

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 № 1 (53) • 2024

Вінниця • 2024

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

Друкуються за рішенням Вченої Ради ДонНУ імені Василя Стуса (протокол № 15 від 29.03.2024 р.)

Редакційна колегія:

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

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

Гонін 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

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

Орхова 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 фінансів та 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. (Zahariiev 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. Ідентифікатор друкованого медіа R30-03751 (рішення Національної ради України з питань телебачення та радіомовлення № 1091 від 28.03.2024 р.).

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

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, 2024

ЗМІСТ

Житар М.О.

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ ТА СТРУКТУРНИХ
ЗМІН: ВПЛИВ ТА ОЦІНКА ЇХ РОЛІ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ
РОЗВИТОК КРАЇНИ.....5

Заюков І.В.

ВПЛИВ ЗАПАСІВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....19

Зінченко О. А., Анісімова О. М., Прізунов О. В.

ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ І РЕГУЛЮВАННЯ
ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ, ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ЕКОНОМІКИ.....30

Іонін Є.Є.

МІЖНАРОДНИЙ СТАНДАРТ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ
БАЗИС В ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....40

Кленін О.В., Міщенко С.В.

КОНЦЕПТУАЛЬНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ
ТРУДОРЕСУРСНОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ.....51

Львова О.Г.

ДІЯЛЬНІСТЬ НЕУРЯДОВИХ АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ШИРОКОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ (англ.).....56

Поліщук О.Т., Поліщук О.А. Грибовченко С.С.

ОБЛІК МАТЕРІАЛЬНИХ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІЇ
ПРАЦІВНИКІВ, ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЛЬНОСТІ.....67

Алексєєв А.П., Бикова А.Л., Даценко В.В.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІНВЕСТУВАННЯ У РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО
КАПІТАЛУ.....78

Савченко М. В., Порохня В. А.

ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА МІЖНАРОДНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ
ПОТОКИ.....90

Поповський Ю.Б., Атаманчук З.А., Поповський Т.Ю.

ЦИФРОВА ДИСТРИБУЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ «ЗЕЛЕНОГО» АВТОТРАНСПОРТУ.....98

Білоус-Сергєєва С.О.

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ: АНАЛІЗ РОЛІ ЖІНОК У РОЗВИТКУ
ЕКОНОМІЧНИХ ТЕОРІЙ.....109

Сулімов В.А.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ..... 115

Тюрін Є.Є.

МОДЕЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПАРАДИГМИ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ
НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....122

Бокий А.В.

БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЯ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВОМ.....130

Капранов М. А., Шаталов А. С.

ВПЛИВ КРЕАТИВНОСТІ МИСЛЕННЯ НА РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА.....142

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.1

УДК 336.1:351

JELClassification: G10, O00

Житар М.О.

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів
Київського столичного університету імені Бориса Грінченка,
ORCIDID0000-0003-3614-0788,
e-mail: m.zhytar@kubg.edu.ua

**АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ ТА СТРУКТУРНИХ ЗМІН:
ВПЛИВ ТА ОЦІНКА ЇХ РОЛІ НА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КРАЇНИ**

Стаття розкриває актуальність та необхідність глибоких реформ в Україні для досягнення економічного відродження та інтеграції з європейськими економічними системами. Автор аналізує значні інституціональні та структурні реформи, які були спрямовані на покращення економічного середовища, залучення інвестицій, розвиток приватного сектору, та боротьбу з корупцією. Ці реформи охоплюють важливі сфери, включаючи банківську систему, державне управління, судову систему, антимонопольне регулювання, та земельні відносини, створюючи сприятливі умови для фінансово-економічного розвитку та стійкості економіки до зовнішніх шоків.

У статті підкреслюється, що перелічені зміни мають як позитивні, так і негативні аспекти. З одного боку, реформи сприяли збільшенню прозорості управління, покращенню інвестиційного клімату та зменшенню корупції. З іншого боку, процес імплементації деяких реформ виявився складним через відсутність ефективних механізмів впровадження та контролю, а також через зовнішні виклики, такі як військовий конфлікт та глобальні економічні кризи. Автор також розглядає інвестиційний ризик як важливий показник інституціональних та структурних змін в країні, вказуючи на систематичний ризик, обумовлений загальнокраїновими інституціональними, політичними, та макрофінансовими чинниками, та індивідуальний ризик, який визначається конкретними особливостями фінансового стану компанії. Підвищення систематичного ризику через військові дії призвело до погіршення умов фінансування для всіх підприємств, але розподіл індивідуального ризику залежить від багатьох факторів.

Стаття висвітлює макрофінансові дисбаланси, спричинені війною та їх вплив на економіку України, включаючи знищення виробничих активів, припинення виробництва, та зниження попиту, що спричинило падіння ВВП, зменшення доходів держбюджету та збільшення державного боргу.

Результати дослідження можуть бути використані в процесі оцінки ролі інституціональних та структурних змін на фінансово-економічний розвиток країни. Автор підкреслює, що швидка реакція Національного банку України та фінансова допомога від міжнародних партнерів дозволили уникнути колапсу фінансової системи країни.

Ключові слова: макроекономічні показники, фінансово-економічний розвиток, інвестиційний ризик, макрофінансові дисбаланси, фінанси компаній, структурні зміни.

Табл. 3, Рис.3, Літ. 24

Zhytar Maksym

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance
Kyiv Metropolitan Borys Grinchenko University,
ORCID ID 0000-0003-3614-0788,
e-mail: m.zhytar@kubg.edu.ua

ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF INSTITUTIONAL AND STRUCTURAL CHANGES: IMPACT AND ASSESSMENT OF THEIR ROLE ON THE FINANCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

The article reveals the relevance and necessity of deep reforms in Ukraine to achieve economic revival and integration with European economic systems. The author analyzes significant institutional and structural reforms aimed at improving the economic environment, attracting investment, developing the private sector, and fighting corruption. These reforms cover important areas, including the banking system, public administration, the judiciary, antitrust regulation, and land relations, creating favorable conditions for financial and economic development and the economy's resilience to external shocks.

The article emphasizes that the listed changes have both positive and negative aspects. On the one hand, the reforms contributed to increasing the transparency of management, improving the investment climate, and reducing corruption. On the other hand, the implementation process of some reforms proved to be difficult due to the lack of effective implementation and control mechanisms, as well as external challenges such as military conflict and global economic crises. The author also considers investment risk as an important indicator of institutional and structural changes in the country, pointing to systematic risk caused by country-wide institutional, political, and macro-financial factors, and individual risk determined by specific features of the company's financial condition. The increase in systematic risk due to hostilities has worsened financing conditions for all businesses, but the distribution of individual risk depends on many factors.

The article highlights the macro-financial imbalances caused by the war and their impact on Ukraine's economy, including the destruction of productive assets, the cessation of production, and a decrease in demand, which caused a fall in GDP, a decrease in state budget revenues, and an increase in public debt.

The results of the study can be used in the process of assessing the role of institutional and structural changes on the financial and economic development of the country. The author emphasizes that the quick reaction of the National Bank of Ukraine and financial assistance from international partners made it possible to avoid the collapse of the country's financial system.

Keywords: macroeconomic indicators, financial and economic development, investment risk, macroeconomic imbalances, company finances, structural changes.

Tab.3, Fig. 3, Ref. 24

Постановка проблеми. Актуальність дослідження можна визначити через декілька ключових аспектів, які підкреслюють важливість цього дослідження в контексті сучасних викликів та можливостей, з якими стикається Україна. Перехідний період економіки України. Україна знаходиться в періоді значних економічних, політичних та соціальних змін, що вимагає глибокого аналізу інституціональних та структурних реформ. Розуміння цих процесів є критично важливим для визначення

ефективних стратегій розвитку. Зусилля України щодо інтеграції в європейське та світове економічне співтовариство вимагають адаптації національних інституційних та структурних механізмів. Аналіз цих процесів допоможе визначити ключові напрямки для подальших реформ. Україна, як і багато інших країн, зіткнулася з глобальними викликами, такими як пандемія COVID-19, зміни клімату, геополітичні напруженості та військова агресія російської федерації. Дослідження впливу цих факторів на фінансово-економічний розвиток України є надзвичайно актуальним.

Оцінка ролі інституціональних та структурних змін у фінансово-економічному розвитку України допоможе в формуванні більш ефективної внутрішньої та зовнішньої економічної політики, спрямованої на стимулювання інвестицій, підтримку підприємництва та забезпечення стійкого зростання. Соціально-економічні виклики. Україна стикається з рядом соціально-економічних викликів, включаючи високий рівень бідності, безробіття, та неефективність державного управління. Глибоке розуміння впливу інституціональних змін на ці аспекти є необхідним для розробки відповідних стратегій реагування. Актуальність цього дослідження полягає у необхідності розуміння та оцінки комплексного впливу інституціональних та структурних змін на фінансово-економічний розвиток України. Такий аналіз може виявити потенціал для покращення економічної стабільності, залучення інвестицій та забезпечення довгострокового зростання, а також визначити ключові виклики та можливості для подальших реформ і поліпшення державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження макроекономічної системи України значною мірою покладається на наукові роботи вітчизняних вчених: Золотова О., Іванова В., Симак Д., Кудінов О., Славута О. [3], Самойлюк М., Мельник В. [12]. Враховуючи внесок цих науковців і опираючись на їх попередні розробки, стає важливим завданням аналізувати тенденції розвитку української макроекономічної системи, виявляти її ключові проблеми та ризики, особливо в контексті російської агресії. Наше наукове дослідження охоплює аналіз робіт науковців, які досліджують структуру та динаміку ВВП України, а також розглядають фактори, що впливають на його розвиток (Коваленко Ю. [4], Центр Разумкова [14]). Зокрема, Данилишин Б. [2], Погарська О. [9] зосереджуються на аналізі основних причин зниження ВВП у 2022 році та факторів, що сприяли його стабілізації. Солоп А. [13] вивчає вплив війни з російською федерацією на глобальну синхронізацію цін у 2022 році.

