograf, свою власну автоматизовану технологію оповідання, розроблену для надлокального висвітлення. Heliograf має можливість генерувати цілі статті з кількісних даних, що дає змогу щотижня висвітлювати всі футбольні матчі середніх шкіл Вашингтона, округу Колумбія. За допомогою цієї технології The Post може висвітлювати будь-яку гру, про яку відомі дані, пропонуючи шанувальникам миттєве висвітлення даних для читання. Автоматизація, яку забезпечує Heliograf, дозволяє створювати ефективні та вичерпні звіти на місцевому рівні, демонструючи потенціал інструментів, керованих ШІ у журналістиці.

- Bloomberg використовує додаток під назвою Cyborg для створення та керування вмістом. Ця програма здатна генерувати тисячі статей, особливо зосереджених на звітах про прибутки компаній наприкінці кожного кварталу. Cyborg запрограмовано на оперативне визначення та вилучення ключових цифр, що спрощує процес подання фінансової інформації. Використання таких автоматизованих інструментів демонструє, як технологія може підвищити ефективність у створенні контенту та звітності, особливо в сферах, що потребують великих даних, як фінансова журналістика.

**Висновки.** Отже, сучасний світ перебуває під впливом глибоких та різноманітних трансформацій, які обумовлені демографічними, економічними, екологічними та технологічними чинниками. Ці процеси вимагають від суспільства адаптації розробки

та стратегії ефективного управління новоствореними викликами та можливостями.

У найближчі кілька років видавнича галузь все ще зазнаватиме змін і впливів, яким навряд чи зможе протистояти окремий видавець. Однак, коли відбуваються зміни, разом з ними з'являються і нові шанси. Прогнози на майбутнє свідчать про те, що молодь буде основною частиною цільової аудиторії більшості видавництв, і що її присутність суттєво впливатиме на ринкові зміни. У той же час, орієнтація на наданий контент, як і раніше, буде основою успішного бізнесу.

Отже, якісна продукція та гарне стратегічне планування - це два елементи, про які не слід забувати, так само як і про побудову довіри та пошук можливостей для зростання. можливостей . Не лише великі, але й середні та малі видавництва можуть скористатися перевагами цифрового світу та його інструментами, щоб знайти свою найбільш підходящу ринкову сферу та задовольнити свою цільову аудиторію цінним контентом, простими методами доставки та надійним сервісом.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Book Publishers Global Market Report 2023 <https://www.researchandmarkets.com/report/book-publisher>.
2. The Global Publishing Industry in 2022 <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-1064-2023-2-en-the-global-publishing-industry-in-2022.pdf>.
3. International Publishing Data 2023 <https://internationalpublishers.org/wp-content/uploads/2023/11/ipa-nielsen-book-data-final-report-27th-nov-2023.pdf>.
4. Digital Publishing Global Market Report 2023 <https://www.researchandmarkets.com/report/digital-publishing>.
5. Statista. <https://www.statista.com/topics/1453/digital-publishing/#editorsPicks>.

### REFERENCES

1. Book Publishers Global Market Report 2023 <https://www.researchandmarkets.com/report/book-publisher>.
2. The Global Publishing Industry in 2022 <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-1064-2023-2-en-the-global-publishing-industry-in-2022.pdf>.
3. International Publishing Data 2023 <https://internationalpublishers.org/wp-content/uploads/2023/11/ipa-nielsen-book-data-final-report-27th-nov-2023.pdf>.
4. Digital Publishing Global Market Report 2023 <https://www.researchandmarkets.com/report/digital-publishing>.
5. Statista. <https://www.statista.com/topics/1453/digital-publishing/#editorsPicks>.



DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.3

УДК 334.722: 364.46(477)

JEL: D01, I39, O10, O12

**Кленін О.В.**

доктор економічних наук, професор,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

**Міщенко С.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

ORCID: 0000-0003-0946-9940

*sv.mishchenko.79@gmail.com*

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПІДТРИМКИ СОЦІАЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМНИЦТВА У ВІДНОВЛЕННІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ  
УКРАЇНИ**

У сучасних умовах розвитку демографічної ситуації в Україні відбуваються динамічні і нестабільні процеси, які характеризують ринок праці та ринкову економіку у цілому. Це пояснюється рівнем політичної нестабільної ситуації, яка склалася в країні в наслідок військового конфлікту з державою, визнаною законодавством України державою-агресором або державою-окупантом. У статті розкрито сутність трансформаційних демографічних процесів, де трудоворесурсна волатильність на ринку праці та неврегульована соціальна політика грають свою соціально-економічну значущість для розвитку сучасного соціального підприємництва. В умовах національної соціально-економічної нестабільності виникає необхідність подальшого розвинення теоретичних положень, обґрунтування концептуальних засад, розробки адекватних моделей підтримки соціального підприємництва, як сучасної, так і післявоєнної економіки України. Розкрито сутність соціального підприємництва як одної з важливих форм підприємництва, що здатна вплинути на перебіг соціальних проблем післявоєнної України. Проаналізовано перспективи, які впливатимуть на врегулювання процесів на ринку праці та здатні стримати поширення бідності в країні. Виокремлено пріоритетні індикатори державної регуляторної політики сучасності.

**Ключові слова:** демографія, ринок праці, трудоворесурсна волатильність, бідність, соціальне підприємництво.

Рис. - 1, Літ. - 9

**O. Klenin**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Priazovskyi State Technical University

**S. Mishchenko**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Priazovskyi State Technical University

ORCID: 0000-0003-0946-9940

*sv.mishchenko.79@gmail.com*

**CONCEPTUAL BASIS OF SUPPORTING SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN  
POST-WAR RECONSTRUCTION ECONOMY OF UKRAINE**

In the modern conditions of the development of the demographic situation in Ukraine, dynamic and unstable processes are taking place that characterize the labor market and the market economy as a whole. This is explained by the level of political instability that has developed in the country as a result of a military conflict with a state recognized by the legislation of Ukraine as an aggressor state or an occupying state. The article reveals the essence of transformational demographic processes, where labor resource volatility in the labor market and unsettled social policy play their socio-economic significance for the development of modern social entrepreneurship. In the conditions of national socio-economic instability, there is a need for further development of theoretical provisions, substantiation of conceptual foundations, development of adequate models of support for social entrepreneurship, both modern and post-war economy of Ukraine. The essence of social entrepreneurship is revealed as one of the important forms of entrepreneurship that can influence the course of social problems in post-war Ukraine. The perspectives that will influence the regulation of processes in the labor market and are capable of curbing the spread of poverty in the country have been analyzed. Priority indicators of modern state regulatory policy are highlighted.

**Key words:** demography, labor market, labor resource volatility, poverty, social entrepreneurship.

Fig. - 1, Ref. - 9

**Вступ.** Важливою особливістю розвитку подій у відновленні післявоєнної економіки України на сучасному етапі є перманентне проходження крізь кризовий демографічний стан, де набувають волатильності всі процеси соціально-економічної системи, що визначаються високою ймовірністю критичних значень у демографічних, соціальних й ринкових показниках.

В першу чергу це негативно впливає на демографічні процеси, трудоворесурну волатильність, якість життя населення держави та її соціально-економічний стан.

Перехід до фази відновлення післявоєнної економіки України вимагає негайних державно регуляторних дій спрямованих на стримання процесів нарощення дисбалансу на національному ринку праці й запобігання бідності значної частини населення держави.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Загальними теоретичними дослідженнями особливостей трудоворесурсного забезпечення ринку праці та підприємництва, у тому числі соціального займаються такі вітчизняні вчені як С. Калініна, О. Дороніна, А. Красун Л. Капранова, Л. Кот, Ю. Маршавін, В. Надрага, І. Петрова, В. Петюх, В. Смаль, К. Смаглий, З. Середа.

Однак, увага науковців до такого явища і волатильність трудоворесурсного забезпечення, що підкреслює нові риси і неминучі тенденції нарощення дисбалансу ринку праці у післявоєнний період в Україні, підкреслюють необхідність подальшого вивчення цієї проблематики.

**Основний матеріал і результати.** У сучасних умовах, які відбуваються в Україні, на особливу увагу держави заслуговує проблема підприємництва та ринку праці, яка безпосередньо впливає на ефективність змін соціально-економічних процесів, що, у свою чергу, забезпечує національну стабільність.

Не викликає заперечення той факт, що соціально-економічна сталість держави залежить від національних демографічних процесів, які стають одними з визначальних чинників, що забезпечують високий рівень життєдіяльності населення та гарантують розвиток держави. З іншого боку, соціально-економічні процеси держави залежать від умов розвитку національної економіки й ринку праці, оскільки його елементами

виступає населення держави.

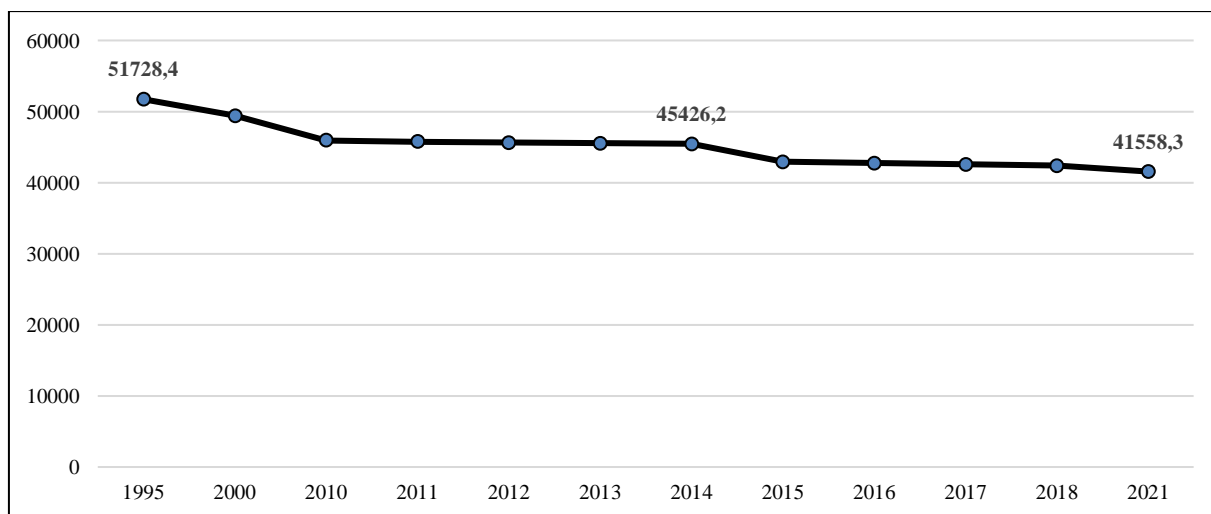
В сучасній Україні, з причин військового конфлікту з державою, визнаною законодавством України державою-агресором або державою-окупантом в Україні відбулось нарощення негативних демографічних тенденцій. Безпосереднім наслідком таких подій стала втрата частини українського населення з причин зовнішньої міграції.

Станом на 1 січня 2022 року, за оцінкою Державної служби статистики, наявне населення України становило 41,2 млн. осіб. У дослідженні Громадської мережі ОПОРА Міністерство закордонних справ України підтвердило, що процеси зовнішньої міграції продовжують динамічно зростати. Так, чисельність українців за кордоном 5 місяців збільшено на 188 тис. осіб і станом на 21 червня 2023 року складало 8 млн. 177 тис. осіб. Преважна більшість українців знайшли прихисток у Польщі- 22%, Німеччині – 14,6 %, США – 11%. Багато українців у Чехії – 7,9 %, Італії – 5%, Канаді – 4,9%, Іспанії -3,4% та Ізраїлі – 2,75%. Слід відзначити, що майже 63 % українців, які перебувають за кордоном, повнолітні, 22 % - діти до 18 років [5].

Слід підкреслити, що 2014 рік, визначений роком початку військового протистояння Україні з державою-агресором, вже істотно трансформував національні демографічні процеси.

Особливо несприятливою зафіксовано тенденції до найбільшого скорочення чисельності населення України упродовж 1995-2010 рр. (рис.1), де чисельність наявного населення скоротилась на 11,1 %. В свою чергу, упродовж двадцяти шести років специфіка наявного населення мала неоднорідні, переважно негативні коливання.

Дані рис. 1 підкреслюють, що 2014 рік став роком загострення негативні тенденції на демографічній арені, оскільки наявне населення країни скоротилось на 126,8 тис. осіб, що чітко підкреслює звуження демографічного пулу населення, у тому числі працездатного віку.



**Рисунок 1 - Динаміка чисельності наявного населення України у 1995-2021 рр., тис. осіб.**

*Джерело:* [6]

Сучасні події в Україні значною мірою позначились на демографічному стані та стають свідченням того, що демографічні тенденції, які забезпечують трансформацію чисельного складу трудового ресурсу, як збитковий процес не є епізодичним явищем для України, а нажаль, сталим процесом скорочення, у тому числі й національного

трудового ресурсу.

За таких умов, необхідно підкреслити, що зволікання з вирішенням демографічних проблем в Україні у поєднанні зі слабким економічним розвитком держави несе в собі небезпеку, яка сприятиме нарощенню негативних тенденцій національного ринку праці в контексті відтворення трудового ресурсу з руйнівними наслідками для національної економіки.

Трудоресурсну волатильність, як несталий стан трудоресурсного забезпечення національної економіки, підкреслено коливанням рівня безробіття в Україні, який становить у 2023 році - 26% і який збільшено на 16,9% у порівнянні з 2021 роком [7].

Ефективність використання трудового ресурсу на ринку праці, в першу чергу залежить від його можливості та вміння організувати трудову діяльність на основі здобутих освітніх знань, без виключення відповідної ресурсної підтримки необхідної для її реалізації.

В Україні трудоресурсна волатильність підкреслює продовження екстенсивного розвитку економіки України, що має загрози національного соціально-економічного застою.

Підкреслимо, що існуючий механізм регулювання ринку праці сучасної України вимагає вдосконалення з врахуванням ескалації демографічних процесів, ризиків трудоресурсної волатильності та стратегії повоєнної відновлення економіки держави.

Серед факторів, що впливають на розвиток ринку праці держави не треба виключати стан соціальної сфери України, як у сучасності, так і у довгостроковій перспективі. Слід підкреслити, що внутрішні процеси міграції населення з окупованих територія або території що мають небезпеку для життя громадян, деформують регіональні (місцеві) ринки праці, збільшують конкурентоспроможність й рівень безробіття, що задає значного навантаження на соціальну політику України.

На сьогодні, соціальна політика України здатна забезпечити мінімальний рівень соціальних гарантій, підтримуючи баланс між доходами працездатної частини населення та соціальними «утриманнями», проте цей процес не має довгострокової перспективи враховуючи демографічний стан країни.

Таким чином, мультипарадигмальність процесу відновлення післявоєнної України, ґрунтується на урахуванні специфіки демографічної ситуації та її проявів. Презентувавши проблематику трудоресурсної волатильності та сучасної соціальної політики України, ми підкреслюємо тенденції, що призводять до ескалації такого явища, як бідність населення.

Подальша ескалація бідності громадян України неменуча, оскільки у соціальному просторі причинами формування бідності визначено: війна, геноцид чи етноцид, демографічна транзитивність, відсутність робочих місць та високий рівень безробіття, неможливість існування вільної приватної ініціативи через правові чи економічні колізії, відсутність демократичних трансформацій, які впливають на рівень поширення соціальної політики та інтегральних базисів соціальної сфери за “залишковим механізмом”, відсутність необхідної соціальної інфраструктури задля регулювання механізмів виходу із проблеми бідності тощо [3, с.83]

Актуальним для сучасної України видається питання про ефект так званих «соціальних ножиць», де досягнення соціально-економічного зростання відбувається на тлі існуючої соціальної незахищеності й бідності переважної частини населення країни. Негативні соціально-демографічні тенденції стають свідченням необхідності запровадження ефективної державної соціально-економічної політики з базисним імперативом радикальної зміни поглядів на ринок праці, з прерогативами підтримки

розвитку підприємницьких ініціатив.

Підприємництво є першорядною і невід'ємною складовою ринку праці. Роль підприємництва в розвитку національної економіки дійсно велика, оскільки завдяки цьому виду діяльності створюються нові робочі місця, надходять податки до бюджету країни, задовольняються потреби населення в товарах та послугах, відбувається впровадження технологій та інновацій, збільшуються доходи населення, покращується якість життя.

В цілому підприємницька діяльність сприяє зростанню економічного потенціалу будь якої держави, отже, можна стверджувати, що на забезпечення національної соціально-економічної стабільності післявоєнної України, як держави, що зазнала демографічних втрат, з ескалацією трудоресурсної волатильності, на межі бідності населення безпосередньо впливатимуть процеси, що відбуватимуться на ринку праці з окресленими ключовими детермінантами соціально-економічного розвитку такими, як ступень економічної активності та економічні інтереси суб'єктів ринку праці.

Економічні інтереси суб'єктів ринку праці в першу чергу спонукають економічних суб'єктів до діяльності задля задоволення потреби, що є об'єктивним спонукальним мотивом їхньої господарської діяльності.

Враховуючи той факт, що підприємництво є самостійною, ініціативною, систематичною, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних та соціальних результатів та отримання прибутку, мінімізація ризиків забезпечить державна підтримка, як свідоме створення економічних та правових передумов, стимулів для розвитку підприємництва.

Наразі у багатьох країнах світу соціальне підприємництво розглядають як важливе джерело соціального, економічного та екологічного блага. У світовому просторі держави з наявною кількістю соціальних проблем та патологічною неспроможністю урядів ефективного їх вирішувати та здатністю до ігнорування цих проблем бізнесом, через низьку прибутковість, стало поштовхом становлення соціального підприємництва.

Одним з найпопулярніших визначень соціального підприємництва є визначення Грегорі Діза, директора Центру розвитку соціального підприємництва Університету Дьюка за яким чітко розставлено акценти на тому, що соціальні підприємства відіграють роль агентів змін у соціальній сфері [2, с. 27]

На думку Д. Борнштейна і С. Девіса соціальне підприємництво передбачає процес, за допомогою якого громадяни створюють або трансформують установи для вирішення таких соціальних проблем, як бідність, неосвіченість, деградація довкілля, порушення прав людини, корупція, з метою покращення життя багатьох людей. [9, с. 5]

Дж. Мейр, Е. Нобоа, Е. Остін, Дж. Вей-Скіллерн, Х. Стівенсон, Ф. Перріні, С. Вурро ставлять наголос на інноваційній складовій підприємницької діяльності у соціальному підприємстві та на використанні інноваційних підходів до вирішення соціальних проблем. [8, с. 14]

У сучасному економічному середовищі соціальне підприємництво визнано одним з ефективних інструментів соціально-економічного розвитку країн з обмеженими державними ресурсами. Західні країни в першу чергу демонструють тісний взаємозв'язок бізнесу з представниками влади, що приймають активну участь в обговоренні важливих питань розвитку соціального підприємництва.

Соціальне підприємство в країнах світу є рентабельним та конкурентоздатним. Зарубіжний досвід законодавчого регулювання діяльності соціальних підприємств

демонструє можливості та переваги неприбуткового сектора, причому не лише соціальні, але й економічні.

Політика розвитку соціального підприємництва у західних країнах насамперед сфокусована на розбудові нормативно-правового поля, регуляторної та фіскальної систем, забезпеченні стабільного фінансування, наданні послуг з розвитку соціального бізнесу та його структурній підтримці.

Бізнес в Україні на сьогодні спроможний взяти на себе значну частину вирішення соціальних питань, проте досвід західних держав підкреслює, що розвиток соціального підприємництва базується на ефективній державній політиці, метою якої стало створення сприятливих умов та прозорі гарантії стабільного і безперешкодного розвитку бізнесу.

Для України, як держави з обмеженими фінансовими ресурсами стає доцільним розвиток соціального підприємництва у сучасному та повоєнному періоді, оскільки соціальне підприємництво дозволяє значно скоротити державні видатки, забезпечуючи реінвестування отриманого прибутку для досягнення своєї соціальної мети.

Важливість політики розвитку соціального підприємництва в Україні підкреслюється не лише створенням нових робочих місць, а і інноваційними способами вирішення соціальних проблем, які здатні оптимізувати більшість бізнес процесів та раціональніше використовувати фінансові, людські та інші ресурси.

Враховуючи напрацювання в цьому напрямку пропонується запровадити чіткі норми державної підтримки соціального підприємництва, як пріоритетного виду господарської діяльності, основною метою функціонування якого є вирішення частини соціальних проблем повоєнної України, у тому числі й врегулювання процесів на ринку праці у частині створення нових робочих місць з мультиплікаційним ефектом.

Необхідним для розвитку соціального підприємництва в першу чергу стає нормативно-правове підтвердження статусу соціального підприємництва, як неприбуткової організації. Одночасно потрібно розробити і прийняти законодавчо-нормативні акти щодо створення збалансованої системи державних стимулів для соціальних підприємств, а саме: наданні пільгової оренди майна або надання безкоштовно державної власності для започаткування та розвитку соціального підприємництва, експортні або імпорتنі квоти на придбання товарів, надання субсидій та/або безвідсоткових кредитів, державне маркетингове обґрунтування пріоритетних проблем та перспективних напрямів розвитку соціального підприємництва, інформаційно-консалтингова допомога й супровід, допомога у залученні іноземних інвестицій, створення ефективної системи контролю за діяльністю з метою недопущення корупції.

**Висновки.** Визначено, що соціальне підприємництво є формою господарської діяльності спроможної взяти на себе значну частину вирішення соціальних питань, вдосконалити національний ринок праці, стримати бідність населення України.

В Україні соціальні підприємства досить неефективні через відсутність державної регуляторної підтримки. У сучасності соціальне підприємництво не розглядається, як потужний інструмент вирішення соціальних проблем інноваційними способами та як інструмент створення нових робочих місць з мультиплікаційний ефектом.

В умовах відтворення післявоєнної України все більшої актуальності набуває розвиток соціального підприємства, метою якого є реінвестування прибутку на вирішення соціальних проблем. Аналіз показників демографічної ситуації України та презентація тенденцій розвитку ринку праці й соціальної сфери свідчить, що актуальним у сучасності є затвердження загальнодержавного стратегічного документу

щодо розвитку соціального підприємництва, який закріпить пріоритети, напрями й фінансування. Водночас, нагальна законодавчо-нормативна підтримка у напрямку визнання статусу соціального підприємництва, як неприбуткової організації з додатковими державними пільгами.

Поряд із вирішенням питання про розвиток соціального підприємництва у повоєнній Україні потрібно почати міжнародні обговорення залучення коштів інвесторів у сучасні технології, оскільки використання інноваційних підходів у соціальному підприємстві підвищить рівень та обсяг виробництва, а також конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, розширенню виробництва.

Ефективний розвиток соціального підприємництва у повоєнній Україні потребує вироблення та реалізації відповідної державної політики в Україні на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Державні регуляторні заходи, які можуть бути об'єднані у пакети, законодавчо-адміністративної підтримки та інших складових стануть перспективою не лише залучення іноземних інвестицій, але й забезпечення соціально-економічного зростання країни у довгостроковій перспективі.

Підкреслимо, що запропоновані заходи можуть стати лише частиною інструментів, які дозволяють обґрунтувати доцільність розвитку соціального підприємництва у відновленні післявоєнної економіки України.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Калініна С.П., Міщенко С.О., Кушнарєнко О.П., Савченко Е.О. Регулювання ринку праці промислового регіону у умовах трудоворесурсної волатильності: концептуальний дискурс: монографія. Вінниця: ТВОРИ, 2022. 208 с.
2. Кот Л. До питання про природу і сутність соціального підприємництва. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка: Економіка*. 2014. №12 (165). С.25-30.
3. Красун А., Турчин Я. Бідність в Україні та шляхи її подолання. *Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку*. 2008. № 20. С. 81-85.
4. Міщенко С.О., Капранова Л.Г. Інклюзивний регіональний розвиток ринку праці України в умовах трудоворесурсної волатильності – післявоєнний підхід. *Економіка і організація управління*. 2022. №4 (48). С. 76-82
5. Офіційний сайт Громадської мережі ОПОРА. URL: <http://www.opora.ua>
6. Офіційний веб-портал Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Офіційний веб-портал Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.com.ua>.
8. Соціальне підприємство: від ідеї до суспільних змін: посібник / Свинчук А.А. та ін. К: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.
9. Смаль В., Кокоть В. Соціальне підприємство: підходи до визначення та ідентифікації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Географічні науки*. 2016. № 5. С. 69-74.

### REFERENCES

1. Kalinina, S.P., Mishchenko, S.O., Kushnarenko, O.P. & Savchenko E.O. (2022). *Rehuliuvannia rynku pratsi promyslovoho rehonu u umovakh trudoresursnoi volatylnosti: kontseptualnyi dyskurs: monohrafiia*. Vinnytsia: TVORY, 208.

2. Kot, L. (2014). Do pytannia pro pryrodu i sutnist sotsialnoho pidpriemnytstva. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Tarasa Shevchenko: Ekonomika*, 12 (165), 25-30.
3. Krasun, A. & Turchyn, Ya. (2008). Bidnist v Ukraini ta shliakhy yii podolannia. *Ukrainska natsionalna ideia: realii ta perspektyvy rozvytku*, 20, 81-85.
4. Mishchenko, S.O. & Kapranova, L.H. (2022). Inkliuzyvnyi rehionalnyi rozvytok rynku pratsi Ukrainy v umovakh trudoresursnoi volatylnosti – pisliavoiennyi pidkhid. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 4 (48), 76-82.
5. Ofitsiinyi sait Hromadskoi merezhi OPORA. URL: <http://www.oporaua.org>
6. Ofitsiinyi veb-portal Derzhavna sluzhba statystyky. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Ofitsiinyi veb-portal Ministerstva finansiv Ukrainy. URL: <http://www.minfin.com.ua>.
8. Sotsialne pidpriemnytstvo: vid idei do suspilnykh zmin: posibnyk / Svynchuk A.A. ta in. (2017). TOV «PIDPRYEMSTVO «VI EN EI», 188 s.
9. Smal, V., & Kokot, V. (2016). Sotsialne pidpriemnytstvo: pidkhody do vyznachennia ta identyfikatsii. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Heohrafichni nauky*, 5, 69-74.



DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.4

UDK 005.8:2-7

**Ievgen Ziskind**

Postgraduate student, KROK University, Kyiv, Ukraine,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3309-5627>

e-mail: [yevgeniyziskind@gmail.com](mailto:yevgeniyziskind@gmail.com)

**Oleksandra Liashenko**

Doctor E.S, Professor of the Department of Management and Organizational Development  
at the Ukrainian Catholic University, Lviv, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7114-4501>

e-mail: [lyashenko@ucu.edu.ua](mailto:lyashenko@ucu.edu.ua)

**PERFORMANCE INDICATOR ACTIVITY SYSTEM  
OF RELIGIOUS ORGANIZATIONS**

In contemporary Ukrainian society, religious organizations play a pivotal role in expressing religious activity, functioning within the framework of the modern economic paradigm and actively participating in civic processes and financial-economic activities. The conditions of martial law and global challenges facing Ukraine have led to a shift in priorities for religious organizations, particularly in strengthening charitable and volunteer initiatives to aid the Armed Forces of Ukraine, refugees, and the underprivileged.

Given the challenging financial situation in the country and the decrease in potential donors, religious organizations have taken responsibility for effective resource management and the efficient engagement of volunteers in charitable projects. In such circumstances, project management becomes crucial, requiring a distinctive managerial approach and effective decision-making.

This article explores the utilization of performance indicators as an essential element of effective management and strategic development for religious organizations. The authors demonstrate that tracking and analyzing performance indicators enable religious organizations to efficiently achieve their missions and goals, making them accountable, transparent, and successful. The discussed theme allows organizations to clearly measure progress in attaining their objectives, evaluate the results and impact of their programs and projects. This approach not only aids in making informed decisions but also enhances the effectiveness of religious organizations in fulfilling their significant societal functions: spiritual, charitable, humanitarian, and educational.

*Keywords:* project management, project governance, management of religious organizations, performance indicators, key performance indicators.

*Tab .: 4; bibl .: 10*

**Євген Зіскінд**

Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,

e-mail: [yevgeniyziskind@gmail.com](mailto:yevgeniyziskind@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3309-5627>

**Олександра Ляшенко,**

Доктор економічних наук, професор кафедри управління та економічного розвитку ЗВО «Український католицький університет», Львів, Україна

e-mail: [lyashenko@ucu.edu.ua](mailto:lyashenko@ucu.edu.ua) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7114-4501>

## СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕЛІГІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасному українському суспільстві релігійні організації відіграють ключову роль у вираженні релігійної активності, функціонуючи в рамках сучасної економічної парадигми та беручи активну участь у громадських процесах та фінансово-господарській діяльності. Умови воєнного стану та глобальні виклики, з якими стикається Україна, призводять до зміни пріоритетів релігійних організацій, зокрема, в посиленні благодійних та волонтерських ініціатив на допомогу Збройним Силам України, біженцям та малозабезпеченим особам.

У зв'язку зі складною фінансовою ситуацією в країні та зменшенням кількості потенційних донорів, релігійні організації взяли на себе відповідальність за ефективне управління ресурсами та ефективне залучення волонтерів до благодійних проєктів. У такій ситуації особливо важливим стає управління проєктами, що вимагає особливого управлінського підходу та ефективних управлінських рішень.

Стаття розглядає використання показників результативності як необхідного елементу ефективного управління та стратегічного розвитку релігійних організацій. Автори демонструють, що відстеження та аналіз індикаторів результативності дозволяють релігійним організаціям ефективно досягати своїх місій та цілей, роблячи їх відповідальними, прозорими та успішними. порушена тема дозволяє організаціям чітко вимірювати прогрес у досягненні своїх цілей, оцінювати результати та вплив своїх програм і проєктів. Такий підхід не лише допомагає приймати обґрунтовані рішення, але й підвищує ефективність діяльності релігійних організацій у виконанні їхніх суспільних функцій.

**Ключові слова:** проєктний менеджмент, проєктне управління, управління релігійними організаціями, індикатори результативності, ключові показники результативності

Табл.: 4; бібл.: 10

**Introduction.** In contemporary Ukrainian society, religious organizations play a pivotal role in reflecting religious activity, functioning within the framework of the modern economic orientation, actively participating in social processes, and engaging in financial and economic activities [1]. Global and national challenges faced by Ukraine in times of war indirectly influence the change in priorities of religious organizations. This includes the reinforcement of their charitable volunteer projects to assist the Armed Forces of Ukraine, refugees from affected territories, and underprivileged individuals. Due to the current critical financial situation in the country, the number of potential donors and financial resources has significantly decreased. Consequently, religious organizations bear the responsibility for more effective management of these resources. On the other hand, the number of volunteers engaged in charitable projects has substantially increased. Such a situation necessitates a unique management approach, the search for effective management solutions, and the utilization of appropriate project management tools.

Performance indicators are one of the primary means of ensuring project efficiency and enable religious organizations to assess their progress in achieving their mission and goals [2].

**Analysis of recent research and publications.** Domestic scholars pay attention to the management of performance in the activities of non-profit organizations at the present stage of the country's development. Particularly noteworthy are the works of such scientists as V.O.

Kuzminsky, O.O. Osadcha, V.D. Shapiro, V.S. Biletsky, I.B. Zapukhlyak, A.S. Polyanska, and N.O. Advokatova.

Foreign scholars T. Gottschlag [3], C. Grella [4], D. Becker [5], M. Epstein and A. Buhovac [6], while studying performance indicators of religious organizations, emphasize the importance of correctly defining indicators for measurement, especially for assessing intangible results, and the pursuit of a balanced set of KPIs. However, the issue largely requires further research in the context of adapting project management methodology to the specific functioning of religious organizations. There is ample room for research into the implementation of modern performance management methods in the activities of religious organizations, primarily due to the limited coverage of successful experiences in specialized literature, which, in turn, hinders the adoption of innovative project management tools by religious organizations.

**The aim of the article** is to investigate and systematize specific performance indicators developed with consideration for the peculiarities of the activities of religious organizations.

**Presentation of the main material.** Performance management is of particular importance for religious organizations as they do not experience the self-regulating influence of the market and do not have the need to report to shareholders. Therefore, it is crucial for religious organizations to ensure that the intentions formulated as goals actually yield results. This is particularly important in light of rising expectations from both internal and external stakeholders [2].

To ensure clarity and practicality of Key Performance Indicators (KPIs), it is necessary to define specific, measurable results that correspond to the goals of the religious organization. These results should be quantifiable and time-bound, allowing for progress tracking and informed decision-making [3].

Key advantages of using performance indicators in the activities of religious organizations can be considered from the following perspectives:

**Evaluation of Goal Achievement:** KPIs provide a clear picture of how effectively a religious organization is progressing towards achieving its mission and goals.

**Enhanced Management:** The use of KPIs assists organizational leaders in making informed decisions based on facts and data, improving the quality of management, and helping to more efficiently utilize resources.

**Simplified Progress Tracking:** KPIs offer a clear way to track progress in various aspects of the organization's activities. This helps understand where problems arise or successes are achieved and where corrections are needed.

**Team Motivation:** The use of KPIs can contribute to internal motivation among members of the religious organization, as they see specific goals and progress toward their achievement.

**Improved Interaction with Donors and Congregants:** By using KPIs, an organization can more easily demonstrate its activities, achievements, and efficiency to donors and congregants. This can aid in attracting financial and other support.

**Adaptation to Change:** KPIs allow organizations to respond to changes in the environment and internal situations, timely identify problems and opportunities, enabling quick adaptation of the organization's strategy.

**Transparency:** The use of KPIs helps ensure greater transparency of the organization's activities to its members, community, and the public.

**Evaluation of Program and Project Effectiveness:** KPIs enable the assessment of the results and impact of programs and projects, assisting in decision-making regarding their

further implementation or correction.

Performance indicators can be descriptive, qualitative, statistical, and quantitative. Considering the vast spectrum of indicators, Kaplan and Norton [7] developed a balanced scorecard system that includes appropriate measurements in four areas: stakeholder engagement and service, financial indicators, learning and development, and internal business processes. Despite the importance of all areas, some have a greater impact on the longevity and prosperity of the organization. For most religious organizations, indicators related to congregant engagement and service, funding, and volunteers carry more weight than other performance indicators.

At the same time, it is important to note that the final selection of appropriate indicators depends on the specific strategy, goals, and implemented projects of the religious organization. In developing a balanced scorecard system, it is necessary to consider the context and characteristics of religious activities, as well as implement mechanisms for data collection and monitoring to measure and evaluate organizational performance according to established indicators.

**Financial Indicators:** Even if revenue generation is not the primary goal of religious organizations, it remains a crucial factor for organizational success. Financial stability is the foundation for the success of any thriving organization. The most important financial performance indicators for religious organizations include the following (compiled by the author based on [4], [8], [9]):

**Annual Income:** Used by religious organizations to assess income from their programs, this indicator determines the amount of money the organization earned in a year, reflecting its financial achievements.

**Average Donation Amount:** Reflects the average size of donations received from individual donors. Tracking changes in the average donation amount helps identify trends and assess the impact of fundraising strategies.

**Donation Growth Rate:** Reflects the impact of the organization's marketing campaigns on its income. The year-over-year growth rate is usually tracked over time and is often calculated as a percentage of total revenue.

**Return on Investment (ROI) for Fundraising:** Used by religious organizations to assess the effectiveness of campaigns. This indicator helps determine which campaign was the most successful and generated the highest profit.

**Cost per Dollar Raised (CPDR):** Helps evaluate how much it costs to raise one monetary unit in donations. The lower this cost, the more effective the fundraising program.

**Cash Availability:** Calculates the amount of available cash after the religious organization has met its adjusted current obligations and allocated funds for temporarily restricted projects resulting from donations with specific restrictions on their use. While temporarily restricted current assets are not a legal obligation of the religious organization, these funds should not be spent on general operating purposes, and thus, they are excluded from the cash balance. It is considered that the minimum indicator should be greater than zero. Any amount less than zero indicates that the organization is borrowing funds from temporarily restricted funds and may be a cause for concern [9].

**Percentage of Contributions Matched through Corporate Philanthropy Programs:** This is one of the important indicators of the effectiveness of fundraising activities of religious organizations. Corporate philanthropy provides significant opportunities to attract additional funds from business entities. Matching programs are one of the instruments of corporate philanthropy that allow recognized donors to increase the impact of their donations, as contributions are matched by businesses supporting their charitable

programs. By tracking the percentage of contributions matched through corporate philanthropy programs, religious organizations can analyze and identify opportunities to increase income from specific donor segments. This helps implement more targeted and effective fundraising strategies, enhances relationships with the business environment, and contributes to strengthening the financial stability and stability of the religious organization.

**Percentage of Online Donations:** Reflects the proportion of revenues derived from online donations, helping to evaluate the effectiveness of online fundraising programs and their impact on the overall income of the organization. Increasing the percentage of online donations allows for reducing the cost of fundraising and maintaining the overall fundraising program in a positive balance.

Key indicators of engagement and servicing of stakeholders are crucial (sources [4], [5], [8], and the author's own scholarly observations have been utilized):

The analysis of the effectiveness and success of a church depends on careful observation of the presence of parishioners who regularly attend religious services. Despite membership in a religious organization being an indicator of the number of attendees, in practice, many registered members may remain passive participants, while active participants may not have official membership. The efficiency and success of a church are best manifested in the presence of believers actively engaged in the realization of the church's main mission. In this context, a performance indicator can be measured through the growth in the average weekly number of parishioners.

The conversion of visitors into donors is an indicator that reflects the financial impact of the organizational efforts of a religious organization. It indicates how many people from the target audience not only join the organization's campaigns but also make donations to support its goals. Monitoring this indicator helps the religious organization better understand the preferences and motivations of its supporters.

The number of newly acquired donors indicates the effectiveness of each campaign in attracting new dedicated supporters. Depending on the goals and the audience a religious organization is trying to reach, some projects may be more successful in attracting donors than others. Analyzing this indicator for all projects helps the religious organization better understand its audience and create more effective projects in the future.

The volunteer turnover rate indicates the ability of a religious organization to attract and retain dedicated volunteers. By tracking this indicator, the organization can understand which practices need improvement or should be abandoned. Avoiding high volunteer turnover is important.

The donor retention rate measures the duration and degree of engagement with supporters. This KPI evaluates the number of donors who have made a donation more than once. Since attracting and retaining new donors requires significant efforts at the initial stage and does not always yield the desired results, repeat donors become a support, and developing their relationships with the organization is a key task.

User satisfaction indicators can be qualitative and quantitative. Both are important for obtaining an overall picture of customer satisfaction. Qualitative information can be obtained through surveys of stakeholders using open-ended questions. Quantitative information is obtained by assessing the performance of a particular service in scores. Information obtained in this way is extremely important as it allows for generalizations and identifies aspects of service delivery that need improvement. It also helps to follow trends to determine directions for maximizing user satisfaction.

It's worth noting that the success of a project depends on many factors. One individual indicator should not serve as the sole criterion for decision-making. It is recommended to use

at least two to three of the above indicators in combination with each other to obtain a comprehensive understanding of the activities of a religious organization [2].

Performance indicators for internal business processes characterize the efficiency of programs and administration of religious organizations, as well as the quality and level of innovation in core processes. Key performance indicators for the internal business processes of religious organizations include (compiled by the author based on [5], [9], and own calculations.):

Share of expenses for general maintenance, %

Share of administrative expenses, %

Expenses per participant in the service, UAH (Ukrainian Hryvnia)

Share of expenses on programs, %

- Витрати на загальне утримання включають адміністративні та логістичні витрати, які організація понесла для підтримки своєї діяльності. Використовується релігійними організаціями для демонстрації відповідальності перед зацікавленими сторонами та донорами. Як правило, донори не хочуть здійснювати пожертви, якщо більшість коштів витрачається на такі витрати, а не на справжню місію кампанії. Тому низькі витрати на загальне утримання є більш бажаними.

- Витрати на одного учасника служіння дозволяє оцінити достатність зібраних від учасників коштів для покриття загальних витрат.

#### **Performance Indicators for Education and Growth:**

The indicators of educational and growth performance serve to evaluate the educational projects of religious organizations and the potential for further development and growth through the incorporation of modern innovative technologies (compiled by the author based on [3], [4], and own calculations):

Number of participants in educational programs, individuals

Share of participants in educational programs in the total number, %

Number of educational projects

Engagement on social media

Email open rate

Email click-through rate

**Continuous Learning and Education:** Continuous learning and education of believers are the church's fundamental mission as it contributes to the spiritual growth of its members. Many participants in Christian churches also volunteer in the organization, holding key roles in worship and church activities. For example, one performance indicator for the church's education and development could be the percentage of participants attending Sunday school. This performance indicator may also be positively correlated with attendance growth, as new participants may seek the church's guidance in their spiritual development. In some cases, the reputation of a religious educational program may contribute to increased worship attendance [10].

**Tracking Social Media Engagement Metrics:** Monitoring engagement metrics on social media helps assess the effectiveness of the social media strategy and identify opportunities for growth and increased audience interaction.

**Email Open Rate:** The email open rate measures the percentage of recipients who opened a specific email message. It reflects the effectiveness of an email marketing campaign, audience engagement, and the relevance of content.

**Email Click-through Rate:** The email click-through rate measures the percentage of recipients who clicked on a link within an email message among those who opened it. It helps evaluate the effectiveness of the call to action and the level of audience engagement with the

content.

**Conclusions.** The use of performance indicators is an essential element of effective management and strategic development for religious organizations. Tracking, analyzing, and applying performance indicators assist religious organizations in being accountable, transparent, and successful in achieving their missions. They provide clear measurements of progress toward organizational goals, enabling a deeper understanding of performance and the ability to assess effectiveness. Performance indicators also allow for the evaluation of results and the impact of programs and projects, aiding in decisions regarding their further implementation or adjustment.

In turn, this capability enables religious organizations to perform their significant societal functions-spiritual, charitable, humanitarian, and educational - with maximum efficiency.

### REFERENCES

1. Horvat, T. (2022). Fundamentals of economic activity of religious organizations in Ukraine. *State and Regions, Series: Economics and Entrepreneurship*, Issue No. 3 (126).
2. Kuzminsky, V. O. (2006). *Management of a non-profit organization*. Kyiv: Logos.
3. Gottschlag Tasi. (2021). *KPIs for Nonprofits: Unlocking Success and Driving Impact*. Retrieved from <https://www.keela.co/blog/nonprofit-resources/kpis-for-nonprofits>
4. Grella, C. (2021). 26 nonprofit key performance indicators to measure impact. Retrieved from <https://www.salsalabs.com/blog/nonprofit-key-performance-indicators>
5. Jim Baker. *Measuring What Matters – 100 Meaningful Church Measurements*. Retrieved from <https://sacredstructures.org/measurement/measuring-what-matters-100-meaningful-church-measurements>
6. Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2009). *Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations*. The Society of Management Accountants of Canada and the American Institute of Certified Public Accountants. Retrieved from [www.ef.uni-lj.si/docs/osebnestrani/Not-for-Profit.pdf](http://www.ef.uni-lj.si/docs/osebnestrani/Not-for-Profit.pdf)
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating strategy into action: The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press
8. Insight Software. (2021, June 24). 15 best non-profit KPIs and metric examples for 2021 reporting. Retrieved November 8, 2022, from <https://insightsoftware.com/blog/15-best-non-profit-kpis-and-metric-examples-for-2023-reporting>
9. Laue, V. (2021). *Dashboard Indicators for the Church: Why They are Important, and Where You Should Start*. Retrieved from <https://www.xpastor.org/finance/audit/dashboard-indicators-for-the-church-why-they-are-important-and-where-you-should-start>
10. Perkins, D. C., & Fields, D. (2010) *Top Management Team Diversity and Performance of Christian Churches*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 39(5) 825–843, SAGE Publications Reprints and permission: <http://nvsq.sagepub.com>

**DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.5**

UDC 330.322:338.1

JEL: E20, E22, F21

**T. Oriekhova**

Dean of the Faculty of Economics, Doctor of Economics, Professor,  
Vasyl' Stus Donetsk National University,  
ORCID: 0000-0003-3650-5935  
[t.oriekhova@donnu.edu.ua](mailto:t.oriekhova@donnu.edu.ua)

**A. Svirhun**

Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: 0000-0002-8419-2796  
[svirhun.a@donnu.edu.ua](mailto:svirhun.a@donnu.edu.ua)

**THE INFLUENCE FOREIGN INVESTMENTS ON ECONOMIC GROWTH**

The article examines the theoretical and practical aspects of the impact of foreign investment on economic growth. The article substantiates the influence of investment activities, in particular, investments from abroad as one of the essential tools for forming and increasing the state's competitiveness. For Ukraine, the issue of attracting foreign investments is becoming more and more relevant and is significantly important in the future perspective of economic development and post-war reconstruction. The main goals of the article are to determine the trends of foreign investment in Ukraine, to substantiate the impact of foreign investment on the national economy, and to determine the priority directions for improving the mechanism of attracting foreign investment. The subject of the research is the current state of attracting foreign financial resources to Ukraine and methods of improving the mechanism of attracting foreign investments. The methodological and theoretical basis of this scientific research is official statistical data and economic works of domestic and foreign scientists. The positive and negative factors of attracting foreign investments are characterized. The sectors in which the greatest attraction of foreign investments is taking place have been determined. The dynamics of attraction of foreign direct investment in the economy of Ukraine is analyzed. Investing countries, which are the largest investors in Ukraine, have been identified. The need to stimulate foreign investment has been identified. The necessity of attracting foreign investment in the conditions of martial law is substantiated, based on which a list of factors that negatively affect the investment attractiveness of Ukraine on the international market is formulated, according to which the priority directions for improving the mechanism of attracting foreign investment are systematized. The results of the study are the identification of the role of foreign investment in the economic development of Ukraine and the determination of directions for ensuring this growth and specific methods of stimulating foreign investment.

**Keywords:** financial globalization, economic growth, foreign investments, investment potential, investment activity, capital.

Fig. - 1, Tab. - 2, Ref. - 12



**Орехова Т.В.**

декан економічного факультету, доктор економічних наук, професор,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0003-3650-5935

*t.oriekhova@donnu.edu.ua*

**Свіргун А.Р.**

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-8419-2796

*svirhun.a@donnu.edu.ua*

**ВПЛИВ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ НА ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ**

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти впливу іноземних інвестицій на економічне зростання. Охарактеризовано позитивні та негативні фактори залучення іноземних інвестицій в фінансово-економічну систему країни. Проаналізовано динаміку залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України. Визначено країни-партнери, які є найбільшими інвесторами та залучають фінансові ресурси у соціально-економічний розвиток України. Оцінено інвестиційний потенціал України за допомогою індексу інвестиційної привабливості України, згідно даних European Business Association. Обґрунтовано необхідність залучення іноземного інвестування в умовах воєнного стану на основі чого сформульовано перелік факторів, які негативно впливають на інвестиційний привабливість України на міжнародному ринку, відповідно до чого систематизовано пріоритетні напрями удосконалення механізму залучення іноземних інвестицій.

**Ключові слова:** фінансова глобалізація, економічне зростання, іноземні інвестиції, інвестиційний потенціал, інвестиційна діяльність, капітал.

Рис. - 1, Таб. - 2, Літ. - 12

**Formulation of the problem.** In the context of a market-oriented economy, the ascendancy of financial globalization assumes heightened significance, epitomizing the unencumbered and efficacious transnational movement of capital across diverse countries and regions. It profoundly shapes the tenets of the global market, constituting the bedrock of the institutional framework that governs worldwide finance and orchestrates global economic strategies. This phenomenon, entwined with economic globalization, encapsulates the intricate dynamics of capital flows, encompassing both direct and portfolio investments.

The paradigm of foreign direct investment (FDI) emerges as an important component within the ambit of financial globalization. FDI represents the enduring commitment of non-resident enterprises to the tangible assets of a domestic economy, with a pronounced emphasis on organizational structures and the creation of enterprises. Particularly salient in the context of developing economies, foreign direct investment assumes an unparalleled stature as an optimal mode of capital infusion. Its protracted investment horizon facilitates the realization of expansive projects, while concurrently ushering in cutting-edge technologies, innovative business management methodologies, and other transformative elements. In essence, foreign direct investment stands as a linchpin for catalyzing progressive economic development in emerging markets.

In the prevailing circumstances, the sustainable socio-economic advancement of the nation, both at macro and micro levels, is intricately linked to the status of investment allure. The procurement of additional capital in the guise of investment financial resources plays a

pivotal role in directly influencing the support of the business sector and fostering the development of economic sectors, thereby extending financial support to both well-established and lesser-known segments of the national economy. The magnitude of acquired financial resources significantly shapes economic growth, with foreign investments serving as the primary source. Financial transactions involving the transference of financial resources from one nation to another, aimed at establishing enduring mutually beneficial relations and consequently attaining a positive financial outcome in the form of profit, delineate the economic rationale of foreign investment.

Against the backdrop of martial law, the financial and economic landscape of the country exhibits volatility and an acute reliance on external financial assistance. Consequently, the exploration of avenues for soliciting foreign investment gains paramount importance in ensuring the sustained functionality of the national economy during periods of martial law and in financing post-war reconstruction, thereby rendering the matter increasingly pertinent.

**Analysis of recent research and publications.** The exploration of foreign investment and its ramifications on the national economy constitutes a well-explored area within the scholarly community, garnering attention and scrutiny from researchers. Various dimensions of foreign investment have engendered lively debates, subsequently becoming focal points in diverse scientific publications. Notably, the foundational literature on this subject draws from the contributions of esteemed scholars such as Vengurenko T., Verbytska G., Maiorova T. V., Stashchuk O., Khomenko I., Volynets L., and others.

Furthermore, it is imperative to acknowledge that within the framework of assessing the adaptation and metamorphosis of the financial and economic framework of the state amidst martial law conditions, coupled with the imperative to secure additional financial resources for sustaining economic functionality and facilitating post-war recovery, certain aspects of foreign investment remain inadequately explored, warranting further investigation and analysis.

**Formulation of research goals.** The primary objectives of this article encompass the identification of trends in foreign investment within the Ukrainian context, the substantiation of the influence exerted by foreign investment on the national economy, and the delineation of priority areas conducive to enhancing the mechanism for attracting foreign investment.

**Outline of the main research material.** Foreign investment constitutes a substantial resource for the advancement of the country's socio-economic system, playing a pivotal role in enhancing the competitiveness of the nation's economy within the global arena. Undoubtedly, investment potential stands as a primary and integral element crucial to the country's sustainable development. Consequently, the augmentation of the nation's investment attractiveness, coupled with the distinctive characteristics of economic activities, shapes the trajectories of socio-economic development.

Similar to any intricate economic phenomenon, foreign investment manifests both positive and negative impacts on the evolution of the national economy. Noteworthy advantages associated with the attraction of foreign investment encompass:

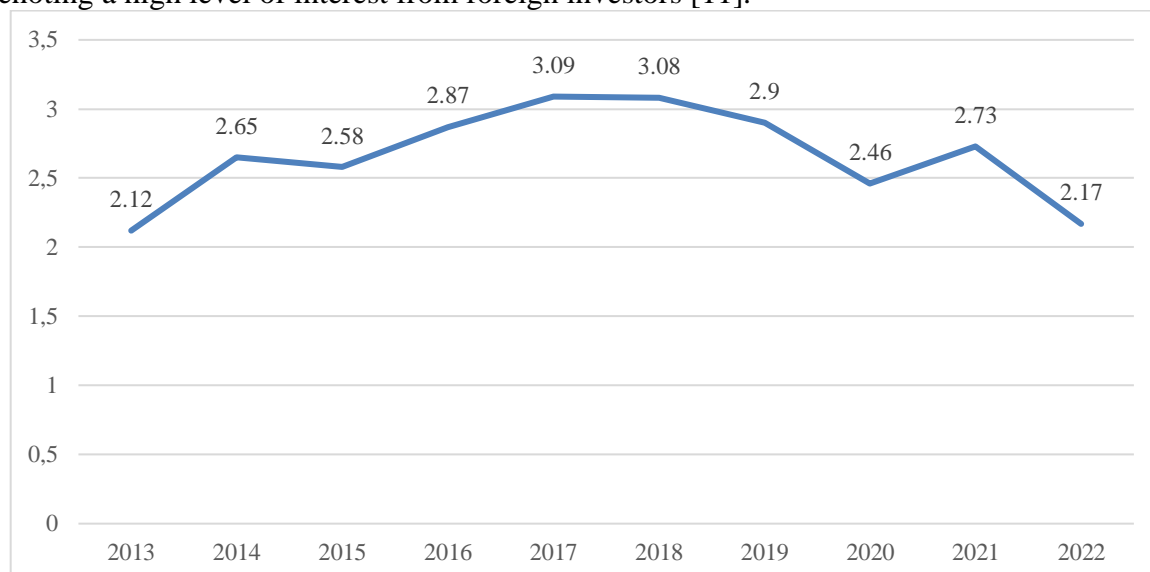
- Amplification of real capital investment, fostering economic development, and ameliorating the country's balance of payments.
- Mobilization and utilization of national savings to execute effective projects.
- Engagement of national capital, bolstering the financial market by channeling its resources towards production purposes.
- Escalation in employment levels and enhancement of workforce qualifications.
- Diversification of the product range.

- Expansion of exports and augmentation of foreign exchange earnings.
- Elevation of the standard of living and purchasing power of the population.
- Advancement of infrastructure and services.
- Intensification of competition in the national economy, mitigating monopolization.
- Augmentation of confidence in the country, thereby attracting new foreign investors

[4].

Conversely, the negative consequences stemming from the attraction of foreign investment include the repatriation of capital, deterioration of the current account within the balance of payments, and a potentially alarming escalation in the dependence of the national economy, undermining its economic security. Foreign investors may exhibit disregard for local conditions and peculiarities, leading to possible deformation of the structure of the national economy. This can result in a surge in social tension, particularly attributed to higher wages at foreign enterprises, environmental degradation resulting from the relocation of "dirty" production to the country, and the inappropriate utilization of local resources [4, p. 246].

Subsequently, our initial focus centers on the metrics comprising the Investment Attractiveness Index of Ukraine. This index is discerned by the European Business Association through surveys conducted among representatives of the business sector. Notably, a score falling within the range of 3-4 points is deemed average and neutral, signifying potential promise for further drawing foreign investment. Conversely, a score of 1-2 points signals low prospects for attracting additional financial resources and a lack of interest from investors. On the other end of the spectrum, a rating of 5 points serves as a pivotal indicator denoting a high level of interest from foreign investors [11].



**Figure 1 - European Business Association's Investment Attractiveness Index of Ukraine in 2013-2022 [11]**

As a result, relatively positive indicators were discernible in 2017-2018. However, in 2019, the index experienced a decline to 2.9, attributed to the impact of the Covid-19 pandemic and overarching quarantine restrictions. In 2021, Ukraine secured the 64th position out of 191 countries in the World Bank's Doing Business ranking, a standing notably lower than that of nearly all European countries. Following a period of relative stability in 2021, the year 2022 witnessed a pronounced downturn in the index, precipitated by the onset of a full-scale invasion. Owing to the economic risks arising from the imposition of martial law, foreign investors have opted to suspend the attraction of financial resources to the Ukrainian

economy. The discernible dynamics of foreign investment are encapsulated in Table 1.

**Table 1 - Dynamics of foreign investment in 2018-2022 in UAH billion [3]**

Indicator	Year				
	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Capital investments in the economy in UAH billions	578,7	624,0	419,8	474,4	390,9
Nominal GDP for the year in UAH billions	3558,7	3974,6	4194,1	5459,6	5191,1
Share of foreign investment in GDP, %	16,5	15,6	10,0	8,6	7,5

Throughout the scrutinized period, the volume of investments directed toward the Ukrainian economy exhibited fluctuations. The noteworthy decline in attracting investor financial resources in 2020, amounting to 204.2 UAH billion, was primarily instigated by the pervasive impact of the COVID-19 virus, which, in turn, led to a partial suspension of investment activity. Similarly, the year 2022 is marked by a significant reduction in capital investment, witnessing a decrease of 83.5 UAH billion compared to the preceding year. This downturn is attributed to the unstable financial and economic situation in the country precipitated by the full-scale invasion from the aggressor nation. Under these challenging circumstances, the imperative to attract foreign investment takes on heightened significance as it becomes a pivotal priority for establishing the financial groundwork necessary for Ukraine's post-war reconstruction.

The breakdown of foreign investment by economic sector in 2022 is delineated as follows: industry - 39%, trade - 18%, real estate operations - 14%, financial and insurance activities - 13%, information and telecommunications - 8%, and professional, technical, and scientific activities - 8% [3].

**Table 2 - Foreign direct investment in Ukraine in 2012-2022 in USD million [3]**

Year	Foreign direct investment in Ukraine		Foreign direct investment from Ukraine		Balance	
	USD Million	Increase/decrease over the year	USD Million	Increase/decrease over the year	USD Million	Increase/decrease over the year, %
1	2	3	4	5	6	7
2012	8401	1194	1206	1014	+7195	2,6
2013	4499	-3902	420	-786	+4079	-43,3
2014	410	-4089	111	-309	+299	-92,7
2015	-458	-868	-51	-162	-407	-236,1
2016	3810	4268	16	67	+3794	-1032,2
2017	3692	-118	8	-8	+3684	-2,9
2018	4455	763	-5	-13	+4460	21,1
2019	5860	1405	648	653	+5212	16,9
2020	-868	-6728	82	-566	-950	-118,2
2021	6687	7555	-198	-280	+6885	-824,7
2022	190	-6497	159	357	+31	-99,5

Examining the trajectory of foreign direct investment from 2012 to 2022 reveals a distinct pattern: a pronounced decline in investment occurred from 2013 to 2015, attributable to the outbreak of the military conflict in eastern Ukraine. Subsequently, until 2020, the

volume of foreign direct investment experienced frequent fluctuations, with a renewed downturn in 2020 due to the adverse impact of the COVID-19 pandemic. In 2022, the escalation of war in Ukraine further exacerbated the situation, resulting in a mere USD 190 million in investment.

It is noteworthy that notwithstanding the prevailing financial instability, foreign investors continue to allocate funds to Ukraine. Notably, in 2022, the most significant contributors to Ukraine's economy were Cyprus (30.6%) and the Netherlands (20.4%). Over recent years, there has been an upward trend in investment from the United Kingdom and Switzerland, while investments from Poland, France, and other countries have also shown an increase. However, it is essential to acknowledge that European countries, as a whole, do not attract substantial investment resources to Ukraine's economy. The full-scale invasion and the imperative to support Ukraine were pivotal factors contributing to the decline in investment activity among European investors in 2022.

Emphasizing the current exigency, Ukraine finds itself in a critical need to attract additional financial resources in the form of foreign investment. This imperative arises due to direct losses to Ukraine's economy from hostilities, including the destruction of residential and non-residential buildings and infrastructure, amounting to USD 143.8 billion (as of May 2023). Furthermore, Ukraine's reconstruction requirements are estimated at USD 41.1 billion [6, 7].

The imperative for Ukraine's economic recovery hinges on the successful attraction of foreign investment. Consequently, the Government has formulated a National Strategy for Increasing Foreign Direct Investment in Ukraine until 2030. This strategic framework serves as an operational action plan encompassing both cross-sectoral and sectoral incentives tailored to augment foreign investment [5].

It is essential to acknowledge the inherent complexity in forecasting scenarios for changes in economic growth and foreign direct investment in Ukraine amid martial law. The intricacy arises from the heightened risk of uncertainty, with these indicators significantly contingent upon the duration of active hostilities—an element that remains indeterminate. In light of this, our focus will be on identifying the factors exerting a negative impact on the formation of Ukraine's investment attractiveness to foreign investors. Additionally, we aim to substantiate priority areas for enhancing the mechanism designed to attract additional financial resources in the form of investments.

Presently, the impediments to the inflow of foreign investment into Ukraine, particularly from developed nations, encompass a multifaceted array of factors:

- The ongoing military and political situation stemming from the full-scale invasion and active hostilities.
- Instability and uncertainty in legislative actions, coupled with frequent changes in tax policy.
- Challenges related to logistics and export-import operations.
- Economic system instability under martial law, resulting in a decline in the competitiveness of Ukrainian goods and services in the international market.
- Escalating pollution of the ecosystem, diminished soil fertility, and landmines pose significant concerns.
- The inconvertibility of national currencies.
- Commercial and legal complexities, compounded by a notable deficiency in market information and other related challenges.
- The pervasive high level of corruption, acting as a deterrent to potential foreign financial investors.

–A convoluted bureaucratic mechanism, accompanied by challenges in obtaining permits and licenses [9, p. 57].

The amalgamation of the aforementioned factors collectively diminishes the investment attractiveness of Ukraine for foreign investors. The prevailing military and political instability introduces an element of uncertainty that renders foreign investors cautious about committing resources to the country. Widespread corruption across various levels of Ukrainian society and within the government poses a significant impediment, elevating business risks and costs, thereby dissuading foreign investors. Inadequate regulation of the tax system contributes to tax uncertainty, imposing additional administrative and financial burdens on businesses. The overall unstable economic environment, coupled with bureaucratic obstacles, further impedes the development of investment activity in Ukraine.

After examining the factors influencing the decline in investment attractiveness, the following recommendations are systematized and substantiated to enhance investment appeal and augment the volume of investment resources:

1. Formulate a legislative framework designed to mitigate corruption and enhance investor rights, encompassing both domestic and foreign investors. This framework should be founded on principles that ensure insurance provision, bolster security, and furnish state protection guarantees to foreign investors.

2. Align the justice system with European standards to instill confidence and transparency, fostering an environment conducive to investment.

3. Separation of Political and Business Interests: Implement measures to separate political and business interests, thereby reducing the influence of oligarchic structures and promoting fair competition.

4. Tax Burden Reduction: Implement measures to decrease the tax burden, particularly when funds are reinvested in the national economy. Introduce tax privileges, such as exemptions for investment activities contributing to the restoration of areas affected by military operations.

5. Logistics Route Development: Undertake continued efforts to establish new and alternative logistics routes to facilitate efficient trade and commerce.

6. Risk Identification and Elimination: At the state level, actively promote the identification and elimination of potential investment risks, enhancing the overall confidence of investors.

7. Streamline Administrative Processes: Develop a simplified administrative mechanism to obtain the necessary certificates and licenses, streamlining bureaucratic processes for foreign investors and facilitating the commencement of their activities [10, p. 8].

In our assessment, the aforementioned areas identified for enhancing the mechanism to attract foreign investment in Ukraine are deemed promising and hold the potential for significantly improving the efficiency and effectiveness of the country's investment potential. Moreover, they are anticipated to contribute to the more effective utilization of the foreign financial resources that have already been attracted.

**Conclusions.** Foreign investment constitutes a crucial component of Ukraine's economic growth. However, due to the imposition of martial law and the resulting deterioration in the investment climate, there has been a notable decline in the influx of foreign direct investment into the Ukrainian economy. Simultaneously, the Government has initiated the planning of an action plan and a mechanism to augment the volume of attracted investments. This involves creating favorable conditions, albeit within the constraints imposed by the current state of war, with a particular emphasis on implementing reforms closely tied to economic and investment activities.

By undertaking these measures, Ukraine aims to move closer to leveraging its investment potential optimally and successfully. This study underscores that foreign investment plays a pivotal role in supporting the functioning of Ukraine's economy under martial law, facilitating the post-war economic recovery, and enhancing the standard of living and quality of life for the population. For Ukraine, foreign investment serves as a fundamentally important additional source of financial resources, significantly contributing to the restoration and augmentation of fixed assets, the execution of investment plans and programs, and the provision of resources for innovative economic development.

## REFERENCES

1. Vengurenko T. G., Plahotnyuk V. V. (2020) Analysis of investment attractiveness of Ukraine. *Business Inform.* №. 4. С. 103–111. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.01.131](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.131) (date of access: 15/11/2023).
2. Verbytska G. (2018) Current state and problems of activation of investment activities of domestic enterprises in the conditions of international economic relations. *Economic space.* Issue 129. P. 66–74.
3. State Statistics Service of Ukraine: website. (2023, November). <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Maiorova T. V., Dyba M. I., Onyshko S. V. (2012). *Aktyvizatsiia investytsiinoho protsesu v Ukraini: kolektyvna monohrafiia.* Kyiv: KNEU.
5. National strategy for increasing foreign direct investment in Ukraine. (2023, November). <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/fdi-strategy>.
6. National Bank of Ukraine: website. (2023, November). <https://bank.gov.ua/>.
7. Recovery Plan of Ukraine: website. (2023, November). <https://recovery.gov.ua>.
8. National program projects. Development of sectors of the economy with added value. (2023, November). <https://recovery.gov.ua/project/program/grow-value-adding-sectors-of-economy?projectId=6>.
9. Stashchuk O., Derkach O., Lozovyk V. (2023) Investment climate of Ukraine and directions for its improvement. *Economic Journal of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*, №. 1(33), С. 52–60.
10. Khomenko I., Volynets L., Shamkalo A. (2022) Peculiarities of inflow of foreign direct investments and their impact on the economy of Ukraine. *Problems and prospects of economics and management.* №. 1 (25). P. 15–26.
11. European Business Association: website. (2023, November). <https://eba.com.ua/en/>.
12. Global Food & Agriculture Investment Outlook, website. (2023, November). <https://www.fao.org/policy-support/tools-and-publications/resources/details/ru/c/1330453/>.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Венгуренко Т. Г., Плахотнюк В. В. Аналіз інвестиційної привабливості України. *Бізнес Інформ.* 2020. № 4. С. 103–111. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.01.131](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.01.131) (дата звернення: 15.11.2023).
2. Вербицька Г. Сучасний стан та проблеми активізації інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств в умовах міжнародних економічних відносин. *Економічний простір.* 2018. Вип. 129. С. 66–74.
3. Державна служба статистики України: сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.11.2023).
4. Майорова Т. В., Диба М. І., Онишко С. В. Активізація інвестиційного процесу в Україні: колективна монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 472 с.

5. Національна стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/fdi-strategy> (дата звернення: 19.11.2023).
6. Національний банк України: сайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 09.11.2023).
7. План відновлення України: сайт. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2023).
8. Проекти національної програми. Розвиток секторів економіки з доданою вартістю. URL: <https://recovery.gov.ua/project/program/grow-value-adding-sectors-of-economy?projectId=6> (дата звернення: 24.11.2023).
9. Стащук О., Деркач О., Лозовик В. Інвестиційний клімат України та напрями його покращення. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2023. № 1(33). С. 52–60.
10. Хоменко І., Волинець Л., Шамкало А. Особливості надходження прямих іноземних інвестицій та їхній вплив на економіку України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 1 (25). С. 15–26.
11. European Business Association: сайт. URL: <https://eba.com.ua/en/> (дата звернення: 20.11.2023).
12. Global Food & Agriculture Investment Outlook, 2020. URL: [https://www.fao.org/policy-support/tools-and-publications/resources\\_details/ru/c/1330453/](https://www.fao.org/policy-support/tools-and-publications/resources_details/ru/c/1330453/) (дата звернення: 21.11.2023).



DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.6

УДК 631.11

JEL: O10, Q13

**Томчук О.В.**

доктор економічних наук, професор,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-1817-7483

*o.tomchuk@donnu.edu.ua*

**Поліщук Н.О.**

обліковець ПОСП «Нападівське»

### **ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

У статті досліджуються основні проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств України під час воєнного стану. Здійснено аналіз функціонування аграрних підприємств в умовах війни на основі SWOT-аналізу, а також проаналізовано динаміку випуску продукції рослинництва та тваринництва, вартісної структури сільського господарства.

**Ключові слова:** проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств під час воєнного стану, структура аграрного господарства, динаміка, світовий ринок агропродукції

Рис. - 2, Табл. - 2, Літ. - 12.

**O. Tomchuk**

Doctor of Economics, Professor,  
Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-1817-7483

*o.tomchuk@donnu.edu.ua*

**N. Polishchuk**

Accountant of POSP "Napadivske"

### **PROBLEMS OF THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES OF UKRAINE DURING THE TIME OF MARITAL STATUS**

The article examines the main problems of the competitiveness of agricultural enterprises of Ukraine during the martial law. An analysis of the functioning of agrarian enterprises in the conditions of war was carried out on the basis of a SWOT analysis, as well as the dynamics of the production of plant and animal products, the value structure of agriculture was analyzed

**Key words:** problems of the competitiveness of agricultural enterprises during martial law, the structure of the agricultural economy, dynamics, the world market of agricultural products.

Fig. - 2, Tab. - 2, Ref. - 12.

**Постановка проблеми.** Проблематика забезпечення конкурентоспроможності сучасних аграрних підприємств зумовлена складністю ведення сільського господарства та необхідністю підлаштовуватися до мінливих потреб та очікувань споживачів, підприємств харчової промисловості та роздрібних торговців. Ведення агробізнесу повсюдно піддається тиску через зміну клімату, підвищення ерозії ґрунту та втрати біорізноманіття, а, також, зміну смаків споживачів до їжі та занепокоєння щодо способів її виробництва. В цих складних умовах аграрні підприємства повинні успішно виділятися серед конкурентів, формуючи та розвиваючи власні конкурентні переваги. Невизначеність і непередбачуваність зовнішнього середовища значно ускладнює вибір суб'єктами господарювання стратегії поведінки на ринку та негативно впливає на ефективність їх діяльності та рівень їх конкурентоспроможності. Для України конкурентоспроможні аграрні підприємства мають важливе значення, адже аграрний сектор формує основну частину експортного потенціалу країни. Сьогодні українські аграрії перебувають у надскладних умовах ведення бізнесу під час повномасштабної війни. Порушення логістики, знищення виробничих потужностей, масове замінування земель, закриття морських портів, неможливість вивезення експортної продукції – це ті проблеми, які погіршують становище аграрних підприємств на світовому ринку. Тому дослідження сучасного спектру проблем із конкурентоспроможністю аграрних підприємств є актуальним для розуміння майбутнього розвитку галузі та потреб для її відновлення.

**Постановка завдання.** Обґрунтування проблем конкурентоспроможності аграрних підприємств під час воєнного стану. Сформована мета передбачає виконання наступних завдань дослідження:

- 1) проаналізувати стан розвитку аграрної галузі;
- 2) виконати SWOT-аналіз діяльності аграрних підприємств;
- 3) сформувані перелік основних проблем конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах війни.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сьогодні технології мають величезні темпи зростання, потреби споживачів зростають з максимальною геометричною прогресією, тому завдання кожного підприємства – бути конкурентоспроможним, мати конкурентні переваги, щоб вижити на світовому ринку. Незважаючи на те, що концепція конкурентоспроможності досліджується протягом тривалого часу, Т. Павлюк та В. Нода зазначають, що все ще існують питання, які необхідно вивчати настільки швидко, наскільки це дозволяє ринок, щоб підприємства могли максимізувати прибуток. В умовах сучасного глобального економічного розвитку, який характеризується конкуренцією та надзвичайно швидкими темпами розвитку, важливою складовою конкуренції можна вважати вектор орієнтації на потреби споживачів і клієнтів [1].

Е. Фуйор, Т. Завацька та І. Максим зазначають, що вивчення конкурентів і умов конкуренції потрібне підприємству в першу чергу для того, щоб визначити, в чому його переваги і недоліки в порівнянні з конкурентами, і зробити висновки для розробки власної успішної конкурентної стратегії і збереження конкурентних переваг [2].

В. Р. Бойдуник та Н. М. Бойдуник у концепті формування конкурентоспроможності аграрних підприємств виділяють фактори формування внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг. Так, автори визначаються, що внутрішні конкурентні переваги – це особливості внутрішньої сторони діяльності сільськогосподарського підприємства, які перевершують аналогічні властивості найближчих та найбільш значущих конкурентів. Автори перераховують такі внутрішні

переваги: виробничі, технологічні, класифікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, результативні, економічні, географічні. При цьому зовнішні конкурентні переваги базуються на здатності сільськогосподарських підприємств створювати більш значні цінності для споживачів своєї продукції, що створює можливості більш повного задоволення їх потреб, зниження витрат та підвищення ефективності їх діяльності. Зовнішні вигоди включають інформаційні, конструктивні, якісні, економічні вигоди, сервісні, цінові, збутові, комунікаційні. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність швидко, дешево і якісно виробляти і продавати свою продукцію, реалізуючи її в достатній кількості, з високим рівнем технологічного обслуговування. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як відносна ознака, яка проявляється в конкурентних умовах як здатність використовувати необхідні ресурси та виробляти з них конкурентоспроможний продукт, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, визначає позицію на ринку і залежить від характеристик галузі та країни. Отже, конкурентоспроможність підприємства визначає здатність утримувати та розширювати свої конкурентні позиції на ринку, впливати на ринкову ситуацію, пропонуючи якісні послуги чи продукцію, задовольняти конкретні вимоги споживачів, забезпечуючи ефективність свого функціонування [3].

Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності вказують на необхідність врахування факторів середовища, у якому працює аграрне підприємство. У той же час в умовах воєнного стану більшість факторів мають непередбачуваний та непрогнозований характер, а їх вплив є значущим (іноді – екзистенційним), тому необхідний постійний моніторинг та визначення глибини проблем конкурентоспроможності.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз основних проблем конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Розв'язана росією війна проти України наклала відбиток на економіку країни, зокрема на сільське господарство. Порушення ланцюгів постачання та сільськогосподарського виробництва вже завдало значної шкоди людям, економіці та довкіллю України. Незважаючи на ці труднощі, перед країною стоїть завдання відновити конкурентоспроможність сільського господарства та досягнення його сталості. Необхідно відзначити, що аграрне виробництво є ключовою галуззю українського експорту. Згідно з даними за 2021 рік [4], аграрний експорт досяг 27,8 млрд доларів США, що склало 41% від загального обсягу експортованих товарів. А потреба підтримувати рівень виробництва та безпечні ланцюжки постачання сільськогосподарської продукції стала глобальною проблемою. Україна є одним із провідних світових виробників та експортерів сільськогосподарської продукції. Вона відіграє вирішальну роль у постачанні олійних культур і зерна на світовий ринок (табл. 1).

У 2021 році країна експортувала понад 46% світового виробництва соняшнику та соняшникової олії та понад 45% соняшникового шроту. Країна посідає третє місце у світі за експортом ріпаку, третє за експортом ячменю (13% світового експорту), третє за експортом кукурудзи (13% світового експорту).

Але протягом 2022 року ці показники суттєво змінилися. За оцінками KSE (Київської школи економіки) [6], непрямі втрати сільського господарства через війну станом на 24 квітня 2023 року оцінені в 31,5 млрд доларів, а прямі збитки оцінені в 8,7 млрд доларів. Тож, загальні збитки сягають розміру 40,2 млрд дол.

Частково або повністю знищено понад 84 тис. одиниць обладнання та техніки, орієнтовна вартість яких становить 2,9 млрд доларів. Пошкоджено або зруйновано

зерносховища загальною місткістю 9,4 млн тонн. Вартість тваринницьких ресурсів, втрачених сільськогосподарськими виробниками, становить приблизно 362 млн дол [7]. За оцінками близько 5 млн гектарів сільськогосподарських угідь (або 15% ріллі) в Україні, залишаються замінованими [8]. За підрахунками Всеукраїнської аграрної ради, для відновлення деяких напрямків аграрного сектора знадобиться до п'яти років [9].

**Таблиця 1 - Місце України на світових ринках аграрної продукції у 2021 році**

Назва продукту	Місце на світовому ринку	Обсяги експорту	Частка світового ринку
Олія соняшникова	1	5,1 млн т	46%
Соняшниковий шрот	1	4,2 млн т	45%
Просо	1	168,4 тис. т	37%
Ячмінь	3	5,7 млн. т	13%
Кукурудза	3	24,7 млн т	13%
Ріпак	3	2,7 млн. т	10%
Пшениця	5	20,1 млн. т	10%
Мед	5	57,8 тис т	8%
Волоський горіх	5	35,8 тис т	7%
Соя	6	1,1 млн т	1%

Джерело: складено автором за [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Для розуміння економічної складової конкурентоспроможності українських аграрних підприємства виконаємо аналіз динаміки економічних рахунків індустрії сільського господарства (за статистичними даними Державної служби статистики України [10] на рис. 1.

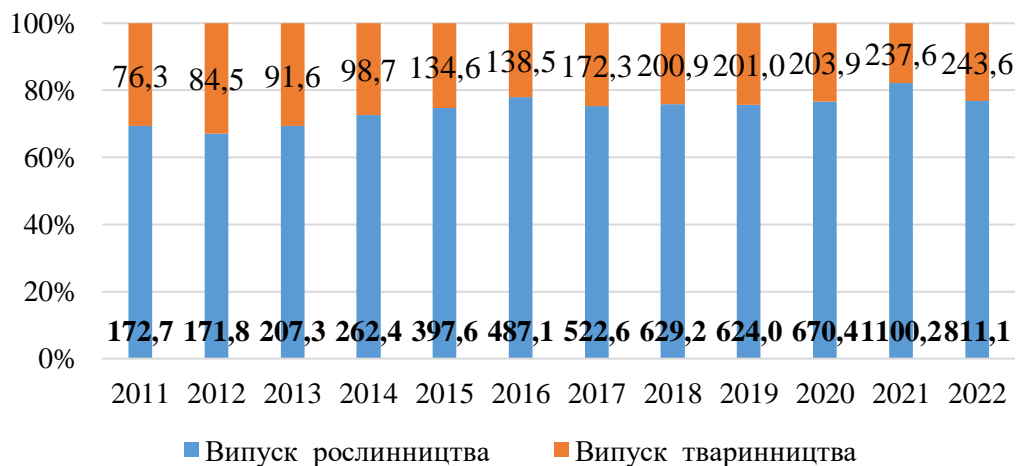


**Рисунок 1 - Обсяги випуску продукції рослинництва та тваринництва за 2011-2022 роки, млрд. грн.**

Джерело: складено автором за [10].

Слід зазначити, що у 2022 році обсяг виробництва продукції рослинництва в реальних цінах сягнув рівня 811,1 млрд грн, що у 4,7 рази перевищує значення цього показника у 2011 році (172,7 млрд грн). Також спостерігаємо зростання вартості продукції тваринництва з 76,3 млрд грн у 2011 році до 243,6 млрд грн у 2022 році, тож загальне зростання за цей період склало 3,2 рази. Проте загальний обсяг виробництва українських агропідприємств зріс у 2011-2021 роках з 249 млрд грн до 1,3 трлн грн з наступним скороченням через активізацію бойових дій до 1,0 трлн грн у 2022 році. Таким чином, у 2022 році спостерігаємо значне скорочення обсягів випуску продукції із 1337,8 млрд. грн до 1054,7 млрд грн., тобто на 16%.

На рис. 2 наведемо зміни в структурі аграрного господарства України за обсягом виробництва в гривнях.



**Рисунок 2 - Динаміка вартісної структури сільського господарства України за 2011-2022 роки**

Джерело: складено автором за [10].

Аналізуючи зміни у вартісній структурі сільського господарства, слід зазначити, що більшість сільськогосподарської продукції, що виробляється - це продукція галузі рослинництва. Так, у 2011 році рослинництво становило 69% від загального виробництва сільськогосподарської продукції, у 2021 році рослинництво становило вже 82% від загального виробництва сільськогосподарської продукції з падінням у 2022 році до 77%. Такі зміни пояснюються тим, що Україна знайшла ринки збуту зернових культур, що дало змогу посилити експортний потенціал сільськогосподарських підприємств. А в цілому Україна склала стійкий імідж житниці Європи, що дозволило їй ефективно конкурувати на ринках зерна.

Згідно з моделюванням KSE, деякі галузі не досягнуть довоєнного рівня навіть через сім років після закінчення військового стану. Залежно від ринкових сил очікується, що сектори соняшнику, ячменю та пшениці відновляться до 2040 року. Виходячи з поточних тенденцій світового ринку та рівня воєнних збитків, очікується, що сектори кукурудзи, жита, вівса та ріпаку відновляться до 2050 року, очікується зростання пшениці, ячменю та соняшнику, тоді як виробництво сої, схоже, значно скоротиться. Це означає, що сільському господарству України може знадобитися до 20 років, щоб відновитися від руйнувань, спричинених російськими військовими атаками [11].

На Україну чекають найважчі періоди сівби за всю історію її незалежності,

особливо для нещодавно звільнених територій від російської окупації, наслідки якої відчуватимуться ще довго після закінчення війни. Це створює складну ситуацію і невизначене майбутнє для селян на звільнених територіях. Через низькі ціни реалізації зернових і технічних культур у 2022 р. більшість агропідприємств реалізували невеликі обсяги продукції власного виробництва – лише для задоволення нагальних потреб. Велика частина продукції залишилася на складах для реалізації. Тому фінансова звітність компаній за 2022 рік виглядає менш привабливо, ніж у попередні роки, тому отримати банківський кредит компанії також складніше. Беручи до уваги звітність, банки вважають, що видавати кредит невігідному клієнту ризиковано. Кредитні ліміти розраховуються автоматично, за заданими параметрами з урахуванням прибутку за певний період. Алгоритми, за якими банки приймають рішення про кредитування, не враховують специфіку сільськогосподарських підприємств чи умов, характерних для воєнного часу [12].

Через брак фінансових ресурсів змінився і порядок підготовки до посівної. Якщо до війни селяни купували насіннєвий матеріал на початку осені, то тепер – навесні, перед посівом, очікуючи падіння цін, які зросли в середньому на 15-20%. Крім того, на прибутки особливо вплинуло знищення шляхів логістики внаслідок війни. Дрібні фермери транспортували свою продукцію через місцевих перевізників, які завантажували її на потяги, що прямували до портових міст Одеси чи Миколаєва на півдні України. Звідти зерно на баржах відправляли до світових торгових шляхів. Зараз, коли регулярні залізничні та морські перевезення перервані через окупацію росією частини півдня України та часткову блокаду її територіальних вод, логістика значно подорожчала. Якщо транспортування українського зерна на ринок морем обходиться виробникам в середньому в 35 доларів за тонну, то транспортування зерна автотранспортом може коштувати до 100 доларів за тонну. Українська влада та міжнародні партнери вживають усіх необхідних заходів для успішного експорту зерна за кордон. Незважаючи на зусилля української влади та міжнародних партнерів щодо підтримки торгівлі, росія продовжує нав'язувати свою військово-морську присутність в українських територіальних водах і затримувати комерційні судна. Ці акти агресії, хоч і віддалені від поля бою, мають значний вплив на українських виробників і трейдерів сільгосппродукції. Водночас ДП «Укрзалізниця» активно розвиває співпрацю з європейськими залізницями з метою налагодження прямих перевезень вантажів з України до Європи. Однак, транзитні шляхи через сусідні країни, також, ризикують бути повністю заблокованими, оскільки румунські, польські та болгарські фермери протестують проти ввезення на їх територію дешевої української сільськогосподарської продукції. Така ситуація зумовлена тим, що надлишок пропозиції на ринку фактично змушує українських сільгоспвиробників продавати свою продукцію за низькими цінами, які навіть не покривають собівартості її виробництва [12].

На початку 2023 року багато аграріїв планували сіяти культури, орієнтуючись на олійні, але світові котирування вказують на зниження цін на ріпак, соняшник та сою. Порівняно з технічними культурами низькі ціни реалізації зернових у 2022-2023 фінансовому році вже вплинули на структуру посівів у 2023 році, зменшивши ринкову частку зернових. У 2023 році можливе перевиробництво технічних культур і, як наслідок, зниження цін на їх реалізацію. Також можливий дефіцит зерна.

Тож, зважаючи на вищенаведене у таблиці 2 виконаємо SWOT-аналіз функціонування аграрних підприємств України.

Проведений аналіз дозволяє визначити, що аграрні підприємства наразі працюють в кризових умовах, які мають негативний вплив на рівень

конкурентоспроможності. Тож, серед основних проблем забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних аграрних підприємств необхідно відзначити:

- 1) неможливість стратегічного планування, так як тривають активні бойові дії;
- 2) зниження виробничого потенціалу – втрата землі, машин і обладнання;
- 3) зниження позицій на світових ринках – заміщення експортних поставок України Канадою та країнами ЄС;
- 4) руйнування логістичних шляхів внаслідок війни;
- 5) ембарго на продукцію з України, Польщі, Румунії та Словаччини;
- 6) інфляція, яка зумовлює зростання витрат підприємств, що понижує конкурентоспроможність продукції, подорожчання імпортного насіння та добрив;
- 7) брак коштів та недоступність залучення кредитних та інвестиційних коштів;
- 8) зниження світових цін на продукцію;
- 9) призупинення технологічних та інноваційних удосконалень.

**Таблиця 2 - SWOT-аналіз функціонування аграрних підприємств України в умовах війни**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<b>Внутрішні фактори</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сприятлива географія</li> <li>• Кліматичні умови</li> <li>• Наявний земельний капітал</li> <li>• Виробничі потужності</li> <li>• Потужний експортний потенціал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Замінування земель</li> <li>• Знищені виробничі та складські потужності</li> <li>• Ускладнений експорт</li> <li>• Зростання цін на паливо та насіння</li> <li>• Ускладнений доступ до кредитних та інвестиційних ресурсів</li> <li>• Неможливість стратегічного довгострокового прогнозування через непередбачуваний характер військових дій</li> </ul>
<b>Зовнішні фактори</b>	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стійкий попит</li> <li>• Зростання світового населення</li> <li>• Акцентування покриття внутрішніх потреб у рамках продовольчої безпеки</li> <li>• Інноваційний розвиток сільськогосподарського виробництва</li> <li>• Технологічність</li> <li>• Сталий розвиток галузі</li> <li>• Державна підтримка за сприяння міжнародних організацій у відновленні</li> <li>• Реформування галузі</li> <li>• Посилення переробних циклів для забезпечення внутрішніх потреб та вихід на ринок із готовими виробами з доданою вартістю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Втрата позицій на світових ринках</li> <li>• Тривалі активні військові дії</li> <li>• Надзвичайні лиха, які можуть суттєво погіршити стан земельних фондів (наприклад, аварія на ЗАЕС)</li> <li>• Відсутні зернові коридори, ембарго сусідніх країн</li> <li>• Зростання інфляції</li> <li>• Тривалий період відновлення</li> </ul>

Джерело: складено автором.

Як бачимо, нинішні головні проблеми конкурентоспроможності аграрних підприємств наразі пов'язані із впливом війни на галузь. Складні проблеми включають заміновані території, втрату землі, техніки, врожаю та вузькі зернові коридори – це лише частина викликів, з якими зіткнулися українські аграрії у 2022-2023 роках, і наступний сільськогосподарський рік має бути не менш напруженим для українського агросектору.

**Висновки.** Україна як держава зацікавлена у конкурентоспроможності аграрних підприємства через те, що вони є ядром експортного потенціалу та можуть стати центральними рушійними силами післявоєнного відновлення. До 2022 року конкурентоспроможність українських аграріїв на світових ринках зростала, про що свідчить досягнення лідерських позицій на ринках олії, зернових, меду, волоського горіху тощо. Широкомасштабне вторгнення у 2022 році спричинила значні втрати сільськогосподарських підприємства, що негативно вплинуло і на конкурентоспроможність компаній, які потерпають від російських атак. Такий стан галузі потребує широкої державної підтримки задля максимально швидкого відновлення, яка повинна бути націлена на:

1) відновлення критичної транспортної інфраструктури, такої як залізниці, дороги та внутрішні водні шляхи, щоб допомогти відновити нормальну логістику в деяких частинах країни та прискорити відновлення експорту;

2) прискорення розмінування сільськогосподарських угідь, особливо на звільнених територіях, які знаходяться поза зоною дії артилерійських систем держави-агресора;

3) будівництво додаткових терміналів для сільськогосподарської продукції поблизу державного кордону України з країнами ЄС та розширення пропускної спроможності автомобільної та залізничної інфраструктури;

4) підвищення рівня переробки сільськогосподарської сировини. Підприємства аграрного сектору є достатньо конкурентоспроможними виробниками і можуть самостійно розширювати свій виробничий потенціал та інвестувати в переробні підприємства.

5) пріоритетизація розвитку тваринницької галузі.

Рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств в Україні має пряму залежність із тривалістю активної фази війни. Чим швидше Україна здобуде перемогу, тим швидше відновлювальні процеси сприятимуть посиленню конкурентоспроможності українських сільськогосподарських підприємств, формуванню довгострокових стратегій та відновлення їх позицій на світових ринках.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Pavliuk T., Noda V. Analysis of competitiveness and competitive advantages in today's market conditions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2020. №2(12), pp. 91-104. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/194>.
2. Fuior E., Zavatki T., Maxim I. Competitiveness of the enterprise: the essence and methods of evaluation. The yearbook of the "GH. ZANE" institute of economic researches. Gheorghe Zane Institute for Economic and Social Research. 2019. Vol. 28(1), pages 33-50. URL: <https://www.proquest.com/openview/82f795c92d25f4dadbe64d62d5fff516/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032623>.
3. Бойдуник В. Р., Бойдуник Н. М. Конкурентоспроможність



- сільськогосподарського підприємства: методологія аналізу дефініції. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2020. том. 2 № 16. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/4594>.
4. Григоренко Є., Шніцер М. Як після війни Україна має відновлювати економіку та бізнес. *Forbes*. 15.12.2022. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-1050>.
5. Місце України у світовому агроекспорті. 2022. URL: <https://dia.dp.gov.ua/en/ukraines-place-in-world-agro-exports/>. (дата звернення: 17.10.2023)
6. Огляд збитків та втрат в АПК. KSE. 2023. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/>.
7. Dankevych V. The Road to Restoration: Post-War Recovery of the Ukrainian Agricultural Sector. *Foodtank*. 2023. URL: <https://foodtank.com/news/2023/03/post-war-recovery-of-the-ukrainian-agricultural-sector/>.
8. В Україні замінували орієнтовно 15% всіх сільськогосподарських угідь. *Agropolit*. 2023. URL: <https://agropolit.com/news/25008-v-ukrayini-zaminuvali-oriyentovno-15-vsih-silskogospodarskih-ugid>.
9. На відновлення окремих підгалузей агросектору знадобиться до 5 років. *Uacouncil*. 2023. URL: <https://uacouncil.org/uk/post/na-vidnovlenna-okremih-pidgaluzej-agrosektoru-znadobitsa-do-5-rokiv>.
10. Економічні рахунки сільського господарства (рахунок виробництва та рахунок утворення доходу) (2011-2022) . Державна служба статистики. 2023. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/ersg/ersg\\_2022\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/ersg/ersg_2022_ue.xlsx).
11. Some sectors of Ukraine's agro-industrial complex will not return to pre-war levels even after seven years of peace. *KSE*. URL: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/nieuws/2023/06/15/kse-agricultural-outlook-ukraine>.
12. Ukrainian farmers face another planting season filled with mines and market challenges – but also hope to reap wartime solutions. URL: <https://rubryka.com/en/article/posivna-2023>.