Дослідник Благун С. [1] розглядає методичні підходи до розрахунку системи індексів цін, а Зимовець В. [16] Струк застосовує комплексний аналіз основних макроекономічних показників України. У світлі нестабільної економічної та військово-політичної обставин у світі, аналіз поточного стану інституціональних та структурних змін в економіці України залишається актуальним і вимагає подальшого вивчення.

Метою дослідження є проведення аналізу поточного стану інституціональних та структурних змін та оцінити їх вплив на фінансово-економічний розвиток країни.

Виклад основного матеріалу. Україна, країна з багатим історичним минулим та складним сучасним періодом, продовжує свій шлях до економічного відродження та стабільності. Здійснення інституціональних та структурних змін в економіці країни є ключовим елементом цього процесу. Враховуючи потребу в інтеграції з європейськими економічними системами та необхідність адаптації до глобальних викликів, актуальність аналізу таких змін і їх впливу на фінансово-економічний розвиток України є безперечною.

Україна зазнала значних інституціональних та структурних реформ,

спрямованих на покращення економічного середовища, залучення інвестицій, розвиток приватного сектору та боротьбу з корупцією. Ці реформи охоплюють широкий спектр сфер, включаючи банківську систему, державне управління, судову систему, антимонопольне регулювання та земельні відносини. Ключовим елементом є їх вплив на створення сприятливих умов для фінансово-економічного розвитку та забезпечення стійкості економіки до зовнішніх шоків.

Аналізуючи вплив інституціональних та структурних змін на фінансово-економічний розвиток України, слід зазначити, що вони мають як позитивні, так і негативні аспекти. З одного боку, реформи сприяли збільшенню прозорості управління, покращенню інвестиційного клімату та зменшенню корупції. З іншого боку, процес імплементації деяких реформ виявився складним через відсутність ефективних механізмів впровадження та контролю, а також через зовнішні виклики, такі як військовий конфлікт та глобальні економічні кризи [19,23-24].

Інвестиційний ризик, який служить важливим показником інституціональних та структурних змін в країні, вимірюється як імовірність втрати вкладеного інвестором капіталу та поділяється на два основні типи: систематичний ризик, обумовлений загальнокраїновими інституційними, політичними, та макрофінансовими чинниками, та індивідуальний ризик, який визначається конкретними особливостями фінансового стану компанії, розташуванням її активів та відносинами з ключовими партнерами. Підвищення систематичного ризику через військові дії призводить до погіршення умов фінансування для всіх підприємств, але розподіл індивідуального ризику залежить від багатьох чинників, включаючи географічне розташування щодо зони бойових дій, ризик ракетних та авіаційних ударів, взаємодії з контрагентами в окупованих регіонах, та валютну стабільність компанії перед війною. Війна призводить до фінансових дисбалансів, які спричиняють збільшення систематичного ризику та обмежують доступ до капіталу на внутрішньому ринку [5]. В Україні, протягом 2022 року, основними факторами таких дисбалансів стали знищення виробничих активів, припинення виробництва та зниження попиту, що спричинило падіння ВВП на 29,1%, зменшення доходів державного бюджету та збільшення військових витрат і державного боргу. Швидка реакція Національного банку України на початок війни та фінансова допомога від міжнародних партнерів дозволили уникнути колапсу фінансової системи країни, який характеризується певними структурними змінами (табл. 1).

Таблиця 1. **Макрофінансові дисбаланси фінансової архітектури України в 2018–2022 рр. [18]**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Рівень державного та гарантованого державою боргу, % ВВП	60,9	50,2	60,4	49,0	78,5
Монетизація ВВП, %	35,9	36,2	43,8	38,0	48,2
Коефіцієнт витіснення, %	42,8	36,8	37,6	34,8	38,3
Коефіцієнт трансформації, %	51,8	41,5	31,5	29,6	23,9
Кредити сектора НФК, млрд грн.	859,7	744,6	724,2	752,3	754,4
Ліквідні кошти банків, млрд грн.	134,3	269,0	254,8	315,9	594,1

Монетизація ВВП України зростає з 38,0% до 48,2%, що вказує на зниження швидкості обігу грошей через зменшення номінального ВВП на 4,8 процентних пункти.

Спостерігається також збільшення обсягу державного боргу та боргу, гарантованого державою, з 49,0% до 78,5% ВВП, а також легке зростання коефіцієнта витіснення з 34,8% до 38,3%, що демонструє частку банківських ресурсів, що використовуються для придбання державних облігацій, виключаючи їх з ринкового обігу. Заборгованість сектора нефінансових корпорацій перед банками знизилася на 5 млн грн з початку вторгнення до 1 березня 2023 року через призупинення кредитування на фоні зростаючих індивідуальних ризиків та нестабільності, спричиненої війною. Коефіцієнт трансформації знизився з 29,6% до 23,9%, а надлишкова ліквідність у банківському секторі зросла на 278 млрд грн, показуючи збільшення потенціалу для кредитування економіки [8]. Країнова ризикова премія (CRP) для України у 2022 році зросла втричі – з 6,4% до 17,3% [22] (табл. 2).

Це означає, що на початку 2023 року вартість залучення капіталу в Україні була на 17,3 процентних пункти вища, ніж у США. Основою для аналізу умов фінансування бізнесу у ринкових умовах слугує безризикова процентна ставка (зазвичай це ставка за державними облігаціями). У 2022 році середня ставка за державними облігаціями в гривні збільшилася на 7,9 процентних пунктів, що не є безпосереднім свідченням зростання систематичного ризику, оскільки випуск ОВДП здійснювався в умовах нецінової конкуренції (придбання НБУ), що було обґрунтованим кроком в умовах воєнного стану [7]. У реакції на збільшення систематичного ризику, середньорічні процентні ставки по нових кредитах для підприємств зросли майже вдвічі – з 9,7% до 16,5% на рік (рис. 1).

Таблиця 2. Окремі фінансові індикатори економіки України, у % [8]

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Премія за ризик країни (country risk premium, CRP)	10,4	7,4	6,3	6,4	17,3
Відсоткові ставки за кредитами НФК у гривні	18,1	18,0	11,1	9,7	16,5
Рівень інфляції, грудень до грудня (ІСЦ)	9,8	4,1	5,0	10,0	26,6
Знецінення гривні відносно долара США, за рік	1,0	-15,2	20,1	-4,2	47,7
Безризикова ставка ОВДП	17,8	16,9	10,2	11,3	18,3
Частка непрацюючих кредитів корпоративному сектору	55,8	53,8	46,7	36,1	42,9

Однак, таке збільшення не мало вирішального впливу на фінансовий стан підприємств, оскільки банківські кредити становили відносно малу частку їхньої загальної заборгованості на початку 2022 року – лише 7,9%.

Збільшення процентних ставок через ріст систематичного ризику у 2022 році мало обмежений вплив на фінансове становище підприємств, враховуючи низьку залученість банківського сектора в фінансуванні їх активів (лише 5,6% на початок 2022 року). Ця обмежена залежність дозволила знизити загальні витрати банків на формування резервів для покриття проблемних кредитів, частка яких зросла з 36,1% до 42,9% протягом року.

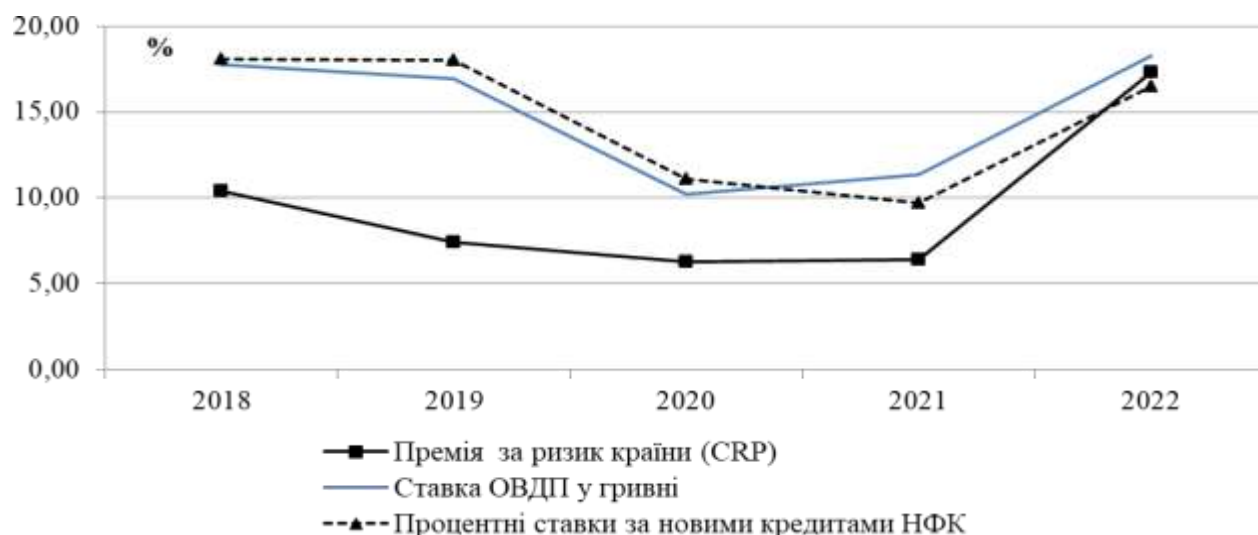


Рисунок 1. Премія за ризик країни і відсоткові ставки в Україні, 2018–2022 рр. (побудовано автором за даними [8])

Доцільність проведення регресійного аналізу поточного стану інституціональних та структурних змін може бути обґрунтована наступними аргументами:

1) Регресійний аналіз дозволяє кількісно оцінити вплив різних інституціональних та структурних змін на макроекономічні показники країни. Це дає можливість не тільки ідентифікувати та оцінити ефективність вже впроваджених реформ, але й прогнозувати майбутні тенденції розвитку економіки на основі поточних даних.