## REFERENCES

1. Pavliuk, T., Noda, V. (2020) Analysis of competitiveness and competitive advantages in today's market conditions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2(12), 91-104. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/194>.
2. Fuior, E., Zavatki, T., Maxim, I. (2019). Competitiveness of the enterprise: the essence and methods of evaluation. *The yearbook of the "GH. ZANE" institute of economic researches. Gheorghe Zane Institute for Economic and Social Research*, Vol. 28(1), 33-50. URL: <https://www.proquest.com/openview/82f795c92d25f4dadbe64d62d5fff516/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032623>.
3. Boidunyk, V. R., Boidunyk, N. M. Competitiveness of an agricultural enterprise: definition analysis methodology. *Actual problems of regional economic development*, 2020, том. 2, 16. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/4594>.
4. Hryhorenko, Ye., Shnitser, M. (2022). As after the war, Ukraine should restore the economy and business. *Forbes*, 15.12.2022. URL: <https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-1050>.

[ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501](https://ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501).

5. Dia. Holovne upravlinnya statistiki Dnipropetrovskoi oblasti. (2022). Ukraine's Place in World Agro Exports. URL: <https://dia.dp.gov.ua/en/ukraines-place-in-world-agro-exports/>.
6. KSE (2023). Overview of Losses and Damages in Agro-Industrial Complex. URL: <https://kse.ua/ua/oglyad-zbitkiv-ta-vtrat-v-apk/>.
7. Dankevych, V. (2023). The Road to Restoration: Post-War Recovery of the Ukrainian Agricultural Sector. Foodtank. URL: <https://foodtank.com/news/2023/03/post-war-recovery-of-the-ukrainian-agricultural-sector/>.
8. Agropolit. (2023). Approximately 15% of All Agricultural Lands Mined in Ukraine. URL: <https://agropolit.com/news/25008-v-ukrayini-zaminuvali-oriyentovno-15-vsikh-silskogospodarskih-ugid>.
9. Uacouncil. (2023). It Will Take Up to 5 Years to Restore Certain Sub-Sectors of the Agricultural Sector. URL: <https://uacouncil.org/uk/post/na-vidnovlenna-okremih-pidgaluzej-agrosektoru-znadobitsa-do-5-rokiy>.
10. State Statistics Service. (2023). Economic Accounts of Agriculture (Production and Income Accounts) (2011-2022). URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/ersg/ersg\\_2022\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sg/ersg/ersg_2022_ue.xlsx).
11. Agroberichten Buitenland (2023). Certain Sectors of Ukraine's Agro-Industrial Complex Will Not Return to Pre-War Levels Even After Seven Years of Peace. URL: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/nieuws/2023/06/15/kse-agricultural-outlook-ukraine>.
12. Rubryka. (2023). Ukrainian Farmers Face Another Planting Season Filled With Mines and Market Challenges – But Also Hope to Reap Wartime Solutions. URL: <https://rubryka.com/en/article/posivna-2023/>.

**DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.7**

УДК 330.101.2:004  
JEL: G21

**Шкурат М.Є.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: 0000-0003-3263-2507  
*m.shkurat@donnu.edu.ua*

### **ГЛОБАЛЬНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ**

Стаття присвячена дослідженню впливу діджиталізації на глобальну конкурентоспроможність міжнародних компаній (МК) та огляду основних бізнес-стратегій, що застосовуються успішними підприємствами в умовах цифрової трансформації. На основі проведеного дослідження впливу діджиталізації на суспільство, підприємства й держави та вияву основних її напрямків у бізнесі, було запропоновано виділити чотири вектори цифрової стратегії МК, як для покращення товару чи послуги, так і підвищення конкурентоспроможності: діджиталізацію продуктів та процесів, інтелектуальну інтеграцію, зацікавленість покупців та багатогранну екосистему (створення платформ). Для кращого розуміння, як міжнародні компанії можуть розвиватися за допомогою платформ, було використано матрицю Ансоффа, яка визначає чотири стратегії зростання: проникнення на ринок, розробку продукту, розвиток ринку та диверсифікацію. Проведений аналіз дозволив сформулювати практичні рекомендації, що спрямовані на підвищення конкурентних позицій МК за умов глобальних цифрових змін, які обумовлені стрімким розвитком інформаційних технологій в сучасному світі.

**Ключові слова:** діджиталізація, бізнес-стратегія, цифрові технології, конкурентоспроможність, міжнародні компанії, Індустрія 4.0.

Рис. - 6, Літ. - 16

**M. Shkurat**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of International Economic Relations,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: 0000-0003-3263-2507  
*m.shkurat@donnu.edu.ua*

### **GLOBAL COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION: ANALYSIS OF BUSINESS MODELS AND STRATEGIES OF INTERNATIONAL COMPANIES**

The article is aimed at studying the impact of digitalization on the global competitiveness of international companies (ICs) and reviewing the main business strategies used by successful enterprises in the context of digital transformation. Based on the study of the impact of digitalization on society, enterprises and states and the identification of the main areas of business digitalization, the author proposes to identify four areas of the IC's digital strategy, both to improve its own product or service and to increase competitiveness: digitalization of products and processes, intelligent integration, customer interest and

accessibility, and a multifaceted ecosystem (platform creation). To better understand how international companies can develop with the help of platforms, we used the Ansoff matrix, which defines four growth strategies: market penetration, product development, market development, and diversification. The analysis made it possible to formulate practical recommendations aimed at improving the competitive position of ICs in the context of global digital changes, which are caused by the rapid development of information technology in the modern world.

**Keywords:** digitalization, business strategy, digital technologies, competitiveness, international companies, Industry 4.0.

Fig. - 6, Ref. - 16

**Постановка проблеми.** Сьогодні в економічно розвинених країнах світу все більше здійснюють ініціативи щодо забезпечення безперервної оптимізації роботи підприємств шляхом пошуку й опрацювання докладної інформації в режимі реального часу. У Німеччині така ініціатива щодо посилення конкурентоспроможності обробної промисловості, що отримала назву Індустрія 4.0, була започаткована більше десяти років тому представниками бізнесу, політиками та академічними колами. Дана ініціатива увійшла до числа 10 «Проектів майбутнього», сформульованих німецькою Високотехнологічною стратегією. У США діяльність у цій сфері здійснюється Консорціумом лідерства в галузі smart-виробництва (Smart Manufacturing Leadership Consortium). У Японії ж три основні організації беруть участь у розвитку Індустрії 4.0: RRI (Robot Revolution Initiative), IVI (Industrial Value Chain Initiative) і IAC (IoT Acceleration Consortium).

Таким чином, дедалі значущу роль відіграють віртуальна реальність, інтелектуальні технології, системи штучного інтелекту, Інтернет речей (IoT), хмарні, суперкомп'ютерні та квантові технології, роботизація та нейронні мережі, які є ключовими чинниками діджиталізації світової економіки. Саме під її впливом трансформується характер економічної кон'юнктури, а тому потребує підвищеної уваги механізм управління конкурентними перевагами для утримання ринкових позицій. Так, динамічна здатність малих підприємств та міжнародних компаній (МК) успішно здійснювати господарську діяльність у складному конкурентному середовищі, уміння швидко адаптуватися до мінливих умов ринку, активно використовуючи інтелектуальний та кадровий потенціал не можлива без врахування умов сучасності, глобальної цифрової трансформації (діджиталізації). Дана думка визначила мету дослідження та його науковий напрям.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження впливу діджиталізації та застосування цифрових технологій у бізнес-процесах, знайшло своє відображення у працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених: А. Остервальдера, А. Цімермана, Г. Боумана, К. Лінца, М. Рахінгер, С. Берна, А. Рімана, І.В. Дульської, Т.В. Янчук та інших. Представниками, які здійснили вагомий внесок у розуміння глобальної конкурентоспроможності в умовах діджиталізації стали: Л.В. Волянська-Савчук, В.П. Варга, М.О. Устенко, В.В. Радішевська, Н. Фісуненко, В.Ю. Руднева та ін. Проте незважаючи на достатній рівень аналізу даної тематики, необхідним постає дослідження впливу цифрових технологій на бізнес-стратегії міжнародних компаній, встановлення партнерських взаємовідносини і, зрештою, на результативність МК.

**Метою статті** є здійснення ґрунтовного дослідження впливу діджиталізації на глобальну конкурентоспроможність міжнародних компаній: огляд основних бізнес-стратегій, що застосовуються успішними підприємствами в умовах цифрової трансформації; формування практичних рекомендацій спрямованих на підвищення

конкурентних позицій МК за даних умов.

**Викладення основного матеріалу.** Глобалізація економіки та посилення конкуренції на ринках збільшують кількість викликів, з якими стикаються міжнародні компанії за сучасних умов. Для їх подолання виникає необхідність у швидких змінах, більша частина яких зосереджена у використанні переваг нової продукції та конкурентних можливостей, створюваних сучасними технологіями. У результаті початку четвертої промислової революції очікуються радикальні зміни не тільки з погляду підвищення операційної ефективності та продуктивності чинників виробництва, а й з боку нових бізнес-стратегій, які приносять економічні вигоди компаніям, економіці та суспільству загалом. Основою даного процесу стає дедалі більша наростаюча діджиталізація.

Так, термін «діджиталізація» широко використовується в сучасних дослідженнях, хоча конкретне трактування цієї дефініції є предметом численних наукових дискусій. Згідно з Оксфордським словником англійської мови, діджиталізація – це адаптація і зростання використання цифрових або комп'ютерних технологій організаціями, секторами економіки, країнами і т.д. (рис. 1) [1].



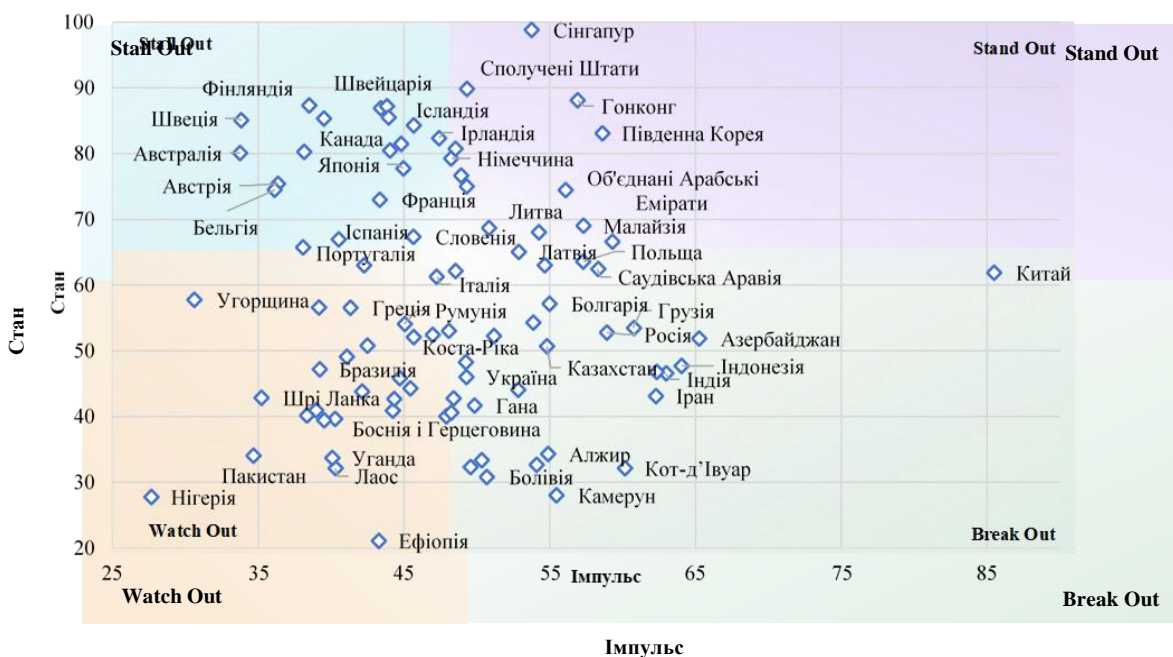
**Рисунок 1 – Вплив діджиталізації на суспільство, підприємства та держави**

Джерело: побудовано автором на основі [2-4]

О. Грибіненко, О. Гусева та С. Легомінова стверджують, що терміни «цифрова трансформація» та «діджиталізація» можна вважати тотожними. За їхнім визначенням, діджиталізація вказує на впровадження цифрових технологій для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та удосконалення комунікаційної взаємодії із споживачами [2; 3].

Загалом діджиталізацію (цифровізацію, дигіталізацію) (digitalization) можна визначити як процес перетворення ресурсів компанії на нові джерела доходу, зростання та інших операційних результатів, які підвищують цінність підприємства завдяки використанню можливостей, що пропонуються діджитал-технологіями. Інакше кажучи, вона надає змогу розробляти необхідні бізнес-стратегії, створювати унікальний клієнтський досвід, пропонувати нові продукти і послуги та більш ефективно використовувати ресурси компанії завдяки новим поєднанням інформації, людського капіталу і технологічних ресурсів підприємства.

Насамперед діджиталізацію слід розглядати на рівні держави (МК здійснюють свою діяльність на багатьох ринках), оскільки суттєві зміни цифрової трансформації охоплюють економіку, соціальну сферу та політичні процеси. У економічній сфері, діджиталізація сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності, створюючи нові можливості для розвитку та розширення міжнародного впливу; у соціальній – змінює освітні стандарти, підвищує рівень доступу до інформації, що впливає на зайнятість населення; у політичній діяльності виникають нові можливості щодо покращення кібербезпеки, підвищення ефективності державного управління (E-Government) та електронної демократії.



**Рисунок 2 – Траєкторія країн згідно з Digital Intelligence Index**

*Джерело:* побудовано автором на основі [6]

Одним із найвідоміших інструментів для визначення рівня цифровізації країни є індекс діджиталізації (DiGiX: The Digitization Index), який оцінює фактори, поведінку агентів та інституцій, що дозволяють країні повністю використовувати інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) для підвищення конкурентоспроможності та добробуту

[5]. Даний зведений індекс, який узагальнює відповідні показники цифрової ефективності 100 країн, об'єднує 20 змінних, згрупованих у шість вимірів, які представляють три основні напрямки: умови постачання (інфраструктура та витрати), умови попиту (прийняття користувачів, уряду та підприємств) та інституційне середовище (регулювання). Так, до п'ятірки найкращих країн у 2022 році (з останніми даними за 2020 і 2021 роки) увійшли: Данія, США, Сінгапур, Нідерланди та Фінляндія. Державами, що зазнали найбільших позитивних змін стали: Південна Африка (+9), Сенегал (+7), Великобританія (+6) та Угорщина (+6). Протилежний результат у Люксембургу (-11), Філіппінах (-8), Грузії, Пакистану і Чорногорії, кожна з даних країн опустилася на 5 позицій порівняно з DiGiX 2020 [5].

Окрім того, був розроблений Digital Intelligence Index [6] (у складі якого наявно 160 показників), з метою надавати засновану на фактах практичну інформацію про те, як підвищити цифрову конкурентоспроможність, зміцнити довіру до цифрової економіки та сприяти відповідальному використанню даних, ШІ та інших передових технологій для підвищення продуктивності й загального економічного стану. На рисунку 2 зображена цифрова траєкторія держав, яка складається з двох факторів: поточного стану цифровізації (стан) і темпів цифровізації з часом (імпульс).

Залежно від блоку в якому знаходиться країна, можна зробити наступні висновки: блакитний – економіки Stall Out (зупиняються) мають високий рівень розвитку цифрових технологій, але при цьому демонструють уповільнення темпів зростання; фіолетовий блок – економіки Stand Out (виділяються), розвинені в цифровому плані та демонструють високі темпи зростання; зелений – економіки Break Out (проривні), мають низький рівень цифровізації, але швидко розвиваються; жовтий – економіки Watch Out (обережні), перебувають в зоні ризику, стикаються зі значними проблемами через низький рівень цифровізації та слабкий імпульс [6].



**Рисунок 3 – Повна стратегія діджиталізації організації**

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Розглядаючи рівень підприємства, слід зазначити, що до діджиталізації процесів рекомендується підходити в три етапи (рис. 3). Так, перший включає аналіз організації, розробку стратегії та визначення цілей. Для того щоб оцінити ефективність роботи підрозділів компанії, виробництва, внутрішніх та зовнішніх комунікацій, насамперед потрібно проаналізувати всі бізнес-процеси та стратегічні активи організації. На даному етапі вирішальне значення має постановка конкретної мети (а далі розробка плану), яку організація має досягти за допомогою сучасних технологій. Другий етап базується на використанні даних цифрових технологій. Важливо зазначити, що у даному контексті потрібен час на те, щоб протестувати, впровадити їх, усунути технічні проблеми та проінструктувати працівників або клієнтів про те, як користуватися нововведеннями. Останній етап – отримання результатів та їх оцінка [7].

Ключовими напрямками діджиталізації підприємницької діяльності можна визначити: посилення конкурентних переваг, формулювання нових цінностей та стратегічних орієнтирів у бізнесі, оптимізація інформаційних потоків та комунікаційних ланцюгів, модернізація інфокомунікаційних технологій та засобів їх впровадження, інформаційне забезпечення функціонування окремих структурних підрозділів на базі сучасних цифрових технологій та інтелектуальних систем, створення та розвиток спеціалізованої внутрішньої структури для надання інформаційних та телекомунікаційних послуг, розвиток існуючої техніко-технологічної бази діджиталізації з метою підвищення якості та конкурентоспроможності виробництва та послуг [8].



Рисунок 4 – Напрямки діджиталізації бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [9]



Таким чином, діджитал-підприємства зосереджені на інтеграції технології Інтернет-речей, кіберфізичних систем, аналітики великих даних і хмарних технологій, впровадження робототехніки, 3D-друку та інших елементів (рис. 4), для перетворення та вдосконалення бізнес-операцій. Менш розвинені в цифровому плані компанії фокусуються на вирішенні конкретних проблем за допомогою певних діджитал-технологій – стратегії зосередження уваги. Компаній ж із цифровою зрілістю спрямовують свої бізнес-моделі на поліпшення процесів ухвалення рішень і впровадження інновацій.

Темпи економічного розвитку, що визначаються стрімкими змінами бізнес-парадигм в цифровій епосі, свідчать про необхідність володіння підприємствами такими характеристиками як динамічність та стратегічна перспектива, а також формулювання власних стратегій діджиталізації. Дослідження, проведені аудиторсько-консалтинговою компанією KPMG, свідчать про те, що у 61% підприємств впровадження цифрових технологій призвело до наростання конкуренції в їхній сфері діяльності з боку нових учасників ринку, а 44% компаній у всьому світі визнали необхідність наявності стратегій цифрового розвитку [10].

Так, можна виділити ряд стратегій, що використовуються сьогодні міжнародними компаніями, проте для початку варто розділити їх на традиційні та ті, у центрі яких є людина (команда). Традиційне стратегічне управління (планування), здійснюється за схемою: цілі → шляхи → засоби → результат, та є інструментом обмеження гнучкості, але водночас посилює ключові компетенції компанії. Зосередження уваги на так званих проблемах («стратегічних стрибках») часто звужує поле зору: ігноруються невеликі, але поступові безперервні поліпшення процесів на підприємстві [11]. Проте інтенсивний науково-технічний розвиток та глобалізація спричинили безліч радикальних змін як на ринках, так і на підприємствах.

За сучасних умов, вже недостатньо традиційного (статичного і довгострокового) стратегічного управління, а тому виникла потреба в новому, більш динамічному підході, здатного швидко підлаштовуватися під умови ведення бізнесу. Таким рішенням стало управління змінами, що дає змогу швидко змінити свою стратегію, у відповідь на ситуації, що відбуваються в компанії. Маючи можливості зміни орієнтиру в будь-який час, підприємства уникають загроз, що виходять від реалізації попередніх стратегій (стратегічний дрейф). Саме у таких компаніях важливим фактором успіху в процесі діджиталізації є людина (або команда), яка не стільки володіє високим рівнем знань у галузі технологій, скільки здатна сформулювати важливість діджитал-технологій для майбутнього організації.

Австрійський економіст Й. А. Шумпетер, який представив концепцію «творчої руйнації», вказував на необхідність творчого потенціала підприємця, що розглядається як рушійна сила розвитку економіки. Історик економічної думки зауважив, що довгостроковий економічний розвиток відбувається завдяки підприємцям, які трансформують економіку за допомогою своїх революційних ідей (проривних відкриттів) та підтримують довгостроковий економічний розвиток. Впроваджуючи нові продукти (інновації), вони змінюють економіку, витісняючи з ринку старі продукти та компанії, що їх виробляють [12].

Підприємства постійно піддаються стратегічному оновленню за допомогою управління змінами, які можуть бути *революційними (стрибокподібними)* або *еволюційними (поступовими)*. Прихильники першого підходу вказують на переваги можливостей проривних інновацій, що дають змогу зробити технологічний стрибок і забезпечують довгострокову конкурентну перевагу. Прихильники другого вважають,

що більшого можна досягти завдяки постійному систематичному поліпшенню процесів і впровадженню кращих інновацій. За еволюційного підходу підприємство розвивається повільніше, але завдяки систематичним змінам результати, досягнуті в довгостроковій перспективі, можуть перевершувати результати, отримані за допомогою суми окремих кроків. Реалізація стратегії безперервних змін на підприємстві вимагає виконання трьох умов у процесі діяльності співробітників: вони повинні прагнути до постійного поліпшення, їх слід мотивувати до постійного навчання, вони повинні мати можливість постійно адаптуватися. Таким чином, в епоху діджиталізації, управління змінами є рушійною силою, яка забезпечує поступовий перехід, мінімізує опір і максимізує переваги цифрової трансформації.

Сьогодні діджиталізація є ключовим елементом сучасних бізнес-стратегій, особливо для міжнародних компаній. *Так, можна виділити чотири напрямки цифрової стратегії МК, як для покращення власного продукту чи послуги, так і підвищення конкурентоспроможності:*

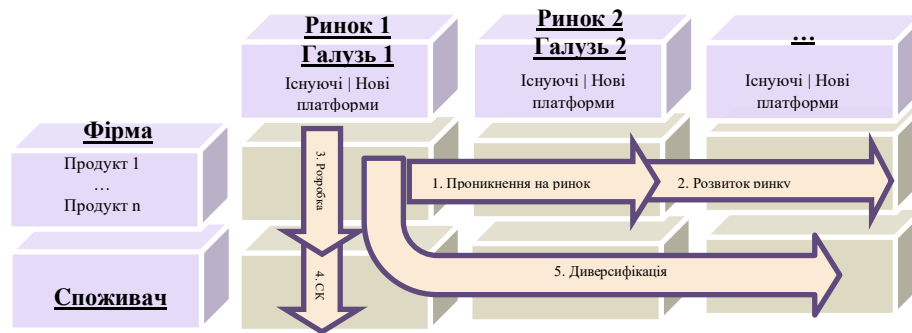
1) *діджиталізація продуктів та процесів*: цифрові стратегії в даному випадку спрямовані на автоматизацію виробничих ліній, застосування передових методів обробки інформації, роботизацію, використання Інтернету речей (IoT), аналіз даних для забезпечення якості та оптимізацію інженерних процесів.

2) *інтелектуальна інтеграція*. Спрямовуючи увагу на взаємодію зі споживачем, дана стратегія зосереджується на тонкощах характеристик і дизайну продукту. Враховуючи складність, притаманну сучасним продуктам, цифрові інвестиції в цьому контексті надають пріоритет дизайну товару, включаючи різні технології, такі як аеродинаміка, гідродинаміка, оцифрування, а також загальне вдосконалення процесів розробки та виробництва продуктів. Мета полягає в тому, щоб розвивати глибоке розуміння потреб і вподобань споживачів за допомогою інтелектуальної інтеграції.

3) *зацікавленість покупців та доступність*. Важливим етапом є збір цінних даних про споживача, його інтереси, бажання та надання можливостей для отримання винагороди (механізми стимулювання). Основна мета полягає в створенні позитивного клієнтського досвіду. Так, забезпечення багатоканального досвіду, що охоплює сайти компаній, соціальні мережі та додатки, набуває вагомого значення в рамках ширшої цифрової стратегії.

4) *багатогранна екосистема (створення платформ)*: стратегія ґрунтується на глибокій інтерактивній співпраці між клієнтами, користувачами та діловими партнерами для створення екосистеми чи платформи для здійснення певних операцій. Для кращого розуміння, як міжнародні компанії можуть розвиватися за допомогою платформ, використаємо матрицю Ансоффа (рис. 5), яка визначає чотири стратегії зростання: проникнення на ринок, розробка продукту, розвиток ринку та диверсифікацію.

Досліджуючи розвиток між ринками чи галузями, класифікований як горизонтальне розширення, виникають дві різні стратегії. Перша – це проникнення на ринок (1), наприклад, приблизно 30% користувачів Netflix обирають трансляцію контенту через планшети, ноутбуки чи мобільні телефони, уникаючи традиційного телевізійного споживання. Друга – розвиток ринку, який заснований на підході, що орієнтований на продукт (2) (у деяких випадках ця динаміка може сприяти створенню цілком нових ринків). Так, поява Apple Watch стала каталізатором розширення ринку розумних годинників, тоді як Google та Amazon «відкрили» ринок розумних колонок з голосовою активацією.



**Рисунок 5 – Матриця Ансоффа для компаній, що використовують платформи для цифрового зростання**

*Джерело:* побудовано автором на основі [13]

Вивчення вертикального виміру дозволяє виділити також дві стратегії. По-перше, розробка продукції (3), яка також може бути застосована до цифрових підприємств. Такі компанії можуть ефективно розробляти та запускати нові продукти в середовищі платформи завдяки покращеній сумісності. Наприклад, підприємства, що займаються мобільними іграми, такі як Ketchapp, використовують ігрові платформи, щоб представити безперервний потік мобільних ігор з відносно обмеженими витратами на розробку та рекламу. Друга стратегія передбачає створення (4) платформи для спільного користування, що дозволяє зовнішнім користувачам активно вносити цінність, дозволяючи їм самостійно виконувати певні дії на платформі. Дана взаємодія може проявлятися в простих формах, таких як написання оглядів продуктів (TripAdvisor, Booking) або обмін інноваційними ідеями на платформах краудсорсингу (Dell IdeaStorm). Платформи також можуть сприяти більш суттєвій взаємодії, перетворюючи споживачів на постачальників, як це можна побачити в онлайн-застосунках Airbnb та eBay.

Слід зазначити, що компанії часто використовують одночасно декілька стратегій діджиталізації для досягнення бажаних результатів. Так, можна відзначити компанію Volkswagen, яка визначила чітку мету – стати найпопулярнішим брендом в рамках сталої мобільності (програма ACCELERATE). Для її досягнення, підприємство планує стати повністю нейтральним щодо викидів CO<sub>2</sub> не пізніше 2050 року. Однією з ключових стратегічних ініціатив є реструктуризація підрозділу технічного розвитку у Вольфсбурзі, що передбачає перетворення найбільшого інженерного підрозділу групи з 11 500 співробітниками в компанію, яка задає темп трансформації бренду Volkswagen в технологічну компанію. Головним пріоритетом у цьому випадку є повна перебудова процесу розробки, що робить його повністю зосередженим на програмному забезпеченні та потребах клієнтів. Кінцевим результатом, який передбачається, є орієнтована на клієнта безперервна цифрова екосистема, яка може перетворити прямі відгуки у нові функції.

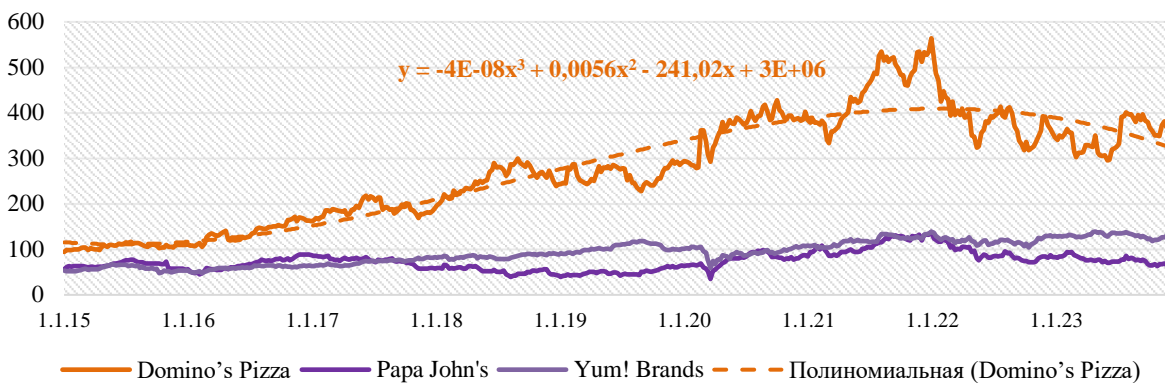
Велика увага приділяється переходу до електромобілів на акумуляторах, й Volkswagen планує випускати принаймні один новий електромобіль щороку до 2030 року. Так, вже у 2021 фінансовому році компанія здійснила поставку понад 369 000 електромобілів (+73 %), з яких близько 106 000 були PHEV (автомобіль, що приводиться в рух двигуном внутрішнього згоряння, який підтримується електродвигуном) (+33 %) і 263 000 були повністю електричними транспортними засобами (+97 %). Окрім того, підприємство прагне подвоїти свою частку

електромобілів у Європі та вийти з ними на ринки США та Китаю [14].

Насупним яскравим прикладом є Domino's Pizza, яка прислухаючись до відгуків клієнтів і залучаючи цифрові технології, стала найбільшою компанією з виробництва піци у світі, обійшовши Pizza Hut (рис. 6). Для досягнення таких результатів Domino's повністю змінила дух компанії, перетворивши її з фаст-фуду, в підприємство, наповнене спеціалістами в сфері діджиталізації (програмістами, цифровими маркетингологами та іншим технічним персоналом). Корпоративну структуру також було переглянуто, а акцент зміщено на цифрові продажі та рекламу.

Так, у 2015 році Domino's запустив платформу Anywhere, яка дозволяє робити замовлення з будь-якого місця за допомогою застосунків: Amazon Echo, Google Home, Siri, Smartwatches, Smart TV, Slack, Facebook Messenger, Twitter тощо. Проте вже у 2020 році бренд запустив новий додаток, що дає можливість групового замовлення. Так, лише на нього припало 42% продажів системи, що на 2,2 відсоткових пункти більше у 2020 році. Окрім того, компанія почала активно використовувати штучний інтелект (ШІ) для визначення часу, який необхідний на виконання замовлення за різних умов: кількість менеджерів і співробітників, обсяги і складність замовлень, операційні фактори та ін. Так, точність часу доставки з попередніх 75% збільшилась до 95% [15].

У 2016 році Domino's здійснила першу в історії доставку піци дроном в Новій Зеландії, а у 2019 році інвестувала в дві перші цифрові інновації, щоб зробити процес доставки більш плавним: за допомогою автономного транспортного засобу та електричних велосипедів. Під час пандемії 2020 року дане рішення збільшило обсяги доставки на 148 % порівняно з рівнем до спалаху COVID-19.



**Рисунок 6 – Ціна акцій провідних виробників піци: Domino's Pizza, Papa John's, Yum Brands, 2015-2023 рр., в дол. США**

Джерело: [16]

Шведський меблевий гігант ІКЕА також вживає ряд заходів, для того щоб залишатися актуальним та конкурентоспроможним, надаючи клієнтам можливості отримання інноваційного досвіду як онлайн, так і офлайн. Так, у 2017 році був запущений додаток ІКЕА Place, інструмент доповненої реальності, який дозволяє користувачам візуалізувати, як меблі виглядатимуть у їх власному домі (даний додаток було завантажено більше 2 мільйонів разів). Окрім того, наявні програми для спрощення процесу купівлі. Наприклад, функція «Shop&Go» у додатку ІКЕА, доступна на сьогоднішній день у кількох країнах, дозволяє користувачам використовувати свій власний мобільний пристрій для сканування, оплати товарів і пропуску черги на касі.

Таким чином, процес впровадження діджиталізації у діяльність підприємств

виявляє значний вплив на ефективність та конкурентоспроможність компаній у сучасному глобальному бізнес-середовищі. Використання цифрових технологій дозволяє міжнародним компаніям оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати рівень автоматизації, сприяти інноваційному розвитку та створювати більш гнучкі та адаптивні бізнес-стратегії. Застосування цифрових рішень також впливає на покращення взаємодії з клієнтами, що забезпечує підприємствам конкурентні переваги та сприяє збільшенню їхньої стійкості до змін у сучасному економічному середовищі.

Окрім того, проведений аналіз дозволяє сформулювати практичні рекомендації, що спрямовані на підвищення конкурентних позицій МК за умов глобальних цифрових змін:

- реформування управлінських моделей з орієнтацією на нові цінності та тенденції;
- створення нових механізмів системи управління знаннями з метою розвитку інноваційної діяльності підприємств в агресивному конкурентному середовищі;
- формування стійких у довгостроковій перспективі конкурентних переваг, що ґрунтуються на концепції ключових компетенцій;
- активна трансформація операційної діяльності підприємств у бік знаходження нових підходів до оцінки власних переваг, насамперед у галузі кадрового забезпечення;
- розробка стратегій діджиталізації, спрямованих на створення цифрових інновацій та новаторських продуктів;
- проведення регулярних робіт щодо вдосконалення кібербезпеки.

Слід зазначити, що діджиталізація не тільки вимагає впровадження технічних рішень, але й визначає необхідність організаційних змін і культурного перетворення. Збалансованість між технологічними інноваціями та розвитком кадрового потенціалу визначатиме успішність підприємства в новому цифровому світі.

**Висновки.** Сьогодні наростаюча діджиталізація чинить дедалі сильніший вплив на традиційні правила бізнесу, пропонуючи нові бізнес-стратегії, які дають змогу отримувати конкурентні переваги на кожному етапі створення продукту. Даний процес докорінно змінює стратегічний підхід до конкуренції, ведення бізнесу та ефективності в окремих галузях; надає нові способи створення цінності для компанії, споживача та економіки в цілому. Проте важливим залишається аналіз впливу діджиталізації на конкретні сектори економіки та визначення її ролі у формуванні механізму взаємодії між різними гравцями ринку. Дані вектори досліджень забезпечать глибше розуміння аспектів процесу діджиталізації та дозволять розробити більш ґрунтовні стратегії, спрямовані на успішну адаптацію до сучасних викликів бізнес-середовища.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Oxford English Dictionary. Oxford University Press. 2016. URL: <https://elt.oup.com/?cc=ua&selLanguage=uk> (дата звернення: 14.12.2023 р.).
2. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1 (23). С. 33-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7) (дата звернення: 14.12.2023 р.).
3. Грибінченко О. М. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини*. Серія. Економічні науки. 2018. № 16. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523/3197](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197)
4. Лазебник Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник*. Серія: фінанси, облік, оподаткування. Випуск 2018. № 2. С.69-74.

5. BBVA Research. DiGiX 2022 Update: A Multidimensional Index of Digitization. URL: <https://www.bbva.com/en/publicaciones/digix-2022-update-a-multidimensional-index-of-digitization/> (дата звернення: 14.12.2023 р.).
6. Digital Planet. Digital Intelligence Index. URL: <https://digitalplanet.tufts.edu/digitalintelligence/> (дата звернення: 14.12.2023 р.).
7. The Digital Transformation People. The Digital Transformation Pyramid: A Business-driven Approach for Corporate Initiatives. URL: <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/the-case-for-digital-transformation-digital-transformation-pyramid-business-driven-approach-corporate-initiatives/> (дата звернення: 14.12.2023 р.).
8. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3(29). С.18–24.
9. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії диджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. № 22 (62). С. 21–24.
10. KPMG Germany. Digital Transformation. URL: <https://kpmg.com/de/en/home/insights/overview/digital-transformation.html> (дата звернення: 14.12.2023 р.).
11. Ritter T., Pedersen C. L. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: past, present, and future. *Industrial Marketing Management*. 2019, № 86. С. 180–190.
12. Schumpeter J. A. The Process of Creative Destruction. Capitalism, Socialism and Democracy. 1943.
13. Ansoff, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957. №35(5). С. 113–124.
14. Volkswagen Newsroom. One year of ACCELERATE strategy: Volkswagen strengthens efficiency and speeds up transformation. URL: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/one-year-of-accelerate-strategy-volkswagen-strengthens-efficiency-and-speeds-up-transformation-7811> (дата звернення: 14.12.2023 р.).
15. IMD. Top 21 Digital Transformation Strategies. URL: <https://www.imd.org/reflections/digital-transformation-strategies-part-1/> (дата звернення: 14.12.2023 р.).
16. Investing.com. Share price of leading pizza manufacturers: Domino's Pizza, Papa John's, Yum Brands. URL: <https://www.investing.com/equities/dominos-pizza-inc;> [https://www.investing.com/equities/papa-johns-international;](https://www.investing.com/equities/papa-johns-international) <https://www.investing.com/equities/yum-brands-inc> (дата звернення: 14.12.2023 р.).

## REFERENCES

1. Oxford English Dictionary. Oxford University Press. 2016. URL: <https://elt.oup.com/?cc=ua&sellLanguage=uk> (accessed: 14.12.2023).
2. Husieva O. Yu., Lehominova S. V. Dydzhitalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protseviv, yikh optymizatsiia. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2018. № 1 (23). С. 33-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7) (data zvernennia: 14.12.2023 r.).
3. Hrybinenko O. M. Dydzhitalizatsiia ekonomiky v novii paradyhmi tsyfrovoi transformatsii. *Mizhnarodni vidnosyny. Serii. Ekonomichni nauky*. 2018. № 16. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3523/3197](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197)
4. Lazebnyk L. Didzhitalizatsiia ekonomichnykh vidnosyn yak faktor udoskonalennia

biznes-protsesiv pidpriemstva. *Ekonomichniy visnyk. Seriya: finansy, oblik, opodatkuvannia*. Vypusk 2018. № 2. S.69-74.

5. BBVA Research. DiGiX 2022 Update: A Multidimensional Index of Digitization. URL: <https://www.bbva.com/en/publicaciones/digix-2022-update-a-multidimensional-index-of-digitization/> (accessed: 14.12.2023).

6. Digital Planet. Digital Intelligence Index. URL: <https://digitalplanet.tufts.edu/digitalintelligence/> (accessed: 14.12.2023).

7. The Digital Transformation People. The Digital Transformation Pyramid: A Business-driven Approach for Corporate Initiatives. URL: <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/the-case-for-digital-transformation-digital-transformation-pyramid-business-driven-approach-corporate-initiatives/> (accessed: 14.12.2023).

8. Hudz O., Fediunin S., Shcherbyna V. Dydzhitalizatsiia, yak konkurentna perevaha pidpriemstv. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. 2019. № 3(29). S.18–24.

9. Lihonenko L., Khripko A., Domanskyi A. Zmist ta mekhanizm formuvannia stratehii didzhitalizatsii v biznes-orhanizatsiiakh. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. *Ekonomichni nauky*. 2018. № 22 (62). S. 21–24.

10. KPMG Germany. Digital Transformation. URL: <https://kpmg.com/de/en/home/insights/overview/digital-transformation.html> (accessed: 14.12.2023).

11. Ritter T., Pedersen C. L. Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: past, present, and future. *Industrial Marketing Management*. 2019, № 86. C. 180–190.

12. Schumpeter J. A. The Process of Creative Destruction. Capitalism, Socialism and Democracy. 1943.

13. Ansoff, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957. №35(5). C. 113–124.

14. Volkswagen Newsroom. One year of ACCELERATE strategy: Volkswagen strengthens efficiency and speeds up transformation. URL: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/one-year-of-accelerate-strategy-volkswagen-strengthens-efficiency-and-speeds-up-transformation-7811> (accessed: 14.12.2023).

15. IMD. Top 21 Digital Transformation Strategies. URL: <https://www.imd.org/reflections/digital-transformation-strategies-part-1/> (accessed: 14.12.2023).

16. Investing.com. Share price of leading pizza manufacturers: Domino's Pizza, Papa John's, Yum Brands. URL: <https://www.investing.com/equities/dominos-pizza-inc>; <https://www.investing.com/equities/papa-johns-international>; <https://www.investing.com/equities/yum-brands-inc> (accessed: 14.12.2023).

DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.8

УДК 338.2

JEL: M12, M15, L20

**Хаджинов І.В.**

д-р екон. н., професор, ректор,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: 0000-0003-3909-3171  
*i.khadzhynov@donnu.edu.ua*

**Ішук А.Є.**

аспірант,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: 0000-0002-2557-3265  
*a.ishchuk@donnu.edu.ua*

## ВПЛИВ СУЧАСНИХ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА БІЗНЕС ТА ЙОГО МЕНЕДЖМЕНТ

У статті розкрито особливості цифровізації та цифрової трансформації бізнесу та його менеджменту. Надано характеристику цифровізації бізнес-процесів, наведені сучасні цифрові технології, які застосовуються в управлінні бізнес-процесами. Виділені переваги запровадження цифрових технологій, а також проблеми та ризики, які можуть виникати у процесі цифровізації бізнесу. Базуючись на класифікації функцій менеджменту, виявлено вплив цифровізації на планування, організацію, мотивацію і контроль. У плануванні окреслено зміни під впливом цифровізації, зокрема бюджетування на основі драйверів (факторів змін). Трансформація організаційної функції пов'язана з необхідністю вибору між традиційною організаційною структурою та формуванням цифрових команд в межах нецифрових підрозділів. Функція мотивації змінюється через поширення віддаленої форми роботи працівників. Зміни функції контролю зумовлені великими обсягами фактичної інформації та полягають у запровадженні клієнтського контролю та бізнес-аналітики. Побудовано порівняльну схему трансформації основних функцій менеджменту, в якій показано традиційну реалізацію окремих функцій та їх перетворення під дією цифровізації.

**Ключові слова:** цифровізація, бізнес-процеси, менеджмент, функції менеджменту, планування, організація, мотивація, облік, аналіз, контроль.

Рис. - 1, Літ. - 12

**I. Khadzhynov**

Doctor of Economics, Professor, Rector,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: 0000-0003-3909-3171  
*i.khadzhynov@donnu.edu.ua*

**A. Ishchuk**

PhD student,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: 0000-0002-2557-3265  
*a.ishchuk@donnu.edu.ua*



## THE IMPACT OF MODERN DIGITALISATION ON BUSINESS AND ITS MANAGEMENT

The paper reveals the features of digitalisation and digital transformation of business and its management. The study describes the digitalisation of business processes and presents modern digital technologies used in business process management. Highlighted are the advantages of introducing digital technologies, as well as the problems and risks that may arise with business digitalisation. The impact of digitalisation on planning, organisation, motivation and control has been identified based on the classification of management functions. Planning outlines the changes influenced by digitalisation, including budgeting based on drivers (change factors). The transformation of the organisational function is associated with the need to choose between the traditional organisational structure and the formation of digital teams within non-digital units. The motivation function is changing due to an increase in remote work. Changes in controlling are driven by a plethora of factual information and include the introduction of customer control and business intelligence. A comparative scheme outlining the transformation of the main managerial functions in the context of digitalisation has been constructed. The scheme demonstrates the traditional implementation of individual functions and their changes under digitalisation. Changes in the leadership qualities of company managers in the context of business digitalisation are outlined.

**Keywords:** digitalisation, business processes, management, managerial functions, planning, organisation, motivation, accounting, analysis, control.

Fig. - 1, Ref. - 12.

**Постановка проблеми.** У сучасних динамічних умовах управління компанією як складний і багатосторонній процес, система заходів та вид діяльності потребує методологічної, методичної та технологічної модернізації. Остання відбувається шляхом запровадження цифрових технологій – засобів, інструментів та механізмів автоматизованого створення, нагромадження, обробки, поширення, узагальнення управлінської інформації, яку використовують керівники різних рівнів для розробки та прийняття управлінських рішень. Для того, щоб вивчати та ефективно застосовувати цифрові технології в управлінні, доцільно зосередитися окремо на сферах впливу цифровізації: бізнес-процеси компанії та її менеджмент. Це дозволить рухатися поступово від дослідження цифрової трансформації бізнесу в цілому до вивчення функціональних змін у менеджменті компанії, зумовлених цифровізацією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика впливу цифровізації на діяльність та управління компаніями розглядається багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Вчені розглядають розвиток окремих сфер управлінської діяльності на основі залучення цифрових технологій. Так, колектив авторів В. В. Дергачова, Ю. П. Воржакова та О. І. Хлебінська у своїй статті [11] досліджує питання організації бізнес-процесів на підприємствах в умовах цифровізації. Автори стверджують, що оптимізація ресурсного потенціалу компанії, забезпечення гнучкості, комунікативності, підвищення ефективності бізнес-процесів є метою цифровізації. О. Є. Бавико [12] аналізує особливості бізнес-процесів логістичних підприємств та їх трансформації в ході цифровізації та виділяє три етапи технологічного розвитку цифрових інновацій. Н. Рудик [1] зазначає, що в умовах цифровізації знижується інтерес до традиційного бюджетування, а переваги все більше надаються новим варіантам, заснованим на маркетинговому підході з орієнтацією на потреби споживачів. Автори В. В. Кривошеєва та Л. В. Васюренко [6], а також С. Лучик та В.

Лучик [7] зосереджують увагу на дослідженні мотиваційної функції управління компанією в умовах запровадження віддаленої форми праці, виділяючи появу нових тенденцій у стимулюванні результативної роботи співробітників компаній. У роботах авторів Л. Іванченкової та ін. [8], В. І. Кузя [9], К. Mölleg та ін. [10] йдеться про запровадження цифрових технологій з метою покращення функцій обліку, аналізу та контролю в менеджменті компаній. Зважаючи на актуальність теми даної статті та недостатність її комплексної розробки метою дослідження є узагальнення теоретичних та практичних положень щодо сучасних процесів цифровізації та їх впливу на розвиток бізнесу та функцій менеджменту в компаніях.

### **Цифровізація бізнес-процесів**

Первісний зміст цифровізації полягає в перетворенні аналогової інформації (текстів, звуків і зображень) на дані в цифровому форматі, придатні для машинної обробки. Так дані стають доступними колективному споживачеві і ними можливо керувати. Подальше перетворення даних на основі побудованих моделей відбувається у різних сферах діяльності. Цифровізація дозволяє створювати нові цифрові системи, щоб полегшити розробку завдань і таким чином досягти переваг.

В управлінні компаніями застосування цифрових технологій відбувається з метою створення доданої вартості, покращення конкурентних переваг, підвищення прибутку і зростання бізнесу шляхом перетворення бізнес-операцій, бізнес-процесів і зрештою бізнес-моделі. Слід зазначити, що цифровізація не змінює розвиток організації, а дозволяє їй рухатися до цифрової трансформації. Цифровізація – це шлях до цифрової трансформації.

Цифрова трансформація бізнес-моделі відкриває численні можливості, особливо якщо вона реалізована ефективно. Побудова цифрової екосистеми пропонує нові моделі доходів із потенціалом зростання без шкоди для основних процесів. Цифрові інструменти автоматизують повторювані завдання та розвантажують працівників, дозволяючи зосередитися на розробці інноваційних продуктів. Через трансформацію навіть найбільш консервативні компанії діють як «стартапи»: вони запускають нові послуги, розширюють свою пропозицію та забезпечують конкурентоспроможність.

Логічна побудова бізнес-процесів на основі цифровізації, що включає зв'язок між бізнес-процесами та процедурами (документообіг, аналіз даних, організація діяльності) й елементами цифровізації (виробничі процеси, контроль робіт та якості, логістична діяльність, створення додаткової вартості, комунікації) надає значні переваги, а саме: швидкий доступ до клієнтських та реєстраційних баз даних, оптимальне використання ресурсного потенціалу, підвищення точності фінансових прогнозів [11, с. 64].

Зусилля керівництва компаній, зосереджені на операціях «бек-офісів», створюють цінність для клієнтів шляхом удосконалення процесів, модифікації ланцюга постачання, надання якісних даних представникам служби підтримки клієнтів та особам, які приймають рішення. Хмарні технології, блокчейн, бізнес-аналітика, штучний інтелект все частіше використовуються для підвищення ефективності роботи, скорочення витрат і збільшення доходів [12, с. 19-20]. Перехід від централізованих витрат на інформаційні технології до контролю над бюджетом і управлінням із розподіленими бізнес-підрозділами призводить до змін у структурі керівництва в організації. Технологія блокчейн дозволяє підприємствам мати абсолютно безпечні та незмінні бази даних без центрального сервера чи місця, зберігаючи повний набір транзакцій у хмарі. Бізнес-аналітика поведінки клієнтів дозволяє організаціям приймати складні рішення на основі статистичної інформації. Штучний інтелект і машинне навчання в бізнесі є відносно новими інструментами, які здатні змінити спосіб ведення бізнесу.

### Трансформація функцій менеджменту

Базуючись на найбільш поширеній класифікації функцій менеджменту, згідно з якою вони відокремлюються за видами управлінської діяльності та впливу на об'єкт управління, виявимо вплив цифровізації на менеджмент компанії (рис.1).

*Планування.* Практичне застосування традиційних видів планування на основі екстраполяції минулих даних проявило багато недоліків, серед яких негнучкість планів, відсутність прив'язки до стратегії компанії, цільове зосередження на економії витрат замість створення споживчої вартості тощо [1, с. 70]. Підвищення якості планової роботи стримується наявністю її певних організаційних особливостей, зокрема: відсутність єдиного центру даних та спільного доступу до нього; концентрація на використанні калькуляційних таблиць, таких як аркуші Excel; приділення більш значної уваги створенню даних, ніж їх аналізу; надмірна бюрократія та неефективний документообіг; відсутність інтеграції між корпоративним плануванням і загальним бізнес-плануванням [2, с. 28]. Крім того, високий рівень невизначеності сучасного бізнес-середовища компаній викликає необхідність постійної розробки та моделювання сценаріїв з наступними терміновими заходами щодо прийняття рішень, що вимагає ресурсозатратної «ручної» ітерації та призводить до високої трудомісткості процесу планування.

Для подолання існуючих перешкод відбувається перехід від управлінської функції планування, зосередженої на підготовці управлінської інформації і заснованої на статичній моделі, слабо гнучкої та заснованої на людському суб'єктивному судженні, до функції, що передбачає аналіз бізнес-критеріїв за допомогою динамічної автоматизованої моделі планування [3, с. 4-6]. Від моделей планування, заснованих на формуванні статей бюджетів, відбувся перехід до моделей, які базуються на драйверах, за допомогою яких можна досягти більш конкретної бізнес-орієнтації та отримати можливість відстежувати факторні змінні (такі як обсяги діяльності та рівні цін) фінансових прогнозів. Для досягнення більшої ефективності та результативності планування застосовуються такі аналітичні методи, як ідентифікація рушійних факторів за їх значущістю, встановлення порогових значень та інших обмежень, передбачення змін ключових змінних на основі вивчення тенденції їх розвитку. Такі моделі придатні як для короткострокового, так і для прогнозного планування. Завдяки використанню цифрових технологій вони оперують необмеженим обсягом доступних даних, мають надвисокі аналітичні можливості на основі обробки даних з акцентом на застосуванні машинного навчання та штучного інтелекту.

Із впровадженням цифрових технологій відбувається еволюція в бік створення спільного робочого середовища в плануванні, в якому якість інформації підвищується завдяки архітектурі єдиного джерела даних, є точне бачення ситуації в процесі, а підготовка планів прискорюється завдяки створенню прямих каналів взаємодії між учасниками планового процесу, що полегшує співпрацю між ними.

В умовах цифровізації кардинально змінюється концепція комплексного планування. За традиційного підходу комплексність системи планів полягала у їх узгодженні за функціональною (узгодження збутових, виробничих, ресурсних, фінансових бюджетів) та часовою (поетапне узгодження оперативних, коротко-, середньо- та довгострокових (прогнозних) планів) ознаками. Комплексне планування в контексті цифровізації полягає у тому, що рівень інтеграції планових моделей забезпечується у двох напрямках. З одного боку, це – поєднання та пряме неопосередковане узгодження моделей оперативного планування з фінансовими прогнозами, що є особливістю планування, заснованого на драйверах. З іншого боку – забезпечення внутрішньої інтегрованості самої фінансової моделі.

<b>Функції менеджменту</b>	<b>Цифровізація</b>	<b>Традиційна реалізація функцій менеджменту</b>		<b>Зміни у реалізації функцій менеджменту</b>		
		<b>Планування</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постатейне бюджетування витрат</li> <li>2. Статичні моделі із застосуванням численних ітерацій</li> <li>3. Мета планування - економія витрат</li> <li>4. Широке застосування електронних таблиць</li> </ol>	<b>Організація</b>	<p style="text-align: center;"></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бюджетування на основі драйверів (факторів змін)</li> <li>2. Динамічні моделі, що функціонують в режимі реального часу</li> <li>3. Єдине джерело даних, прямі інформаційні канали взаємодії</li> <li>4. Узгодженість оперативних планів з фінансовими прогнозами</li> </ol>	
		<b>Мотивація</b>	Застосування лінійно-функціональної структури з виділенням цифрового підрозділу	<b>Контроль</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збір, відбір, аналіз та оцінка минулих, фактичних та прогнозних даних</li> <li>2. Порівняння даних і виявлення розбіжностей</li> <li>3. Корегувальні заходи у разі наявності негативних відхилень</li> </ol>	<p>Вибір між традиційною організаційною структурою та формуванням цифрових команд в межах нецифрових підрозділів</p> <p>Запровадження додаткових методів мотивації персоналу:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення матеріально-технічних умов для дистанційної роботи працівників за рахунок компанії</li> <li>2. Запровадження методики гейміфікації в HR</li> <li>3. Використання систем «workflow» для забезпечення динамічності робочого процесу</li> <li>4. Онлайн-навчання персоналу «snack learning»</li> <li>5. Застосування методики «implacement»</li> </ol>
		<b>Контроль</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застосування методів часових рядів, машинного навчання та моделювання</li> <li>2. Ефективна комбінація людського фактора з машинним інтелектом</li> <li>3. Створення децентралізованого середовища для контролю та прийняття рішень</li> <li>4. Зовнішній клієнтський контроль за допомогою цифрових засобів комунікації</li> <li>5. Нові компетенції працівників з обліку, аналізу і контролю</li> </ol>			

Рисунок 1 – Трансформація функцій менеджменту в умовах цифровізації

Джерело: розроблено авторами

Традиційне фінансове планування зосереджується на звіті про прибутки та збитки, але зростання ролі ліквідності призводить до необхідності отримання прогнозного балансу і, як наслідок, ускладнення моделі, щоб забезпечити узгодженість між трьома фінансовими звітами і сформуванню якісного прогнозу грошових потоків.

Статичні плани-прогнози в сучасній бізнес-реальності VUCA, яка має назву за аббревіатурою ознак і характеризується нестабільністю (Volatility), невизначеністю (Uncertainty), складністю (Complexity) та неоднозначністю (Ambiguity) середовища, втратили своє основне призначення – надавати адекватну інформацію керівництву для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Більш придатними є динамічні моделі, які функціонують практично в режимі реального часу з перманентним оновленням вхідних і вихідних даних, гнучким горизонтом планування та перемінними фінансово-інвестиційними цілями.

*Організація.* Цифрова трансформація означає не лише запровадження технологій, але й вимагає низки додаткових елементів для їх ефективного застосування та отримання усіх притаманних їм переваг. Організація повинна бути структурно адаптована для управління цими технологіями. Після визначення набору hardware, software та осіб, відповідальних за їх роботу, а також впливу техніки і технології на кожен функціональний відділ необхідно визначити альтернативи організаційних структур, вибрати одну з них і провести реструктуризацію. При формуванні організаційної структури компанії в умовах широкого застосування цифрових технологій слід забезпечити максимальну узгодженість між цифровими та іншими функціями та їхній подальший розвиток.

Першим варіантом може бути традиційна оргструктура, за якої всі «цифрові» співробітники зосереджені в межах одного функціонального підрозділу – головного цифрового офісу (Chief Digital Office). Перевагою концентрації функцій з обслуговування цифрових процесів в одному департаменті є відносна простота руху прямих і зворотних потоків управлінської інформації, наявність єдиного цифрового центру відповідальності. Але така структура сприятиме створенню та подальшому посиленню ситуації, коли цифрові знання та навички будуть відокремлені від традиційних, і надалі буде неможливо «діджиталізувати» останні за відсутності в них цифрового потенціалу, в першу чергу, людського таланту, і нецифрові відділи залишаться поза процесів цифрової трансформації. Також вагомим недоліком такої функціонально-орієнтованої схеми побудови організації є те, що окремо виділений спеціалізований цифровий підрозділ, як і деякі інші (зокрема планово-економічний, обліковий, фінансовий тощо), не матиме системи оцінки результативності роботи працівників, пов'язаної із кінцевими результатами діяльності компанії в цілому. Більше того, наявність додаткового підрозділу призводить до збільшення функціональних зв'язків між підрозділами, ускладнення та зниження ефективності інформаційних потоків аж до втрати інформації [4, с. 148].

Інший, протилежний варіант організаційної структури полягає в інтеграції цифрових працівників з формуванням цифрових команд, функціонально розподілених за різними стратегічними сферами організації. У такій структурі існуватиме висока координація та узгодженість між цифровими і традиційними виконавцями, а також можливість навчання нецифрових учасників команди цифровим інструментам і процесам. Складність із цією альтернативою може полягати в менеджменті функціональних підрозділів, адже керівники, які звикли керувати традиційним способом, важко адаптуються до цифрового середовища.

При виборі кращої з двох наведених стратегій формування організаційної

структури компанії варто враховувати вихідну точку на шляху до цифрової трансформації. Компаніям, що знаходяться на стадії первісного запровадження технологій, виділений цифровий підрозділ є вельми необхідним. Потім поступово цифрові працівники можуть розподілятися за функціями і переходити до складу нецифрових підрозділів, формуючи в їхніх межах цифрові команди. А сам цифровий підрозділ може перетворитися на виключно технічний, який займатиметься питаннями обслуговування цифрового обладнання, кібербезпеки, зовнішнім цифровим зв'язком тощо.

*Мотивація.* Мотивація забезпечує зростання продуктивності праці і відповідність робочої сили цілям компанії. В роки пандемії процес цифровізації в організаціях прискорився завдяки переведенню працівників до дистанційної форми зайнятості. Така вимушена інновація дозволила багатьом компаніям пережити кризу і зберегти персонал. Практика віддаленої роботи з успіхом продовжує розвиватися, доводячи свою ефективність, і в постковідний період. Але наразі постає завдання мотивації віддалених працівників, адже згідно з дослідженнями, за дистанційної форми зайнятості тривалість робочого дня збільшилася на дві години [5], часові рамки робочого дня часто не дотримуються, графік роботи стає близьким до ненормованого, і все це без відповідного матеріального заохочення. Відмічаються складнощі щодо просування працівників через недостатнє приділення уваги з боку керівництва оцінці результатів дистанційної праці і мотивації їх досягнення. Дистанційна робота має також негативні психологічні наслідки для працівників, зумовлені ізоляцією від колег [6, с. 96-97].

Сучасні тенденції мотивації співробітників в умовах цифровізації та повного чи часткового запровадження віддаленої роботи повинні враховувати індивідуальні робочі характеристики (досвід, спроможність швидкого пристосування до нових умов праці) та психологічні особливості кожного працівника. Основними способами мотивації в умовах цифровізації можуть бути такі.

1. Створення належних умов для дистанційної роботи за рахунок компанії. Працівник не повинен здійснювати перехід на дистанційну роботу за власний рахунок. Роботодавець має технічно та матеріально забезпечити працівника, компенсувавши йому затрати на облаштування комфортного робочого місця вдома [7, с. 63-64].

2. Запровадження методики гейміфікації в HR – проведення навчальних курсів, робочих диспутів, спілкувань з колегами у формі ігор. Ці інструменти сприяють соціалізації та груповій згуртованості в компаніях, подоланню ізоляції, адаптації нових працівників.

3. Використання систем «workflow» для забезпечення динамічності робочого процесу, мотивації максимальної включеності усіх працівників, у тому числі старшого віку. Система «workflow» («робочий процес») передбачає автоматизацію внутрішніх процесів компанії (внутрішньої горизонтальної та вертикальної звітності, руху управлінської, облікової, аналітичної інформації).

4. Сприяння безперервному робочому онлайн-навчанню «snack learning» («навчання за перекусами», мікронавчання). Передбачається створення інтерактивних навчальних посібників із можливістю самостійного налаштування працівниками вмісту навчального матеріалу, що зумовлює зацікавленість у ефективному сприйнятті знань.

5. Застосування методики «implacement» («просування»), яка полягає у використанні внутрішніх методів відбору персоналу для аналізу здібностей і таланту співробітників і їх можливої придатності для інших посад або нових обов'язків у самій компанії.

*Облік, аналіз, контроль.* Перевагами запровадження цифровізації в обліку, аналізі та контролі компаній є економія витрат на утримання персоналу, що виконує відповідні функції, зростання кваліфікації та цифрової грамотності обліково-аналітичних працівників, підвищення швидкості та якості обробки первинних та звітних даних, висока інформативність та оперативність аналітичної інформації, налагодженість віддаленої роботи, захищеність даних та кібербезпека [8, с. 129].

Компанії вже активно запроваджують технології аналізу даних і автоматизованого прогнозування, використовуючи або поєднуючи методи часових рядів, машинне навчання та моделювання. Основне завдання постає у забезпеченні ефективної комбінації людського фактору (розуму, ділової хватки, схильності до прийняття ризикованих рішень) з машинним інтелектом. Запровадження повної автоматизації буде можливим та ефективним лише щодо чітко визначених і зрозумілих процесів [10, с. 2].

Цифровізація призводить до зміни підходу до управлінської звітності та внутрішнього контролю. Запровадження нових цифрових процедур, таких як чат-боти, створює децентралізоване середовище прийняття рішень. З метою адаптації функції контролю до умов цифровізації необхідно є розробка та апробація нових ключових показників ефективності, гнучких підходів до керування (наприклад, система цілей і ключових результатів у поєднанні традиційних та цифрових бізнес-моделей. З розвитком цифрових технологій удосконалюється також зовнішній (клієнтський) контроль. Взаємозв'язок з клієнтами поглиблюється завдяки взаємодії через мобільні додатки, соціальні мережі, спеціалізовані цифрові платформи.

Враховуючи вищевказані функціональні трансформації обліку, аналізу і контролю, працівникам, що їх здійснюють, знадобиться розвиток нових компетенцій – знання та досвід у технологіях та бізнес-аналітиці, володіння основами методології математичної обробки даних, навички роботи з аналітичними платформами, системами комунікацій, засобами ведення віддаленої документації [9, с. 201-202].

**Висновки.** Прискорений технологічний розвиток ставить перед менеджментом компаній задачу швидкого реагування на зміни зовнішнього оточення та задоволення інтересів стейкхолдерів. Прийняття обґрунтованих рішень часто ускладнюється невідповідністю структури, методів, функцій та інструментів управління бізнес-процесами. Стикаючись з даними перешкодами, з метою реалізації свого стратегічного бачення компанії повинні перетворити ці перешкоди на виклики та подолати за допомогою цифровізації.

Для просування цифрової трансформації в процес управління запроваджуються різні підходи і моделі. Так, у плануванні і прогнозуванні перспективним є застосування прогностичної бюджетної моделі, у якій приділяється особлива увага розширеній аналітиці даних на основі штучного інтелекту. Вибір організаційної структури управління пов'язаний з необхідністю визначення оптимального співвідношення цифрових і нецифрових функцій у кожному підрозділі компанії. Мотивація персоналу в умовах дистанційної зайнятості стратегічно пов'язана із запровадженням таких методів, як гейміфікація, навчальні та тренінгові програми, «workflow» та «impracement» для досягнення високого рівня задоволення від роботи та утримання талантів. Упровадження цифрових технологій в сферу обліку, аналізу і контролю передбачає роботу з великими обсягами фактичної інформації, розробку та запровадження системи ключових параметрів контролю, застосування математичних методів аналізу. Всі ці заходи вимагають формування нових компетенцій працівників відповідних підрозділів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рудик Н. Розвиток альтернативних напрямів бюджетування як способів маркетингового управління. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. №1. С. 69–74. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-69-74>.
2. González M. El valor de la digitalización en el proceso de planificación. *CCA insight: controlling knowledge*. 2020. December. URL: <https://www.globalcci.org/inscripcion/wp-content/uploads/ArticuloManuel-Gonzalez-revista-6.pdf>.
3. Melnychuk L., Coveney M. FP&A's role in business transformation. *F&P Trends White Paper*. 2022. URL: <https://fpa-trends.com/sites/default/files/White-Paper-Extended-Planning-and-Analysis-2022.pdf>
4. Таранич О. В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і організація управління*. 2020. №4(40). С. 143-152. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10197>.
5. Cuatro técnicas de motivación a distancia impulsadas por la digitalización. *Dir&ge*. 2021. 4 de febrero. URL: <https://directivosygerentes.es/management/cuatro-tecnicas-de-motivacion-a-distancia-impulsadas-por-la-digitalizacion>.
6. Кривошеєва В.В., Васюренко Л.В. Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*. 2020. №1. С. 93-100. URL: [https://www.researchgate.net/publication/343004761\\_Motivating\\_component\\_in\\_the\\_remote\\_form\\_of\\_employment\\_of\\_the\\_staff/fulltext/5f13e056a6fdcc3ed7153fa4/Motivating-component-in-the-remote-form-of-employment-of-the-staff.pdf](https://www.researchgate.net/publication/343004761_Motivating_component_in_the_remote_form_of_employment_of_the_staff/fulltext/5f13e056a6fdcc3ed7153fa4/Motivating-component-in-the-remote-form-of-employment-of-the-staff.pdf).
7. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2022. №1. С. 60-69. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-60-69>.
8. Іванченкова Л., Ткачук Г., Скляр Л., Маркова Т., Євтушевська О. Роль розвитку діджиталізації обліку, аналізу, контролю та оподаткування за умов цифрової економіки. *Economic Synergy*. 2022. №1-2. С. 122–131. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-1;2-9>.
9. Кузь В.І. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації господарських та управлінських процесів. *БізнесІнформ*. 2021. №6. С. 197-204. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-6\\_0-pages-197\\_204.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-6_0-pages-197_204.pdf).
10. Möller K., Schäffer U., Verbeeten, F. Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control*. 2020. No 31, PP. 1–8. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>.
11. Дергачова В.В., Воржакова Ю.П., Хлебінська О.І. Організація бізнес процесів в умовах цифровізації. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. Вип. 14. С.60-68. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>.
12. Бавико О.Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. №2(24). С. 15-23. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/15.pdf>.



## REFERENCES

1. Rudyk, N. Rozvytok alternatyvnykh napriamiv biudzhetuвання yak sposobiv marketynhovoho upravlinnia. *Ekonomichniy chasopys Skhidnoekonomichnoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2018. 1, 13 (Apr. 2018). PP. 69–74. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-01-69-74>.
2. González, M. El valor de la digitalización en el proceso de planificación. *CCA insight: controlling knowledge*. 2020. December. URL: <https://www.globalcci.org/inscripcion/wp-content/uploads/ArticuloManuel-Gonzalez-revista-6.pdf>.
3. Melnychuk, L., Coveney, M. FP&A's role in business transformation. *F&P Trends White Paper*. 2022. URL: <https://fpa-trends.com/sites/default/files/White-Paper-Extended-Planning-and-Analysis-2022.pdf>
4. Taranych, O. Adaptatsiia systemy operatsiinoho menedzhmentu pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2020. No 4(40). PP. 143-152. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10197>.
5. Cuatro técnicas de motivación a distancia impulsadas por la digitalización. *Dir&ge*. 2021. 4 de febrero. URL: <https://directivosygerentes.es/management/cuatro-tecnicas-de-motivacion-a-distancia-impulsadas-por-la-digitalizacion>.
6. Kryvosheieva, V.V., Vasiurenko, L.V. Motyvuiucha komponenta za dystantsiinoi formy zainiatosti personalu. *Ekonomika ta upravlinnia APK*. 2020. No 1. PP. 93–100. URL: [https://www.researchgate.net/publication/343004761\\_Motivating\\_component\\_in\\_the\\_remote\\_form\\_of\\_employment\\_of\\_the\\_staff/fulltext/5f13e056a6fdcc3ed7153fa4/Motivating-component-in-the-remote-form-of-employment-of-the-staff.pdf](https://www.researchgate.net/publication/343004761_Motivating_component_in_the_remote_form_of_employment_of_the_staff/fulltext/5f13e056a6fdcc3ed7153fa4/Motivating-component-in-the-remote-form-of-employment-of-the-staff.pdf).
7. Luchyk, S., Luchyk, V. Dystantsiina pratsia: problemy motyvatsii. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. No 1. PP. 60-69. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-60-69>.
8. Ivanchenkova, L., Tkachuk, H., Skliar, L., Markova, T., Yevtushevska, O. Rol rozvytku didzhytalizatsii obliku, analizu, kontroliu ta opodatkuvannia za umov tsyfrovoi ekonomiky. *Economic Synergy*. 2022. No 1-2. PP. 122–131. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-1;2-9>
9. Kuz, V.I. Rozvytok bukhhalterskoho obliku v umovakh tsyfrovizatsii hospodarskykh ta upravlinskykh protsesiv. *BiznesInform*. 2021. No 6. PP. 197-204. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-6\\_0-pages-197\\_204.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-6_0-pages-197_204.pdf).
10. Möller, K., Schäffer, U., Verbeeten, F. Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of Management Control*. 2020. No 31, PP. 1–8. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>.
11. Derhachova, V. V., Vorzhakova, Yu. P., Khlebynska, O.I. Orhanizatsiia biznes protsesiv v umovakh tsyfrovizatsii. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V.N. Karazina. Seriiia «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*. 2021. No 14, PP. 60-68. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06> (in Ukrainian).
12. Bavyko, O. Ye. Tsyfrovizatsiia biznes-protsesiv yak element stratehii staloho smart-rozvytku pidpriemnytskykh struktur. *Ekonomichniy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. 2023. No 2(24). PP. 15-23. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/15.pdf>.

DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.9

УДК 336.61:378.4

JEL: I22, I23, G17

**Юрчишена Л.В.**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і банківської справи,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: 0000-0002-5904-0758  
*l.yurchishena@donnu.edu.ua*

**ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В УНІВЕРСИТЕТАХ В УМОВАХ  
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

В статті закладена гіпотеза, що фінансове планування – це інструмент досягнення стратегічних напрямків розвитку та передбачає, як ініціативне, так і обов'язкове планування. Метою статті є обґрунтування ключових індикаторів, синтез основних класифікаційних ознак і видів фінансового планування, визначення чинників, що впливають на процес розробки та реалізації фінансового плану в умовах невизначеності. За результатами дослідження обґрунтовано ключові індикатори фінансового планування, такі як кадри, контингент і матеріально-технічна база, визначено обмеження щодо досягнення стратегії університету, що обумовлено рівнем фінансової стійкості, впливає на здатність ЗВО генерувати доходи та здійснювати видатки. Запропоновано класифікацію фінансового планування ЗВО, визначено ознаки та обґрунтовано види фінансового планування; систематизовано чинники, що впливають на процес розробки та реалізації фінансового плану в умовах невизначеності, базовими серед яких є зміна контингенту, нестійкість бюджетного та приватного фінансування, якість та структура кадрового потенціалу, матеріально-технічна база. В процесі фінансового планування чинники деталізуються, здійснюють прямий та опосередкований вплив на планові показники.

**Ключові слова:** фінансове планування, стратегічне планування, класифікація фінансового планування, фінансова стійкість, університет, ЗВО.

Рис. - 3, Літ. - 14

**L. Yurchyshena**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Banking,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: 0000-0002-5904-0758  
*l.yurchishena@donnu.edu.ua*

**FINANCIAL PLANNING IN UNIVERSITIES UNDER CONDITIONS OF  
INSTABILITY**

The article is based on the hypothesis that financial planning is a tool for achieving strategic directions of development and provides for both proactive and mandatory planning. The purpose of the article is to substantiate the key indicators, synthesized the main classification features and types of financial planning, and identify the factors that influence the process of developing and implementing a financial plan under conditions of instability. Based on the results of the study, the key indicators of financial planning, such as personnel,

contingent and material and technical base, are substantiated, limitations to the achievement of the university strategy are identified, which is due to the level of financial stability, affects the ability of the university to generate income and make expenditures. A classification of financial planning of higher education institutions is proposed, the signs and types of financial planning are defined and substantiated; the factors influencing the process of developing and implementing a financial plan under conditions of instability are systematized, the basic ones being the change in the contingent, instability of budgetary and private financing, quality and structure of human resources, material, and technical base. In the process of financial planning, the factors are detailed and have a direct and indirect impact on the planned indicators.

**Keywords:** financial planning, strategic planning, classification of financial planning, financial sustainability, university, higher education institution.

Fig. - 3, Ref. - 14

**Постановка проблеми.** Університети відіграють важливу роль в суспільстві, однак забезпечення їх фінансової стійкості є однією із ключових проблем. Одним із інструментів її досягнення є системне фінансове планування, що реалізується в умовах обмеженого бюджетного фінансування, пошуку і розширення альтернативних джерел доходів, доступність яких в умовах війни, з однієї сторони, зменшується за рахунок обмеженого попиту стейкхолдерів на додаткові освітні послуги, наявності безкоштовних освітніх курсів на міжнародних та національних освітніх платформах, а з іншої – розширюється за рахунок збільшення міжнародних наукових та освітніх грантів, проєктів тощо. Проте, можливість залучення додаткових коштів потребує від університетів гнучких рішень, кадрового ядра, що здатне реалізовувати міжнародні проєкти, є мотивованим та інтегрованим в сучасну проблематику наукових досліджень, що складно реалізовувати в умовах війни та невизначеності.

Наразі університетський менеджмент не достатньо приділяє уваги фінансовому плануванню, розробляючи лише плани, що визначені на державному рівні, ініціативне фінансове планування є трудомістким, потребує додаткових фінансових та людських ресурсів, тому в більшості випадків нівелюється з боку керівництва. Досягнення фінансової стійкості можливе за рахунок стратегічного планування, невід'ємною складовою якого є фінансове, що передбачає оцінку поточної та стратегічної потреби у фінансових ресурсах, визначення цілей та пріоритетність їх досягнення, узгодження фінансових планів з можливостями та потребами університету. Зазначена проблематика є актуальною і потребує подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В останні роки спостерігається збільшення публікацій в контексті забезпечення стійкості університетів, серед яких чільне місце займає проблематика стратегічного планування, як складова управлінських концепцій, невід'ємною частиною якої є фінансове планування. Так, Левицька С. О., Луцька Н. І. [1] досліджують систему фінансового планування з позиції оптимальності залучення та співвідношення між бюджетним та позабюджетним фінансуванням, визначають об'єкти, проте не в повній мірі обґрунтовують вимоги до фінансового планування. Павлушенко Т. А. [2] обґрунтовує особливості планування ЗВО з позиції раціонального розподілу бюджетних ресурсів із використанням методу бюджетування та застосування нормативного методу для розрахунку планових показників із застосуванням фінансових норм витрат.

Афріє А. О. [3] досліджує теорії фінансової стійкості для визначення взаємозв'язку темпів зростання університетів та факторів, що обумовлюють зростання їх фінансування. Науковець запропонував множинну регресію для моделі прогнозування фінансової стійкості ЗВО в основу якої закладені такі змінні, як:

автентичне лідерство, зв'язки з громадськістю та інвестиційний портфель. Важливо для досягнення фінансової стійкості керівництво знати й оцінювати сильні та слабкі сторони ЗВО.

Модифікація інструментів стратегічного планування застосовується для планування фінансової стійкості університетів, які визначають Ісам Й. Аль-Філалі, Реда М. С. Абдулаал, Суха М. Алаві, Анас А. Маккі [4] та виокремлюють три інструменти: стратегічна карта, збалансована система показників та бізнес-модель канва, остання була також запропонована в попередніх дослідженнях [5]. Саме зазначені інструменти сприяють досягненню результатів та є дієвими за умови, що університети застосовують інноваційні підходи до фінансування, є гнучкими у прийнятті фінансових рішень, відкритими до інновацій та прийняття рішень в умовах невизначеності, системному оновленні стратегічних моделей. Марухленко О. [6] визначає інструменти стратегічного планування, які забезпечують інтеграцію фінансового планування в стратегію ЗВО.

Білер Е., Маккензі М. [7] досліджують стійкість канадських ЗВО через призму стратегічного планування та наявність обмеженої уваги до реалізації стійкості, при цьому визначають фактори, що впливають на рівень її реалізації. Леал Фільо В., Паллант, Енетте А., Ріхтер Б., Брандлі Л. Л. [8] досліджують інтеграцію планування із компонентами сталого розвитку – економічний та соціальний розвиток, охорона навколишнього середовища. Серед основних причин, що унеможливають досягнення цілей сталого розвитку виділяють обмеженість ресурсів, відсутність або неякісне планування, низький рівень кадрів.

Кращими практиками реалізації стратегічного фінансового планування в ЗВО є розуміння кредитної позиції, оцінка наявних ресурсів відповідно до стратегічних вимог, розробка реалістичного фінансового плану, що забезпечить виконання стратегії, комунікація та контроль за реалізацією плану. При цьому автори [9], виокремлюють фінансові та нефінансові чинники, що впливають на досягнення місії та стратегії ЗВО, такі як: вплив ринку, що реалізується через попит вступників та підтримку донорів; потреба в капіталі, боргові та інші зобов'язання; фінансові ресурси та ліквідність; правова структура та наявність боргу; операційна діяльність та показники ефективності.

Хусейн А. М., Ахмед М. М., Хударі М. Я. М. [10] досліджують вплив стратегічного планування на конкурентоспроможність університету. Ліфнер І. [11] аналізує форми розподілу ресурсів в університетах та їх вплив на показники ефективності, поведінку університетів на макро і мікро рівні. Аналіз літературних джерел показує обмежену кількість публікацій, що прямо пов'язані із фінансовим плануванням закладів вищої освіти, визначення видів фінансового планування. В науковій спільноті досліджуються, в більшій мірі, дотичні питання планування, що підтверджують його необхідність як інструмент забезпечення фінансової стійкості.

**Метою статті** є обґрунтування ключових індикаторів, синтез основних класифікаційних ознак та видів фінансового планування, визначення чинників, що впливають на процес розробки та реалізації фінансового плану в умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансове планування в університетах включає в себе складний процес, що з однієї сторони регулюється з боку держави, в частині дотримання вимог до бюджетного планування, а з іншого спрямований на забезпечення ефективного використання наявних ресурсів для виконання місії та стратегічних пріоритетів розвитку. Фінансове планування (рис. 1) спрямоване на розвиток має ряд обмежень щодо обсягів фінансування та визначається ключовими індикаторами, такими як контингент, кадри, матеріально-технічна база.



**Рисунок 1 – Ключові індикатори та обмеження фінансового планування університету**

*\*розроблено автором*

Класифікація фінансового планування в ЗВО здійснюється за такими ознаками (рис. 2):



**Рисунок 2 – Класифікація фінансового планування ЗВО**

*\*розроблено автором*

1. За рівнями та строками фінансового планування:

**I рівень – стратегічний** (ініціативне планування), що реалізується на етапі розробки і затвердження стратегії університету в частині фінансової стратегії з терміном 4–10 років. Фінансове планування на даному етапі спрямоване на визначення: фінансової потреби університету для досягнення місії та стратегічних напрямків розвитку; індикаторів оцінки поточної та стратегічної фінансової стійкості університету; фінансових можливостей із врахуванням обмежень, що визначаються кадрами, контингентом, наявною матеріально-технічною базою; критеріїв формульного фінансування та розробку заходів, щодо його збільшення за рахунок зростання показників, що закладені в його методику розрахунку [12].

**II рівень – середньострокове** – 1–4 роки. Доцільним є запровадження в ЗВО ініціативного планування, що спрямоване на визначення розміру надходжень до спеціального фонду від плати за послуги згідно їх основної діяльності, адже це основне джерело фінансування. Даний показник розраховується із врахуванням контингенту

здобувачів, що вступили на певний освітній рівень (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук), коригуючого коефіцієнта, що враховує фінансові втрати ЗВО внаслідок відрахувань та офіційний рівень інфляції за попередній рік [13, ст. 73]. Даний показник має дві модифікації на початок 1-го року планування і коригуючий на наступні роки, що розраховується на 01.10 звітного року. Період середньострокового планування до чотирьох років визначено із врахуванням максимального терміну навчання на освітньому ступені бакалавр і доктор філософії/доктор мистецтва. Розрахунок надходжень до спеціального фонду здійснюється на початок періоду ( $D_{пп}$ ), тобто в перший рік планування та коригуються в наступні періоди ( $D_n$ ) за формулами:

$$D_{пп} = \sum_{i=1}^n K_{Б/М/ДФ/ДН} \times \bar{K}_k \quad (1)$$

$$D_n = \sum_{i=1}^n K_{Б/М/ДФ/ДН} \times K_{КБ/М/ДФ/ДН} \times I_i \quad (2)$$

$K_{Б/М/ДФ/ДН}$  – контингент здобувачів на 01.10 звітного року за відповідним ступенем вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук);

$\bar{K}_k$  – середній коригуючий коефіцієнт рівня відрахувань здобувачів;

$K_{КБ/М/ДФ/ДН}$  – коригуючий коефіцієнт рівня відрахувань здобувачів за ступенем вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії, доктор наук);

$I_i$  – індекс інфляції за попередній календарний рік.

Планові надходження плати за послуги згідно основної діяльності ЗВО здійснюються окремо за ступеня вищої освіти та зведений по всім.

**II рівень – поточне до 1 року** – обов'язкове планування, що передбачає планування бюджету ЗВО, кошторису, плану використання бюджетних коштів, калькуляції платних послуг, вартості навчання освітніх послуг на відповідний рік.

**IV рівень – оперативне до 1 року з розбивкою по місяцях** – обов'язкове планування, що включає розробку плану асигнувань загального та спеціального фондів, помісячний план використання бюджетних коштів, та ініціативне, що включає розробку платіжного календаря із врахуванням періоду надходження плати за навчання від здобувачів, що визначається на підставі укладених договорів.

2. Залежно від цілей фінансового планування поділяється на:

- обов'язкове – спрямоване на формування та затвердження бюджету ЗВО та складання супровідних форм звітності для деталізації планових показників в розрізі фондів (загального та спеціального) і програм класифікації видатків та кредитування. Цей вид планування здійснюється до одного року;

- ініціативне – спрямоване на розробку фінансового плану, що забезпечує реалізацію місії та стратегічних напрямків розвитку, враховує фінансові можливості та потенційні ризики щодо недоотримання потенційних доходів внаслідок ймовірності настання певних подій.

3. Залежно від наявних ресурсів ЗВО, процес фінансового планування здійснюється:

- від потреби, такий процес фінансового планування реалізують фінансово стійкі ЗВО, що визначають потреби всіх структурних підрозділів, оцінюють їх в грошовому еквіваленті, узагальнюють в цілому по ЗВО та узгоджують із стратегічними пріоритетами розвитку;

- від можливостей, тобто визначається потенційна сума надходження коштів за загальним та спеціальним фондом ЗВО, що в подальшому розділяється за принципом пріоритетності, тобто спочатку фінансуються захищені статті, такі як оплата праці та нарахування на неї, оплата комунальних послуг та енергоносіїв, забезпечення

продуктами харчування та інші, що визначені в ст. 55 Бюджетного кодексу України [14] та залежать від специфіки діяльності ЗВО, далі видатки спрямовані на розвиток соціального, наукового капіталу та матеріально-технічної бази;

- змішане (потреби і можливості) застосовують ЗВО, що прагнуть реалізувати стратегію за обмежених фінансових можливостей, даний вид планування передбачає дотримання принципу пріоритетності та раціональності в розподілі ресурсів.

4. Залежно від рівня фінансової стійкості ЗВО, фінансове планування поділяється на:

- планування розвитку (університети із високим рівнем фінансової стійкості) здійснюється із врахуванням місії і стратегії ЗВО, спрямоване на збільшення інвестицій в нові технології, дослідження, розширення і модернізацію інфраструктури, забезпечення фінансової підтримки та можливостей учасників академічної спільноти, включає розробку нових освітніх програм, комерціалізацію наукових досліджень, диверсифікацію джерел фінансування за рахунок, наприклад, грантів, проєктів, збільшення контингенту, збільшення ключових показників, що закладені у формульне фінансування та інші інструменти збільшення надходжень до загального і спеціального фонду ЗВО;

- забезпечення фінансової стійкості (університети із середнім рівнем фінансової стійкості), цей вид планування спрямований на оптимізацію витрат та ефективний розподіл ресурсів, збільшення та диверсифікацію джерел фінансування за рахунок розвитку приватного партнерства (додаткові надходжень до спеціального фонду), залучення грантів, коштів від проєктної діяльності;

- антикризове (університети із низьким рівнем фінансової стійкості) включає два етапи фінансового планування: перший – оцінка фінансових процесів, виявлення причин недофінансування та пошук можливостей щодо збільшення надходження коштів; другий – фінансування захищених статей та ключових напрямків, що забезпечать розвиток ЗВО для досягнення фінансової стійкості.

Отже, фінансове планування університетів повинно бути адаптивним до фінансових можливостей, враховувати обмеження та потреби, що визначаються індикаторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Фінансове планування – це один із дієвих інструментів забезпечення та досягнення поточної та стратегічної фінансової стійкості університетів.

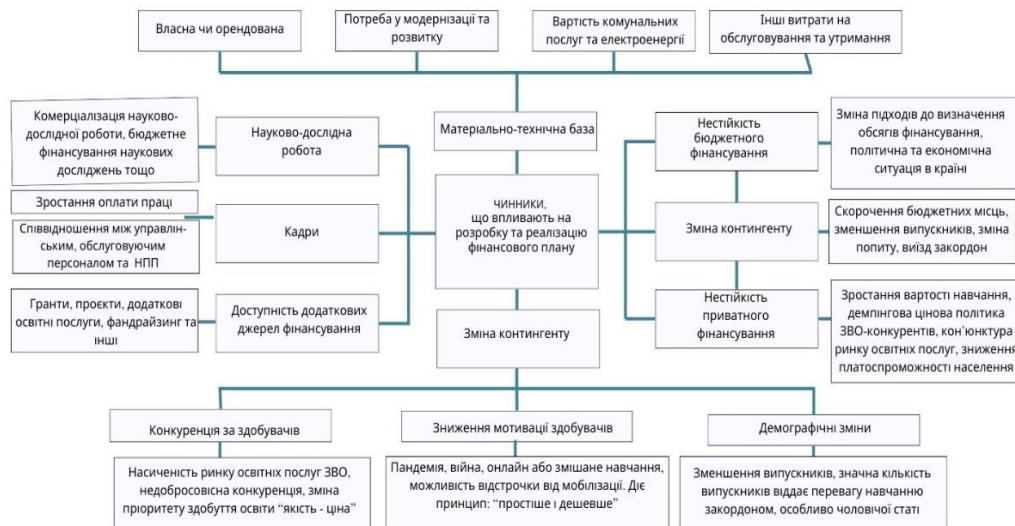
Фінансове планування університетів в умовах невизначеності ускладнюється дією чинників, що можуть мати прямий або опосередкований вплив. Чинники, що впливають на розробку та реалізацію фінансового плану можна розділити на базові та похідні (рис. 3).

- нестійкість бюджетного фінансування обумовлено зміною підходів до визначення обсягів фінансування, політичною та економічною ситуацією в країні, а також прямо залежить від контингенту, що залежить від політики держави щодо виділення кількості бюджетних місць на пріоритетні спеціальності, зменшення випускників, показник якості здачі ЗНО, пріоритетність навчання у закордонних ЗВО. Даний чинник є одним із ключових, адже українські ЗВО фінансуються переважно за рахунок бюджетних коштів, навіть попри зміну структури контингенту, як наслідок зростання студентів-контрактників.

Невизначеність реалізується у нестійкій політиці фінансування з боку держави, так перехід на формульне фінансування у 2020 р. було шоковим для ЗВО, і тільки керівництво зрозуміло, які показники сприяють зростанню фінансуванню у 2022–2023 рр. воно було припинено, а розподіл здійснювався в ручному режимі. Крім того, у 2022

р. було два секвестри бюджету, що теж негативно вплинуло на здатність ЗВО здійснювати планові видатки.