2) Застосування регресійного аналізу дозволить визначити, які саме інституціональні чи структурні зміни мають найбільший вплив на економічний розвиток України. Таке розуміння критично важливе для уряду та розробників політик, оскільки воно допомагає зосередити увагу та ресурси на найбільш ефективних напрямках реформ.

3) На основі результатів регресійного аналізу можна вдосконалити стратегію подальших реформ. Аналіз допомагає ідентифікувати слабкі місця в існуючих реформах та виявити потенціал для подальшого розвитку, дозволяючи уряду адаптувати свою політику для досягнення кращих результатів [20].

Для аналізу та вивчення взаємозв'язків між економічними індикаторами використовується метод лінійної багатofакторної регресії. Ці залежності мають стохастичний характер і у традиційних регресійних моделях формують зв'язок між випадковою цільовою змінною Y та кількома незалежними змінними в контексті X_1, X_2, \dots, X_m спостережень. Лінійна залежність між змінною Y і n пояснювальними змінними виявляється лише з можливістю повторення спостережень багато разів. Результати таких спостережень зазвичай представлені у формі таблиці статистичних даних, де ця залежність виражена через лінійну регресію з m пояснювальними змінними.

$$Y = \beta_0 X_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_m X_m + U \quad (1),$$

де $X_0 = 1$ - вказує на умовну змінну; Y - слугує як змінна, що пояснюється;

X_1, \dots, X_m – виступають як незалежні змінні, що пояснюють; U – представляють собою помилки; $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_m$ – означають параметри, значення яких необхідно визначити. Призначивши оцінки цих параметрів як b_0, b_1, \dots, b_m , ми отримаємо формулу для рівняння лінійної багатофакторної регресії:

$$\hat{Y} = b_0 X_0 + b_1 X_1 + \dots + b_m X_m \quad (2)$$

У контексті табличного представлення статистичної інформації, формула лінійної множинної регресії (2) приймає формат (3):

$$y_i = \beta_0 x_{i0} + \beta_1 x_{i1} + \dots + \beta_m x_{im} + u_i, \quad (3)$$

де $i = 1, 2, \dots, n$.

Якщо b_0, b_1, \dots, b_m – можливі оцінки $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_m$, тоді регресія (3) матиме вигляд (4):

$$\hat{y}_i = b_0 x_{i0} + b_1 x_{i1} + \dots + b_m x_{im}. \quad (4)$$

Отримання оцінок методом найменших квадратів (МНК) для лінійної множинної регресії b_0, b_1, \dots, b_m можливе за допомогою декількох методів.

Перший метод. Полягає в отриманні МНК-оцінок через розв'язання системи нормальних рівнянь. У випадку, коли модель включає декілька факторів, ця система приймає наступний вигляд:

$$\begin{cases} b_0 \sum x_{i0}^2 + b_1 \sum x_{i0} * x_{i1} + \dots + b_m \sum x_{i0} * x_{im} = \sum y_i x_{i0} \\ b_0 \sum x_{i1} x_{i0} + b_1 \sum x_{i1}^2 + \dots + b_m \sum x_{i1} * x_{im} = \sum y_i x_{i1} \\ b_0 \sum x_{im} x_{i0} + b_1 \sum x_{im} x_{i1} + \dots + b_m \sum x_{im}^2 = \sum y_i x_{im} \end{cases} \quad (5)$$

Розв'язавши систему лінійних рівнянь отримаємо МНК-оцінки множинної b_0, b_1, \dots, b_m .

Другий метод. Полягає у використанні матричного підходу для визначення оцінок методу найменших квадратів. Оцінювання регресійної моделі з двома або більше змінними може бути складним через необхідність обчислення великої кількості сум і розв'язання систем рівнянь з трьома або більше невідомими, особливо без використання комп'ютера. Тому застосовується матричний метод. Розкладаємо лінійну множинну регресійну модель у детальний вигляд для отримання наступної системи:

Залишимо у розгорнутому вигляді лінійну множинну регресійну модель і отримаємо наступну систему:

$$\begin{cases} y_1 = b_0 x_{10} + b_1 x_{11} + \dots + b_m x_{1m} \\ y_2 = b_0 x_{20} + b_1 x_{21} + \dots + b_m x_{2m} \\ y_n = b_0 x_{n0} + b_1 x_{n1} + \dots + b_m x_{nm} \end{cases} \quad (6)$$

Сформуємо систему у форматі матриці $Y = X \cdot B$, де:

$$Y = \begin{pmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \dots \\ y_n \end{pmatrix}; B = \begin{pmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \dots \\ b_m \end{pmatrix}; X = \begin{pmatrix} x_{10} & x_{11} & \dots & x_{1m} \\ x_{20} & x_{21} & \dots & x_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{n0} & x_{n1} & \dots & x_{nm} \end{pmatrix} \quad (7)$$

Базуючись на макроекономічних індикаторах, представлених у таблиці 2, визначимо часові серії наступним чином: X1 як премія за країновий ризик (CRP); X2 як процентні ставки за корпоративними кредитами в гривні; X3 як індекс споживчих цін (річна інфляція), грудень до грудня; X4 як річне знецінення гривні порівняно з доларом США; X5 як безризикову ставку за державними облігаціями; X6 як частку прострочених кредитів у корпоративному секторі. Визначимо X1 як залежну змінну, а X2, X3, X4, X5 та X6 розглядатимемо як незалежні змінні для побудови регресійного рівняння, що відображатиме залежність X1 від X2 до X6.

Для виконання задачі використовуємо аналітичну платформу Deductor. Отримані результати розрахунку коефіцієнтів регресії платформою Deductor представлено на рис. 2.

Візуалізація залежності вихідної змінної X1 від вхідних змінних X2 та X3 представлена у вигляді поверхні відгуку на рис. 3.

У відповідь на високі макрофінансові ризики та з урахуванням досвіду минулих криз протягом останнього десятиліття, українські компанії розробили та впровадили фінансові захисні моделі, що не залежали від зовнішнього капіталу. Основні елементи цих моделей включали фінансування шляхом власних коштів через квазіборги та накопичення ліквідності за межами української фінансової системи, включно з офшоризацією.

Атрибут	Коефіцієнт
9.0 <Константа>	-3,1875
9.0 X2	1
9.0 X3	-0,625
9.0 X4	-0,03125
9.0 X5	3,5
9.0 X6	0,103375

Рисунок 2. Результати розрахунку коефіцієнтів регресії платформою Deductor (розраховано автором)

За результати розрахунків отримали рівняння множинної регресії, яке матиме наступний вигляд:

$$X1 = -3,1875 + X2 - 0,625 \times X3 - 0,03125 \times X4 + 3,5 \times X5 + 0,10375 \times X6 \quad (8)$$

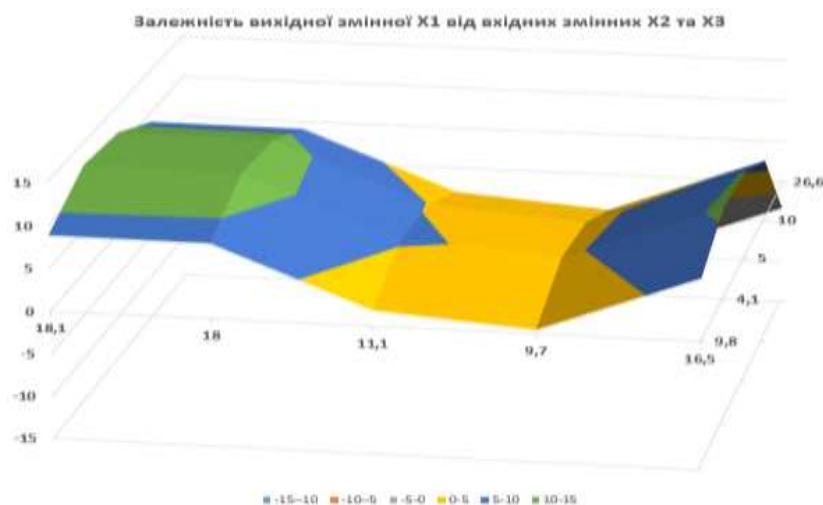


Рисунок 3. Візуалізація залежності вихідної змінної X1 від вхідних змінних X2 та X3 (розраховано автором)

Ці заходи допомогли пом'якшити вплив скорочення пропозиції капіталу на внутрішньому ринку на фінанси підприємств, особливо в умовах обмеженого доступу до ринкових ресурсів у попередні роки [21]. На доданок, значна кількість компаній може функціонувати з негативним капіталом, підтримуючи ліквідність коштом неофіційних резервів і взагалі уникаючи рекапіталізації.