Кінець 2023 р. МОН ініціює розширити інструменти державного фінансування через впровадження механізму співфінансування оплати навчання державою та фізичними (юридичними) особами, як буде працювати цей механізм фінансування не зрозуміло та як він вплине на фінансування регіональних ЗВО також. Наразі держава застосовує нетрадиційні інструменти до отримання бюджетного фінансування, що ставить певні виклики перед ЗВО;



**Рисунок 3 – Чинники, що впливають на процес розробки та реалізації фінансового плану в умовах невизначеності**

*\*розроблено автором*

- нестійкість приватного фінансування обумовлено ціновою політикою й призупиненням дії індикативної собівартості, цінова політика більшості регіональних ЗВО є демпінговою і не відповідає вартості навчання, що створює недобросовісну конкуренцію між ЗВО за вступників. Нестійкість фінансування визначається кон'юктурою ринку освітніх послуг, зниженням платоспроможності населення та можливостями лояльного вступу у закордонні ЗВО в період війни;

- зміна контингенту – в період війни тенденції щодо приросту і структури контингенту в ЗВО є неоднозначними і обумовлені різними чинниками, серед яких можна виокремити цінову політику, доступність вступу, лояльність навчання. Не менш важливими чинниками є 1) конкуренція за здобувачів, що визначається насиченістю ринку освітніх послуг ЗВО, недобросовісна конкуренція, зміна пріоритету здобуття освіти «якість – ціна»; 2) зниження мотивації здобувачів внаслідок пандемії, війни, онлайн і змішаного навчання, вступу в ЗВО заради відстрочки від мобілізації, тобто діє принцип: «простіше і дешевше»; 3) демографічні зміни, а саме зменшення випускників, зміна пріоритетів вибору ЗВО, перевага навчання закордоном, виїзд вступників чоловічої статі закордон;

- кадри характеризуються кількісними та якісними показниками, характеризується певною структурою, що визначається співвідношенням між управлінським, обслуговуючим персоналом та НПП, що впливає на фонд оплати праці та нарахування на неї, здатність реалізовувати науково-дослідні роботи, тобто



здійснювати комерціалізацію науково-дослідної роботи, бюджетного фінансування наукових досліджень тощо. Кадри визначають доступність до додаткових джерел фінансування таких, як гранти, проекти, додаткові освітні послуги, фандрайзинг та інші;

- матеріально-технічна база витрати на яку під час планування визначаються такими характеристиками, як власна чи орендована, потребою у модернізації та розвитку, вартістю комунальних послуг та електроенергії, іншими витратами на обслуговування та утримання.

**Висновки.** Фінансове планування університету – це трудомісткий та комплексний процес перетворення кількісних та якісних показників у грошовий вимір, що реалізується як інструмент досягнення стратегічних пріоритетів розвитку університету із застосуванням принципу адаптивності, гнучкості, раціональності та ефективності. Цей процес заснований на ключових індикаторах, таких, як кадри, контингент та матеріально-технічна база університету, визначається рівнем фінансової стійкості та здатністю університету генерувати доходи в поточному та довгостроковому періоді, раціонально планувати та здійснювати видатки. В основу даного дослідження закладена гіпотеза, що фінансове планування – це інструмент досягнення стратегічних напрямків розвитку та передбачає ініціативне та обов’язкове планування. Відповідно до даної гіпотези запропоновано класифікацію фінансового планування, обґрунтовано ознаки та види планування. Систематизовано та визначено чинники, що впливають на процес розробки та реалізації фінансового плану в умовах невизначеності, ключовими серед яких є: зміна контингенту, нестійкість бюджетного та приватного фінансування, кадри та їх здатність і вмотивованість реалізовувати наукові дослідження, гранти, проекти, надавати додаткові освітні послуги тощо, а також наявність власної та/або орендованої матеріальної бази, її стан, потреби в оновленні, вартість комунальних послуг, електроенергії тощо. Всі ці процеси є комплексними і складними, потребують комунікації та обміну інформацією між структурними підрозділами ЗВО, залучення управлінців різного рівня, а також обґрунтування потреби від обслуговуючого персоналу. Тому, ефективність та дієвість фінансового планування в ЗВО можлива за рахунок впровадження автоматизованої системи планування всіх структурних підрозділів та ключових індикаторів. Подальші напрямки наукового дослідження будуть спрямовані на визначення методики бюджетування в університетах.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Левицька С. О., Луцька Н. І. Аналітичне забезпечення планування фінансування державних закладів вищої освіти. *Економічний простір*. 2018. № 140. С. 95–106. DOI: 10.30838/P.ES.2224.261218.95.341
2. Павлушенко Т. О. Особливості планування та використання бюджетних ресурсів вищими навчальними закладами. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 26(1). С. 211-217. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2015\\_26\(1\)\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_26(1)_39).
3. Afriyie A. O. Financial sustainability factors of higher education institutions: a predictive model. *International Journal of Education Learning and Development*. 2015. № 2(3). С. 17–38.
4. Al-Filali I. Y., Abdulaal R. M., Alawi S. M., Makki A. A. Modification of strategic planning tools for planning financial sustainability in higher education institutions. *Journal of Engineering Research*. 2023. DOI: 10.1016/j.jer.2023.11.015

5. Юрчишена Л. В. Визначення бізнес-моделі університету на основі синтезу підходів до бізнес-моделі підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. №4, С. 271–284. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.4.25
6. Марухленко О. В. Стратегічне планування у вищих освітніх закладах. *Електронне наукове фахове видання «Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету»*. 2017. № 3. С. 256–265. DOI: [10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65](https://doi.org/10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65)
7. Bieler M. McKenzie. Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *Sustainability*. 2017. № 9 (2). P. 161. DOI: 10.3390/su9020161
8. Leal Filho W., Pallant E., Enete A., Richter B., Brandli L. L. Planning and implementing sustainability in higher education institutions: an overview of the difficulties and potentials, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 2018. № 25:8. Pp. 713–721. DOI: [10.1080/13504509.2018.1461707](https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1461707)
9. Sussman J. H., Hawat Ed. D. G., Mielke L., Kahill E. 4 Best Practices in Financial Planning for Higher Education, 2nd Edition. 2021. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.kaufmanhall.com/sites/default/files/2023-08/Best-Practices-Higher-Education-Financial-Planning.pdf>.
10. Hussein AM, Ahmed MM, Khudari MYM. The Impact of Strategic Planning in the University's Competitiveness According to NIAS. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2021. № 10 (5). С. 83. DOI: [10.36941/ajis-2021-0125](https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0125)
11. Liefner I. Funding, resource allocation, and performance in higher education systems. *Higher Education*. 2003. № 46. Pp. 469–489. DOI: 10.1023/A:1027381906977
12. Формула розподілу видатків державного бюджету на вищу освіту між закладами вищої освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1146. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#Text>
13. Про вищу освіту України : Закон України від 01.07.2014. № 1556-VII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%8F%D1%86#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%8F%D1%86#w1_1)
14. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

## REFERENCES

1. Levytska, S., & Lutsk, N. (2018). Analytychne zabezpechennia planuvannia finansuvannia derzhavnykh zakladiv vyschoi osvity [Analytical support for planning of financing of State higher education institutions]. *Ekonomichnyj prostir - Economic space*, 140, 95–106. DOI: 10.30838/P.ES.2224.261218.95.341.
2. Pavlushenko, T. (2015). Osoblyvosti planuvannia ta vykorystannia biudzhethnykh resursiv vyschymy navchal'nymy zakladamy [Planning and using of budgetary resources by higher education institutions and it's features]. *Ekonomichnyj visnyk universytetu - University Economic Bulletin*, 26(1), 211-217. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2015\\_26\(1\)\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2015_26(1)_39).
3. Afriyie, A. O. (2015). Financial sustainability factors of higher education institutions: a predictive model. *International Journal of Education Learning and Development*, 2(3), 17–38.
4. Al-Filali, I. Y., Abdulaal, R. M., Alawi, S. M., & Makki, A. A. (2023). Modification of strategic planning tools for planning financial sustainability in higher education institutions. *Journal of Engineering Research*. DOI: 10.1016/j.jer.2023.11.015.
5. Yurchyshena, L. (2020). Vyznachennia biznes-modeli universytetu na osnovi syntezu

- pidkhodiv do biznes-modeli pidpriemstva [Defining the business model of the university based on a synthesis of approaches to the business model of the enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia - Economics and organization of management*, 4, 271–284. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.4.25.
6. Marukhlenko, O. (2017). Strategic Planning in Higher Educational Institutions. Electronic Scientific Professional Publication «Open Educational E-Environment of Modern University», 3, 256–265. DOI: [10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65](https://doi.org/10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65).
7. Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *Sustainability*, 9(2), 161. DOI: 10.3390/su9020161
8. W. Leal Filho, E. Pallant, A. Enete, B. Richter & L. L. Brandli (2018). Planning and implementing sustainability in higher education institutions: an overview of the difficulties and potentials, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 25:8, 713–721. DOI: [10.1080/13504509.2018.1461707](https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1461707).
9. Sussman, J. H., Hawat, Ed. D. G., Mielke, L., & Kahill, E. (2021). 4 Best Practices in Financial Planning for Higher Education, 2nd Edition. Retrieved from: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.kaufmanhall.com/sites/default/files/2023-08/Best-Practices-Higher-Education-Financial-Planning.pdf>.
10. Hussein, AM, Ahmed, MM, & Khudari, MYM. (2021). The Impact of Strategic Planning in the University's Competitiveness According to NIAS. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10 (5), 83. DOI: [10.36941/ajis-2021-0125](https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0125).
11. Liefner, I. (2003). Funding, resource allocation, and performance in higher education systems. *Higher Education*. 46. Pp. 469–489. DOI: 10.1023/A:1027381906977 .
12. Formula rozpodilu vydatkiv derzhavnoho biudzhetu na vyschu osvitu mizh zakladamy vyschoi osvity : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 hrudnia 2019 r. № 1146. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#Text>
13. Pro vyschu osvitu Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 01.07.2014. № 1556-VII. Retrieved from: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%8F%D1%86#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?find=1&text=%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%8F%D1%86#w1_1)
14. Biudzhetnyj kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 08.07.2010. № 2456-VI. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.10

УДК 338.12:658

JEL: M10, M15, M20, O30

**Кулявець В.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: 0000-0003-3236-6923  
*v.kulyavets@donnu.edu.ua*

**Орехов М.О.**

доктор філософії, старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: 0000-0001-5314-4460  
*m.oriekhov@donnu.edu.ua*

**Петренко С.Л.**

економіст,  
АТ «Хмельницькобленерго»  
*petrenko.s@donnu.edu.ua*

## **НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Статтю присвячено визначенню основних напрямів трансформацій управління ефективністю бізнес-процесів в умовах диджиталізації. Проведене дослідження дозволило визначити та класифікувати сім основних напрямів трансформацій, які впливають на управління бізнес-процесами в умовах диджиталізації, серед них автори виокремлюють: досвід клієнтів, який постійно змінюється; зміцнення стратегічного зв'язку між ВРМ та цифровими інноваціями; пришвидшення інновації, зміни процесів і способів організації праці; зростаюча потреба в узгодженні бізнесу та ІТ; зміна ролі керівника компанії у поєднанні ВРМ та цифрових технологій в управлінні; ВРМ стає більш ефективним, завдяки моделюванню та моніторингу бізнес-процесів; зменшення опору ВРМ та цифровим інноваціям.

Автори зазначають, що використання інтелектуального аналізу даних, машинного навчання та штучного інтелекту може бути спрямоване на покращення взаємодії з клієнтами. Тоді як інтелектуальний аналіз даних стосується виявлення закономірностей у великих наборах даних за допомогою даних про клієнтів в реальному часі, машинне навчання відноситься до наукового вивчення алгоритмів і моделей застосування інформаційних систем для виконання завдань без вказівок людини, але за умови смарт-поведінки машин. Штучний інтелект також використовує великі дані для прийняття рішень і прогнозування. Автори класифікують визначені напрями трансформацій управління бізнес-процесами, які відбуваються під впливом в умовах диджиталізації, на дві групи – ті, які мають пряму дію на підвищення ефективності бізнес-процесів, та ті, які мають опосередковану дію на ефективність бізнес-процесів. Позитивний ефект від трансформацій другої групи залежить від ефективності стратегічного менеджменту в компанії, ефективності використання потенціалу цифровізації управління бізнес-процесами.

**Ключові слова:** бізнес-процеси, диджиталізація, управління ефективністю бізнес-процесів, Індустрія 4.0, трансформації, інформаційні системи в управлінні, конкурентні переваги

**V. Kuliavets**

PhD, Associate Professor, International Economic Relations Department,  
Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0003-3236-6923

*v.kulyavets@donnu.edu.ua*

**M. Oryekhov**

PhD, Senior Lecturer, Management and Behavioral Economics Department,  
Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0001-5314-4460

*m.oriekhov@donnu.edu.ua*

**S. Petrenko**

Economist, JSC "Khmelnyskoblenergo"

*petrenko.s@donnu.edu.ua*

**DIRECTIONS OF TRANSFORMATION OF BUSINESS PROCESS EFFICIENCY  
MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

The article is devoted to the definition of the main directions of transformations in the management of the efficiency of business processes in the conditions of digitalization. The conducted research made it possible to identify and classify seven main directions of transformations that affect the management of business processes in the conditions of digitalization, among which the authors single out: customer experience, which is constantly changing; strengthening the strategic link between BPM and digital innovation; acceleration of innovation, changes in processes and methods of work organization; the growing need for alignment between business and IT; changing the role of the company manager in the combination of BPM and digital technologies in management; BPM becomes more effective thanks to the modeling and monitoring of business processes; reducing resistance to BPM and digital innovation.

The authors note that the use of intelligent data analysis, machine learning and artificial intelligence can be aimed at improving the interaction with customers. While data mining refers to the discovery of patterns in large data sets using real-time customer data, machine learning refers to the scientific study of algorithms and models of applying information systems to perform tasks without human guidance, but under the condition of smart machine behavior. Artificial intelligence also uses big data to make decisions and make predictions.

The authors classify the determined directions of transformations of business process management, which take place under the influence of digitalization, into two groups - those that have a direct effect on increasing the efficiency of business processes, and those that have an indirect effect on the efficiency of business processes. The positive effect of the transformations of the second group depends on the effectiveness of strategic management in the company, the effectiveness of using the potential of digitalization of business process management.

**Keywords:** business processes, digitalization, management of the efficiency of business processes, Industry 4.0, transformations, information systems in management, competitive advantages

Ref. – 7

**Постановка проблеми.** У квітні 2011 року перше про цю концепцію Індустрії 4.0 заговорили на промисловій міжнародній ярмарці у м. Ганновер (Німеччина). Бізнесмен Хеннінг Кагерманн, політик Вольф-Дітер Лукас та вчений Вольфган Вальстер, що спеціалізувалися на інформаційних технологіях (ІТ) виступили з ініціативою «Індустрія 4.0: інтернет речей на шляху до четвертої промислової революції», яку вони назвали

найбільш дієвим та ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності обробної промисловості шляхом посиленого впровадження у заводські процеси кіберфізичних систем. Основний актив Індустрії 4.0 – інформація, а основний інструмент виробництва – кіберфізичні системи, що призводять до формування єдиної, уніфікованої високопродуктивної екосистеми збору, аналізу і застосування даних у виробничих та інших процесах.

Для сучасного переходу від індустріального суспільства до суспільства знань характерним є зміна у способі мислення та підходах до управління бізнесом. Промислові підприємства сьогодні націлені на досягнення конкурентних переваг, завдяки швидкому впровадженню нових технологій, інвестиціям в інновації та покращеному управлінню активами.

Переваги процесного підходу до управління бізнес-процесами компанії зростають в умовах диджиталізації. Управління бізнес-процесами у цифровій економіці трансформується, що створює нові можливості для їх вдосконалення.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Теоретичним та методологічним аспектам визначення сутності процесного підходу в менеджменті, сутності категорії «бізнес-процеси», принципам їх моделювання, визначення ефективності та впливу диджиталізації на управління бізнес-процесами були присвячені роботи таких вітчизняних та іноземних вчених як: С. Андреаса, О.О. Андрейчікова, К. Барнеса, А. Блейера, Х. Блейка, Н. Бріана, А. Ван Луя, К. Верлей, Л. Еонью, О.М. Гончарова, Л.О. Денисенко, М. Джозефа, Л.Д. Дрюченко, С. Зак Спракетта, А. де Кейзера, О.А. Клепікова, М.М. Климчука, І.О. Ковшова, О.В. Корзаченко, О.М. Костіної, А.Ю. Кунаєва, О.А. Лисенко, П.П. Масляно, Д. Піндера, Дж. А. Поелса, Дж. Річа, Л.В. Соколової, Б. Стіві, О.О. Тарасової та інших.

Проте, єдиної думки щодо управління ефективністю бізнес-процесів в умовах диджиталізації на сьогодні не існує, що обумовлює актуальність теми даного дослідження.

**Мета статті** - визначення основних напрямів трансформацій управління ефективністю бізнес-процесів в умовах диджиталізації.

**Виклад основних результатів дослідження.** Управління бізнес-процесами (BPM) на основі процесної орієнтації компаній стало поширеним підходом у менеджменті, однак багато компаній все ще стикаються з відсутністю досвіду у його застосуванні. BPM часто розуміють як систематичний підхід до управління, який забезпечує робочий процес організації ефективнішим, результативнішим способом та дає можливість його адаптувати до умов середовища, що постійно змінюються.

Процесний підхід відкриває нові можливості для компаній з точки зору підвищення продуктивності та конкурентоспроможності бізнесу. Ключові технології, що є основою сучасного етапу диджиталізації бізнес-процесів, містять в собі вдосконалену робототехніку, штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (ІР), хмарні обчислення, аналіз баз великих даних, тривимірний (3D) друк та електронні платежі.

Аналіз досліджень, проведених А. Ван Луя та Дж. А. Поелса [1], як зібрали думки 19 практиків BPM про те, як вони бачать майбутній розвиток BPM на основі нових технологій, а також К. Барнеса, Х. Блейка та Д. Піндера [2], А. Блейера, А. де Кейзера, К. Верлей [3], Б. Стіві, Дж. Річа, Л. Еонью, М. Джозефа, Н. Бріана, С. Андреаса, С. Зак Спракетта [4], дав можливість визначити та класифікували сім основних напрямів трансформацій, які впливають на управління бізнес-процесами в умовах диджиталізації. Розглянемо їх:

*Перший напрям: досвід клієнтів, який постійно змінюється.* Цифрові технології

постійно змінюють досвід кінцевих споживачів, і ці зміни сьогодні відбуваються ще з більшими темпами, ніж раніше. Розширене керування даними та аналітика великих даних дають можливість організаціям формувати пропозиції з більшою орієнтацією на потреби клієнта. Чуйність ринку і створення ціннісних пропозицій щодо вимог клієнтів є основою розробки нового та виняткового клієнтського досвіду, що стає важливою конкурентною перевагою сучасних компаній. Зрештою, застосування принципу персоналізації у відносинах з клієнтами може їх покращити, стимулювати залучення клієнтів та визначати/прогнозувати поведінку споживачів [1].

Використання інтелектуального аналізу даних, машинного навчання та штучного інтелекту також може бути спрямоване на покращення взаємодії з клієнтами. Тоді як інтелектуальний аналіз даних стосується виявлення закономірностей у великих наборах даних за допомогою даних про клієнтів в реальному часі [2], машинне навчання відноситься до наукового вивчення алгоритмів і моделей застосування інформаційних систем для виконання завдань без вказівок людини, але за умови смарт-поведінки машин [2]. Штучний інтелект також використовує великі дані для прийняття рішень і прогнозування. Одним із прикладів, який на сьогодні вже використовує багато організацій, система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), яка забезпечує зберігання та обмін інформацією про клієнтів у реальному часі [2]. Таким чином, за допомогою цих механізмів досвід клієнтів може кардинально змінитися завдяки втручанням нових технологій, що буде тільки поширюватися у найближчому майбутньому.

*Другий напрям: зміцнення стратегічного зв'язку між BPM та цифровими інноваціями.* Сучасна технологічна революція відповідає за зміну парадигми в бік амбідекстру BPM [3]. Хоча багато організацій вже застосовують традиційні (експлуатаційні) методи BPM, дослідницький варіант BPM може сприяти розвитку культури співпраці (наприклад, через соціальні мережі) і підприємництву для вивчення нових способів ведення бізнесу (наприклад, Uber). Успіх BPM полягає в прихованому стратегічному прийнятті ІТ. На стратегічному рівні не тільки цілі процесу мають узгоджуватися із цілями організації, але й узгодження між бізнесом та ІТ також є важливим для BPM.

Сьогодні BPM особливо потребує створення цінності для співробітників і клієнтів, що називається у «Керованим цінністю менеджментом бізнес-процесів». Існує потреба в досягненні балансу між експлуатаційною формою BPM і пошуковими бізнес-процесами для досягнення організаційної ефективності. Ця тенденція містить стратегії керування великими даними, які описують, як великі дані можна пов'язати з цифровими інноваціями та BPM [3]. У амбідекстровому середовищі існує значна роль великих даних у створенні балансу між експлуатацією та дослідженнями. Щоразу, коли нова технологія приходить на ринок, організації докладають багато зусиль, щоб прийняти цю технологію та досягти разом із нею відносної конкурентної переваги.

ІТ дозволяють організаціям отримати максимальну користь від неструктурованих даних. Отже, зміна стратегії організації в бік цифрових технологій може бути успішним шляхом підвищення

*Третій напрям: пришвидшення інновації, зміни процесів і способів організації праці.* Застосування гнучких принципів управління пришвидшує бізнес-процеси. Такі підходи, до BPM, як «Six Sigma» та «Ощадливе виробництво» вже протягом багатьох років використовуються для забезпечення систем постійного вдосконалення бізнес-процесів підприємств [4]. BPM вимагає поєднання стандартизації в сучасному середовищі, високошвидкісного Інтернету з підвищенням обізнаності про потенціал

цифрових технологій. Вивчення нових технологій має вирішальне значення для вдосконалення бізнес-процесів [4]. Цілі процесу досягаються лише завдяки командній роботі. Менеджери BPM і практики повинні мати компетентності тайм-менеджменту, щоб вони могли впроваджувати його принципи у командній роботі.

Подібним чином навички управління проектами є дуже важливими для управління кожною фазою життєвого циклу BPM [4].

Крім того, стратегічне узгодження інтересів, культури людей, методів управління та IT-елементів можуть сприяти успіху BPM. Інновації у бізнес-процесах позитивно асоціюються з обміном інформацією щодо середовища організації [4]. Просте використання і уявна корисність цифрових технологій сприяє позитивній інтеграції з бізнес-процесами [4]. Гнучка розробка бізнес-процесів можлива різними способами. Один із способів є поділ інноваційного проекту на підзадачі та інтеграція їх за допомогою цифрових технологій.

Альтернативним способом є використання BPM разом зі зручними програмними пакетами BPM (BPMS) [4].

Трансформація знань у BPM забезпечує швидшу комунікацію, глибше розуміння та стрімке виконання завдань. Тому неявне знання має бути перетворено в явні сценарії BPM. BPM змінюється таким чином, що він стає гнучкішим і швидшим у критичних ситуаціях.

*Четвертий напрям: зростаюча потреба в узгодженні бізнесу та IT.* IT-можливості повинні використовуватися з метою досягнення конкурентного успіху та стратегічного узгодження. Поняття узгодження бізнес-IT стосується необхідної інтеграції між бізнес-стратегією та IT-стратегією організації, а також між бізнесом та його IT-структурами [5]. Цей тип вирівнювання залишається основним завданням IT-відділів, які мають розуміти проблему розривів між цими двома типами функціональних стратегій.

Вирівнювання між архітектурою бізнес-процесів організації та IT-архітектурою підприємства є обов'язковою умовою для гарантії планомірного виконання завдань [5]. Узгодженість між бізнесом та IT зміцнюється завдяки співпраці на кожній фазі життєвого циклу BPM, що допомагає досягти швидшого часу обробки, кращого досвіду клієнтів, реалізації технологічної трансформації, досягнення гнучкості IT та розширення співпраці [5]. Отже, загальна ефективність організацій також має зростати у такому випадку. Крім того, узгодження бізнесу та IT дозволяє компанії крокувати вперед до цифровізації всіх рішень (наприклад, промислові роботи).

*П'ятий напрям: зміна ролі керівника компанії у поєднанні BPM та цифрових технологій в управлінні.* Важливість підтримки вищого керівництва і особливо виконавчої влади є зрозумілою [5]. Топ-менеджери повинні брати активну участь, давати відповідні вказівки і використовувати технології прийняття рішень для досягнення цілей організації та підвищення ефективності бізнесу (процесів) [5]. Однією з ролей топ-менеджерів є оцінка та пояснення поведінки користувачів щодо впровадження IT (наприклад, як користувачі реагують на нові технології) [5]. Окрім простоти використання та сприйняття корисності [5], на впровадження нової технології впливає її фінансова перспектива [5]. Без практичного IT-бюджету, технологічна інфраструктура не буде розбудована. Такі інвестиційні рішення, як правило, є відповідальністю вищого керівництва. Зокрема, головний виконавчий директор (CEO) є ключовою особою, яка приймає відповідні рішення, в той час як, у деяких організаціях, керівники інформаційних технологій (CIO) та керівники фінансових служб (CFO) мають також відповідні повноваження [5]. Крім того, для розробки BPM та IT-стратегії



організації необхідним є консенсус серед усіх топ-менеджерів. У будь-якому випадку генеральний директор залишається відповідальним за опис портфоліо бізнес-процесів в організації, найму власників/менеджерів процесів і створення культури просування BPM [5].

*Шостий напрям: BPM стає більш ефективним, завдяки моделюванню та моніторингу бізнес-процесів.* Новітні технології дають можливість BPM-сфері стати більшою ефективною з точки зору практики нових способів моделювання та моніторингу процесів. Інструменти моніторингу програм у реальному часі застосовуються для моніторингу IT-інфраструктури [4]. Все частіше використовуються засоби моніторингу мережі. Наукомісткий підхід до BPM реалізується у неструктурованих середовищах, використовуючи знання для сприяння залученню співробітників до вдосконалення процесу [4].

Проведені дослідження показали [1, 4], що впровадження бізнес-аналітики в BPM підвищує продуктивність управління корпоративною ефективністю [4]. Управління знаннями в BPM також виявилось гарантією якості використання даних та інформації [4]. Доки цифровізація інноваційного процесу допомагає розвинути аналітику процесів і запустити нове покоління моделювання організаційних можливостей, такі технології будуть зменшувати втручання людини в BPM [4].

*Сьомий напрям: зменшення опору BPM та цифровим інноваціям.* Остаточна тенденція поєднання управління бізнес-процесами та цифрових технологій передбачає зниження ступеня опору процесу змін та просування культури адаптації до цифрових технологій в організації, що навчається. На сьогодні в управлінні змінами застосовуються переважно такі моделі, як модель Левіна та модель McKinsey 7-S [6-7].

Нові навчальні програми з IT та BPM підтверджують, що управління змінами залишається корисним для усунення факторів, що перешкоджають BPM. Зміна парадигми від експлуатаційного підходу до BPM до дослідницького підходу вважається обов'язковим для формування майбутніх навчальних програм з BPM [5].

Вивчення BPM також залежить від ефективного використання наявних даних, а саме від того, наскільки організації ефективно вдається використовувати інформацію про співробітників і клієнтів [5]. Суб'єктивні елементи, такі як задоволеність роботою, продуктивність і залучення до роботи, можна визначити за допомогою технологій даних в середовищі BPM. З метою навчання можуть бути розроблені критерії оцінки та стандарти вимірювання, доступні для недосвідчених працівників. Навчання розглядається як досвід, а циклічність процесу навчання може бути використана для перетворення неявних знань у шаблони роботи [5]. Окрім впливу цифрових інновацій на BPM, інші фактори, такі як соціальна культура та культура праці також відіграють важливу роль у змінах BPM [5].

**Висновки.** Таким чином, серед визначених семи напрямів трансформацій, які впливають на управління бізнес-процесами в умовах диджиталізації, можна визначити трансформації, які мають пряму дію на підвищення ефективності бізнес-процесів, інші – опосередковану. До першої групи слід віднести: підвищення ефективності BPM завдяки моделюванню та моніторингу бізнес-процесів; пришвидшення інновації, зміни процесів і способів організації праці. До другої групи напрямів трансформацій слід віднести: зростання потоку змін у досвіді клієнтів; зміцнення стратегічного зв'язку між BPM та цифровими інноваціями, зростаюча потреба в узгодженні бізнесу та IT, зміна ролі керівника компанії у поєднанні BPM та цифрових технологій в управлінні, зменшення опору BPM та цифровим інноваціям. Позитивний ефект від трансформацій другої групи залежить від ефективності стратегічного менеджменту в компанії, ефективності використання потенціалу цифровізації управління бізнес-процесами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Van Looy A., Poels G. A Practitioners' Point of View on How Digital Innovation Will Shape the Future of Business Process Management: Towards a Research Agenda. In Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, Grand Wailea, HI, USA. 2019. Volume 6. PP. 6448–6457.
2. Barnes C., Blake H., Pinder D. Creating and Delivering Your Value Proposition: Managing Customer Experience for Profit. Kogan Page: London, 2009.
3. Bleier A., de Keyser A., Verleye K. Customer engagement through personalization and customization. In Customer Engagement Marketing; Macmillan, P., Ed. Springer International Publishing: Cham, Switzerland, 2018. PP. 75–94.
4. Steve B., Rich G., Eonju L., Joseph M., Brian N., Andreas S., Zac Sprackett S. Customer Interest Processing in a Customer Relationship Management (crm), 2020. Application. US Patent 20200118220A1.
5. Heckmann C.S., Maedche A. IT ambidexterity for business processes: The importance of balance. Bus. Process Manag, 2018. PP. 862–881.
6. Levin K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibrium and Change. *Human Relations*. 1947. №1 (1). PP. 5-41.
7. Rosini C., Barbero S. Systemic design's guidelines to implement organizational change. DRS Biennial Conference Series. Bilbao, 2022.

## REFERENCES

1. Van Looy, A.; Poels, G. (2019) A Practitioners' Point of View on How Digital Innovation Will Shape the Future of Business Process Management: Towards a Research Agenda. In Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences, Grand Wailea, HI, USA, Volume 6, pp. 6448–6457.
2. Barnes, C.; Blake, H.; Pinder, D. (2009) Creating and Delivering Your Value Proposition: Managing Customer Experience for Profit; Kogan Page: London, UK
3. Bleier, A.; de Keyser, A.; Verleye, K. (2018) Customer engagement through personalization and customization. In Customer Engagement Marketing; Macmillan, P., Ed.; Springer International Publishing: Cham, Switzerland; pp. 75–94
4. Steve, B.; Rich, G.; Eonju, L.; Joseph, M.; Brian, N.; Andreas, S.; Zac Sprackett, S. (2020) Automated Customer Interest Processing in a Customer Relationship Management (crm) Application. US Patent 20200118220A1
5. Heckmann, C.S.; Maedche, A. (2018) IT ambidexterity for business processes: The importance of balance. Bus. Process Manag, 862–881.
6. Levin K. (1947): Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibrium and Change, in: Human Relations 1 (1), pp. 5-41
7. Rosini C., Barbero S. (2022) Systemic design's guidelines to implement organizational change. - DRS Biennial Conference Series. – Bilbao.

**DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.11**

УДК 334.722:364.016

JEL: L31, M13, M21, M31, M38, O35

**Якімова Н.С.**

доктор економічних наук, доцент,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: 0000-0001-5278-1142  
*n.yakimova@donnu.edu.ua*

**Лаушкін О.М.**

операційний директор,  
ТОВ «Юніксофт»  
ORCID: 0009-0009-5412-5419  
*layshkin.o@donnu.edu.ua*

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ  
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ**

У статті розроблено науково-методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва. Запропоновано алгоритм формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва, що складається з наступних етапів: проведення дослідження маркетингового середовища з метою виявлення особливостей функціонування соціальних підприємств, визначення чинників впливу на їх формування та розвиток; визначення проблем та переваг розвитку соціального підприємництва, що є підґрунтям для вибору цільового ринку та сегменту; формування стратегічних пріоритетів розвитку, завдань і заходів, визначення суб'єктів, методів та ресурсного забезпечення розробки маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва; розробка плану заходів з реалізації маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва; аналіз загроз, можливостей та контроль за реалізацією маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва та прогнозування напрямів її розвитку у короткостроковій і довгостроковій перспективі для своєчасного виявлення та коригування у разі необхідності внесення змін; моніторинг, аналіз та оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва, а також забезпечення передумов для стимулювання розвитку та поширення ефективних практик в сфері соціального підприємництва.

**Ключові слова:** соціальне підприємництво, соціальні підприємства, розвиток соціального підприємництва, маркетингова стратегія, алгоритм, формування, науково-методичні засади.

Рис. – 1, Літ. – 8.

**N. Yakymova**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: 0000-0001-5278-1142  
*n.yakimova@donnu.edu.ua*

**O. Laushkin,**

Chief Operating Officer,  
Unisoft LLC  
ORCID: 0009-0009-5412-5419  
*layshkin.o@donnu.edu.ua*

## SCIENTIFIC-METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE MARKETING STRATEGY FORMATION FOR THE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE

In the article the scientific and methodological principles of forming a marketing strategy for the development of social entrepreneurship have been developed. An algorithm for the formation of a marketing strategy for the development of social entrepreneurship is proposed, which consists of the following stages: conducting a study of the marketing environment in order to identify the peculiarities of the functioning of social enterprises, determining the factors influencing their formation and development; determination of problems and advantages of social entrepreneurship development, which is the basis for choosing the target market and segment; formation of strategic development priorities, tasks and measures, definition of subjects, methods and resource support for the development of a marketing strategy for the development of social entrepreneurship; development of a plan of activities for the implementation of the marketing strategy for the development of social entrepreneurship; analysis of threats, opportunities and control over the implementation of the marketing strategy for the development of social entrepreneurship and forecasting the directions of its development in the short and long term for timely detection and correction in case of the need to make changes; monitoring, analysis and evaluation of the effectiveness of the implementation of the marketing strategy for the development of social entrepreneurship, as well as providing prerequisites for stimulating the development and dissemination of effective practices in the field of social entrepreneurship.

**Keywords:** social entrepreneurship, social enterprises, development of social entrepreneurship, marketing strategy, algorithm, formation, scientific and methodological principles.

Fig. – 1, Ref. – 8.

**Постановка проблеми.** В Україні соціальне підприємництво тільки розпочинає свій шлях розвитку, і його просування ускладнюється численними проблемами. Зокрема, існує законодавча невизначеність, відсутність державної підтримки, недостатнє фінансування, складні соціально-економічні умови та воєнний стан. Розв'язання цих проблем вимагає стратегічних підходів до розвитку соціального підприємництва в Україні. Це передбачає уточнення проблематики, визначення цільового спрямування розвитку, а також розробку векторів і стратегій на довгострокову перспективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливий внесок у розробку та аналіз проблем, пов'язаних з розвитком соціального підприємництва внесли вчені С. Алворд, Г. Діз [1], Б. Дрейтон [2], П. Друкер, М. Юнус [3] та інші. З розвитком національного соціального підприємництва це питання почало розглядатися і українськими науковцями, зокрема, З. Галушкою, Л. Долудою, О. Дороніною [4], Ю. Кірсановою, В. Кокотом, А. Корнецьким [5], М. Наумовою, В. Назаруком [5], В. Смалем, О. Трегубовим [4], Н. Якимовою [4] та ін. В наукових дослідженнях вітчизняних та іноземних науковців аналізуються аспекти природи та сутності соціального підприємництва, вивчаються його характеристичні риси, форми і методи впровадження, а також досліджується його вплив на соціально-економічний розвиток країни. Проте, слід зауважити, що сучасні економічні виклики вимагають більш ґрунтовного вивчення та розробки напрямів розвитку соціального підприємництва в Україні., що зумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

**Метою статті** є обґрунтування науково-методичних засад формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Соціальні підприємства вирішують завдання в секторах економіки, які не отримують достатньої уваги від держави через відсутність коштів, знань, навичок або безперспективність отримання значних економічних вигод. Спостерігається зростання соціальних очікувань від бізнесу в суспільстві. Сучасні керівники та власники бізнесу все більше усвідомлюють, що бізнес-модель повинна мати соціальну користь і не обмежуватися лише збагаченням акціонерів. Соціальне підприємство прагне бути комерційно успішним, екологічно чутливим та сприяти створенню суспільного багатства.

Сучасними напрямами розвитку соціального підприємництва в Україні є:

розвиток соціального підприємництва через створення регіональних або тематичних кластерів соціальних підприємств, що сприятиме обміну досвідом і ресурсами, а також створить умови для спільного розвитку;

розробка маркетингової стратегії, що повинна включати створення сильного бренду, який асоціюється із соціальними цілями та якісними продуктами чи послугами. Бренд може використовувати історії успіху або впровадження соціальних інновацій;

активна участь у глобальних соціальних проєктах і ініціативах, що може сприяти взаємодії з іншими країнами та забезпечити доступ до нових ресурсів та можливостей;

впровадження інновацій та використання сучасних технологій, що може покращити ефективність соціальних підприємств та розширити їхню аудиторію. Це може включати цифровий маркетинг, електронну комерцію, аналітику тощо;

співпраця з урядовими організаціями і неприбутковим сектором, що може стати сильним фактором розвитку соціального підприємництва. Залучення грантів, податкових пільг та інших стимулів може підтримати соціальні підприємства;

розробка освітніх програм та проведення інформаційних кампаній, що може сприяти підвищенню обізнаності суспільства про соціальні підприємства, їхню місію і внесок у розвиток країни [6].

Виходячи з вищезазначеного, зосередимось на науково-методичних засадах формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва.

На рис. 1 представлені науково-методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва. Формування цієї стратегії базується на аналізі маркетингового середовища підприємства, виборі конкретного цільового сегмента споживачів товарів та послуг соціального підприємства, а також на створенні комплексу маркетингу та розробці можливої динаміки поведінки на обраному сегменті. При цьому визначення суті соціального підприємства базується на ключових критеріях, таких як орієнтація на соціальні послуги у широкому розумінні, обслуговування соціально вразливих груп населення, та залучення осіб із соціально вразливих категорій населення у якості співробітників [7; 8].

Маркетинг в соціальному підприємстві не лише спрямований на забезпечення прибутковості, але і на досягнення соціальних цілей, що робить стратегію більш складною та контекстуалізованою. Саме тому метою представлених науково-методичних засад є створення маркетингової стратегії розвитку соціального підприємства, виявлення позитивних та негативних тенденцій, подолання інформаційної асиметрії. Підтримка та використання актуальних трендів, таких як зростання інтересу до сталого розвитку, може допомогти соціальним підприємствам залучати увагу та ресурси. А розробка ефективної комунікаційної стратегії допомагає у взаємодії з різними зацікавленими сторонами та створенні зрозумілого образу підприємства.

<b>МЕТА</b>	створення маркетингової стратегії розвитку соціального підприємства, виявлення позитивних та негативних тенденцій, подолання інформаційної асиметрії
<b>ПРИНЦИПИ</b>	об'єктивність та неупередженість; системність і комплексність; порівнянність і прогностичність; інформативність та адаптивність; відкритість і динамічність
<b>ФУНКЦІЇ</b>	регулятивна; контрольно-спостережна; інформаційна; прогностична; управлінська; інноваційна; організаційна; інтеграційна
<b>ІНСТРУМЕНТИ</b>	соціально-економічні; адміністративно-правові; організаційно-правові; інформаційні; фінансові; інституційні
<b>РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	адміністративно-організаційне, правове, фінансове, науково-методичне та кадрове забезпечення

### АЛГОРИТМ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА



<b>КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ</b>	соціальна ефективність (ступінь відповідності поставленим цілям, витрати часу, складність організації); економічна ефективність (ступінь впливу змін на економічне зростання та розвиток тощо)
<b>РЕЗУЛЬТАТ</b>	формування комплексної маркетингової стратегії розвитку соціального підприємства, її адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, що передбачає розробку механізму активізації соціального підприємства, який реалізується за допомогою впровадження ефективної державної політики

Рисунок 1 – Науково-методичні засади формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємства

Принципами формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємства є: об'єктивність та неупередженість; системність і комплексність; порівнянність і прогностичність; інформативність та адаптивність; відкритість і динамічність.

Розглянемо кожен з цих принципів більш детально:

об'єктивність та неупередженість – важливо ґрунтовно аналізувати інформацію про ринок, конкурентів та споживачів, уникаючи при цьому особистих упереджень. Об'єктивність дозволяє краще розуміти реальні потреби та можливості;

системність і комплексність – маркетингова стратегія повинна бути частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Врахування всіх аспектів діяльності, включаючи соціальні, економічні та екологічні, дозволяє створити більш повну та узгоджену стратегію.

порівнянність і прогностичність – сучасний ринок постійно змінюється, тому прогнозування та порівняння допомагають адаптувати стратегію до нових умов та забезпечують ефективніше управління ризиками;

інформативність та адаптивність – збір інформації та її аналіз забезпечують можливість вчасного реагування на зміни в навколишньому середовищі. Сучасні стратегії повинні бути адаптивними та готовими до змін для ефективного використання нових можливостей;

відкритість і динамічність – відкритість до інновацій, нових ідей та співпраці з різними стейкхолдерами дозволяє соціальним підприємствам ефективніше впроваджувати соціальні та бізнес-ініціативи. Динамічний підхід дозволяє адаптуватися до змін в середовищі.

Ці принципи є важливими орієнтирами при формуванні стратегії для соціальних підприємств і допомагають забезпечити не тільки досягнення своїх бізнес-цілей, але і максимально враховують соціальні цілі та вплив на спільноту.

Функції формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємства:

регулятивна функція – полягає в створенні механізмів та стратегій, які дозволяють соціальному підприємству взаємодіяти з законодавством та іншими нормативними аспектами відносин. Це може включати дотримання соціальних та етичних стандартів;

контрольно-спостережна функція – передбачає визначення критеріїв успіху та системи моніторингу для визначення ефективності стратегії в процесі її реалізації;

інформаційна функція – забезпечує необхідні дані та інформацію для аналізу ринку, конкурентоспроможності, потреб споживачів та інших аспектів, що допомагає приймати обґрунтовані рішення;

прогностична функція – передбачає аналіз тенденцій та вивчення розвитку ринку для забезпечення вчасного реагування на зміни та визначення стратегічних напрямків;

управлінська функція – включає в себе визначення цілей, завдань та ресурсів для ефективного впровадження маркетингової стратегії;

інноваційна функція – передбачає впровадження новаторських рішень та технологій для підвищення конкурентоспроможності та розвитку соціального підприємства;

організаційна функція – передбачає внутрішнє управління та координацію ресурсів для виконання завдань, що визначені маркетинговою стратегією;

інтеграційна функція – передбачає забезпечення взаємодії між різними відділами та функціональними групами в межах підприємства для досягнення спільних цілей.

Ці функції взаємодіють та взаємодоповнюють одна одну, допомагаючи створювати ефективну та комплексну маркетингову стратегію для соціального підприємництва.

Розглянемо основні інструменти, які можна використовувати для формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва:

1. Соціально-економічні інструменти: впровадження соціальних ініціатив та програм, що сприяють розвитку спільноти та створюють позитивний соціальний вплив; розробка бізнес-моделей, які поєднують досягнення прибутку з розв'язанням соціальних проблем.

2. Адміністративно-правові інструменти: забезпечення відповідності соціальних підприємств законам та нормативам, які регулюють їхню діяльність; використання програм та ініціатив, що спрямовані на підтримку соціального підприємництва.

3. Організаційно-правові інструменти: отримання офіційного статусу соціального підприємства, що може надавати різні переваги та підтримку від владних органів; встановлення партнерства та співпраця з іншими соціальними організаціями та бізнесами для спільного досягнення цілей.

4. Інформаційні інструменти: використання інструментів аналізу ринку для вивчення поведінки споживачів, конкурентів та можливостей для розвитку; збір інформації від споживачів для дослідження їхніх потреб та вподобань.

5. Фінансові інструменти: залучення фінансових ресурсів через гранти, соціальні інвестиції та інші механізми для реалізації соціальних проектів; ефективне розподілення фінансових ресурсів для максимізації соціального та економічного впливу.

6. Інституційні інструменти: участь у мережах та асоціаціях соціальних підприємств для обміну досвідом та спільного розв'язання проблем; залучення громадськості та зацікавлених сторін у розробці та реалізації проектів.

Ці інструменти можна комбінувати та адаптувати в залежності від конкретних умов та цілей соціального підприємства.

Ресурсне забезпечення грає важливу роль у формуванні та реалізації маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва. Розглянемо основні аспекти цього забезпечення:

адміністративно-організаційне забезпечення: забезпечення належної структури та культури організації для ефективного впровадження маркетингової стратегії; використання методів та інструментів управління проектами для контролю за виконанням завдань та досягнення цілей;

правове забезпечення: забезпечення дотримання всіх законів та нормативних актів, що регулюють діяльність соціального підприємства; впровадження механізмів захисту прав та інтересів соціального підприємства, його співробітників та клієнтів;

фінансове забезпечення: залучення фінансових ресурсів для реалізації маркетингової стратегії через гранти, кредити, соціальні інвестиції та інші джерела; раціональне розподілення та ефективне використання фінансових засобів;

науково-методичне забезпечення: проведення наукових досліджень ринку для збору даних та виявлення тенденцій; створення науково обґрунтованих методик та інструментів для реалізації маркетингових стратегій;

кадрове забезпечення: забезпечення належного рівня кваліфікації та навичок персоналу для впровадження маркетингових стратегій; створення системи мотивації та винагород для залучення та утримання кваліфікованих співробітників.

Забезпечення усіх цих аспектів дозволяє соціальному підприємству ефективно



впроваджувати та реалізовувати маркетингову стратегію, забезпечуючи тим самим соціальний та економічний вплив.