Підвищення систематичного ризику у 2022 році через значну невизначеність щодо компенсації збитків за руйнування або ушкодження виробничих активів, а також через втрату контролю над ними після деокупації територій, призвело до зростання країнової ризикової премії (CRP) для України з 6,4% до 17,3%. Це свідчить про те, що вартість капіталу в Україні на початок 2023 року стала на 17,3 процентних пункти вищою, ніж у США. Великі компанії з широкою мережею втратили контроль над частиною своїх активів пропорційно до окупованої території України [10].

У 2022 році активізація діяльності Національного банку України, спрямована на залучення додаткових коштів та збільшення процентних ставок за депозитними сертифікатами, спричинила чотирикратне зростання процентних виплат порівняно з минулим роком. Таке збільшення суттєво вплинуло на зниження прибутків НБУ, які мали бути направлені в держбюджет. В результаті, витрати НБУ на проценти досягли приблизно 41 мільярда гривень, що еквівалентно майже 90% видатків державного бюджету на виконання загальнодержавних обов'язків і близько однієї третини витрат на оборону за 2021 рік, як показано в таблиці 3.

У період з 2009 по 2018 рік та у 2022 році Національний банк України став головним одержувачем прибутків від випуску Міністерством фінансів облігацій внутрішньої державної позики, як це видно з частки процентних доходів НБУ від цих цінних паперів у загальних витратах на обслуговування держборгу, яка у 2022 році склала 75%. Крім того, протягом 2015-2017 років та з 2020 по 2022 рік, витрати держбюджету на сплату процентів за облігаціями, що належать до портфеля НБУ, перевищили зобов'язання НБУ щодо переказу свого прибутку до держбюджету, ефективно фінансуючи діяльність НБУ за рахунок держави (у 2022 році це становило майже 19 млрд грн). З 2014 року процентні доходи від державних цінних паперів стали основним джерелом доходів НБУ, і у 2022 році вони досягли рекордного рівня в 90,6

млрд грн, що на 53,8 млрд грн перевищує показник попереднього року [8, 17].

Таблиця 3. Аналітичні показники роботи Національного банку України, кінець року, млрд грн [6]

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1. Процентні доходи – всього	37,6	61,6	60,1	53,7	47,9	36,7	31,2	44	109,8
ут. ч. доходи зацінними паперами України	26,5	46,4	49,6	46,2	43,0	32,5	28,5	36,9	90,6
2. Процентні витрати – всього	1,3	10,5	13,3	11,6	13,5	16,4	15,9	15,2	46,6
ут. ч. за депозитними сертифікатами НБУ	0,7	8,2	9,6	6,4	7,5	9,6	10,5	10,7	40,8
3. Чистий процентний дохід (довирахування резервів)	36,3	51,1	46,7	42,1	34,4	20,3	15,3	28,8	63,2
ут. ч. зацінними паперами України та депсертифікатами	25,8	38,2	40	39,8	35,5	22,9	18	26,2	49,8
4. Прибуток до розподілу зарік	62,3	54,2	59,4	45,9	68,5	43,3	40,7	31,6	91
5. Процентна частка нерозподіленого прибутку, який має бути переведений до державного бюджету України	61,8	38,2	44,4	44,6	64,9	42,7	24,4	18,9	71,9
6. Розбіжність між загальною кількістю прибутку, що має бути віддана держбюджету, та прибутками від облігацій внутрішньої державної позики	35,3	-8,2	-5,2	-1,6	21,9	10,2	-4,1	-18,0	-18,8

На початку 2022 року портфель НБУ містив облігації внутрішньої державної позики на суму майже 313 млрд грн із доходністю від 6,97% до 13,10% на рік. У портфелі НБУ перебувають облігації з різними термінами погашення, понад 46% з яких (146 млрд грн) буде погашено між 2036 і 2047 роками, зі ставками, що змінюються залежно від інфляції, збільшеної на 2,2 процентних пункти, забезпечуючи НБУ доходи від облігацій до 2047 року [15].

Значне зростання інфляції у 2022 році подвоїло доходи НБУ від облігацій, що відповідно збільшило витрати держбюджету на обслуговування держборгу. Однак, вирішальну роль в цьому процесі зіграли процентна політика НБУ та стратегія уряду України щодо залучення державних позик на внутрішньому ринку.

Висновки. Україна стоїть перед важливим завданням подальшого вдосконалення своїх інституціональних та структурних реформ з метою забезпечення сталого економічного зростання. Важливими напрямками є подальше вдосконалення регуляторного середовища, залучення іноземних інвестицій, розвиток інфраструктури

та підтримка інновацій. Водночас необхідно звернути увагу на соціально-економічні виклики, такі як зменшення бідності, підвищення рівня життя населення та забезпечення соціальної справедливості. Інституціональні та структурні зміни в Україні мають значний вплив на її фінансово-економічний розвиток. Ефективне впровадження та моніторинг реформ є ключовими для досягнення сталого зростання та інтеграції в глобальну економіку. Подальші дослідження та аналіз необхідні для оцінки довгострокового впливу цих змін та розробки стратегій для вирішення виявлених викликів. Україні потрібно продовжувати свій шлях реформ, щоб забезпечити своє майбутнє в контексті стабільного економічного розвитку та добробуту своїх громадян.

Реформи мають як позитивний, так і негативний вплив на фінансово-економічний розвиток країни. З одного боку, вони сприяли збільшенню прозорості управління, покращенню інвестиційного клімату та зменшенню корупції. З іншого боку, виклики в імплементації деяких реформ та зовнішні виклики, такі як військовий конфлікт, створили додаткові труднощі. Військовий конфлікт збільшив систематичний інвестиційний ризик, що призвело до погіршення умов фінансування для всіх підприємств. Ризик пов'язаний з руйнуванням або пошкодженням виробничих активів, втратою контролю над підприємствами та валютною нестабільністю. Швидка реакція Національного банку України та фінансова підтримка міжнародних партнерів допомогли уникнути колапсу фінансової системи, попри складні умови. Війна спричинила знищення виробничих активів та зниження попиту, що призвело до падіння ВВП, зменшення доходів держбюджету та збільшення державного боргу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Благун С. І. Аналіз тенденцій розвитку грошово-кредитної системи України. Проблеми економіки № 1 (55), 2023. С. 170-184. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-170-184>.
2. Данилишин Богдан. Економічні підсумки 2023 року та завдання на 2024 рік. Чого вдалося досягти впродовж другого року війни, що не вдалося та основні ризики 2024 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/1/708280/> (дата звернення: 12.02.2024)
3. Золотова О., Іванова В., Симак Д., Кудінов О., Славута О. Економіка під час воєнного стану: проблеми й шляхи подолання кризи (український досвід). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 3 (50), С. 265–281. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4076>.
4. Коваленко Ю. О. Трансформація моделі стратегічного розвитку національних економічних інтересів в умовах цифровізації. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економіка. № 1 (27). Покровськ, 2023. С. 70–79.
5. Македон В. В., Маковецька А. О. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах ринкової нестабільності. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. №12. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/12/9477>. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9477>.
6. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. грудень 2023 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=6
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.02.2024)
8. Офіційний сайт Фінансового порталу Мінфін. Індекс цін виробників. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/prodprice/> (дата звернення:

12.02.2024)

9. Погарська Ольга. Економіка України в умовах війни. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4

10. Повоєнна макроекономічна архітектура для України. Центр досліджень економічної політики (CEPR). URL: https://cepr.org/system/files/2023-07/RapidResponse3_Ukr.pdf (дата звернення: 12.02.2024)

11. Результати кампанії декларування контрольованих операцій за 2022 рік / ДПС України. Жовтень 2023. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/720000.html> (дата звернення: 14.02.2024)

12. MelnykV., ZhytarM., ShchurR., KriuchkovaN., SolodzhukT. Assessment of the Performance of the Financial Architecture of Ukrainian Economy: Budgetary, Stock and Social Aspects. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Volume 18, 2021, Art. #39, pp. 386-395. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55537055600>

13. Солоп А. Аналіз векторів ключових макроекономічних трансформацій України в період сучасних викликів та загроз. Економіка та суспільство. 2023. №(56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-13>.

14. Стан економіки та перспективи її відновлення. У 2023 р. Аналітична доповідь Травень 2023 р. Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/05/18/2023-MATRA-I-KVARTAL-8.pdf> (дата звернення: 14.02.2024)

15. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року / Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sectoru_ua.pdf (дата звернення: 14.02.2024)

16. Трансформації у фінансуванні корпоративного бізнесу в умовах нестабільності : наукова доповідь / за ред. д.е.н. В.В. Зимовця ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Електрон. дані. Київ. 2023. 148 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/Transformatsii-u-finansuvanni-korporativnoho-biznesu.pdf> (дата звернення: 14.02.2024)

17. Житар М. О. Фінансова архітектура національної економіки: конфігурація та структурні компоненти. *Проблеми економіки*, 2019. № 3 (41). С. 194-201.

18. Фінанси підприємств України під час війни та завдання їх повоєнного відновлення : наукова доповідь / за ред. д.е.н. В.В. Зимовця ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». – Електрон. дані. Київ. 2023. 54 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/8/Finansy-pidpriemstv-Ukrainy-pid-chas-vijny.pdf> (дата звернення: 15.02.2024)

19. Центр зовнішньополітичних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень. Глобальні ризики та невизначеність: огляд дослідження EIU. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/hlobalni-ryzyky-ta-nevuznachenist-ohlyad-doslidzhennya-eiu> (дата звернення: 15.02.2024)

20. Grazhevskaya N., Gaidai T., Mostepaniuk A., Zavazhenko A. Institutional dysfunctions as a factor of convergent-divergent institutional development of post-socialist countries. *Access to science, business, innovation in digital economy*, ACCESS Press. 2021. 2(3). pp. 290-308. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2021.2.3\(7\)](https://doi.org/10.46656/access.2021.2.3(7)).

21. IMF and Ukrainian Authorities Reach Staff Level Agreement on the Second Review of the Extended Fund Facility (EFF) Arrangement. 2023. 10 Nov. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2023/11/10/pr23389-imf-and-ukraine-reach-staff-level>

agreement-eff (дата звернення: 15.02.2024)

22. Private Sector Opportunities for a Green and Resilient Reconstruction in Ukraine. Report. IFC. 2023. 24 Oct. URL: <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2023/private-sector-opportunities-for-a-green-and-resilient-reconstruction-in-ukraine> (дата звернення: 15.02.2024)

23. Chugunov I., Sidelnikova L., Sosnovska O., Zhytar M., Navolokina A. Tools for Assessing the Level of Adaptivity of the Financial Architecture of Economy to Financial Globalization Conditions based on the Capacity of Banks, Non-Banking Financial Institutions and Stock Market. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. № 19. P. 1075-1084. URL:

https://www.researchgate.net/publication/360344680_Tools_for_Assessing_the_Level_of_Adaptivity_of_the_Financial_Architecture_of_Economy_to_Financial_Globalization_Conditions_Based_on_the_Capacity_of_Banks_Non-banking_Financial_Institutions_and_Stock_Market

24. Zhytar M., Samorodov B., Sosnovska O. Directions of Development of Financial Architecture of the Economy of Ukraine. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2021. № 2. P. 25-32.

REFERENCES

1. Blahun S. I. (2023). Analiz tendentsiy rozvytku hroshovo-kredytnoyi systemy Ukrainy. *Problemy ekonomiky* № 1 (55), S. 170-184.

2. Danylyshyn Bohdan. (2023). Ekonomichni pidsumky 2023 roku ta zavdannya na 2024 rik. Choho vdalosya dosyahty vprodovzh druhoho roku viyny, shcho ne vdalosya ta osnovni ryzyky 2024 roku. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/1/708280/>

3. Zolotova O., Ivanova V., Symak D., Kudinov O., Slavuta O. (2023). Ekonomika pid chas voyennoho stanu: problemy y shlyakhy podolannya kryzy (ukrayins'kyi dosvid). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 3 (50), S. 265–281. URL:

4. Kovalenko YU. (2023). Transformatsiya modeli stratehichnoho rozvytku natsional'nykh ekonomichnykh interesiv v umovakh tsyfrovizatsiyi. *Naukovi pratsi Donets'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*. № 1 (27). Pokrovs'k, S. 70–79.

5. Makedon V. V., Makovets'ka A. O. (2023). Informatsiyne zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv v umovakh rynkovoyi nestabil'nosti. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka"*. Seriya: "Ekonomichni nauky". №12. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/12/9477>.

6. Natsional'nyy bank Ukrainy. Zvit pro finansovu stabil'nist'. hruden' 2023 roku. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf?v=6

7. Ofitsiyyny sayt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (data zvernennya: 12.02.2024)

8. Ofitsiyyny sayt Finansovoho portalu Minfin. Indeks tsin vyrobnykiv. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/prodprice/> (data zvernennya: 12.02.2024)

9. Pohars'ka Ol'ha. *Ekonomika Ukrainy v umovakh viyny*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4

10. Povoyenna makroekonomichna arkhitektura dlya Ukrainy. Tsentr doslidzhen' ekonomichnoyi polityky (CEPR). URL: https://cepr.org/system/files/2023-07/RapidResponse3_Ukr.pdf (data zvernennya: 12.02.2024)

11. Rezul'taty kampaniyi deklaruvannya kontrol'ovanykh operatsiy za 2022 rik / DPS Ukrainy. Zhovten' 2023. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/720000.html> (data zvernennya: 14.02.2024)

12. Melnyk V., Zhytar M., Shehur R., Kriuchkova N., Solodzhuk T. (2021). Assessment of the Performance of the Financial Architecture of Ukrainian Economy: Budgetary, Stock and Social Aspects. WSEAS Transactions on Business and Economics, Volume 18. Art. #39, pp. 386-395.
13. Solop A. (2023). Analiz vektoriv klyuchovykh makroekonomichnykh transformatsiy ukrayiny v period suchasnykh vyklykiv ta zahroz. Ekonomika ta suspil'stvo. №(56).
14. Stan ekonomiky ta perspektyvy yiyi vidnovlennya. U 2023 r. Analitychna dopovid' Traven' 2023 r. Tsentrazumkova. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/05/18/2023-MATRA-I-KVARTAL-8.pdf>
15. Stratehiya rozvytku finansovoho sektoru Ukrayiny do 2025 roku / Ministerstvo finansiv Ukrayiny. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sektoru_ua.pdf
16. Transformatsiyi u finansuvanni korporatyvnoho biznesu v umovakh nestabil'nosti : naukova dopovid' / za red. d.e.n. V.V. Zymovtsya ; NAN Ukrayiny, DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrayiny». Elektron. dani. Kyiv. 2023. 148 s. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/Transformatsii-u-finansuvanni-korporatyvnoho-biznesu.pdf>
17. Zhytar M. O. (2019). Finansova arkhitektura natsional'noyi ekonomiky: konfigurasiya ta strukturni komponenty. Problemy ekonomiky. № 3 (41). С. 194-201.
18. Finansy pidpryemstv Ukrayiny pid chas viyny ta zavdannya yikh povoyennoho vidnovlennya : naukova dopovid' / za red. d.e.n. V.V. Zymovtsya ; NAN Ukrayiny, DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrayiny». – Elektron. dani. Kyiv. 2023. 54 s. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/8/Finansy-pidpryemstv-Ukrainy-pid-chas-vijny.pdf>
19. Tsentrazumkova zovnishn'opolitychnykh doslidzhen' Natsional'noho instytutu stratehichnykh doslidzhen'. Hlobal'ni ryzyky ta nevyznachenist': ohlyad doslidzhennya EIU. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/hlobalni-ryzyky-ta-nevyznachenist-ohlyad-doslidzhennya-eiu>
20. Hrazhevs'ka N., Hayday T., Mostepanyuk A., Zavazhenko A. (2021). Instytutsiyni dysfunksiyi yak faktor konverhentno-dyverhentnoho instytutsiynoho rozvytku post-sotsialistychnykh krayin. Dostup do nauky, biznesu, innovatsiy u tsyfrovyy ekonomitsi, ACCESS Press. 2(3). S. 290-308.
21. MVF ta ukrajins'ka vlada dosyahly domovlenosti na rivni personalu shchodo drugoho perehlyadu mekhanizmu rozshyrenoho finansuvannya (EFF). 2023. 10 lyst. URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2023/11/10/pr23389-imf-and-ukraine-reach-staff-level-agreement-eff>
22. Mozhyvosti pryvatnoho sektora dlya ekolohichnoyi ta stiykoyi rekonstruktsiyi v Ukrayini. zvit. IFC. 2023. 24 zhovt. URL: <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2023/private-sector-opportunities-for-a-green-and-resilient-reconstruction-in-ukraine>
23. Chuhunov I., Sidel'nykova L., Sosnovs'ka O., Zhytar M., Navolokina A. (2022). Instrumenty otsinky rivnya adaptyvnosti finansovoyi arkhitektury ekonomiky do umov finansovoyi hlobalizatsiyi na osnovi potentsialu bankiv, nebankivs'kykh finansovykh ustanov. i fondovyy rynek. Tranzaktsiyi WSEAS z pytan' biznesu ta ekonomiky. № 19. R. 1075-1084.
24. Zhytar M., Samorodov B., Sosnovs'ka O. (2021). Napryamky rozvytku finansovoyi arkhitektury ekonomiky Ukrayiny. Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku. № 2. S. 25-32.

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.2

УДК 332.1

JELClassification: M11, C.40.

Заюков І.В.,

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування

Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ,

<https://www.orcid.org/0000-0002-7225-2827>

i.Zayukov@vtei.edu.ua

ВПЛИВ ЗАПАСІВ НА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Ефективне використання запасів є важливою умовою забезпечення економічного розвитку підприємств. Акцентовано увагу на тому, що в основі управління запасами лежить фактор дуальності. Метою статті є дослідження впливу запасів на фінансові результати підприємств України, які отримали прибутки.

Проаналізовано динаміку обсягів сформованих запасів на підприємствах України та їх питому вагу в загальній структурі оборотних активів підприємств України в 2013–2022 роках. Здійснено аналіз обсягів чистого прибутку (збитку) підприємств України, обсягів фінансових результатів підприємств, які отримали прибуток та питомої ваги підприємств, які отримали прибуток в загальній структурі діючих підприємств в Україні в 2010–2022 роках. Побудовано лінійне рівняння регресії, яке характеризується статистичною надійністю та адекватністю. Дане рівняння засвідчує, що зазначений вплив є позитивним і прямо пропорційним. Відповідно до побудованого кореляційно-регресійного рівняння на фінансові результати підприємств України, які отримують прибутки позитивно впливають запаси. Зазначений вплив оцінюється в 58%. Побудоване лінійне рівняння регресії дозволило зробити висновок, що зростання запасів вітчизняних підприємств на 1% призводить до зростання їх прибутків на 0,38 тис. грн. Запропонована система управління запасами, яка складається із таких елементів: оптимізація структури запасів; мінімізація надлишкової кількості запасів; мінімізація складських площ під складання запасів; постачання запасів використовуючи логістичний метод «точно в термін»; недопущення браку та виробництва продукції, що не користується попитом на ринку; оптимізація та мінімізація витрат на управління запасами: витрати на постачання; витрати на підтримку виробництва; витрати на збут; витрати на інформатизацію.