Алгоритм формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва:

I етап. Проведення дослідження маркетингового середовища з метою виявлення особливостей функціонування соціальних підприємств, визначення чинників впливу на їх формування та розвиток.

На даному етапі важливо зрозуміти особливості функціонування соціальних підприємств та визначити чинники, що впливають на їхнє формування і розвиток. Для цього потрібно провести аналіз ринкових та соціокультурних тенденцій, вивчити конкурентів та їхні стратегії, визначити потенційну аудиторію та її потреби, оцінити соціальний вплив підприємства.

II етап. Визначення проблем та переваг розвитку соціального підприємництва, що є підґрунтям для вибору цільового ринку та сегменту. Метою другого етапу є виявлення проблем, які соціальне підприємство може вирішити, і визначення переваг, які можна використати для розвитку. Це можливо через визначення наявних соціальних та економічних викликів, виокремлення унікальних ресурсів та можливостей підприємства, аналіз потреб ринку та аудиторії.

III етап. Формування стратегічних пріоритетів розвитку, завдань і заходів, визначення суб'єктів, методів та ресурсного забезпечення розробки маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва.

На цьому етапі потрібно сформулювати стратегічні цілі, завдання та заходи для розвитку соціального підприємства. Це можливо через вирішення таких завдань: визначення місії та цільового ринку; формулювання стратегічних завдань і пріоритетів; визначення ресурсів і суб'єктів впливу; розробка методів і засобів реалізації стратегії.

IV етап. Розробка плану заходів з реалізації маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва. Реалізується через розробку маркетингових та комунікаційних стратегій; визначення каналів збуту та рекламних кампаній; формулювання системи ціноутворення та пропозицій для клієнтів.

V етап. Аналіз загроз, можливостей та контроль за реалізацією маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва та прогнозування напрямів її розвитку у короткостроковій і довгостроковій перспективі для своєчасного виявлення та коригування у разі необхідності внесення змін. На даному етапі важливо оцінити потенційні ризики та можливості для подальшої корекції стратегії. Дана мета досягається через вирішення таких завдань: проведення SWOT-аналізу; виявлення загроз та можливостей у маркетинговому середовищі; формування стратегій для управління ризиками.

VI етап. Моніторинг, аналіз та оцінювання ефективності реалізації маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва, а також забезпечення передумов для стимулювання розвитку та поширення ефективних практик в сфері соціального підприємництва. Метою цього етапу є встановлення системи контролю та оцінки результатів для подальшого вдосконалення стратегії. Реалізується через впровадження системи моніторингу ключових показників, оцінку виконання стратегічних завдань, забезпечення зворотнього зв'язку та корекції стратегії за необхідності.

Цей алгоритм є лише загальним вказівником. Кожне соціальне підприємство має свої унікальні властивості, тож важливо адаптувати стратегію під його конкретні потреби та умови ринку.

Критерії ефективності формування маркетингової стратегії розвитку соціального

підприємництва можна розділити на декілька ключових аспектів, включаючи соціальну та економічну ефективність. Врахування обох аспектів, соціальної та економічної ефективності, дозволяє гармонійно розвивати соціальне підприємство, забезпечуючи позитивний вплив на суспільство та економіку. Іншими критеріями можуть бути: ступінь інноваційності в маркетинговій стратегії, яка дозволяє вирізнятися та пристосовуватися до змін; рівень задоволеності та впевненості клієнтів у соціальному підприємстві та його продуктах або послугах; здатність залучати та утримувати висококваліфікованих та відданих співробітників тощо. Оцінка цих критеріїв повинна проводитися періодично для ефективного вирішення завдань та коригування стратегії, якщо це необхідно.

Результатом є формування комплексної маркетингової стратегії розвитку соціального підприємства, її адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, що передбачає розробку механізму активізації соціального підприємництва, який реалізується за допомогою впровадження ефективної державної політики.

Формування комплексної маркетингової стратегії повинно бути гнучким та адаптованим до змін, сприяючи сталому соціальному підприємництву та позитивному впливу на суспільство.

**Висновки.** Таким чином, у ході проведеного дослідження було визначено ключові напрями розвитку соціального підприємництва в Україні та зацентовано увагу саме на розробці науково-методичних засад формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва в Україні. У межах запропонованих науково-методичних засад сформовано алгоритм формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємництва в Україні, що алгоритм включає кілька ключових етапів: проведення дослідження маркетингового середовища, що дозволяє виявити особливості та чинники, що впливають на соціальні підприємства; визначення проблем та переваг розвитку, що визначає цільовий ринок та сегмент; формування стратегічних пріоритетів та завдань, що визначає суб'єкти, методи та ресурсне забезпечення; розробка плану заходів з реалізації стратегії, що дозволяє конкретизувати дії та визначити порядок їх виконання; аналіз загроз та можливостей, що забезпечує контроль за реалізацією та прогнозуванням напрямків розвитку в коротко- та довгостроковій перспективі; моніторинг, аналіз та оцінювання ефективності реалізації стратегії, що створює передумови для стимулювання розвитку та поширення ефективних практик у соціальному підприємстві. Цей алгоритм слугує необхідним інструментарієм для успішного формування та впровадження маркетингових стратегій у соціальному підприємстві в Україні.

Стратегія формування маркетингової стратегії розвитку соціального підприємства передбачає глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення як соціальних, так і економічних цілей, а також розробку ефективного механізму активізації соціального підприємства. Ключовою рушійною силою розвитку є ефективна державна політика, яка включає законодавче регулювання, фінансову підтримку та професійну підготовку. Важливо враховувати соціальну та економічну ефективність стратегії, оцінюючи вплив на розвиток галузі та задоволення потреб суспільства. Систематичний моніторинг та коригування стратегії є необхідними для адаптації до змін у середовищі та досягнення сталого розвитку соціального підприємства в Україні.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Dees J.G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University's Fuqua School of Business (revised vers.). URL: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deess\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf).
2. Schwartz B., Drayton B. Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. 288 p.
3. Yunus M. Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs. PublicAffairs, 2011. 256 p.
4. Трегубов О.С., Дороніна О.А., Якимова Н.С. Потенціал розвитку соціального підприємництва на Вінниччині. *Економіка і організація управління*. 2022. № 4 (48). С.31-40.
5. Свинчук А.А., Корнецький А.О., Гончарова М.А., Назарук В.Я., Гусак Н.Є., Туманова А.А. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. К: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.
6. Редько К. Ю., Ткаченко І. О. Розвиток соціального підприємництва в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1. С. 93-99.
7. Князева Т. В., Алексеєнко І. М. Маркетингова стратегія розвитку соціального підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 1. С. 86-92.
8. Белова Т.Г., Гулька В.І. Застосування концепції соціально відповідального маркетингу в діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 2. С. 82-85.

**REFERENCES**

1. Dees J.G. (2015) The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University's Fuqua School of Business (revised vers.). URL: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deess\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf). (in English)
2. Schwartz B., Drayton B. (2012) Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World. San Francisco: Jossey-Bass. 288 p. (in English)
3. Yunus M. (2011) Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs. PublicAffairs. 256 p. (in English)
4. Trehubov O.S., Doronina O.A., Yakymova N.S. (2022) Potentsial rozvytku sotsialnoho pidpriumnytstva na Vinnychchyni [The potential for the development of social entrepreneurship in Vinnytsia region]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 4 (48), pp.31-40. (in Ukrainian)
5. Svyinchuk A.A., Kornetskyi A.O., Honcharova M.A., Nazaruk V.Ya., Husak N.Ye., Tumanova A.A. (2017) Sotsialne pidpriumnytstvo: vid ideii do suspilnykh zmin [Social entrepreneurship: from idea to social change]. K: TOV «Pidpriumnytstvo «VI EN EI». 188 p. (in Ukrainian)
6. Redko K. Yu., Tkachenko I. O. (2023) Rozvytok sotsialnoho pidpriumnytstva v Ukraini [Development of social entrepreneurship in Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 1, pp. 93-99. (in Ukrainian)
7. Kniazieva T. V., Alekseienco I. M. (2021) Marketynhova stratehiia rozvytku sotsialnoho pidpriumnytstva [Marketing strategy for the development of social entrepreneurship]. *Problemy systemnoho pidkholdu v ekonomitsi*, vol. 1, pp. 86-92. (in Ukrainian)
8. Bielova T.H., Hulka V.I. (2019) Zastosuvannia kontseptsii sotsialno vidpovidalnoho marketynhu v diialnosti pidpriumnytstva [Application of the concept of socially responsible marketing in the enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia*, vol.30 (69), no 2, pp. 82-85. (in Ukrainian)

DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.12

УДК 005.95:658.12.4

JEL: M12, M14, M51, M53

**Якимова Н.С.**

доктор економічних наук, доцент,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: 0000-0001-5278-1142  
*n.yakimova@donnu.edu.ua*

**Таранич О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: 0000-0002-7859-8706  
*o.taranych@donnu.edu.ua*

**Байдін С.В.**

Виробничий підрозділ «Вінницька дистанція сигналізації та зв'язку»  
регіональної філії «Південно-Західна залізниця» АТ «Українська залізниця»  
ORCID: 0000-0003-4464-0205  
*baidin.s@donnu.edu.ua*

**НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ МЕХАНІЗМІВ МАТЕРІАЛЬНОЇ  
МОТИВАЦІЇ**

У статті розроблено напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. Запропоновано науково-методичне забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства, що включає наступні етапи: етап аналізу стану, тенденцій та особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідження впливу факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу, формування збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом підприємства, комплексний аналіз та оцінка індикаторів; аналітичний етап, який передбачає ідентифікацію проблем та визначення порівняльних переваг поточного стану підприємства та безпосередньо системи управління персоналом, що є підґрунтям для переходу до наступного етапу; етап формування стратегічного бачення та пріоритетів розвитку, завдань і заходів, на якому визначаються стратегічні цілі формування та розвитку системи управління персоналом та здійснюється їх декомпозиція; етап визначення інструментів, критеріїв оцінки ефективності та ресурсного забезпечення реалізації Стратегії управління персоналом підприємства; етап реалізації стратегії, на якому розробляється план заходів з реалізації стратегії управління персоналом підприємства та використовуються інші інструменти реалізації стратегії; етап аналізу загроз, можливостей та ризиків та контроль за реалізацією стратегії; етап моніторингу ефективності впровадження стратегії, яка проводиться на регулярній основі щорічно. Враховано механізми матеріальної мотивації в запропонованій стратегії управління персоналом підприємства.

**Ключові слова:** управління персоналом, стратегія управління персоналом,

формування стратегії, механізм, матеріальна мотивація, розвиток персоналу, кадровий резерв, плинність кадрів.

Рис. – 1, Літ. – 8.

**N. Yakymova**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: 0000-0001-5278-1142  
*n.yakimova@donnu.edu.ua*

**O. Taranych**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Behavioral Economics,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
ORCID: 0000-0002-7859-8706  
*o.taranych@donnu.edu.ua*

**S. Baidin**

Production unit «Vinnytsia Signaling and Communication Distance»  
of the regional branch «South-Western Railway» of JSC «Ukrainian Railway»  
ORCID: 0000-0003-4464-0205  
*baidin.s@donnu.edu.ua*

**DIRECTIONS FOR THE FORMATION OF HR STRATEGY AT THE ENTERPRISE  
TAKING INTO ACCOUNT MECHANISMS OF MATERIAL MOTIVATION**

In the article the directions for the formation of the company's personnel management strategy, taking into account the mechanisms of material motivation are determined. Scientific and methodological support for the formation of the company's personnel management strategy is proposed, which includes the following stages: the stage of analyzing the state, trends and features of the external and internal environment, researching the influence of internal environmental factors and possible changes, as well as the results of the analysis of the strengths and weaknesses of the labor potential, the formation of a balanced systems of indicators of strategic personnel management of the enterprise, comprehensive analysis and evaluation of indicators; the analytical stage, which involves identifying problems and determining the comparative advantages of the current state of the enterprise and the personnel management system itself, which is the basis for moving to the next stage; the stage of forming a strategic vision and development priorities, tasks and measures, at which the strategic goals of the formation and development of the personnel management system are determined and their decomposition is carried out; the stage of defining tools, performance evaluation criteria and resource provision for the implementation of the enterprise's personnel management strategy; the stage of strategy implementation, during which a plan of measures for the implementation of the company's personnel management strategy is developed and other strategy implementation tools are used; the stage of analysis of threats, opportunities and risks and control over the implementation of the strategy; the stage of monitoring the effectiveness of the implementation of the strategy, which is carried out on a regular basis annually. Mechanisms of material motivation are taken into account in the proposed personnel management strategy of the enterprise.

**Keywords:** personnel management, HR strategy, strategy formation, mechanism, material motivation, personnel development, personnel reserve, personnel turnover.

Fig. – 1, Ref. – 8.

**Постановка проблеми.** Стратегія управління персоналом представляє собою ключову функціональну стратегію підприємства, спрямовану на формування та оптимальне використання людського потенціалу відповідно до змін у господарюванні. Вона включає в себе такі аспекти, як підготовка персоналу до відповідальної професійної діяльності, оцінка та розвиток персоналу, формування та поповнення необхідних категорій працівників, а також створення безпечних умов праці та соціального захисту. Мета стратегічного управління персоналом націлена на розвиток підприємства через ефективне використання людського потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні аспекти формування та розвитку стратегій управління персоналом підприємства досліджуються у роботах іноземних науковців М. Армстронга [1], Л. Даєра [2], П. Райта [2], С. Снелла [2], Дж. Холдера, Б. Кауфмана [3], Р. Ноу, Д. Ульріха, А. Нанкервіса, Ч. Грір [4], а також вітчизняних науковців – таких, як Л. Балабанова, О. Сардак, О. Грішнова, Т. Костенко, В. Дикань, Г. Обруч, В. Овчиннікова, І. Петрова [5] та інших. Водночас, сучасні економічні виклики вимагають більш ґрунтовного вивчення та розробки науково-методичного забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства, що зумовлює актуальність обраного напрямку дослідження.

**Метою статті** є розробка напрямів формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегія управління персоналом – це систематичне та цілеспрямоване використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Така стратегія повинна враховувати потреби підприємства, забезпечуючи оптимальне використання та розвиток його персоналу.

Виокремлення напрямів формування стратегії управління персоналом є важливим для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому. За таких умов важливо запропонувати науково-методичне забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства.

Основні аспекти науково-методичного забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства можуть включати:

1. Розробку методів та інструментів для аналізу поточного стану персоналу, його компетенцій, сильних та слабких сторін, а також виявлення ключових напрямків розвитку.

2. Розробку програм навчання для персоналу, спрямованих на розвиток необхідних навичок та компетенцій, враховуючи стратегічні цілі підприємства.

3. Розробку систем оцінки праці та результативності персоналу, які дозволяють визначати ефективність стратегії управління.

4. Створення програм мотивації та розвитку кар'єри, що підтримують стратегічні цілі підприємства та забезпечують задоволення персоналу.

5. Розробку методів та інструментів для ефективного впровадження змін, пов'язаних з управлінням персоналом відповідно до стратегічних напрямків.

6. Визначення методів формування корпоративної культури, яка підтримує стратегію управління персоналом та сприяє досягненню стратегічних цілей [6].

Науково-методичне забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства представлено на рис. 1, і його риса полягає в узгодженні рішень на основі розуміння цінності інтелектуального ресурсу для конкурентоспроможності підприємства. У межах даного підходу можна втілити передові тенденції, що пов'язані з процесом нововведень, такі як: сприяння взаємодії між працівниками та групами під час інноваційного процесу; активізація їх творчого та організаційного потенціалу;

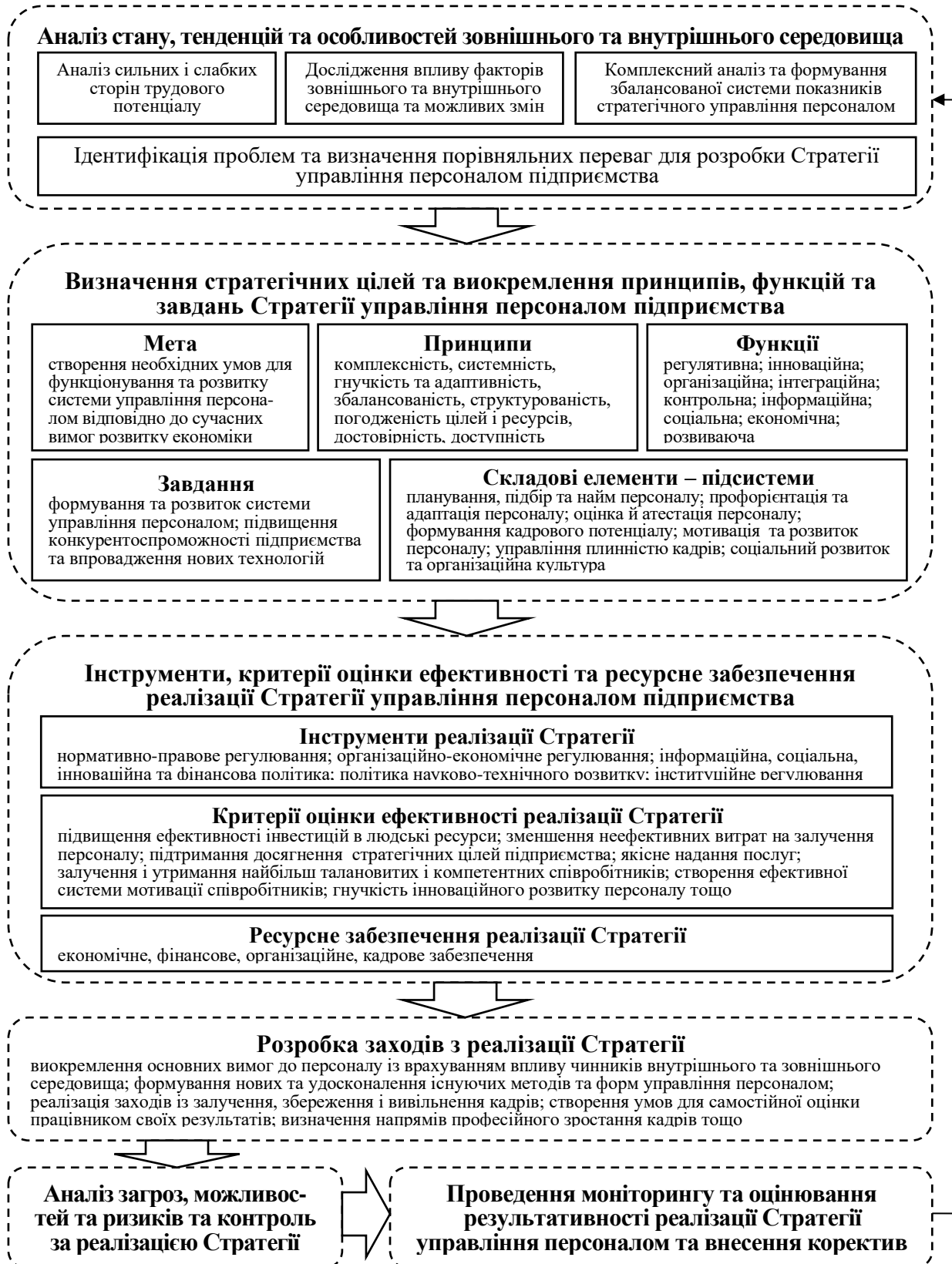


Рисунок 1 – Науково-методичне забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства

інтеграція зусиль всього персоналу підприємства для досягнення кінцевих результатів. Безумовно, для будь-якого підприємства в умовах жорсткої конкуренції пріоритетним завданням є розширення кола споживачів. Врахування інтересів споживачів особливо важливе для інновацій, при цьому необхідно дотримання збалансованості всіх компонентів персоналу підприємства. Ефективність інновацій визначається саме людським фактором.

Підходи та показники для оцінки персоналу будуть різнитися в залежності від виду інновації, стадії її життєвого циклу та темпів реалізації, що слугує основою для розробки наукової концепції управління персоналом в умовах інноваційного розвитку. При розробці стратегії управління персоналом важливо враховувати вплив факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу.

Науково-методичне забезпечення формування стратегії управління персоналом підприємства включає наступні етапи:

*Етап 1* – це етап аналізу стану, тенденцій та особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідження впливу факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу, формування збалансованої системи показників стратегічного управління персоналом підприємства, комплексний аналіз та оцінка індикаторів. На даному етапі важливо враховувати економічні, соціокультурні, технологічні та інші фактори, які можуть впливати на персонал. При аналізі трудового потенціалу звертати увагу не тільки на вивченні сильних та слабких сторін персоналу, але й на визначенні ключових компетенцій та можливостей розвитку.

*Етап 2* – це аналітичний етап, який передбачає ідентифікацію проблем та визначення порівняльних переваг поточного стану підприємства та безпосередньо системи управління персоналом, що є підґрунтям для переходу до наступного етапу.

*Етап 3* – це етап формування стратегічного бачення та пріоритетів розвитку, завдань і заходів, на якому визначаються стратегічні цілі формування та розвитку системи управління персоналом та здійснюється їх декомпозиція.

Метою стратегії є створення необхідних умов для функціонування та розвитку системи управління персоналом відповідно до сучасних вимог розвитку економіки. Мета стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб забезпечити адекватну реакцію на виклики сучасного бізнес-середовища, покращити конкурентоспроможність підприємства та сприяти сталому розвитку.

Принципи, що покладено в основу стратегії:

комплексність – враховує всі аспекти управління персоналом, включаючи навчання, мотивацію, розвиток кар'єри, оцінку та інші аспекти, а також гарантує, що стратегія охоплює всі аспекти управління персоналом, не пропускаючи жодного ключового елемента;

системність: розглядає управління персоналом як взаємопов'язану систему, де кожен елемент впливає на інші, і визначається взаємодією; сприяє створенню гармонійної та ефективної системи управління персоналом;

гнучкість та адаптивність: забезпечує можливість швидкого реагування на зміни в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі; дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов та використовувати швидко впровадження нових підходів;

збалансованість: враховує різноманітні аспекти управління персоналом, уникнення переваги одного аспекту на противагу іншим; забезпечує гармонію між



різними функціями управління персоналом для досягнення загальних цілей.

структурованість: впровадження систематизованого підходу до управління персоналом з визначеними процесами та процедурами; сприяє організованості та чіткості у виконанні завдань та впровадженні стратегії;

погодженість цілей і ресурсів: забезпечення відповідності між стратегічними цілями управління персоналом та наявними ресурсами, включаючи фінансові, людські та технічні ресурси; гарантує реалізм та ефективне використання ресурсів у процесі впровадження стратегії;

достовірність: забезпечення правдивої та об'єктивної інформації при формулюванні та оцінці стратегії; забезпечує довіру стейкхолдерів та внутрішніх команд до управлінських рішень та стратегії;

доступність: робить стратегію зрозумілою та доступною; сприяє залученню всього колективу до впровадження стратегії та сприяє її успіху.

Функції стратегії управління персоналом підприємства:

регулятивна – спрямована на розробку політик та процедур, які регулюють поведінку та взаємодію працівників відповідно до стратегічних цілей;

інноваційна – сприяє впровадженню новаторських та кращих практик в управлінні персоналом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності;

організаційна – забезпечує відповідність структури та складу персоналу стратегічним цілям підприємства;

інтеграційна – сприяє забезпеченню взаємодії різних підрозділів та команд для виконання стратегічних завдань;

контрольна – забезпечує відстеження та контроль за виконанням стратегії управління персоналом та виявлення відхилень від стратегічних цілей;

інформаційна – забезпечує збір, аналіз та поширення інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень в контексті стратегії;

соціальна – забезпечує врахування соціальних аспектів управління персоналом, підтримує позитивний корпоративний клімат та соціальну відповідальність;

економічна – забезпечує ефективне використання ресурсів та максимізацію вартості для підприємства;

розвиваюча – сприяє розвитку та підвищенню кваліфікації персоналу для забезпечення конкурентоспроможності.

Завданнями стратегії є формування та розвиток системи управління персоналом; підвищення конкурентоспроможності підприємства та впровадження нових технологій. Ці завдання взаємодіють між собою і створюють цілісний підхід до управління персоналом, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства, включаючи підвищення конкурентоспроможності та використання нових технологій для оптимізації управлінських процесів.

Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається у межах системи, в якій реалізується весь комплекс його функцій, доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми [7]:

1. Планування персоналу: складання планів та розробка прогнозів щодо якісної й кількісної потреби у персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби у працівниках; розробка системи автоматизованого управління персоналом.

2. Підбір та найм персоналу: аналіз інформації щодо кваліфікації персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату.

3. Профорієнтація та адаптація персоналу: постійна робота з персоналом;

створення належних умов праці та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства.

4. Оцінка й атестація персоналу: розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу.

5. Формування кадрового потенціалу: аналіз якісного складу управлінського персоналу; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів.

6. Мотивація персоналу: розробка ефективної системи мотивації, постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу.

7. Розвиток персоналу: підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників.

8. Управління плинністю кадрів: розробка процедур підвищення, пониження, перевodu й звільнення працівників.

9. Соціальний розвиток та організаційна культура: організація громадського харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; соціальне страхування.

*Етап 4* – це етап визначення інструментів, критеріїв оцінки ефективності та ресурсного забезпечення реалізації Стратегії управління персоналом підприємства.

Інструментами реалізації Стратегії виступають:

нормативно-правове регулювання – застосування законів та нормативів, що регулюють відносини в сфері управління персоналом, з метою визначення прав та обов'язків працівників, установлення умов праці, регулювання відносин між роботодавцем та працівником;

організаційно-економічне регулювання – використання організаційних та економічних механізмів для визначення оптимальної структури організації, розробка системи мотивації, управління ресурсами;

інформаційна політика – забезпечення доступу до інформації та засобів комунікації для ефективного управління персоналом, а також впровадження систем управління знаннями, створення ефективної системи звітності та аналізу;

соціальна політика – здійснення заходів для покращення якості життя працівників та підтримки соціального благополуччя, розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності, забезпечення робочого комфорту та балансу між роботою та особистим життям;

інноваційна політика – впровадження новаторських підходів та технологій для підвищення продуктивності та ефективності управління персоналом, а саме: розробка програм навчання та розвитку, впровадження сучасних методів управління персоналом;

фінансова політика – визначення фінансових ресурсів та їх розподіл для забезпечення ефективного управління персоналом; розробка бюджетів для реалізації стратегії, визначення фінансових стимулів та компенсацій;

політика науково-технічного розвитку – забезпечення доступу до новітніх технологій та підтримка наукових досліджень в області управління персоналом;

інституційне регулювання – створення внутрішніх структур та процесів для забезпечення ефективної реалізації стратегії управління персоналом.

Критеріями оцінки ефективності реалізації Стратегії є: підвищення ефективності інвестицій в людські ресурси; зменшення неефективних витрат на залучення

персоналу; підтримання досягнення стратегічних цілей підприємства; якісне надання послуг; залучення і утримання найбільш талановитих і компетентних співробітників; створення ефективної системи мотивації співробітників; гнучкість інноваційного розвитку персоналу тощо.

Ресурсним забезпеченням реалізації Стратегії має стати: економічне, фінансове, організаційне, кадрове забезпечення. Ці види ресурсного забезпечення спільно забезпечують організаційні умови для успішної реалізації стратегії управління персоналом. Вони взаємодіють і взаємопоєднуються для забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом у відповідності до стратегічних цілей підприємства.

*Етап 5* – це етап реалізації стратегії, на якому розробляється план заходів з реалізації стратегії управління персоналом підприємства та використовуються інші інструменти реалізації стратегії. Ключовими заходами з реалізації стратегію можуть бути: виокремлення основних вимог до персоналу із врахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища; формування нових та удосконалення існуючих методів та форм управління персоналом; реалізація заходів із залучення, збереження і вивільнення кадрів; створення умов для самостійної оцінки працівником своїх результатів; визначення напрямів професійного зростання кадрів тощо.

*Етап 6* – це етап аналізу загроз, можливостей та ризиків та контроль за реалізацією стратегії. На даному етапі варто здійснити: визначення потенційних негативних факторів або подій, які можуть вплинути на реалізацію стратегії (наприклад, зовнішні чинники, такі як економічні кризи, конкуренція, зміни законодавства); визначення потенційних позитивних факторів або можливостей, які можуть сприяти успішній реалізації стратегії; оцінку можливих негативних наслідків та ймовірності їх виникнення. Це дозволяє підготуватися до непередбачених обставин та вжити заходів для зменшення впливу негативних факторів.

*Етап 7* – це етап моніторингу ефективності впровадження стратегії, яка проводиться на регулярній основі щорічно. На цьому етапі здійснюється аналіз та оцінка результатів виконання стратегії, визначення її продуктивності, а також, у разі необхідності, внесення коригуючих змін у стратегію.

Регулярний моніторинг є ключовим для забезпечення адаптації стратегії до змін у середовищі та досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей етап важливий для забезпечення циклічності та постійного вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства, щоб відповідати змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Матеріальна мотивація важлива для забезпечення ефективності стратегії управління персоналом [8]. Основний підхід полягає в тому, щоб створити систему матеріальних стимулів, яка сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Розглянемо, як враховувати механізми матеріальної мотивації в запропонованій стратегії:

оцінка потреб у матеріальній мотивації: проведення опитувань для визначення потреб співробітників у матеріальних стимулах; вивчення рівня заробітної плати в галузі для визначення конкурентоспроможних умов оплати праці;

розробка системи компенсацій та надання стимулів: створення гнучких систем оплати, які враховують різні фактори, такі як результати роботи, внесок у досягнення стратегічних цілей; впровадження бонусних систем, які стимулюють високі результати та досягнення ключових показників ефективності;

забезпечення прозорості в оплаті праці: чітка комунікація про систему оплати,

стимулів та бонусів для персоналу; зрозумілість та прозорість щодо того, як визначаються оплати та бонуси, допомагає зберегти довіру співробітників;

оцінка ефективності матеріальних стимулів: аналіз впливу введених матеріальних стимулів на результати та продуктивність;

формування конкурентоспроможних пропозицій: використання сучасних підходів до матеріальної мотивації для залучення та утримання талановитого персоналу.

Врахування цих механізмів матеріальної мотивації в стратегії управління персоналом допоможе створити стимулююче середовище для працівників та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

Впровадження системи стратегічного управління персоналом на підприємстві передбачає чітку організацію та практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегії, спрямованої на досягнення головної місії й цілей функціонування підприємства. У якості головної складової системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, це комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

**Висновки.** Отже, у сучасних умовах впровадження стратегії управління персоналом на підприємстві стає надзвичайно важливим завданням. Окрім оптимізації поточного управління персоналом, рекомендується впроваджувати стратегічне управління та забезпечувати його відповідність конкурентній стратегії підприємства. Залежно від визначеної конкурентної стратегії, такої як лідерство в витратах, диференціація, оптимальні витрати або стратегії зниження витрат та диференціації, формуються стратегії управління персоналом.

Реалізація стратегії управління персоналом включає в себе такі напрями: пошук і відбір кадрів; розвиток навичок і вмій; визначення рівня знань; формування особистісних якостей; забезпечення адаптації персоналу; навчання; стимулювання персоналу та формування корпоративної культури. Використання визначених напрямів і їх складових є ключовим інструментом для успішної імплементації стратегії управління персоналом на практиці в діяльність підприємства. Для цього необхідно чітко описати їх характеристики та провести аналіз їх взаємодії. Залежно від обраної конкурентної стратегії підприємства, значення вказаних вимог до персоналу може змінюватися, оскільки різні стратегічні орієнтації вимагають різних типів працівників.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.
2. Wright P., Snell S., Dyer L. New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*. 2005. №16(6). Pp. 875-881.
3. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*. 2015. №54(3). Pp. 389-407.
4. Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
5. Петрова І. Л. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності. *Україна: аспекти праці*. 2011. №5. С. 9-14.
6. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.

7. Гонtareва І. В., Євтушенко В. А., Ковальова В. І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 50-56.

8. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3. С. 92-100.

#### REFERENCES

1. Armstrong M. (2021) *Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management*. London: Kogan Page. 307 p. (in English)

2. Wright P. M., Snell S. A., Dyer L. (2005) New models of strategic HRM in a global context. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 16(6), pp. 875-881. (in English)

3. Kaufman B. E. (2015) Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, vol. 54(3), pp. 389-407. (in English)

4. Greer C. R. (2021) *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing. 746 p. (in English)

5. Petrova I.L.(2011) Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності [Identification of the strategy of HRM: generic features and species differences]. *Україна: аспекти праці*, vol. 5, pp. 9-14. (in Ukrainian)

6. Levytska I. V., Klymchuk A. O. (2019) Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством [Formation of personnel management strategy in the system of effective enterprise management]. *Формування ринкових відносин в Україні*, vol. 7-8, pp. 68-74. (in Ukrainian)

7. Hontareva I. V., Yevtushenko V. A., Kovalova V. I. (2022) Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах [Peculiarities of strategic personnel management of the organization in modern conditions]. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, vol. 3, pp. 50-56. (in Ukrainian)

8. Syvytska I. H., Synychenko A. V. (2019) Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом [Motivational strategy as a leading determinant of personnel management optimization]. *Економіка і організація управління*, vol. 3, pp. 92-100. (in Ukrainian)

DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.13

УДК 336.64

JEL: G32, H56

**Матвійчук В.І.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів і банківської справи,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
*v.matviichuk@donnu.edu.ua*

**Матушевський О.В.**

Донецький національний університет імені Василя Стуса  
*matushevskiyi.o@donnu.edu.ua*

**ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

В статті визначено процес формування фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану. Охарактеризовано фінансову безпеку як складову економічної безпеки суб'єкта господарювання. Визначено основні функціональні завдання та виокремлено систему фінансової безпеки підприємства. Визначено систему фінансової безпеки підприємства та виокремлено її основні функціональні завдання.

Необхідність ефективного використання усіх елементів системи фінансової безпеки зумовлює використання фінансових методів таких як фінансовий облік, аналіз, прогнозування та планування тощо. Визначено класифікацію зовнішніх загроз фінансовій безпеці, класифіковано масив внутрішніх загроз фінансовій безпеці за окремими сферами виникнення. Досліджено основні загрози фінансовій безпеці суб'єктів господарювання в Україні з акцентом на вплив коливань валового внутрішнього продукту. Визначено, як показники інвестиційного попиту впливають на фінансову безпеку підприємств в умовах воєнного стану. Проаналізовано результати опитування бізнесу стосовно найважливіших проблем, що впливають на прибутковість українських підприємств. За результатами дослідження потенційного впливу фінансово-економічних ризиків запропоновано напрямки їх мінімізації в умовах воєнного стану для удосконалення фінансової безпеки підприємств

**Ключові слова:** фінансова безпека, економічна безпека, воєнний стан, суб'єкт господарювання, фінансова стабільність, прибутковість, рентабельність.

Рис. - 7, Літ. – 19

**V. Matviichuk**

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Banking,  
Vasyl' Stus Donetsk National University  
*v.matviichuk@donnu.edu.ua*

**O. Matushevskiyi**

Vasyl' Stus Donetsk National University  
*matushevskiyi.o@donnu.edu.ua*

**FORMATION OF THE FINANCIAL SECURITY OF THE BUSINESS SUBJECT  
UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL**

The article defines the process of forming the financial security of a business entity in the conditions of martial law. Financial security is characterized as a component of the

economic security of a business entity. The main functional tasks are defined and the financial security system of the enterprise is singled out. The system of financial security of the enterprise is determined and its main functional tasks are distinguished.

The need for effective use of all elements of the financial security system requires the use of financial methods such as financial accounting, analysis, forecasting and planning, etc. The classification of external threats to financial security has been determined, and the array of internal threats to financial security has been classified by separate areas of occurrence. The main threats to the financial security of economic entities in Ukraine are studied, with an emphasis on the influence of fluctuations in the gross domestic product. It is determined how indicators of investment demand affect the financial security of enterprises in the conditions of martial law. The results of a business survey regarding the most important problems affecting the profitability of Ukrainian enterprises were analyzed. According to the results of the study of the potential impact of financial and economic risks, directions for their minimization in the conditions of martial law are proposed to improve the financial security of enterprises

**Keywords:** financial security, economic security, martial law, economic entity, financial stability, profitability, profitability.

Fig. – 7, Ref. – 19

**Постановка проблеми.** Формування фінансової безпеки суб'єкта господарювання в умовах воєнного стану є складним та багатограним питанням. Введення воєнного стану в Україні внаслідок військової агресії з боку росії призвело до значних порушень в економічному середовищі, що мали вплив на різні аспекти діяльності підприємств, включаючи ланцюги поставок, ринковий попит, інвестиційний клімат та доступ до фінансових ресурсів.

Перебої у роботі підприємств становлять значні ризики для їх фінансової безпеки, потенційно впливаючи на прибутковість, ліквідність, платоспроможність та загальну фінансову стабільність. Тому проблема полягає у визначенні ефективних стратегій та механізмів формування фінансової безпеки в таких складних умовах, що передбачає глибоке розуміння специфічних ризиків, пов'язаних з воєнним станом, а також розробку адаптивних та стійких практик управління фінансами для мінімізації цих ризиків та забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням фінансової безпеки суб'єкта господарювання займалися такі автори як К. Raczkowski [1], Т. Б. Кузенко [2], Н. В. Сабліна [2], Т. Fedorenko [3], S. Dolynskiy [3], V. Delas [4], E. Nosova [4], O. Yafinovich [4], В. Т. Шлемко [5], І. Ф. Білько [5]. Питання класифікації загроз фінансової безпеки підприємства підіймаються у роботі О. В. Стащук [6]. Дослідженням питання фінансової безпеки підприємств України в умовах війни займалися З. С. Варналій [7] та С. М. Бондаренко [7].

Зауважимо, що недостатньо дослідженими залишаються питання сучасного стану фінансової безпеки українських підприємств, що стикаються із викликами та загрозами, які є наслідками воєнного стану. Відсутня вичерпна та ґрунтовна статистика показників прибутковості суб'єктів господарювання залежно від галузі та регіону. Нерозкритим є питання визначення актуальних стратегій протистояння внутрішніх та зовнішнім загрозам, що впливають на фінансову безпеку підприємств в Україні.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті виступає визначення стратегічних підходів щодо забезпечення фінансової безпеки українських підприємств за результатами дослідження процесу формування фінансової безпеки суб'єктів

господарювання в умовах воєнного стану та визначення загроз на національному рівні, що впливають на її рівень,

**Виклад основного матеріалу.** Фінансова безпека є однією з важливих складових економічної безпеки, особливо в умовах постійної трансформації світової економіки. Економічна безпека суб'єкта господарювання за змістом є однією зі складових апарату економічної науки та цілісним елементом забезпечення сталого розвитку підприємства.

Ряд науковців, серед яких В. М. Тумін [8], А. А. Козітцин та М. В. Дудінська [9], досліджуючи наукову сутність економічної безпеки, стверджують, що для підприємства вона визначає стабільність, максимально ефективне функціонування та високий потенціал для успішного розвитку в майбутньому.

На думку Н. Ю. Єршової, В. О. Ткаченко та В. О. Гаркуша [10] сутність економічної безпеки полягає у захисті, збереженні та підтримці стану підприємства таким чином, щоб забезпечити реалізацію інтересів, оптимізацію використання ресурсів, збереження та підвищення рівня показників прибутковості, рентабельності та ліквідності. Спираючись на твердження авторів економічна безпека розглядається у двох аспектах: захист та стан, що охоплюють три інші аспекти: інтерес, ресурси та фінансовий стан підприємства. За таких умов успішне функціонування та економічний розвиток підприємств значною мірою залежать від кваліфікованого та адаптивного підходу до управління їх діяльністю.

Т. Федоренко та С. Долінській [3], досліджуючи еволюцію трактування терміну «економічна безпека підприємств», наголошують, що у вузькому, більш конкретному розумінні економічна безпека суб'єкта господарювання – це одна з найважливіших його характеристик, яка свідчить про рівень використання всіх ресурсів підприємства з точки зору запобігання, послаблення або захисту від існуючих небезпек, загроз чи інших непередбачуваних обставин.

У контексті зовнішніх впливів вітчизняні науковці виділяють ресурсно-функціональний підхід, виокремлюючи сім функціональних елементів, які складають економічну безпеку підприємства.

Враховуючи твердження та думки наукових авторів, що наведені вище, необхідно підкреслити, що фінансова безпека є не просто складовою, а невід'ємною і ключовою частиною економічної безпеки підприємства. Вона є стрижнем, який об'єднує різні аспекти економічної безпеки, забезпечуючи тим самим стійкість підприємства до економічних коливань і волатильності ринку.

Т. Б. Кузенко та Н. В. Сабліна базуючись на проведеному дослідженні вказують, що у межах підходу, обумовленого впливом зовнішнього середовища існує ресурсно-функціональний підхід, що визначає сім функціональних складових економічної безпеки підприємства, одним з яких є фінансова безпека суб'єкта господарювання [2, с. 15]. Аналогічну думку висловлює Bieniasz A. [11], вказуючи, що фінансова безпека є складовою економічної безпеки і може розглядатися по відношенню до ряду суб'єктів, включаючи, але не обмежуючись ними.

Існують різні точки зору розуміння сутності фінансової безпеки підприємства. Серед науковців переважає підхід, який передбачає спочатку визначення фінансової безпеки країни, а потім поширення цієї концепції на мікрорівень. Відповідно до цієї перспективи, А. Єпіфанов, О. Пластун та В. Домбровський [12] стверджують, що фінансова безпека підприємств може бути концептуалізована як механізм. Цей механізм виконує подвійну функцію – забезпечення стабільності фінансової системи підприємства шляхом стратегічного використання захисних фінансових інструментів і, водночас, підвищення ефективності за рахунок раціонального використання

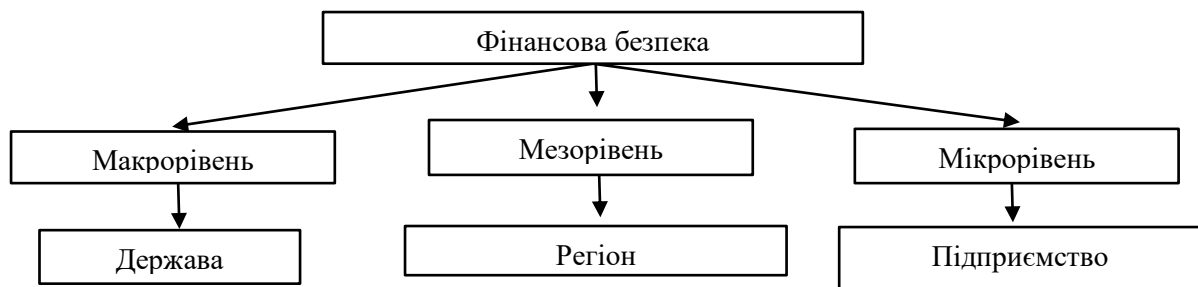


фінансових ресурсів.

К. Raczkowski [1] визначає фінансову безпеку як процес постійного зменшення та усунення монетарного ризику з метою забезпечення такої достатності капіталу, яка буде адаптована до профілю ризику та уподобань конкретного суб'єкта господарювання або підрозділу.

Фінансову безпеку підприємства можна охарактеризувати певним ступенем гармонізації у часі та просторі інтересів підприємства та його контрагентів (клієнтів, держави, суспільства) [4, с. 250].

У. Semenog [13] та В. Т. Шлемко [5] наголошують, що в ієрархічній структурі фінансова безпека підприємств займає значне місце, оскільки свідчить про можливості їх подальшого розвитку (рис. 1).



**Рисунок 1 - Ієрархічна структура категорії «фінансова безпека» [13, 5]**

Л. Karbownik [14, с. 18] пропонує під час дослідження фінансової безпеки у контексті підприємства поділяти її на два рівні:

- оперативний, тобто сукупність фінансових умов для ефективного та результативного продовження діяльності суб'єкта господарювання; при цьому ключову роль відіграє задовільний фінансовий стан;

- стратегічному, що акцентує увагу на факторах і показниках, які впливають на довгостроковий розвиток підприємств.

Фінансова безпека підприємства, як складова економічної безпеки, є динамічним і складним механізмом. На нього впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори, і він тісно пов'язаний з більш широким економічним середовищем. Цей механізм виконує подвійну функцію: захищає фінансову стабільність підприємства шляхом мінімізації грошових ризиків та забезпечення достатності капіталу, а також підвищує ефективність діяльності підприємства за рахунок стратегічного та раціонального використання фінансових ресурсів. Однак, для досягнення цих цілей, необхідно визначити конкретні завдання та розробити систему для їх виконання.

Процедурний аспект забезпечення фінансової безпеки організації підприємства передбачає набір ключових функціональних завдань. До таких завдань відносяться наступні.

1. Встановлення та підтримання фінансової стабільності та незалежності.
2. Досягнення оптимальної ефективності фінансово-господарської діяльності.
3. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності на ринку товарів, робіт, послуг.
4. Забезпечення високої ліквідності активів та підвищення ринкової вартості підприємства.
5. Підтримка належного рівня ділової активності та формування позитивного корпоративного іміджу.