Ключові слова: запаси, структура, фінансові результати, модель, кореляційно-регресійний аналіз, система.

Рис. – 7, Табл. – 2, Літ. – 10

Zayukov I.V.

Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration of the Vinnytsia Trade and Economic Institute of the State Trade and Economic University,

[https:// www.orcid.org/0000-0002-7225-2827](https://www.orcid.org/0000-0002-7225-2827)

Zivan@i.ua

THE INFLUENCE OF INVENTORIES ON THE FINANCIAL RESULTS OF UKRAINIAN COMPANIES

Effective use of stocks is an important condition for ensuring the economic development of enterprises. Emphasis is placed on the fact that inventory management is based on the factor of duality. The purpose of the article is to study the influence of stocks on the financial results of Ukrainian enterprises that have received profits.

The dynamics of the volumes of stocks formed at Ukrainian enterprises and their specific weight in the overall structure of current assets of Ukrainian enterprises in 2013–2022 were analyzed. An analysis of the net profit (loss) of Ukrainian enterprises, the amount of financial results of enterprises that made a profit and the specific weight of enterprises that made a profit in the overall structure of operating enterprises in Ukraine in 2010–2022 was carried out. A linear regression equation was built, which is characterized by statistical reliability and adequacy. This equation proves that the specified influence is positive and directly proportional. According to the constructed correlation-regression equation, financial results of Ukrainian enterprises that receive profits are positively influenced by stocks. This impact is estimated at 58%. The constructed linear regression equation made it possible to conclude that a 1% increase in the stocks of domestic enterprises leads to an increase in their profits by 0.38 thousand hryvnias. The proposed inventory management system consists of the following elements: optimization of the inventory structure; minimization of excess stock; minimization of warehouse space for stockpiling; supply of stocks using the «just in time» logistics method; prevention of shortages and production of products that are not in demand on the market; optimization and minimization of inventory management costs: supply costs; production support costs; Selling expenses; costs for informatization.

Key words: reserves, structure, financial results, model, correlation-regression analysis, system.

Постановка проблеми. У військових умовах розвитку економіки України, виникає необхідність в формуванні нової моделі економіки з урахуванням принципу ефективного використання всіх видів ресурсів, зокрема запасів. Крім того, дана модель має враховувати не тільки необхідність релокації підприємств, відновлення критичної інфраструктури, але і реалізацію принципів «працювати краще, ніж до цього»; «відбудувати краще, ніж було» [1], «вчити краще, ніж до цього» тощо. Рациональна структура запасів підприємств дозволяє оптимізувати витрати підприємств, збільшити фінансові результати та рентабельність підприємств та знизити ризик їх банкрутства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різним аспектам використання запасів, зокрема виробничих та дослідження їх впливу на результативність діяльності підприємств приділяли значну увагу вітчизняні вчені. Наприклад, економічну природу виробничих запасів, політику ефективного їх управління досліджували, зокрема: О. Кривешко [2], С. Левицька, І. Ловська, В. Лопатіна, О. Мельник, Н. Мельник [2], О. Подолянчук, О. Роева, М. Скрипник, О. Степаненко [3], М. Шендригоренко, Я. Шпарик [2] та багато інших.

Дослідники О. Кривешко, Я. Шпарик, Н. Мельник в статті [2], зробили висновок, що в сучасних військових умовах поглибилися проблеми із використанням

вітчизняними підприємствами запасів, зокрема це: ускладнення транспортної логістики, дефіцит запасів, важко прогнозований попит тощо, що негативно позначається на кінцевих результатах діяльності підприємств.

Вітчизняна вчена О. Степаненко в дослідженні [3, с. 112], узагальнила сутність та природу виробничих запасів та виділила три підходи до їх розуміння: економічний (в процесі управління запасами важливим є визначення оптимальної кількості виробничих запасів); бухгалтерський (складова капіталу підприємства, яка формує собівартість реалізованої продукції); логістичний (як процес переміщення запасів від продавця до покупця). Таким чином, в сучасних військових умовах розвитку вітчизняної економіки виникає необхідність проведення аналізу впливу використання запасів на загальні показники ефективності діяльності підприємства, зокрема на їх фінансові результати.

Метою статті є дослідження впливу запасів на фінансовий результат підприємств, які отримали прибуток. *Методом дослідження* є кореляційно-регресійний аналіз.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі існує багато визначень поняття «запаси», але нормативно дане визначення трактується Національним Положенням стандарту бухгалтерського обліку № 9 «Запаси» [4] (Положення), яке визначає їх як активи, які знаходяться у процесі виробництва з метою забезпечення їх подальшого продажу як продукту виробництва; утримуються для забезпечення подальшого продажу (передачі, розподілу) за умов здійснення звичайної господарської (операційної) діяльності; утримуються для забезпечення споживання під час здійснення виробництва продукції (послуг), а також використовуються в процесі управління організацією (підприємством).

До запасів відповідно до Положення та Інструкції [5] належать такі складові, які згруповані на рис. 1.

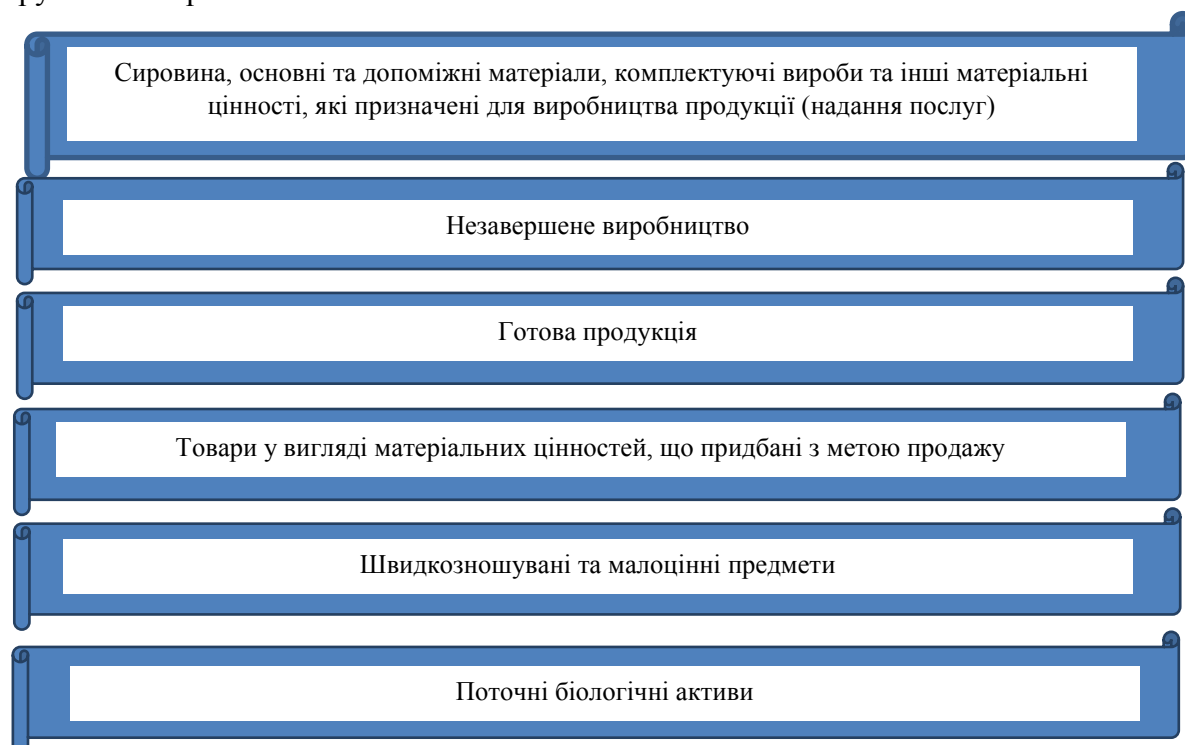


Рисунок 1 – Складові запасів

Джерело: складено автором за [4; 5].

Отже, запаси класифікують за наведеними на рис. 1 групами: сировина, матеріали, комплектуючі; незавершене виробництво; готова продукція; товари у вигляді матеріальних цінностей, що придбані з метою продажу; швидкозношувані та малоцінні предмети; поточні біологічні активи. Проаналізуємо динаміку обсягів сформованих запасів на підприємствах України в 2013–2022 роках (рис. 2).

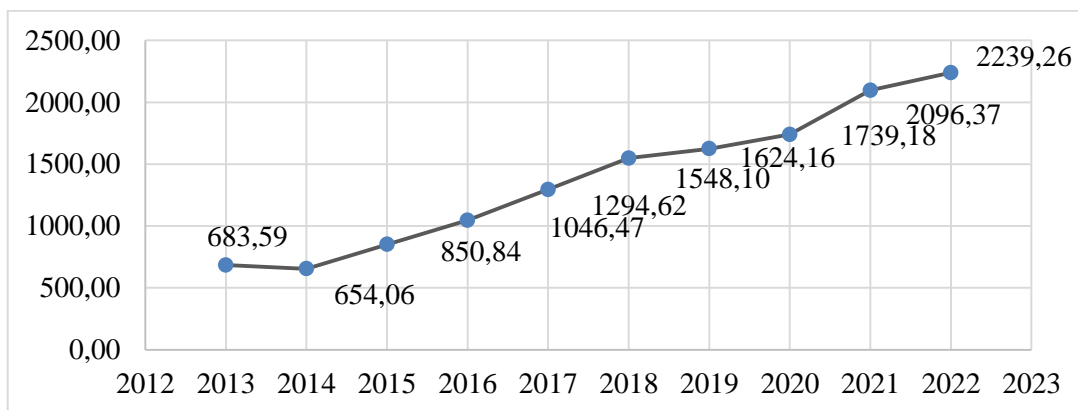


Рисунок 2 – Динаміка обсягів сформованих запасів на підприємствах України в 2013–2022 роках, млрд. грн¹.