6. Розробка заходів щодо забезпечення інформаційної безпеки та збереження комерційної таємниці.

7. Ефективна організація захисту капіталу та майна підприємства.

Основні функціональні завдання визначають виокремлення загальної системи організації фінансової безпеки підприємства. Базуючись на основних функціональних завданнях фінансової безпеки формується алгоритм етапів, спрямований на зміцнення фінансової безпеки підприємства, що складається з наступних дій.

1. Створення інформаційної бази.

2. Виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів середовища, що впливають на компанію.

3. Проведення фінансового аналізу та оцінка фінансового стану.

4. Складання прогнозів та окреслення майбутніх планів для компанії.

5. Визначення дій, необхідних для реалізації планів, та їх практичне застосування.

6. Поточний контроль за виконанням плану.

7. Оцінка ефективності впроваджених заходів.

8. Надання рекомендацій щодо усунення диспропорцій та підвищення операційної ефективності (рис. 2).

Взаємозв'язок етапів системи та їх потенційний взаємний вплив є очевидним, враховуючи циклічність діяльності підприємства. Таким чином, підприємству необхідно інтегрувати та об'єднати елементи в цілісну систему, яка функціонує безперервно. Фінансовий механізм, відповідальний за підтримання належного рівня фінансової безпеки, включає в себе: фінансові методи, фінансові інструменти, фінансові важелі, правове забезпечення та інформаційне забезпечення.



Рисунок 2 - Система забезпечення фінансової безпеки підприємства [4, с.

Складові фінансового механізму відіграють вирішальну роль у впливі на фінансовий стан з метою забезпечення сталого розвитку підприємств. Досягнення як тактичних, так і стратегічних фінансових цілей залежить від ефективного використання всіх елементів фінансового механізму.

Розрізняють такі фінансові методи [4]:

1. Фінансовий облік. Виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичування, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємств зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень [15, с. 10];

2. Фінансовий аналіз. Використання кількісних та якісних методів для діагностики фінансового стану компанії;

3. Фінансове прогнозування та планування. Розробка системи фінансових планів і планових показників із забезпечення розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому [16, с. 43];

4. Фінансове регулювання. Вплив на об'єкт управління з метою досягнення запланованих результатів та усунення відхилень;

5. Фінансове стимулювання. Використання заохочень або покарань для підвищення зацікавленості підрозділів у досягненні оптимальних результатів;

6. Оперативне та поточне управління грошовими коштами: Контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, фінансових результатів і ресурсів;

7. Оцінка фінансових ризиків. Контроль та мінімізація ризиків, включаючи створення резервів та страхування;

8. Моніторинг виконання плану. Своєчасне виявлення відхилень, визначення причин та впровадження адекватних заходів для досягнення цілей компанії.

Фінансові інструменти, що використовуються підприємствами (інвестиції, кредитування, страхування, ціноутворення та оподаткування) реалізуються через різні важелі, такі як доходи, витрати, прибуток, кредит, інвестиції, акції, страхові платежі, ціни, заробітна плата, амортизація, податки, пільги, санкції, дивіденди, правила і стандарти безпеки тощо.

Важливо визнати, що розробка заходів політики щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства залежить від наявності та характеристик як зовнішніх, так і внутрішніх загроз його діяльності. Ефективний захист від несприятливих факторів та загроз є необхідною умовою для створення підґрунтя для підвищення ефективності використання ресурсів та загальної фінансово-господарської діяльності. Крім того, першочергового значення набуває моніторинг цих факторів, що становлять загрозу фінансовій безпеці, яка слугує фундаментом для розвитку підприємства.

У кризових умовах та в умовах повномасштабного вторгнення на територію України, що характеризується швидкими змінами ресурсної бази та коливаннями цін на фактори виробництва, першочерговим завданням створення та функціонування системи фінансової безпеки є захист «життєвого простору» суб'єкта господарювання. Формування фінансової безпеки під час війни передбачає захист суб'єкта від дестабілізуючих впливів, як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, необхідних для підтримки операційної функціональності. Без нейтралізації загроз ефективне функціонування стає недосяжним, що призводить до потенційного зниження значень ключових функціональних параметрів.

Спроможність підприємства підтримувати стабільну траєкторію розвитку та здійснювати ефективну господарську діяльність залежить від стійкості його фінансового стану, ефективності фінансових стратегій та стійкості до внутрішніх і

зовнішніх загроз, що в сукупності свідчить про рівень фінансової безпеки. Досягнення стійкого та ефективного економічного розвитку, нарощування потенціалу та досягнення бажаних результатів у фінансово-економічній діяльності вимагають відповідно високо рівня уваги до підтримки належного рівня фінансової безпеки.

Зовнішні загрози, які зазвичай є невлотимими та непередбачуваними, становлять найбільш суттєві ризики. У той же час, відповідальність за мінімізацію внутрішніх загроз лежить на керівництві суб'єкта господарювання. Це підкреслює необхідність комплексних управлінських зусиль, спрямованих на зміцнення позицій підприємства перед потенційними ризиками та викликами, особливо тими, що походять із зовнішнього середовища.

Досліджуючи зовнішні та внутрішні загрози фінансової безпеки суб'єктів підприємництва, О. В. Стащук [6] запропонувала класифікацію зовнішніх ризиків фінансової безпеки за сферами їх виникнення (рис. 3).

Зовнішні загрози залишаються незалежними від фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, оскільки підприємство може лише мінімізувати такі ризики. У межах власного функціонування підприємства стикаються з внутрішніми загрозами фінансовій безпеці, які залежать від специфіки їх фінансово-господарської діяльності. Основними внутрішніми загрозами фінансовій безпеці підприємств є недостатній рівень менеджменту, неефективна система маркетингу, відсутність стратегічних і тактичних планів, неналежне оснащення підприємства, недостатня ліквідність активів, неефективна структура капіталу, низький рівень самофінансування підприємницьких структур, плинність кадрів, неоптимальний рівень кваліфікації кадрів.

Загрози бюджетної сфери: дефіцит державного бюджету, дефіцити місцевих бюджетів, цільове використання бюджетних ресурсів.

Загрози грошово-кредитного сектору економіки України, загрози валютного ринку: нестабільність курсу національної грошової одиниці, динаміка облікової ставки НБУ, швидкість обігу грошової маси, перевищення готівкових розрахунків над безготівковими.

Загрози валютного ринку: динаміка валютних резервів, зміна офіційного курсу національної валюти до долара США, обсяги депозитів та кредитів в іноземній валюті.

Загрози боргової політики: тенденції зовнішнього боргу України, стан внутрішнього рівня заборгованості в країні, рівень та ефективність використання фінансових інструментів погашення внутрішньої та зовнішньої заборгованості.

Загрози страхового ринку: забезпеченість страхових організацій фінансовими ресурсами, рівень страхових виплат за настанням страхового випадку, частка довгострокового страхування, частка страхових премій у ВВП, рівень концентрації страхового капіталу

Загроза фондового ринку: низький рівень капіталізації фондового ринку, низький рівень ліквідності цінних паперів, використання похідних цінних паперів

Інші зовнішні загрози: низький рівень реальних доходів населення, високий рівень тіньової економіки, неможливість заощадження населенням, частка зміна економічного законодавства.

### Рисунок 3 - Класифікація загроз фінансовій безпеці підприємства

Доцільно класифікувати весь масив внутрішніх загроз за окремими сферами виникнення.

1. У сфері операційної діяльності викликами є неефективне ціноутворення, збитковість підприємства, високі постійні витрати, високе оподаткування прибутку, значні витрати на позикові фінансові ресурси, а також незбалансованість грошових потоків.

2. В інвестиційній діяльності внутрішні загрози полягають у значному рівні зношеності основних засобів, недостатності фінансових інвестицій, зниженні ліквідності поточних фінансових інвестицій, низькому рівні самофінансування інвестиційних проектів.

3. У фінансовій діяльності виклики проявляються у високій вартості залучення власного та позикового капіталу, неоптимальній структурі капіталу та низькій рентабельності власного капіталу.

4. Інші внутрішні загрози – плинність кадрів, некваліфікований менеджмент, відсутність системи антикризового фінансового управління, неефективність системи збуту, відсутність комплексного бізнес-плану.

Однією з загроз для фінансової безпеки підприємств є економічна нестабільність в Україні, що проявляється у погіршенні основних макроекономічних показників: скороченні валового внутрішнього продукту (ВВП), зростанні безробіття та інфляційній девальвації національної валюти [7].

Валовий внутрішній продукт слугує комплексним показником загальної економічної активності нації. Вплив ВВП на фінансову безпеку підприємства можна зрозуміти через декілька ключових аспектів.

1. Зростання ВВП свідчить про здорову економіку, що, як правило, приводить до сприятливого бізнес-середовища. В таких умовах підприємства можуть відчувати зростання продажів, прибутковості та частки ринку, тим самим підвищуючи свою фінансову безпеку.

2. Зростанню ВВП допомагають як внутрішні, так і зовнішні інвестиції. Збільшення інвестицій приводить до розширення та диверсифікації бізнесу, що ще більше зміцнює фінансову безпеку підприємства.

3. Зростання ВВП часто корелює зі збільшенням споживчих витрат. Збільшення споживчих витрат потенційно може стимулювати попит на товари та послуги.

4. Показники ВВП впливають на державну політику, включаючи фіскальну та монетарну політику. Державна політика має прямі наслідки для підприємств, впливаючи, серед іншого, на вартість капіталу, податкові зобов'язання та доступ до кредитів.

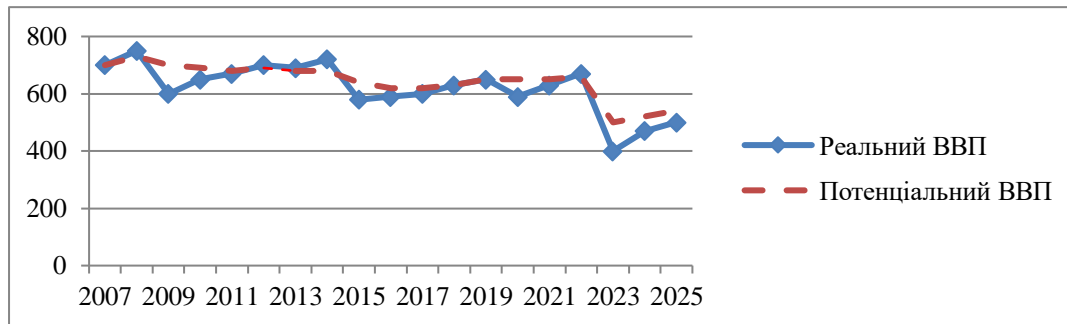
5. Розуміння тенденцій ВВП дозволяє підприємствам передбачити потенційні економічні спади чи рецесії та вжити відповідні заходи для захисту своєї фінансової безпеки (диверсифікація джерел доходів, скорочення витрат або створення фінансових резервів).

На рис. 4 показано динаміку реального та потенційного валового внутрішнього продукту України відповідно до звіту Національного банку України у 2023 році [17].

Станом на кінець 2022 року показник ВВП України зменшився на 25,5% [18]. Проте, результати аналізу НБУ стану економіки України в умовах війни вказують, що ВВП зростатиме за умови стабілізації ситуації в енергетиці, зниженні безпекових ризиків, відкритті портів та впровадженні м'якої фіскальної політики.

Хоча поточна економічна ситуація створила виклики для фінансової безпеки підприємств, а саме - негативні зміни на ринку, погіршення інвестиційного клімату, кредитну кризу та труднощі у доступі до фінансування, запропоновані зміни можуть створити більш сприятливе середовище для бізнесу та забезпечувати його фінансову

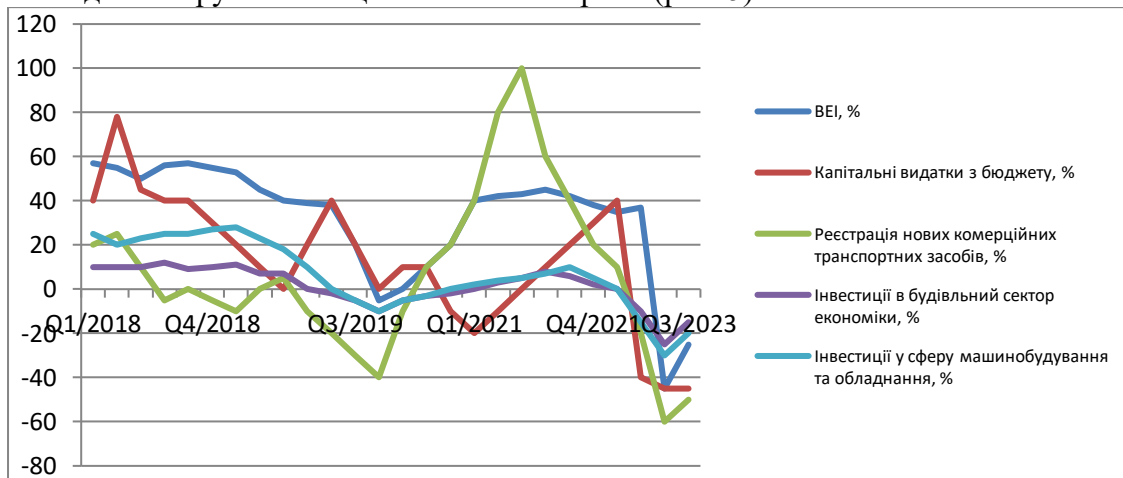
стабільність та зростання. Однак фактичний вплив буде залежати від багатьох факторів, зокрема від того, як ці заходи будуть впроваджені та як підприємства адаптуються до нових умов.



**Рисунок 4 - Динаміка показників реального та потенційного ВВП Реальний та потенційний ВВП, у постійних цінах 2016 року**

Джерело: за даними [17]

У 2022 році Oxford Economics [19] провели дослідження стосовно перспектив та ключових ризиків України у 2023 році та визначити стан інвестиційного попиту, що загалом демонструє інвестиційний попит в країні (рис. 5).



**Рисунок 5 - Показники інвестиційного попиту України протягом 2018-2022 рр.**

Джерело: за даними [19]

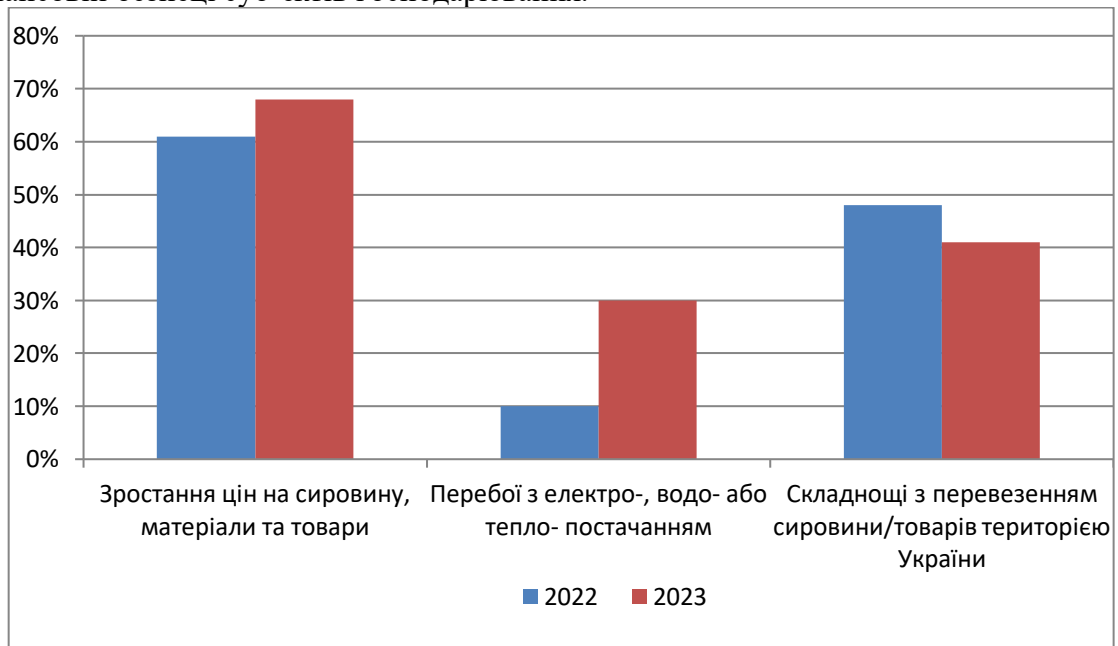
Станом на жовтень 2022 року показники інвестиційного попиту починали зростати, зокрема, капітальні видатки з бюджету, інвестиції в будівельний сектор та машини і обладнання. Проте у дослідженні було визначено ризик скорочення інвестиційного попиту на 3-4% наприкінці 2022 року та потенціал стійкого відновлення на 14% у 2024 році.

Зниження інвестиційного попиту мало негативний вплив на фінансову безпеку підприємств через скорочення продажів і зниження показників прибутковості, особливо в таких секторах, як будівництво та машинобудування, що відповідно призвело до скорочення ділової активності та потенційних звільнень. І навпаки,

потенційне відновлення інвестиційного попиту у 2024 році посилить фінансову безпеку, стимулюючи економічну активність, збільшуючи продажі та підвищуючи прибутковість. Це також може привести до розширення бізнесу та створення нових робочих місць, створюючи більш сприятливе бізнес-середовище.

Національним банком України [17] було проведено опитування бізнесу з метою визначити найважливіші проблеми, що впливають на обсяги виробництва та прибутковість (рис. 6).

Станом на 2023 рік незмінною для підприємств в Україні залишається проблеми зростання цін на сировину, матеріали та товари, що суттєво впливають на фінансову безпеку підприємств. Зокрема збільшення цін призводить до збільшення виробничих витрат, скорочення маржі прибутку та потенційного зниження рентабельності. Окрім цього, проблему спричиняє навантаження на грошові потоки підприємств, погіршуючи їх здатність інвестувати, сплачувати борги та підтримувати операційну діяльність. Крім того, якщо підприємства через збільшення витрат на виробництво збільшать ціни на товари, на перспективу це призведе до скорочення попиту на товари та послуги, що ще більш негативно вплине на рівень доходу. Таким чином, зростання цін на сировину, матеріали та товари, як відзначив у опитуванні бізнес, становить суттєвий виклик фінансовій безпеці суб'єктів господарювання.



**Рисунок 6 - Найважливіші проблеми для опитаного бізнесу, % відповідей**  
Джерело: за даними [17]

Дослідження низки факторів, що впливають на фінансову безпеку підприємств в умовах воєнного стану дозволяє визначити основні напрямки мінімізації фінансово-економічних ризиків (рис. 7).

Якісно сформульована стратегія антикризового управління дозволить підприємствам зорієнтуватися у фінансовій турбулентності, спричиненій такими факторами, як падіння ВВП або зниження інвестиційного попиту, забезпечивши безперервність ведення бізнесу. Стратегія повинна бути гнучкою та адаптованою до швидкозмінного економічного середовища. Важливим напрямком мінімізації ризиків є диференціація ресурсів. Завдяки цьому підприємства зменшать ризик зростання цін на

сировину та товари. Стратегія дозволить підприємствам підтримувати діяльність навіть тоді, коли певні ресурси стають дефіцитними або дорогими.

Стратегія управління фінансами передбачає розумне управління активами та пасивами, ефективне формування грошових потоків та прийняття стратегічних інвестиційних рішень. У перспективі вона збереже фінансову стабільність і стійкість в умовах економічної невизначеності. Страхування забезпечує захист від непередбачуваних фінансових втрат під час воєнного стану. Також підприємства отримають захист від різних чинників, включаючи стихійні лиха, перебої в роботі та позови про відшкодування збитків.

Втрата даних може призвести до значних операційних збоїв та фінансових втрат. Регулярно створюючи резервні копії даних, підприємства забезпечать безперервність діяльності навіть у випадку їх втрати, що потенційно вплине на потоки доходів і відносини з клієнтами, тим самим підвищуючи фінансову безпеку суб'єктів господарювання.

Стратегія кризового управління	• Створення чіткого плану дій для реагування на кризові ситуації, визначення ролей та завдань персоналу у випадку військового стану
Диверсифікація ресурсів	• Дослідження можливостей диверсифікації постачальників та партнерів для зменшення залежності від конкретних джерел, а також розширення географії постачання та збуту
Стратегія фінансового управління	• Створення резервів для покриття можливих збитків, застосування фінансових інструментів для захисту від валютних ризиків та інших фінансових коливань
Страхування	• Укладання страхових полісів на майно, виробничі процеси та відповідальність з фокусом на включенні клаузул, пов'язаних із воєнними ризиками
Резервування даних	• Регулярне резервування даних та розробка плану відновлення систем у разі втрати чи пошкодження
Співпраця з урядовими органами	• Активна співпраця з урядовими органами та органами безпеки для отримання інформації та захисту у разі військового конфлікту
Перегляд контрактів та угод	• Аналіз всіх контрактів та угод для визначення можливих наслідків у разі воєнних дій, включення заходів для зменшення ризику
Оцінка та моніторинг ризиків	• Регулярні оцінки фінансових та економічних ризиків з подальшою розробкою стратегій управління
Використання інновацій та технологій	• Аналіз можливостей використання інновацій та сучасних технологій для оптимізації фінансового управління та підвищення стійкості
Співпраця з іншими суб'єктами господарювання	• Пропозиції щодо створення партнерств та спільних ініціатив для взаємодії та обміну ресурсами під час воєнного часу
Навчання та розвиток персоналу	• Звернення уваги на важливість навчання та розвитку персоналу з питань кризового управління та адаптації до змін

### Рисунок 7 - Напрямки мінімізації фінансово-економічних ризиків підприємств в умовах воєнного стану

Співпраця з державними органами надає доступ до фінансової підтримки та відкриває можливість отримання додаткових ресурсів, допомагаючи долати виклики воєнного стану. Окрім цього, відкриється можливість обміну ресурсами та знаннями, що допоможе адаптуватися до нових економічних умов. Перегляд контрактів та угод дозволить управляти договірними зобов'язаннями та зменшити потенційні юридичні та фінансові ризики, що захистить суб'єктів господарювання від непередбачуваних зобов'язань і забезпечить кращу позицію для виконання договірних зобов'язань.

Оцінка та моніторинг ризиків – це безперервний процес, який удосконалює процес виявлення та оперативного реагування на нові фінансові ризики. Регулярна



оцінка ризиків дозволить передбачити потенційні економічні спади або рецесії та вжити активних заходів для захисту фінансової безпеки.

Навчання та розвиток персоналу має вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності та адаптивності підприємств. Добре підготовлений персонал сприяє підвищенню стійкості підприємств, допомагаючи їм адаптуватися до мінливих обставин і підтримувати свою діяльність у несприятливих умовах.

Отже, перелічені стратегічні дії можуть значно посилити фінансову безпеку підприємств, допомагаючи їм долати фінансові виклики та підтримувати діяльність за несприятливих умов.

**Висновки.** Зважаючи на вищевикладене, відзначимо, що фінансова безпека підприємства є важливою складовою економічної безпеки та представляє собою механізм, що забезпечує стабільність фінансової системи суб'єкта господарювання шляхом використання фінансових методів та інструментів, а також забезпечує підвищення ефективності підприємства за допомогою раціонального використання фінансових ресурсів. Основними завданнями фінансової безпеки є встановлення та підтримка фінансової стабільності, досягнення оптимальної ефективності діяльності та високого рівня конкурентоспроможності, забезпечення високої ліквідності та ділової активності тощо. На основі завдань формується система забезпечення фінансової безпеки на підприємстві, що складається з етапів, які поєднуються за допомогою фінансових методів та інструментів.

Зважаючи на умови воєнного стану, що характеризуються швидкими негативними змінами в діяльності підприємств, основним завданнями системи фінансової безпеки є захист життєздатності та подальшого функціонування суб'єкта господарювання. Основний вплив на діяльність підприємств мають зовнішні загрози, що не можуть контролюватися підприємством, є непередбачуваними та становлять найбільші ризики діяльності. Загалом зовнішні ризики поділяються на такі групи: загрози бюджетної сфери, грошово-кредитного сектору економіки України, валютного ринку, боргової політики, страхового ринку, фондового ринку тощо. Проте, варто також враховувати внутрішні загрози, що є наслідками бездіяльності (загрози у сфері операційної діяльності, інвестиційної діяльності, у фінансовій діяльності тощо) та відсутності стратегії кризового управління.

Суттєвою загрозою для фінансової безпеки суб'єктів господарювання в Україні в умовах воєнного стану є потенційний спад ділової активності, що може привести до зменшення валового внутрішнього продукту. На фінансову безпеку українських підприємств також мають вплив такі загрози як зниження інвестиційного попиту, зростання цін на сировину, матеріали та товари. Перелічені загрози мають значний вплив на фінансову безпеку підприємств та як наслідок - на рівень одержаного прибутку, на значення показників ефективності, рентабельності, потенційних звільнень, ділової активності. Основними напрямками мінімізації фінансово-економічних ризиків підприємств в умовах воєнного стану є розробка стратегії кризового управління, диференціація ресурсів, розробка стратегії фінансового управління, страхування, резервування даних тощо. Кожен з цих напрямків направлений на стабілізацію функціонування підприємства та збереження його фінансової безпеки.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Raczkowski, K. (2014). *Bezpieczeństwo fi nansowe*. Warszawa: J. Płaczek, *Ekonomika bezpieczeństwa państwa w zarysie*. Pp. 299–324.
2. Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. *Фінансова безпека підприємства: навч. посіб.* Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 123 с.
3. Fedorenko T., Dolynskiy S., Zahorodnia A. (2022) An Evolutionary Approach to The Interpretation of The Term «Economic Security of Enterprises». *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 4(40). Pp. 1-6.
4. Delas V., Nosova E., Yafinovich O. (2015). *Financial Security of Enterprises. Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies: 22nd International Economic Conference*. Pp. 248-266.
5. Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. *Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення*. Київ : НІСД, 1997. 144 с.
6. Стащук О. В. Зовнішні та внутрішні загрози фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. *Наукові записки НУ «Острозька академія»*. 2012. Вип. 19. С. 220-222.
7. Варналій З. С., Бондаренко С. М. *Фінансова безпека підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення*. *Економічний вісник університету*. 2023. Вип. 56. С. 106-113.
8. Tumin V. M., Koryakov A. G., Nikiforova E. P. (2013) The main factors of socio-ecological-economic stability and development of industrial enterprises. *World applied sciences journal* vol. 25 (6). Pp. 645-949.
9. Kozitsyn, A. A., Dudinskaya, M. V. (2015). *Competitiveness and economic security - Priority problems of the region's metallurgical complex and its leaders in the conditions of instability*. *Economy of Region*. vol. 3, Pp. 204-215.
10. Єршова Н. Ю., Ткаченко М. О., Гаркуш В. О. Моніторинг та оцінка господарської діяльності для забезпечення економічної безпеки підприємств ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2018. Вип. 11. С. 66-71.
11. Bieniasz A., Czerwinska-Kayzer D. (2016). *Bezpieczeństwo fi nansowe przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*. *J. Agribus. Rural Dev.* 2(40). Pp. 239–247.
12. Єпіфанов А. О., Пластун О. Л., Домбровський В. С. *Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монограф.* Суми : УАБС НБУ, 2009. 295 с.
13. Karbownik L., (2014), *Wykorzystanie podejścia memoriałowego i kasowego w ocenie operacyjnego bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstw sektora TSL*. Lodz: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. 299 p.
14. Semenog A. Y. (2018) The essence and significance of the financial security of the state. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. 29 (2). Pp. 117–120.
15. Іщенко Я. П., Подолянчук О. А., Коваль Н. І. *Фінансовий облік: підруч.* Вінниця : Видавництво ФОП Кушнір Ю. В., 2020. 496 с.
16. Бердар М. М. *Фінанси підприємств*. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
17. *Економіка України в умовах війни*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Poharska\\_pr\\_01-02.06.2023.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4) (дата звернення: 16.12.2023).
18. *Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2023*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 16.12.2023).
19. *Outlook and key risks for 2023*. URL: <https://www.oxfordeconomics.com/wp-content/uploads/2022/11/Outlook-and-key-risks-for-Ukraine-in-2023.pdf> (дата звернення: 16.12.2023)

## REFERENCES

1. Raczkowski, K. (2014). Financial security. Warsaw: J. Płaczek, The economics of state security in outline. pp. 299–324.
2. Kuzenko, T.B. & Sablina, N.V. (2020). Finansova bezpeka pidpriemstva: navch. posib. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsa.
3. Fedorenko, T., Dolynskiy, S. & Zahorodnia A. (2022). An Evolutionary Approach to The Interpretation of The Term «Economic Security of Enterprises». *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(40), 1-6.
4. Delas, V., Nosova, E. & Yafinovich, O. (2015). Financial Security of Enterprises. *Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies: 22nd International Economic Conference*, 248-266.
5. Shlemko, V.T. & Binko, I.F. (1997). Ekonomichna bezpeka Ukrainy: sutnist i napriamky zabezpechennia. Kyiv: NISD.
6. Stashchuk, O.V. (2012). Zovnishni ta vnutrishni zahrozy finansovoi bezpeky subiektiv pidpriemnytstva. *Naukovi zapysky NU «Ostrozka akademiia»*, 19, 220-222.
7. Varnalii, Z.S. & Bondarenko, S.M. (2023). Finansova bezpeka pidpriemstv Ukrainy v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, 56, 106-113.
8. Tumin, V. M., Koryakov, A.G. & Nikiforova, E.P. (2013). The main factors of socio-ecological-economic stability and development of industrial enterprises. *World applied sciences journal*, 25 (6), 645-949.
9. Kozitsyn, A.A. & Dudinskaya, M.V. (2015). Competitiveness and economic security - Priority problems of the region's metallurgical complex and its leaders in the conditions of instability. *Economy of Region*, 3, 204-215.
10. Yershova, N. Yu., Tkachenko, M.O. & Harkush, V.O. (2018). Monitorynh ta otsinka hospodarskoi diialnosti dlia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv restorannoho biznesu. *Modern Economics*, 11, 66-71.
11. Bieniasz, A. & Czerwinska-Kayzer, D. (2016). Financial security of food industry enterprises in Poland. *J. Agribus. Rural Dev*, 2(40), 239–247.
12. Yepifanov, A.O., Plastun, O.L. & Dombrovskiy V.S. (2009). Finansova bezpeka pidpriemstv i bankivskykh ustanov. Sumy, UABS NBU.
13. Karbownik, L. (2014). The use of accrual and cash approaches in the assessment of operational financial security of enterprises in the TSL sector. Lodz University of Lodz Press.
14. Semenog, A.Y. (2018). The essence and significance of the financial security of the state. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, 29 (2), 117–120.
15. Ishchenko, Ya.P., Podolianchuk, O.A., & Koval, N.I. (2020). Finansovyi oblik: pidruch. Vinnytsia: Vydavnytstvo FOP Kushnir Yu.
16. Berdar, M.M. (2010) *Finansy pidpriemstv*. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury.
17. *Ekonomika Ukrainy v umovakh viiny*. URL: [https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Poharska\\_pr\\_01-02.06.2023.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4).
18. *Valovyi vnutrishnii produkt (VVP) v Ukraini 2023*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>.
19. *Outlook and key risks for 2023*. URL: <https://www.oxfordeconomics.com/wp-content/uploads/2022/11/Outlook-and-key-risks-for-Ukraine-in-2023.pdf>.

DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.14

УДК 332.1: 334.012.23

JEL: M 21, R 11

**Дороніна О.А.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
ORCID: 0000-0001-7430-4881

*o.doronina@donnu.edu.ua*

**Капанова Л.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри економічної теорії та підприємництва  
Приазовського державного технічного університету, м.Дніпро  
ORCID: 0000-0001-6014-9999

*kapranova\_l\_g@pstu.edu*

**Каспрук А.В.,**

слухач Інституту логістики та підтримки військ (сил)  
Національного університету оборони України

*a.kaspruk@meta.ua*

**МІСІЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ  
УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Дослідження присвячено обґрунтуванню специфічної місії соціального підприємництва в умовах війни, яке пропонується розглядати як один з прогресивних інструментів управління економікою України, розширення сфери використання якого сприятиме покращанню макроекономічних показників та отриманню важливих результатів соціально-економічного спрямування. Проаналізовано динаміку основних макроекономічних показників в Україні у 2022-2023 рр. та розглянуто консенсус-прогноз їх змін на 2024-2026 рр. Державне реформування підприємництва та ринку праці в Україні ідентифіковано як основу розвитку соціального підприємництва в умовах війни. Наголошено, що сучасна місія соціального підприємництва безпосередньо пов'язана із підтримкою політики соціальної якості, реалізацією актуальних соціальних пріоритетів та зміцненням державної соціальної політики.

**Ключові слова:** соціальне підприємництво, економіка, управління економікою, макроекономічні показники, соціальна політика, підприємництво, ринок праці

Рис. - 5, Табл. - 1, Літ. – 10

**Doronina O.**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Behavioral Economics Vasyly' Stus Donetsk National University

ORCID ID: 0000-0001-7430-4881

*o.doronina@donnu.edu.ua*

**Kapranova L.**

Head of the department "Economic Theory and Entrepreneurship", PhD, Associate Professor,  
Pryazovskyi State Technical University: Dnipro, Dnipropetrovsk region, UA

ORCID: 0000-0001-6014-9999

*kapranova\_l\_g@pstu.edu*

**Kaspruk A.,**

Institute of Troops (Forces) Support and Information Technologies,  
the National Defense University of Ukraine

*a.kaspruk@meta.ua*

**THE MISSION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A TOOL FOR MANAGING  
THE ECONOMY UNDER MARTIAL LAW**

The study is devoted to the justification of the specific mission of social entrepreneurship in the conditions of war. The social entrepreneurship is proposed to be considered as one of the progressive tools of management of the economy of Ukraine, the expansion of the scope of which will contribute to the improvement of macroeconomic indicators and obtaining important results of the socio-economic direction. The dynamics of the main macroeconomic indicators in Ukraine in 2022-2023 were analyzed and the consensus forecast of their changes for 2024-2026 was considered. The state reform of entrepreneurship and the labor market in Ukraine was identified as the basis for the development of social entrepreneurship in the conditions of war. It is emphasized that the modern mission of social entrepreneurship is directly related to the support of the policy of social quality, the implementation of current social priorities and the strengthening of the state social policy.

**Key words:** social entrepreneurship, economy, economic management, macroeconomic indicators, social policy, entrepreneurship, labor market

**Постановка проблеми.** В умовах воєнного стану, що діє в Україні з 24 лютого 2022 р., в економічній сфері перед країною постав новий виклик щодо адаптації системи управління національною економікою до нових умов. Зростання рівня непередбачуваності зовнішніх умов, розширення карти загроз та ризиків, обмеженість всіх видів ресурсів, неготовність більшості суб'єктів економічної діяльності до діяльності в нових умовах через «шоковий» ефект та відсутність відповідного досвіду ускладнили та уповільнили процеси перенаштування економічних механізмів до нових реалій. З часом, система управління економікою дещо трансформувалась відповідно до умов воєнного стану й актуалізувався пошук дієвих інструментів, механізмів та політик, що дозволили б підтримувати життєспроможність економіки на всіх рівнях та її поступове зміцнення, сприяти збереженню всіх видів ресурсів, підтримці економічної стійкості та здатності країни витримувати вплив військових дій. Вважаємо, що одним з таких інструментів є соціальне підприємництво, яке за філософією провадження спроможне одночасно вирішувати нагальні як економічні, так і соціальні проблеми, а також є відносно гнучкішим порівняно з іншими економічними інструментами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню проблематики розвитку соціального підприємництва в Україні та країнах світу присвячено дослідження таких українських науковців: Бородіна Є., Виговська-Каменко Т., Короцький А., Кифяк В., Малиш Л., Міщук Г., Пилипчук Р., Свинчук А., Тарасенко Т., Трегубов О., Школяр М.,

Якимова Н. Останнім часом зростає кількість досліджень, спрямованих на вивчення проблематики управління національною економікою в умовах війни, серед них, зокрема роботи Геєця В., Кістерського Л., Костриці В. та Бурлай Т., Літинської В. Однак, реалії сьогодення формують науково-практичний інтерес до вивчення спефіки застосування принципів соціального підприємництва в умовах воєнного стану та обґрунтування його місії як інструменту управління економікою.

**Формулювання цілей статті.** Мета даного дослідження полягає в обґрунтуванні специфічної місії соціального підприємництва в умовах війни, яке пропонується розглядати як один з прогресивних інструментів управління економікою України, розширення сфери використання якого сприятиме покращанню макроекономічних показників та отриманню важливих результатів соціально-економічного спрямування.

**Вклад основного матеріалу.** Проблематика соціального підприємництва є відносно новою для вітчизняної економічної науки та практики. У національному законодавстві відсутнє чітке його визначення, критерії віднесення бізнесу до соціального є доволі «розмитими», й внаслідок цього в суспільстві відсутнє тотальне спільне розуміння сутності даного виду підприємницької діяльності. Попри це, культура соціального підприємництва останніми роками активно поширюється в країні та зростає кількість підприємств й підприємців, які себе ідентифікують як соціальні, або відповідають критеріям, визнаним світовою практикою.

Серед поширених підходів до визначення сутності соціального підприємництва з урахуванням визначеної мети дослідження зупинимось на таких, що у якості одного з ключових атрибутів підприємництва виокремлюють соціальну місію:

1. Соціальне підприємництво - це діяльність підприємств чи організацій, які функціонують з метою отримання прибутку і його спрямування на виконання соціальної місії в контексті вирішення суспільних проблем, або ж працюють у сфері неприбуткової діяльності, спрямованої на досягнення соціального ефекту [9];

2. Соціальне підприємництво - це підприємництво, підприємство, підприємницька діяльність, покликані вирішити соціальні проблеми та задовольнити потреби суспільства. Соціальне підприємництво - це унікальна можливість поєднання соціальної місії з бажанням заробити гроші, надати певні послуги та продати товари; це відповідь суспільства на соціальні потреби [3].

У довоєнний період, у 2021 р. в країні було затверджено Національну економічну стратегію на період до 2030 року [8]. У цьому документі економічну візію було визначено наступним чином:

«Україна - вільна країна, в якій проживають громадяни з високим рівнем добробуту, та ефективна сервісна цифрова держава, що є надійним економічним партнером у світі та прикладом розвитку для всіх країн Східного партнерства»;

«Україна - найпривабливіша країна економічних можливостей для інвестицій, інновацій, ведення бізнесу; найкраще місце для реалізації творчого потенціалу, втілення ідей і власного розвитку».

Очевидно, що в умовах війни підтримка такої візії значно ускладнюється, проте більшість визначених стратегією напрямів є актуальними та їх значущість буде зростати на етапі повоєнного відновлення. Зокрема, це стосується напряму 17. «Підприємництво (розвиток підприємництва)». Стратегічними цілями за напрямом визначено [8]:

- забезпечення ефективної державної політики з розвитку підприємництва;
- стимулювання розвитку підприємницької культури та компетенцій;

створення умов для підвищення рівня доступу підприємств до фінансів;  
створення умов для підвищення рівня доступу підприємств до ринків;  
стимулювання розвитку інновацій.

Отже, проблематика розвитку соціального підприємництва в Україні безпосередньо корелюється з цим напрямом, а саме соціальне підприємництво вважаємо надзвичайно потужним інструментом продукування соціальних інновацій, що є вкрай важливо для задоволення соціальних потреб українського суспільства в умовах війни. До того ж, розвиток соціального підприємництва сприятиме реалізації напрямку 20. «Якість життя», визначеного Національною економічною стратегією на період до 2030 р., що передбачає зокрема досягнення такої стратегічної цілі «забезпечення рівних прав та можливості для кожного, інклюзії та безбар'єрності, високого рівня соціального захисту для гідного життя; підвищення рівня зайнятості жінок і чоловіків відповідних вікових груп та скорочення розриву в оплаті праці жінок і чоловіків» [8].

Проведене дослідження макроекономічних показників та їх динаміки у 2022-2023 рр свідчить, що попри війну у 2023 р. економіка України поступово почала відновлюватись. Експерти зазначають, що відновленню активності бізнесу сприяла запроваджена нова економічна політика воєнного часу [10, с. 5]. Ознаки поживлення економіки розкриваються через такі основні тенденції зміни макроекономічних показників:

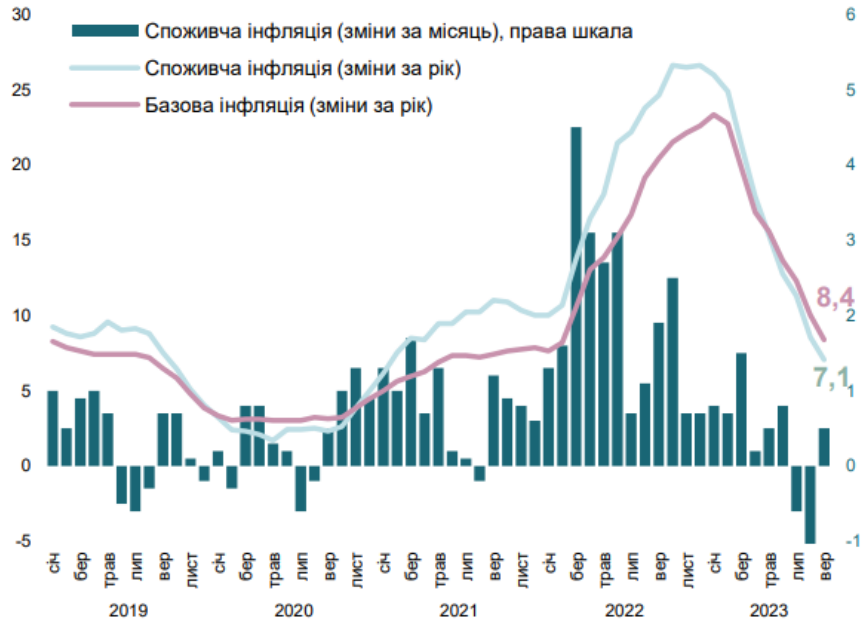
1. за оцінками Мінекономіки у вересні 2023 р. (порівняно з вереснем 2022 року) реальний ВВП збільшився на 9,1% [ $\pm 2\%$ ] [10, с. 4]. Динаміка ВВП в Україні у довоєнний та воєнний періоди представлена на рис.1. З представленого рисунку видно, що у II кварталі 2023 р. вперше з початку повномасштабного вторгнення рф в Україну зафіксовано зростання ВВП до відповідного періоду попереднього року. Це безумовно є індикатором поступової адаптації національної економіки до умов воєнного стану.



Рисунок 1 - Динаміка ВВП в Україні у 2019-2023 рр. [10, с. 4]

2. Загальний темп споживчої інфляції скоротився до рівня, максимально наближеного до показників інфляційної динаміки довоєнного періоду – за дев'ять

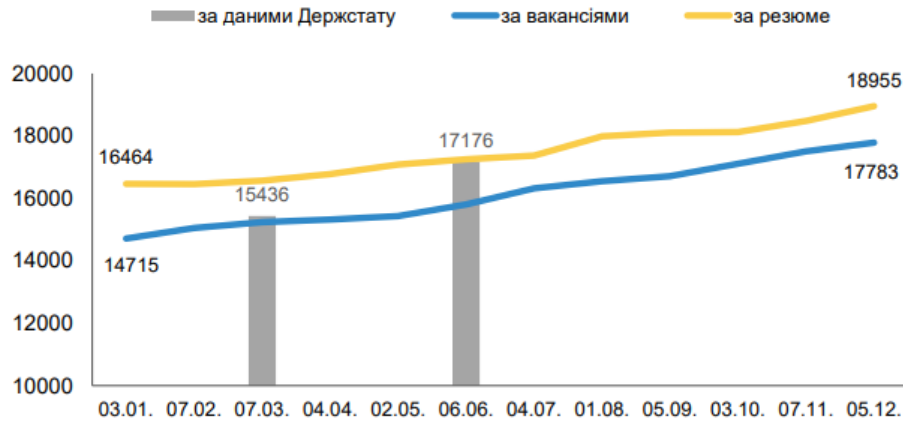
місяців 2023 року ціни зросли лише на 3%, а річні темпи у вересні уповільнилися до 7,1% (рис.2) [10, с. 5]. З представленою рисунком видно, що починаючи з 2022 р. в липні та серпні 2023 р. вперше мало місце від'ємне значення показника темпів зростання споживчої інфляції, яке свідчить про уповільнення її темпів.





та 26,5% відповідно) [7]. Таким чином, підтримка діяльності МСБ для України продовжує залишатись одним з ключових завдань підтримки економіки в умовах війни.

4. Поступове зростання рівня заробітної плати в економіці з метою утримання та залучення нового висококваліфікованого персоналу в умовах дефіциту робочої сили в країні (рис.3).



**Рисунок 3 - Динаміка середньої заробітної плати в Україні за 11 місяців 2023 р., грн [6, с.25]**

Щодо впливу процесів поживлення економіки на стан ринку праці, слід зауважити, що на фоні певного зростання кількості вакансій та попиту на персонал, рівень безробіття в країні продовжує бути на рівні вищому за довоєнний, а кількість осіб, що мають статус безробітних у 2023 р. помісячно зростає (рис.4).



**Рисунок 4 - Показники ринку праці в Україні за 11 місяців 2023 р., тис осіб [6, с.24]**

У жовтні 2023 р. Департаментом стратегічного планування та макроекономічного прогнозування Міністерства економіки України було складено консенсус-прогноз «Україна: відновлення та перспективи зростання» з метою висвітлення консенсусного бачення щодо найімовірнішого сценарію відновлення вітчизняної економіки після зміни економічного становища, спричиненого повномасштабним військовим вторгненням РФ на територію України 24 лютого 2022 року [10]. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2023-2026 роки, що міститься у збірнику розрахований на базі матеріалів, наданих експертами Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України, Національного банку України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», Інституту еволюційної економіки, Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України, ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г. М. Доброва НАН України», ДП «Укрпромзовнішекспертиза», Інституту економічних досліджень та політичних консультацій, Dragon Capital, CASE Україна, ICU та АТ «УКРСИББАНК» [10].

Поступове відновлення економіки України позитивно позначилося на прогнозах експертів щодо її подальших перспектив. Наразі консенсусна оцінка порівняно з попередньою значно покращилася. Так, за прогнозами експертів очікується зростання ВВП у 2023 році на рівні 4,5% (порівняно з попередньою оцінкою 0,3% станом на квітень 2023 року), у 2024 році – рівні 4,2% (3,8% попередня оцінка відповідно) [10, с. 6]. Представимо окремі з прогнозних показників розвитку економіки України у 2024-2026 рр. в табл.1, акцентуючи увагу на медіанних значеннях макроекономічних показників, наданих експертами.

**Таблиця 1 – Консенсус-прогноз тенденцій розвитку економіки України у 2024-2026 рр. [10]**

Макроекономічні показники	Роки		
	2024	2025	2026
Номінальний ВВП, млрд.грн	7 366,2	8 534,9	9 416,1
Реальний ВВП, %, річна зміна	4,2	5,5	5,5
Індекс споживчих цін (середній за рік), %	109,4	108,5	107,1
Кількість зайнятих економічною діяльністю у віці 15-70 років, млн осіб	12,8	13,0	13,5
Рівень безробіття населення у віці 15-70 років (за методологією МОП), у % до робочої сили відповідної вікової групи	12,2	11,7	11,2
Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	18700	21 518	23 889

Зазначимо, що на думку експертів, найбільш значущими серед зовнішніх ризиків для української економіки будуть виступати [10, с. 11]:

упродовж 2023-2026 років: глибока соціалізація значної частини біженців за кордоном із мінімальною ймовірністю їх повернення у майбутньому; послаблення/затримка фінансової підтримки процесів відбудови України зі сторони міжнародних партнерів;

у 2024-2025 роках: суттєве зростання світових цін на продовольство.

Серед внутрішніх ризиків / явищ для вітчизняної економіки найбільш значущими будуть залишатись такі [10, с. 11]:

збереження низької кредитної активності комерційних банків у реальному секторі;

демографічна криза: дефіцит трудових ресурсів – надвеликий відсоток населення, що потребує соціальної підтримки (пенсіонери, діти, інваліди) –гендерний зсув;

зубожіння переважної частини населення;

стрімке посилення трудової міграції за кордон;

значний дефіцит потужності в електроенергетиці (енерготерор).

Значущість розвитку підприємницької діяльності серед важелів управління економікою в умовах воєнного стану та її повоєнного відновлення підтверджується тим, що розвиток підприємництва віднесено до пріоритетних реформ Міністерства економіки України [7]. Також до цих напрямів віднесено розвиток ринку праці, що як вже зазначалось, може бути досягнуто зокрема через сприяння розвитку соціального підприємництва, оскільки воно в тому числі орієнтовано на розширення зайнятості та розширення присутності на ринку праці представників соціально вразливих категорій населення.

Пропонуємо державне реформування підприємництва та ринку праці в Україні розглядати як основу розвитку соціального підприємництва в умовах війни (рис.5), що в свою чергу буде сприяти пошквалюванню ситуації на ринку праці через створення робочих місць на соціальних підприємствах.

Вважаємо, що місія соціального підприємництва в сучасних умовах безпосередньо корелюється з підтримкою політики соціальної якості, що, на думку академіка НАН України Геєця В.М., враховуючи майбутнє членство України в ЄС, має стати однією з першочергових складових політики відновлення реконструкції української економіки в повоєнний час [1, с. 4]. Дослідник зазначає, що на сучасному етапі превалювати повинні соціоекономічні підходи з використанням управлінського інструментарію політики соціальної якості, характерної макроекономічному підходу [1, с. 6]. З усіх видів підприємницької діяльності, що є ключовим чинником повоєнного відновлення економіки, саме соціальне підприємство за своєю специфікою найбільш активно спроможне підтримувати такі нормативні фактори теорії соціальної якості як соціальна справедливість, солідарність, рівна цінність, людська гідність, екорівновага.

Важливим проявом місії соціального підприємництва в сучасному українському суспільстві є те, що воно як прогресивний вид бізнесу з чітко вираженими соціальними цінностями може слугувати потужним підґрунтям підтримки сучасних пріоритетів соціального розвитку. Дослідники В.І.Костриця та Т.В.Бурлай у своєму дослідженні наголошують, що наразі актуалізується на всіх рівнях питання наслідування соціальних пріоритетів розвитку з тим, щоб ефективно протистояти кризовим впливам, подолати їх негативні наслідки, залікувати отримані «соціальні травми» і не лише забезпечити гідність і якість життя людей, а й уберегти його від сучасних гібридних загроз [1, с. 6]. Як найбільш нагальні вони виокремлюють соціальні пріоритети щодо подолання нерівності, удосконалення національних систем соціального страхування на засадах фінансової стійкості та соціальної якості, а також пріоритети щодо зміцнення соціальних опор економічної безпеки («праця», «пільги», «захист» і «справедливість», а також забезпечення їх фінансової стійкості) тощо.

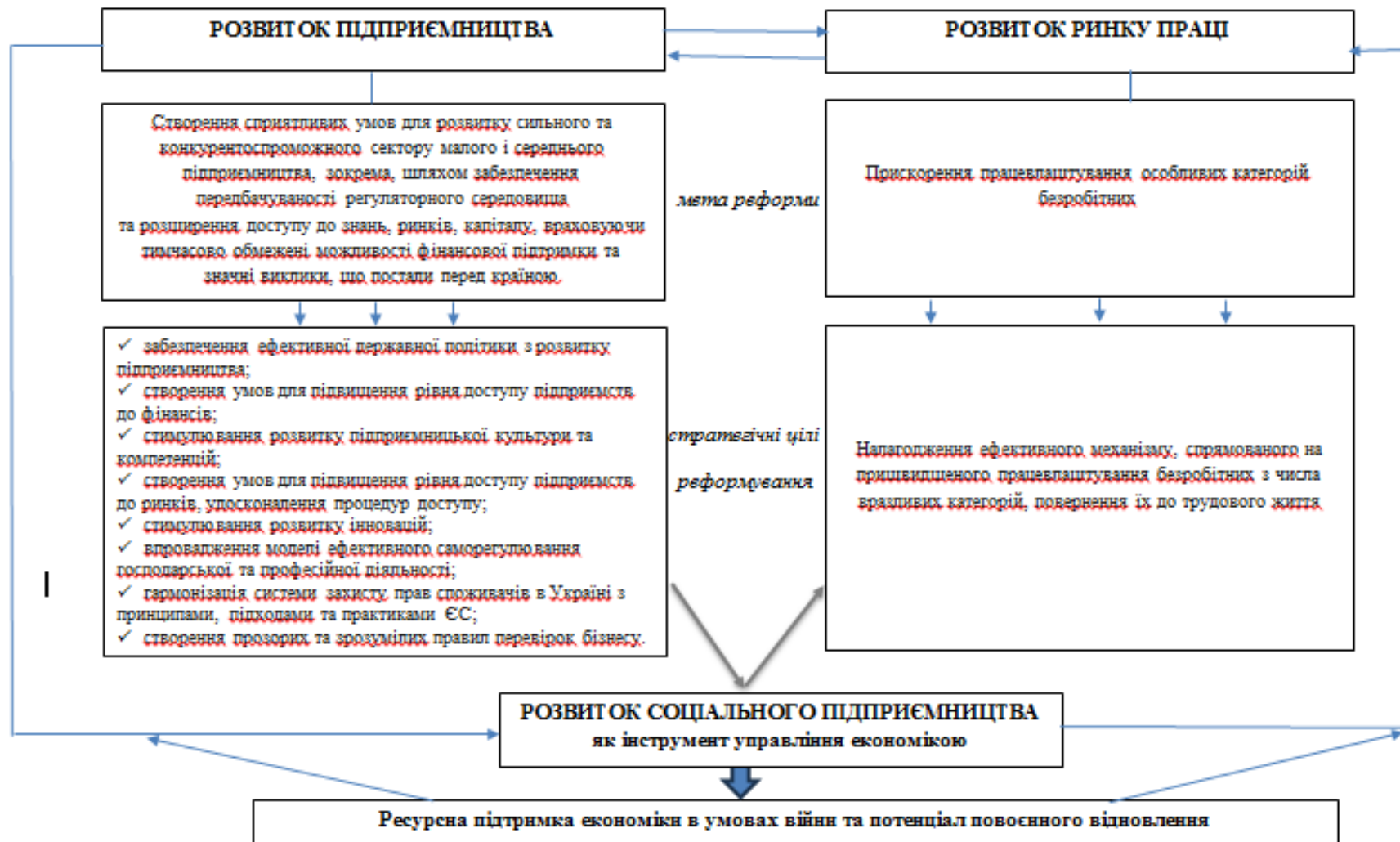


Рисунок 5 - Державне реформування підприємництва та ринку праці в Україні як основа розвитку соціального підприємництва в умовах війни

Джерело: розроблено авторами з використанням матеріалів Міністерства економіки України [7]

А отже, маємо наголосити, що через провадження соціального підприємництва та залучення до цього виду діяльності якомога більш широкого представництва різних соціальних категорій на рівні окремих громад та країни в цілому можуть бути створені умови щодо практичної реалізації названих вище соціальних пріоритетів.

Окремо слід акцентувати, що в умовах війни соціальне підприємництво нерозривно пов'язано із реалізацією державної соціальної політики, оскільки вони мають однакові акценти, а крім того, соціальне підприємництво має потенціал створення додаткових ресурсів для реалізації завдань, що стоять перед соціальною політикою. В окремих випадках, саме соціальне підприємництво здатне вирішити (або принаймні частково вирішити) низку тих соціальних проблем, що в умовах війни державна соціальна політика неспроможна повноцінно розв'язати (забезпечення зайнятості представників окремих соціальних категорій, вирішення специфічних проблем соціального характеру, інтеграція в соціально-економічне життя громади ВПО, ветеранів та інших соціальних груп, тощо). В умовах війни соціальна політика має спрямовуватися в першу чергу на мінімізацію негативних наслідків воєнних дій, передусім, таких як зростання кількості безробітних, безпритульних, переселенців, тобто осіб, які потребують допомоги в умовах руйнування об'єктів виробничої і соціальної інфраструктури [5, с. 63]. Першочерговим завданням соціальної політики, яке актуалізується в умовах ведення воєнних дій, є надання допомоги бідним і малозахищеним групам населення, які опинились у складних життєвих обставинах [5, с. 63]. Отже, частина цих завдань може бути вирішена зокрема через застосування підходів щодо створення умов в країні для зростання частки соціальних підприємств та підприємств, які орієнтовані на використання частини прибутку на розв'язання гострих соціальних проблем, обумовлених, зокрема, війною в Україні. Вважаємо, що місія соціального підприємництва в сучасних умовах безпосередньо корелюється з підтримкою політики соціальної якості, що, на думку академіка НАН України Геєця В.М., враховуючи майбутнє членство України в ЄС, має стати однією з першочергових складових політики відновлення реконструкції української економіки в повоєнний час [1, с. 4]. Дослідник зазначає, що на сучасному етапі превалювати повинні соціоекономічні підходи з використанням управлінського інструментарію політики соціальної якості, характерної макроекономічному підходу [1, с. 6]. З усіх видів підприємницької діяльності, що є ключовим чинником повоєнного відновлення економіки, саме соціальне підприємництво за своєю специфікою найбільш активно спроможне підтримувати такі нормативні фактори теорії соціальної якості як соціальна справедливість, солідарність, рівна цінність, людська гідність, екорівновага.

Важливим проявом місії соціального підприємництва в сучасному українському суспільстві є те, що воно як прогресивний вид бізнесу з чітко вираженими соціальними цінностями може слугувати потужним підґрунтям підтримки сучасних пріоритетів соціального розвитку. Дослідники В.І.Костриця та Т.В.Бурлай у своєму дослідженні наголошують, що наразі актуалізується на всіх рівнях питання наслідування соціальних пріоритетів розвитку з тим, щоб ефективно протистояти кризовим впливам, подолати їх негативні наслідки, залікувати отримані «соціальні травми» і не лише забезпечити гідність і якість життя людей, а й уберегти його від сучасних гібридних загроз [1, с. 6]. Як найбільш нагальні вони виокремлюють соціальні пріоритети щодо подолання нерівності, удосконалення національних систем соціального страхування на засадах фінансової стійкості та соціальної якості, а також пріоритети щодо зміцнення соціальних опор економічної безпеки («праця», «пільги», «захист» і «справедливість»), а також забезпечення їх фінансової стійкості) тощо. А отже, маємо наголосити, що через

провадження соціального підприємництва та залучення до цього виду діяльності якомога більш широкого представництва різних соціальних категорій на рівні окремих громад та країни в цілому можуть бути створені умови щодо практичної реалізації названих вище соціальних пріоритетів.

Окремо слід акцентувати, що в умовах війни соціальне підприємництво нерозривно пов'язано із реалізацією державної соціальної політики, оскільки вони мають однакові акценти, а крім того, соціальне підприємництво має потенціал створення додаткових ресурсів для реалізації завдань, що стоять перед соціальною політикою. В окремих випадках, саме соціальне підприємництво здатне вирішити (або принаймні частково вирішити) низку тих соціальних проблем, що в умовах війни державна соціальна політика неспроможна повноцінно розв'язати (забезпечення зайнятості представників окремих соціальних категорій, вирішення специфічних проблем соціального характеру, інтеграція в соціально-економічне життя громади ВПО, ветеранів та інших соціальних груп, тощо). В умовах війни соціальна політика має спрямовуватися в першу чергу на мінімізацію негативних наслідків воєнних дій, передусім, таких як зростання кількості безробітних, безпритульних, переселенців, тобто осіб, які потребують допомоги в умовах руйнування об'єктів виробничої і соціальної інфраструктури [5, с. 63]. Першочерговим завданням соціальної політики, яке актуалізується в умовах ведення воєнних дій, є надання допомоги бідним і малозахисним групам населення, які опинились у складних життєвих обставинах [5, с. 63]. Отже, частина цих завдань може бути вирішена зокрема через застосування підходів щодо створення умов в країні для зростання частки соціальних підприємців та підприємств, які орієнтовані на використання частини прибутку на розв'язання гострих соціальних проблем, обумовлених, зокрема, війною в Україні.

Конкретизуючі місію соціального підприємництва в умовах війн слід зазначити, що серед важливих позитивних результатів її реалізації в умовах війни та на етапі повоєнного відновлення економіки України дослідники визначають такі [2]:

1. Допомога у подоланні соціальної ізоляції, зокрема, працевлаштування людей з обмеженими фізичними та психічними можливостями, безробітних, представників груп ризику.

2. Знаходження нових шляхів для реформування державних соціальних послуг.

3. Залучення громадян до участі у соціальних ініціативах на волонтерських засадах, об'єднання громад навколо соціальних проблем.

4. Поява нових видів соціальних послуг, які залишаються поза увагою звичайного бізнесу у зв'язку з малопробитковістю, непопулярністю, відсутністю належної професійної підготовки.

5. Більш ефективне використання наявних ресурсів регіону у вирішенні соціальних проблем.

6. Зниження навантаження на місцеві бюджети у вирішенні соціальних проблем (актуально в умовах хронічного дефіциту бюджетних коштів).

**Висновки.** Соціальне підприємництво в умовах війни може виконувати важливу місію, спрямовану на розв'язання соціальних проблем та поліпшення умов життя тих груп населення, які постраждали від війни, одночасно підвищуючи рівень ділової активності та економічної стабільності. Глобально місія соціального підприємництва в умовах війни проявляється через такі аспекти:

забезпечення економічної стійкості: Соціальні підприємства можуть грати важливу роль у відновленні економіки під час та після війни. Шляхом створення тривалих, стійких робочих місць та розвитку підприємництва вони сприяють

економічному відновленню та зменшенню безробіття;

сприяння соціальній інтеграції: Соціальні підприємства та підприємці можуть активно залучати вразливі соціальні групи, такі як внутрішньо переміщені особи, ветерани, сім'ї загиблих тощо, до виробництва товарів та послуг;

надання соціальних послуг (у т.ч тих, які в даний момент часу держава не спроможна забезпечувати): соціальні підприємства можуть фокусуватися на наданні різноманітних соціальних послуг, таких як освіта, медична допомога, консультації тощо, для тих, хто потребує особливої уваги під час та після війни;

Крім того, окремих тип соціальних підприємств через свою місію спроможний підтримувати й екологічну відповідальність, що також є надзвичайно важливим в умовах зростання шкоди військових дій навколишньому середовищу (діяльність соціальних підприємств може включати в себе екологічно відповідальні практики, такі як відновлення екосистем, реабілітація зруйнованих територій та утримання стійкого сільського господарства тощо).

Узагальнюючи, зазначимо, що соціальне підприємництво в умовах війни може виступати як каталізатор позитивних соціально-економічних змін, сприяючи відновленню економіки, соціальної сфери та покращенню умов й якості життя тих громадян, хто потрапив під вплив війни.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Геєць В.М. До питання теорії і практики політики соціальної якості в повоєнній Україні. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 3-22. <https://doi.org/10.15407/economuukr.2023.04.003>
2. Горбенко А. Особливості розвитку та переваги соціального підприємництва. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/osoblivosti-rozvitku-ta-perevagi-sotsialnogo-pidpri%D1%94mnitstva>
3. Каменко І., Виговська-Каменко Т. Соціальне підприємництво як відповідь суспільства на соціальні потреби. URL: [https://biz.ligazakon.net/interview/205014\\_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi](https://biz.ligazakon.net/interview/205014_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi)
4. Костиця В.І., Бурлай Т.В. Сучасні пріоритети соціального розвитку: вплив глобальних трансформацій і завдання України (по)воєнного періоду. *Економіка України*. 2023. № 4. С. 97-116. <https://doi.org/10.15407/economuukr.2023.04.097>
5. Літинська В.А. Особливості соціальної політики в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2023. № 1. С. 61-73. <https://doi.org/10.15407/economuukr.2023.01.061>
6. Моніторинг основних подій в економіці України, листопад 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5e402aa9-af59-4203-8e49-fcc2ac67476e&title=MonitoringOsnovnikhPodiiVEkonomitsiUkraini-listopad2023->
7. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>
8. Постанова Кабінету міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 “Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року” (зі змінами від 21.04.2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>
9. Соціальне підприємництво в Україні: економіко-правовий аналіз. URL: [https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine\\_ukrainian\\_1.pdf](https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_1.pdf)
10. Україна: відновлення та перспективи зростання консенсус-прогноз. Міністерство економіки України. № 56, жовтень 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=767c9944-87c0-4e5a-81ea-848bc0a7f470&tag=Konsensus-prognoz>

## REFERENCES

1. Heiets V.M. Do pytannia teorii i praktyky polityky sotsialnoi yakosti v povoiennii Ukraini. *Ekonomika Ukrainy*. 2023. № 4. S. 3-22. <https://doi.org/10.15407/economukr.2023.04.003>
2. Horbenko A. Osoblyvosti rozvytku ta perevahy sotsialnogo pidpriemnytstva. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/osoblyvosti-rozvitku-ta-perevagi-sotsialnogo-pidpri%D1%94mnitstva>
3. Kamenko I., Vyhovska-Kamenko T. Sotsialne pidpriemnytstvo yak vidpovid suspilstva na sotsialni potreby. URL: [https://biz.ligazakon.net/interview/205014\\_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi](https://biz.ligazakon.net/interview/205014_sotsalne-pdprimnitstvo-yak-vdpovd-susplstva-na-sotsaln-potrebi)
4. Kostrytsia V.I., Burlai T.V. Suchasni priorytety sotsialnogo rozvytku: vplyv hlobalnykh transformatsii i zavdannia Ukrainy (po)voiennoho periodu. *Ekonomika Ukrainy*. 2023. № 4. S. 97-116. <https://doi.org/10.15407/economukr.2023.04.097>
5. Litynska V.A. Osoblyvosti sotsialnoi polityky v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika Ukrainy*. 2023. № 1. S. 61-73. <https://doi.org/10.15407/economukr.2023.01.061>
6. Monitorynh osnovnykh podii v ekonomitsi Ukrainy, lystopad 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5e402aa9-af59-4203-8e49-fcc2ac67476e&title=MonitoringOsnovnykhPodiiVEkonomitsiUkraini-listopad2023->
7. Ofitsiynyi sait Ministerstva ekonomky Ukrainy. URL: <https://www.me.gov.ua>
8. Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy vid 3 bereznia 2021 r. № 179 “Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku” (zi zminamy vid 21.04.2023 r.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>
9. Sotsialne pidpriemnytstvo v Ukraini: ekonomiko-pravovyi analiz. URL: [https://eunighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine\\_ukrainian\\_1.pdf](https://eunighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_1.pdf)
10. Ukraina: vidnovlennia ta perspektyvy zrostannia konsensus-prohnoz. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. № 56, zhovten 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=767c9944-87c0-4e5a-81ea-848bc0a7f470&tag=Konsensus-prognoz>



*DOI: 10.31558/2307-2318.2023.4.15*

УДК 658.562.018

JEL: L15, M11, O32

**Білоус-Сергєєва С.О.**

к.е.н, доцент, Державний вищий навчальний заклад  
«Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро,  
<http://orcid.org/0000-0003-0430-0820>  
[beloussergeeva.75@gmail.com](mailto:beloussergeeva.75@gmail.com)

## **ОЦІНКА ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ SIX SIGMA В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ЧИ ПОСЛУГ**

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, виробництва та організації виявляють необхідність впровадження стратегій, спрямованих на досягнення високого рівня якості продукції чи надання послуг. Однією з ефективних та широко використовуваних методологій у цьому контексті є Six Sigma. Ця стратегія управління якістю не лише визначає стандарти високої якості, але й надає конкретний набір інструментів та методів для постійного вдосконалення процесів.

У роботі розглянуто, як методи Six Sigma можуть бути використані для оцінки та підвищення ефективності управління якістю. Висвітлено не лише теоретичні аспекти Six Sigma, але і практичний досвід впровадження цієї методології в різних галузях бізнесу, що вказує на те, що вона може бути успішно впроваджена у різноманітних галузях, сприяючи підвищенню якості, зниженню витрат та оптимізації виробничих та послугових процесів. Визначено переваги, які може надати впровадження Six Sigma у виробництво, а також її можливі недоліки. Виділено перелік перешкод з якими може стикатися компанія на початку та під час роботи зі стратегією Six Sigma. Робота не лише висвітлює важливість Six Sigma в управлінні якістю, але й вказує на шляхи оцінки та подальшого вдосконалення ефективності його застосування в сучасних умовах. Враховуючи динаміку сучасного бізнесу, вона є актуальною та важливою для практиків та дослідників, спрямованих на досягнення високих стандартів якості у своїй діяльності.

**Ключові слова:** Six Sigma; управління проектами; підвищення продуктивності; виробництво; оптимізація; конкурентоспроможність.

**Svetlana Belous-Sergeeva**

Ph.D., assistant professor Pryazovskyi State Technical University, m. Dnipro,  
<http://orcid.org/0000-0003-0430-0820>  
[beloussergeeva.75@gmail.com](mailto:beloussergeeva.75@gmail.com)

## **ASSESSMENT AND ENHANCEMENT OF THE EFFECTIVENESS OF SIX SIGMA METHODS APPLICATION IN QUALITY MANAGEMENT OF PRODUCTION OR SERVICES**

In the modern business environment, where competition is constantly increasing, manufacturing and organizations are finding the need to implement strategies aimed at achieving a high level of product quality or service provision. One of the effective and widely used methodologies in this context is Six Sigma. This quality management strategy not only

sets standards for high quality but also provides a specific set of tools and methods for continuous process improvement.

The paper explores how Six Sigma methods can be used to assess and enhance quality management effectiveness. The paper examines not only the theoretical aspects of Six Sigma but also practical experience in implementing this methodology across different business sectors, indicating its successful implementation in various industries, contributing to quality enhancement, cost reduction, and optimization of manufacturing and service processes. The advantages of implementing Six Sigma in production are outlined, as well as its potential drawbacks. A list of obstacles that a company may encounter at the beginning and during the implementation of the Six Sigma strategy is identified. This work not only highlights the importance of Six Sigma in quality management but also indicates ways to evaluate and further improve its effectiveness in contemporary conditions. Given the dynamics of modern business, it is relevant and important for practitioners and researchers aiming to achieve high standards of quality in their activities.

**Key words:** Six Sigma; project management; productivity enhancement; manufacturing; optimization; competitiveness.

**Постановка проблеми.** У сучасному глобальному бізнес-середовищі, де високий рівень конкуренції та швидкі технологічні зміни стають нормою, досягнення та утримання високої якості продукції чи надання послуг стає найважливішим завданням для підприємств. У цьому контексті, ефективне управління якістю стає ключовим елементом стратегії виробничих та сервісних компаній.

**Аналіз останніх досліджень.** Стратегія Six Sigma здобула величезну популярність як методологія управління якістю, а вчені, такі як Mikel J. Harry, Richard Schroeder, Peter S. Pande, George Eckes, Ronald D. Snee, та інші зробили значний внесок у її розвиток і популяризацію. Mikel J. Harry і Bill Smith, зробили великий внесок у розробку ключових понять, принципів та інструментів Six Sigma. Richard Schroeder та Peter S. Pande відомі своїми дослідженнями з практичного застосування Six Sigma в різних галузях бізнесу та її впливу на показники ефективності та прибутковості компаній [1, 2]. George Eckes робить акцент на практичних аспектах впровадження Six Sigma та надає консультативні послуги компаніям щодо впровадження цієї стратегії [3]. Роботи Ronald D. Snee орієнтовані на розробку методів оцінки ефективності Six Sigma та на практичне застосування цих методів в різних сферах бізнесу [4].

Враховуючи важливість Six Sigma у сфері управління якістю та його потенціал у досягненні виняткової якості та вищої конкурентоспроможності подальше дослідження цього питання сприятиме розвитку практичних методів інтеграції Six Sigma в організаційні процеси та впровадженню інноваційних стратегій управління якістю для досягнення кращих результатів і конкурентної переваги на ринку.

**Формулювання мети статті.** Метою цього дослідження є розкриття важливості Six Sigma у контексті управління якістю, а також виявлення факторів, які впливають на ефективність впровадження цієї методології. Проведення аналізу прикладів успішного впровадження Six Sigma в різних галузях. Виділення переваг та можливих недоліків впровадження Six Sigma, а також визначення можливих перешкод.

**Виклад основного матеріалу.** Six Sigma — це стратегія управління якістю та методологія, спрямована на покращення продуктивності та ефективності організаційних процесів. Назва Six Sigma походить від статистичної термінології, де один "сигма" вказує на стандартне відхилення від середнього значення в статистиці.

Основна ідея полягає в тому, щоб зменшити відхилення та варіабельність у процесах до такого рівня, що становить менше шести сигм, тобто близько 3.4 дефектів чи помилок на мільйон [1, 5]. Six Sigma грає важливу роль в управлінні якістю, надаючи організаціям систематичний та стратегічний підхід до виявлення, аналізу та виправлення дефектів та невідповідностей в їхніх процесах [6].

Аналіз публікацій свідчить про те, що Six Sigma є універсальним інструментом, який може бути успішно впроваджений у різноманітних галузях, сприяючи підвищенню якості, зниженню витрат та оптимізації виробничих та послугових процесів. Приклади успішного впровадження Six Sigma в різних галузях демонструють широкий спектр можливостей цієї методології для покращення процесів та досягнення високих стандартів якості.

“Motorola” стала піонером в застосуванні Six Sigma [2, 7]. Їхня успішна реалізація методології дозволила зменшити кількість дефектів у виробництві телефонних інтегрованих схем до рівня менше 3,4 дефектів на мільйон. Це дало компанії значну конкурентну перевагу в її індустрії.

“General Electric” вдало впровадила Six Sigma у всіх своїх бізнес-підрозділах, включаючи авіаційну та енергетичну промисловості [2]. Це привело до значних покращень у виробництві, оптимізації витрат та підвищення клієнтського задоволення.

У фармацевтичній галузі “Johnson & Johnson” впроваджує Six Sigma для оптимізації процесів виробництва та контролю якості [8]. Це дозволяє компанії підтримувати високі стандарти якості та безпеки своїх медичних продуктів.

“Amazon” використовує Six Sigma для оптимізації складських та логістичних процесів [2, 3]. Це дозволяє їм підтримувати високу ефективність у виконанні замовлень та задовольняти потреби клієнтів у швидкому та надійному обслуговуванні.

У фінансовому секторі, “Bank of America” впроваджує Six Sigma для оптимізації фінансових операцій та покращення обслуговування клієнтів. Це допомагає їм зменшувати час обробки транзакцій та забезпечувати більшу точність у фінансових операціях.

“Honeywell”, як постачальник різноманітних технологій та послуг, використовує Six Sigma для управління якістю та оптимізації виробничих процесів [3]. Успішне впровадження Six Sigma допомогло компанії знизити витрати та покращити якість продукції, що привело до підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

“Ford Motor Company” використовує Six Sigma для покращення процесів виробництва автомобілів та зменшення кількості дефектів [9]. Це допомагає компанії знижувати витрати та підвищувати якість своїх автомобілів.

“McDonald’s” використовує Six Sigma для оптимізації процесів готування їжі та обслуговування у своїх ресторанах [10]. Це дозволяє компанії підтримувати стандарти якості та швидкість обслуговування для своїх клієнтів у всіх закладах.

Загальна тенденція успішного впровадження Six Sigma полягає у тому, що ця методологія дозволяє компаніям створювати систематичний підхід до вдосконалення процесів та досягати позитивних результатів у різних галузях. Фактори успіху включають підтримку від вищого керівництва, залучення співробітників та використання даних для прийняття рішень. Ці приклади показують, що Six Sigma може бути успішно впроваджена в різних галузях, від виробництва до обслуговування, і допомагає компаніям досягати покращень у виробничих процесах, знижувати витрати та підвищувати якість продукції чи послуг.

Впровадження Six Sigma може стикатися з різними викликами та перешкодами, які можуть ускладнити процес і вимагати додаткових зусиль для подолання [11, 12].

Серед найбільш поширених викликів і перешкод слід виділити:

**Культурні зміни:** успіх Six Sigma часто вимагає культурних змін у компанії. Це може бути складним завданням, особливо якщо компанія має вже існуючу культуру, що не підтримує принципи Six Sigma.

**Необхідність зміни менталітету:** успішне впровадження Six Sigma потребує зміни менталітету працівників, зокрема, щодо постійного покращення процесів і активної участі у проектах з оцінки та підвищення якості.

**Брак підтримки керівництва:** без підтримки від верхівки компанії впровадження Six Sigma може стати важким.

**Недостатня кваліфікація персоналу:** ефективне використання інструментів Six Sigma потребує високо кваліфікованого персоналу. Недостатня підготовка або недоцільне використання інструментів може призвести до провалу проєкту.

**Суперечності між департаментами:** впровадження Six Sigma може стати складним через суперечності та конфлікти між різними департаментами чи функціональними групами, особливо коли вони працюють ізольовано.

**Неправильна оцінка масштабу проєктів:** іноді проєкти Six Sigma можуть бути недооцінені з точки зору їхнього обсягу, тривалості чи складності, що може призвести до перевищення строків та витрат або невдачі.

**Відсутність конкретних метрик успіху:** без чітких метрик успіху із впровадження Six Sigma важко оцінити його ефективність і вплив на бізнес [13, 14].

Для подолання цих викликів важливо мати чіткий план впровадження, ретельно підготовлений персонал, підтримку керівництва та постійно вдосконалювати процеси з урахуванням отриманих даних та викликів.

Вимірювання результатів впровадження Six Sigma є ключовою складовою для оцінки ефективності програми та досягнення поставлених цілей. Для цього можуть бути використані такі метрики та показники успішності [15, 9]:

1. Кількість дефектів: один з основних показників успіху Six Sigma — це зменшення кількості дефектів у виробничому процесі або в результаті надання послуг.

2. Підвищення якості: метрики якості, такі як кількість відхилень від стандартів якості, відсоток відповідних продуктів або послуг, можуть бути використані для вимірювання покращень в якості.

3. Метрики споживчої лояльності: опитування клієнтів та зворотний зв'язок можуть допомогти визначити, наскільки задоволені клієнти після впровадження Six Sigma та які конкретні зміни сприяли цьому.

4. Об'єм витрат: впровадження Six Sigma може привести до зниження витрат на виробництво, логістику, операційні процеси, тощо.

5. Покращення ефективності процесів: вимірювання часу, ресурсів та інших показників ефективності процесів перед та після впровадження Six Sigma може показати, наскільки ефективно були внесені зміни.

6. Підвищення прибутковості: успішне впровадження Six Sigma може позитивно вплинути на прибутковість компанії через зменшення витрат, підвищення якості та збільшення лояльності покупців.

7. Кількість завершених проєктів: вимірювання кількості та успішності завершених Six Sigma проєктів може служити індикатором прогресу та відданості організації методології.

Ці метрики допоможуть визначити вплив впровадження Six Sigma на діяльність організації та забезпечити об'єктивну оцінку його результатів. Важливо підбирати метрики, які відображають конкретні цілі та стратегії бізнесу.

Застосування методології Six Sigma відоме своїми численними перевагами для організацій будь-якого розміру та галузі [12, 14]. До переваг, які може отримати компанія від впровадження Six Sigma слід віднести:

- покращення якості;
- збільшення лояльності клієнтів;
- підвищення ефективності процесів, Six Sigma допомагає ідентифікувати та усувати неефективність у виробничих та бізнес-процесах, що приводить до зниження витрат та оптимізації ресурсів;
- зростання прибутковості;
- сприяння інноваціям;
- залучення та розвиток персоналу надає персоналу можливість отримати навички управління проектами, використання статистичних методів аналізу та вирішення проблем;
- фокус на фактах та даних дозволяє уникнути суб'єктивних оцінок та зменшити кількість помилкових рішень.

Ці переваги роблять Six Sigma потужним інструментом для досягнення високих стандартів якості, ефективності та конкурентоспроможності у будь-якій організації.

Незважаючи на численні переваги, впровадження Six Sigma може мати деякі недоліки і складнощі [7]:

- великий обсяг часу та ресурсів: впровадження Six Sigma вимагає значних інвестицій у час та ресурси для навчання персоналу, збору та аналізу даних, а також виконання проєктів;
- складність впровадження: Six Sigma — це комплексна методологія, іноді є складною для розуміння та впровадження, особливо для менших організацій або тих, що мають дуже обмежені ресурси;
- можливість занепаду ініціативи: після початкового ентузіазму може виникнути занепад ініціативи, особливо якщо не вдасться швидко побачити значні результати;
- небажаний акцент на процесах, а не на людях;
- обмеження креативності та інновацій: занадто великий фокус на стандартизації та стабілізації процесів може викликати обмеження;
- недостатнє врахування контексту: ігнорування унікальності та контексту організації або окремих проєктів може привести до непридатності певних підходів або інструментів;
- можливість виникнення резисту до змін;

Важливо усвідомлювати можливі недоліки та вміти ефективно керувати ними для успішного впровадження та збереження ефективності Six Sigma.

**Висновки і перспективи.** Узагальнюючи, можна сказати, що Six Sigma є надзвичайно важливою для досягнення високих стандартів якості в сучасному бізнес-середовищі. Завдяки цій методології організація може ефективно підвищувати якість продукції та послуг, а також оптимізувати виробничі та послугові процеси. Чітко визначені процеси, систематичний аналіз даних та постійне покращення дозволяють досягти значних успіхів у підвищенні якості продукції чи послуг та зниженні витрат.

За допомогою аналізу прикладів успішного впровадження Six Sigma в різних галузях, визначено ключові аспекти, які допомагають досягти успіху, такі як: підтримка керівництва, відповідне навчання персоналу, метрики успіху, вибір правильних проєктів для впровадження. Успішне впровадження Six Sigma вимагає великої підтримки керівництва та активної участі всього персоналу. Навчання та залучення співробітників у процес покращення може виявитися критичним для успіху програми.

Чітко визначені цілі, якісні метрики та ретельний відбір проєктів дозволяють максимізувати вплив Six Sigma на результативність організації. Проте, виявлені також можливі недоліки впровадження Six Sigma, такі як: великий обсяг часу та ресурсів, складність впровадження, можливий занепад ініціативи після початкового ентузіазму та інші.

В цілому, висвітлення ролі Six Sigma у сфері управління якістю є важливим кроком у напрямку розуміння та вдосконалення виробничих та послугових процесів. Впровадження Six Sigma може сприяти досягненню виняткової якості та вищої конкурентоспроможності організацій, які використовують цей підхід.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schroeder R. Six sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations. / Schroeder. // *International Journal of Quality & Reliability Management*. – 2007. – №24. – P. 343–345.

2. Pande P. The Six Sigma way : how GE, Motorola, and other top companies are honing their performance [Electronic resource] / P. Pande, R. Neuman, R. Cavanagh // McGraw-Hill. – 2007. – Mode of access: [https://www.researchgate.net/publication/31692102\\_The\\_Six\\_Sigma\\_way\\_how\\_GE\\_Motorola\\_and\\_other\\_top\\_companies\\_are\\_honing\\_their\\_performance\\_PS\\_Pande\\_RP\\_Neuman\\_RR\\_Cavanagh](https://www.researchgate.net/publication/31692102_The_Six_Sigma_way_how_GE_Motorola_and_other_top_companies_are_honing_their_performance_PS_Pande_RP_Neuman_RR_Cavanagh).

3. Eckes G. The Six Sigma Revolution: How General Electric and Others Turned Process Into Profits. / George Eckes., 2001. – 288 p.

4. Snee R. Six Sigma Beyond the Factory Floor: Deployment Strategies for Financial Services, Health Care, and the Rest of the Real Economy. / R. Snee, R. Hoerl.. – 352 p. – (Ft Pr). – (1st edition).

5. Linderman K. Six Sigma: current practice, future research. / K. Linderman, C. Miller, C. Debra. // *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*. – 2019. – №2. – P. 104–122.

6. Фадєєва І. Г. Моделювання бізнес-процесів організації: сутність, складові та методологія впровадження в умовах формування глобальної економіки стійкого розвитку. [Електронний ресурс] / І. Г. Фадєєва, Н. В. Орлова, В. В. Макарова. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://academy-vision.org/>.

7. Shah R. Six Sigma implementation in manufacturing industries: a systematic literature review. / R. Shah, S. Singh. // *International Journal of Production Research*. – 2020. – №58. – P. 3652–3676.

8. Cruz J. Proposal for a Six Sigma method applied to the pharmaceutical sector. / J. Cruz, J. Farias de Filho, V. de Oliveira. // *Journal of Technology Management & Innovation*. – 2021. – №1. – P. 166–177.

9. Nair A. A Case Study on Six Sigma at Wipro Technologies: Thrust on Quality Improvement. / A. Nair, D. Prajapati. // *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. – 2015. – №4. – P. 212–218.

10. Sharma S. Application of Six Sigma in Food Industry: A Review. / S. Sharma, R. Singh. // *International Journal of Scientific and Research Publications*. – 2015. – №5. – P. 1–6.

11. Лазаренко Ю. О., Гарафонова О. І. Особливості формування системи управління якістю продукції бізнес-організації на базі концепції «шість сигм».

Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 лист. 2021 р.). Харків, 2021. С. 303-305.

12. Kumar M. Critical success factors for implementing Six Sigma in manufacturing industries: an empirical study. / M. Kumar, R. Singh. // *Journal of Modelling in Management*. – 2021. – №16. – P. 285–311.

13. Сокол П.М., Хамініч С.Ю. Трансформація механізму маркетингу українських підприємств у сучасному бізнес – середовищі [Текст] Монографія / П.М.Сокол, С. Ю.Хамініч – Дніпро : Вид-во «Нова-Ідеологія», 2022. – 160 с.

14. Bonilla A. Critical Success Factors for Six Sigma implementation in small and medium-sized enterprises: An exploratory study. / A. Bonilla, A. Vargas, D. Rodriguez. // *Quality Management & Business Excellence*. – 2021. – №5. – P. 651–672.

15. Lesniak J. Identification of customer satisfaction determinants using Six Sigma approach. / J. Lesniak, M. Krol.. // *Production Engineering Archives*. – 2019. – №24. – P. 7–10.

### REFERENCES

1. Schroeder, R. (2007). Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(4), pp. 343–345.

2. Pande, P., Neuman, R., & Cavanagh, R. (2007). *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance* [Electronic resource]. McGraw-Hill. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/31692102\\_The\\_Six\\_Sigma\\_way\\_how\\_GE\\_Motorola\\_and\\_other\\_top\\_companies\\_are\\_honing\\_their\\_performance\\_PS\\_Pande\\_RP\\_Neuman\\_RR\\_Cavanagh](https://www.researchgate.net/publication/31692102_The_Six_Sigma_way_how_GE_Motorola_and_other_top_companies_are_honing_their_performance_PS_Pande_RP_Neuman_RR_Cavanagh). (Accessed: 14 January 2024).

3. Eckes, G. (2001). *The Six Sigma Revolution: How General Electric and Others Turned Process Into Profits*.

4. Snee, R. and Hoerl, R. (2001). *Six Sigma Beyond the Factory Floor: Deployment Strategies for Financial Services, Health Care, and the Rest of the Real Economy*. (1st edition). Ft Pr.

5. Linderman, K., Miller, C., & Debra, C. (2019). Six Sigma: Current Practice, Future Research. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 14(2), pp. 104–122.

6. Fadiieva, I. H., Orlova, N. V., and Makarova, V. V. (2023). Моделювання бізнес-процесів організації: сутність, складові та методологія впровадження в умовах формування глобальної економіки стійкого розвитку, [‘Modeling the organization’s business processes: essence, warehouse conditions and implementation methodology in the minds of the formation of a global economy of stylish development’]. Академія Візіон [‘Vision Academy’]. Available at: <https://academy-vision.org/>. (Accessed: 20 January 2024).

7. Shah, R., & Singh, S. (2020). Six Sigma implementation in manufacturing industries: a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 58(12), pp. 3652–3676.

8. Cruz, J., Farias de Filho, J., & de Oliveira, V. (2021). Proposal for a Six Sigma method applied to the pharmaceutical sector. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(14), pp.166–177.

9. Nair, A., & Prajapati, D. (2015). A Case Study on Six Sigma at Wipro Technologies: Thrust on Quality Improvement. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(4), pp. 212–218.

10. Sharma, S., & Singh, R. (2015). Application of Six Sigma in Food Industry: A Review. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(1), pp.1–6.
11. Lazarenko, Yu. O. and Harafonova, O. I. (2021). “Особливості формування системи управління якістю продукції бізнес-організації на базі концепції «шість сигм»”, [‘Features of the formation of a product quality management system of a business organization based on the "six sigma" concept’]. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*, [‘Professional management in modern conditions of market development’]. Kharkiv, 1 November. Leeds: National University of Pharmacy.
12. Kumar, M., & Singh, R. (2021). Critical success factors for implementing Six Sigma in manufacturing industries: an empirical study. *Journal of Modelling in Management*, 16(2), pp.285–311.
13. Sokol, P. M. and Khaminich, S. Yu. (2022). Трансформація механізму маркетингу українських підприємств у сучасному бізнес – середовищі [‘Transformation of the marketing mechanism of Ukrainian enterprises in the current business environment’]. Дніпро: «Нова-Ідеологія», [‘Dnipro: «Nova-Ideolohiia»’].
14. Bonilla, A., Vargas, A., & Rodriguez, D. (2021). Critical Success Factors for Six Sigma implementation in small and medium-sized enterprises: An exploratory study. *Quality Management & Business Excellence*, 5(16), pp. 651–672.
15. Lesniak, J., & Krol, M. (2019). Identification of customer satisfaction determinants using Six Sigma approach. *Production Engineering Archives*, 24(24), pp. 7–10.



НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**ЕКОНОМІКА і ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ**

Засновано у 2007 р.

**ВИПУСК №4 (52) • 2023**

Підписано до друку 22.12.2023 р.

Донецький національний університет імені Василя Стуса,  
21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21 Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої  
справи до Державного реєстру серія ДК № 5945 від 15.01.2018 р.