Примітка: 1 – з 2014 року не враховуються дані з тимчасово окупованих територій.

Джерело: складено автором за [6].

Дані рис. 2 свідчать, що обсяги запасів підприємств України скоротились в 2014 році порівняно із 2013 роком на 4,32%. З 2015 року по 2022 рік зазначені обсяги зростали. В 2022 році порівняно із 2015 роком вони збільшилися в 2,64 разу. В статті доцільно проаналізувати питому вагу запасів підприємств України в загальній структурі оборотних активів (рис. 3).

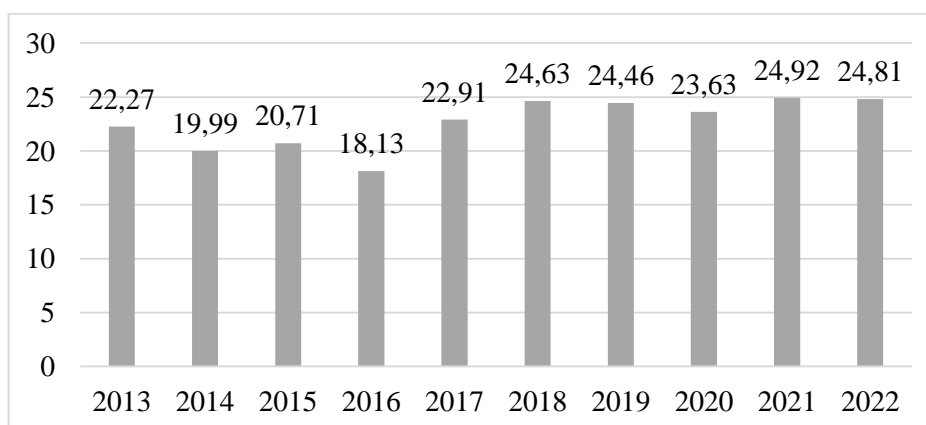


Рисунок 3 – Питома вага запасів підприємств України в загальній структурі їх оборотних активів в 2013–2022 роках¹, %

Примітка: 1 – з 2014 року не враховуються дані з тимчасово окупованих територій.

Джерело: розраховано автором за [6].

Як свідчать дані рис. 3, питома вага запасів вітчизняних підприємств в загальній

структурі активів коливається в межах 18–25%. Тобто кожні 4–5 гривнів активах підприємствах інвестуються в запаси. Найменша питома вага запасів фіксувалась в 2016 році – 18,13%, а найбільша в 2021 році – 24,92%. За підсумками 2022 року запаси становили кожен четверту гривню активів.

В сучасних військових умовах розвитку економіки України та соціально-економічних викликів, для кожного підприємства стоїть питання ефективного управління запасами. Крім того, важливим є їх оптимізація. Наприклад, висока питома вага запасів в структурі активів підприємств, зокрема оборотних може призвести до замороження частини обігових коштів. Як наслідок – зниження їх ліквідності та платоспроможності. Це є потенційним фактором зниження обсягів виробництва, здороження собівартості продукції та зниження фінансових результатів діяльності підприємств. Тому особливої нині актуальності для вітчизняних підприємств є підвищення ефективності управління і оптимізації запасів та забезпечення не тільки фінансової стійкості, але і їх рентабельності. Основними аспектами, які мають бути враховані при забезпеченні управління запасами нині є [2; 3]:

- оптимізація структури запасів;
- оптимізація витрат при формуванні запасів;
- раціональність використання сировини, матеріалів, комплектуючих тощо;
- зниження термінів незавершеного виробництва та прискорення введення його в експлуатацію;
- прискорення процесу продажу готової продукції підприємств;
- підвищення рівня обслуговування клієнтів підприємств;
- раціоналізація структури активів підприємств;
- застосування сучасних логістичних методів управління запасами;
- зниження вартості списань запасів вітчизняними підприємствами;
- недопущення зростання питомої ваги запасів відповідно до визначеного оптимального рівня тощо.

Отже, оптимізація і раціоналізація управління запасами, зокрема їх структури дозволить підприємствам України не тільки забезпечити ліквідність, платоспроможність, але і забезпечити збільшення обсягів фінансових результатів та рентабельності, що є надзвичайно актуальним для власників підприємств та інших зацікавлених осіб [7]. Фінансові результати (прибуток або збиток), які отримують підприємства є найважливішим показником, який дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства в цілому. Тому проаналізуємо обсяги чистого прибутку (збитку) підприємств України в 2010–2022 роках (рис. 4).

Отже, аналізуючи дані наведені на рис. 4 можна сказати, що підприємства України функціонували не стабільно, зокрема отримували збитки. Найбільші обсяги збитків підприємств України фіксувались в 2014–2015 роках. Так, в 2014 році зазначені збитки становили майже 59 трлн. грн., в 2015 році – 37,4 трлн. грн. Наявність цих збитків зумовлена політичною нестабільністю, яка почала активізуватись в кінці 2013 році та проведенням антитерористичної операції на Сході України.

У 2016 році підприємства України отримали чистий прибуток у розмірі 2,97 трлн. грн., динаміка якого до 2019 року мала тенденцію до зростання. В 2020 році обсяги чистого прибутку скоротились порівняно з 2019 роком в 7,7 рази. Основною причиною цього є поширення пандемії COVID-19. В 2022 році, через військові дії, як видно з рис. 4, підприємства України отримали збиток у розмірі 27,6 трлн. грн.

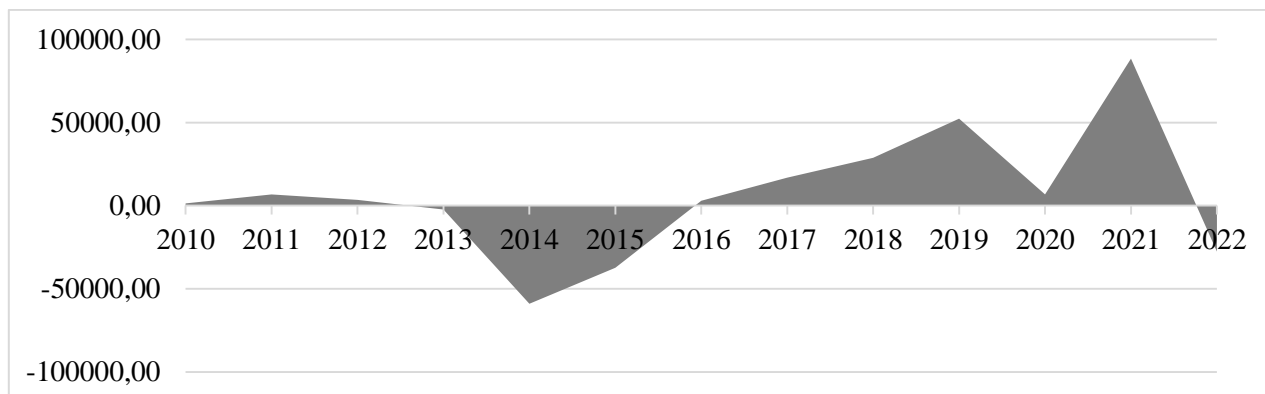


Рисунок 4 – Обсяги чистого прибутку (збитку) підприємств України в 2010–2022 роках¹, млн. грн.

Примітка: 1 – з 2014 року не враховуються дані з тимчасово окупованих територій.

Джерело: складено автором за [9].

Також важливим показником є фінансовий результат підприємств, які отримали прибуток. Динаміка фінансових результатів підприємств в 2010–2022 роках, які отримали прибуток наведена на рис. 5.

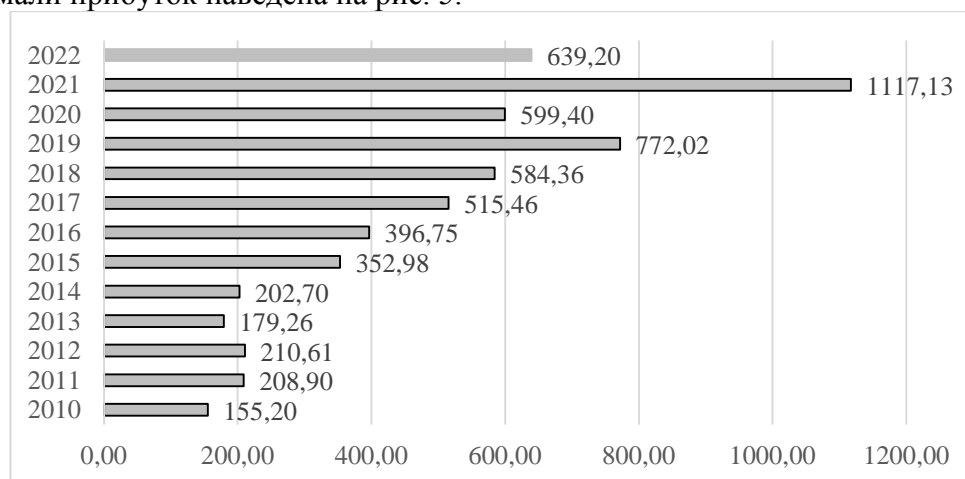


Рисунок 5 – Обсяги фінансових результатів підприємств, які отримали прибуток в 2010–2022 роках¹, млрд. грн.

Примітка: 1 – з 2014 року не враховуються дані з тимчасово окупованих територій.

Джерело: складено автором за [9].

Інформація, яка наведена на рис. 5 свідчить, що найбільший обсяг прибутків отримали підприємства в 2021 році – 1,17 трлн. грн. Фінансові результати вітчизняних підприємств почали зростати з 2014 року із 202704533,9 тис. грн. до 772019623,4 в 2019 році. В 2022 році обсяги фінансових результатів підприємств, які отримали прибутки порівняно із 2014 роком зросли в 3,2 рази без врахування тих підприємств, які знаходяться на тимчасово окупованих територіях та де проводяться активні бойові дії, але включають дані релакованих підприємств. В 2022 році обсяги фінансових результатів підприємств, які отримали прибутки порівняно із 2021 роком знизались в 1,7 рази. Доцільно проаналізувати питому вагу підприємств, які отримали прибуток в загальній структурі діючих підприємств в Україні в 2010–2022 роках на рис. 6.

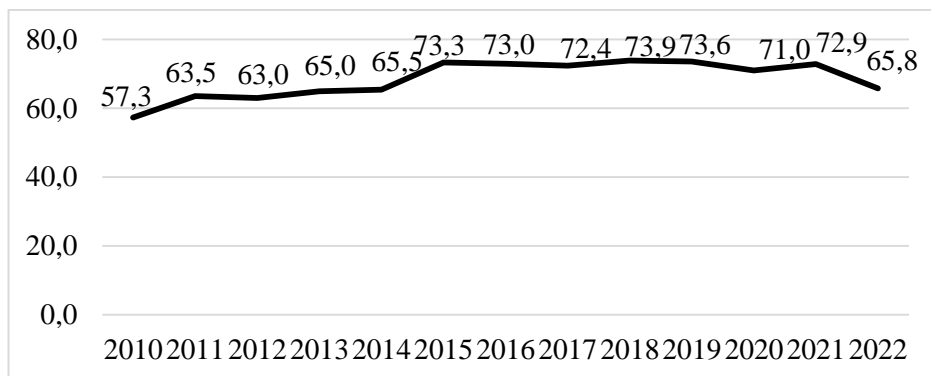


Рисунок 6 – Питома вага підприємств, які отримали прибуток в загальній структурі діючих підприємств в Україні в 2010–2022 роках¹, %.

Примітка: 1 – з 2014 року не враховуються дані з тимчасово окупованих територій.

Джерело: складено автором за [9].

Таким чином, дані наведені на рис. 6 показують, що найбільша питома вага підприємств, які отримували позитивний фінансовий результат (прибуток) зафіксована в 2018 році – 73,9%. Основна причина цього – стабілізація фінансово-економічної ситуації, зокрема за рахунок фінансової підтримки ззовні. Найменша відповідна питома вага була зареєстрована в 2010 році. Основною причиною цього є вплив світової фінансової кризи 2008 року на фінансову, економічну і політичну сферу в Україні. Починаючи з 2019 року питома вага прибуткових підприємств почала знижуватись. Відповідна питома вага в 2022 році становила 65,8%, а 34,2% вітчизняних підприємств, відповідно, працювали – збитково. Отже, за результатами господарської діяльності українських підприємств в 2022 році, зокрема кожне третє підприємство працювало із від’ємним фінансовим результатом.

Далі проаналізуємо вплив запасів (x) на фінансові результати підприємств, які отримали прибутки (Y). Науковим методом, який обраний для проведення відповідного аналізу є – кореляційно-регресійний аналіз. Використання даного методу дозволяє [10, с.182]: встановити характер і тісноту зв’язку між x та Y ; визначити і кількісно виміряти ступінь впливу x на Y ; на підставі фактичних даних моделі (формула 1) залежності x та Y розрахувати кількісні зміни аналізованого явища при прогнозуванні показників і давати об’єктивну оцінку діяльності підприємств.

$$Y_x = a_0 + a_1x, \quad (1)$$

де Y_x – лінійне рівняння; a_0 , a_1 – параметри (коефіцієнти) рівняння; x – фактор впливу.

Невідомі параметри a_0 , a_1 знаходимо за способом найменших квадратів, який ставить таку умову, як сума квадратів відхилень Y від аплікат x , обчислених за рівнянням регресії (формула 1), була найменшою, або максимально була ближчою до фактичних даних. Невідомі параметри рівняння регресії (a_0 , a_1) запропоновано знаходити за способом найменших квадратів. Для цього побудована система нормальних рівнянь. Тіснота зв’язку оцінювалась за допомогою лінійного коефіцієнта кореляції. Частка варіації досліджуваної результативної ознаки (Y) зумовлена впливом факторів (x), включених до рівняння регресії 1 визначена за допомогою коефіцієнта

детермінації (D). Оцінку вірогідності множинного коефіцієнта кореляції (так як і кореляційного рівняння в цілому) здійснено шляхом розрахунку F-критерію (F). Крім тісноти зв'язку, зокрема для оцінювання адекватності рівняння регресії (1) реальним процесам були розраховані такі показники: вибірковий коефіцієнт кореляції (z), стандартна похибка (S_e), нижня границя довірчого інтервалу коефіцієнта кореляції (rL), верхня границя довірчого інтервалу коефіцієнта кореляції (rU).

Дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу впливу запасів на фінансові результати підприємств України, які отримали прибутки в 2015–2022 роках наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Розрахункові дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу впливу запасів (x) на фінансові результати підприємств України, які отримали прибутки (Y) в 2015–2022 роках

Роки	(x)	(Y)	Y·x	x ²	Y ²
2015	850835427,1	352980433,4	300328257809832000,00	723920924008439000,00	124595186363252000,00
2016	1046468029,6	396745355,6	415181330527683000,00	1095095336974910000,00	157406877190170000,00
2017	1294619951,6	515460600,5	667325577671017000,00	1676040819080790000,00	265699630667821000,00
2018	1548095028,0	584358002,5	904641718242262000,00	2396598215718320000,00	341474275085790000,00
2019	1624162361,3	772019623,4	1253885214511280000,00	2637903375863590000,00	596014298914678000,00
2020	1739175577,3	599404728,4	1042470064551420000,00	3024731688676790000,00	359286028428278000,00
2021	2096369091,7	1117131352,8	2341919639378930000,00	4394763368635080000,00	1247982459408760000,00
2022	2239262293,2	639197706,9	1431331322961080000,00	5014295617747320000,00	408573708506218000,00
2023	12438987759,80	4977297803,50	8357083125653500000,00	20963349346705200000,00	3501032464564960000,00

Джерело: розраховано автором на підставі статистичних даних [6; 8].

Дані наведені в таблиці 1 дозволили побудувати кореляційно-регресійну лінійну модель (формула 2) впливу запасів (x) на фінансові результати підприємств України, які отримали прибутки (Y) в 2015–2022 роках:

$$Y_x = 2983253695 + 0,38x, \quad (2)$$

Таким чином, побудоване лінійне рівняння регресії дозволило зробити висновок, що зростання запасів вітчизняних підприємств на 1% призводить до зростання їх прибутків на 0,38 тис. грн. На основі проведених розрахунків (дані таблиці 1), використовуючи пакет стандартних функцій програми MSExcel було оцінена статистична надійність і адекватність побудованої лінійної моделі регресії. Проведені розрахунки узагальнені в таблиці 2.

Отже, побудоване рівняння регресії (формула 2) характеризується статистичною надійністю та адекватністю, зокрема такими параметрами, як: $r = 0,76$; $D = 0,58$; коефіцієнт Фішера ($F = 2,892$) більше нормативного (табличного) значення ($F_t = 2,447$), тобто ($F > F_t$), $z = 1$; $Se = 0,45$; $C_{95\%} = 1,96$; $rL = 0,13$; $rU = 0,95$. Відповідно до побудованого кореляційно-регресійного рівняння (формула 2) з'ясовано, що на фінансові результати підприємств України, які отримують прибутки позитивно впливають запаси. Зазначений вплив оцінюється в 58%, а решта 42% – мають вплив інші фактори. Отримане рівняння (формула 2) засвідчує, що зазначений вплив є позитивним і прямопропорційним.

Таблиця 2 – Оцінка статистичної надійності побудованої моделі (формула 2) впливу запасів на фінансові результати підприємств України, які отримали прибутки

Показник	Значення
Коефіцієнт кореляції (r)	0,76
Об'єм вибірки (n)	8,00
Вибірковий коефіцієнт кореляції (z)	1,00
Стандартна похибка (S_e)	0,45
Довірчий інтервал (с_95%)	1,96
Нижня 95% границя zI	0,13
Верхня 95% границя zU	1,88
Нижня 95% границя rI	0,13
Верхня 95% границя rU	0,95

Джерело: розраховано автором на підставі статистичних даних [6; 8].

Таким чином, в ході проведення кореляційно-регресійного аналізу впливу запасів на фінансові результати підприємств України, які отримали прибутки було виявлено позитивний вплив запасів на фінансові результати. При цьому варто зазначити, що зазначений вплив гіпотетично можна характеризувати дуально. Окрім позитивного впливу, потрібно врахувати потенційні негативні наслідки впливу запасів на фінансові результати, зокрема, які зберігаються на підприємствах понаднормово. Це може заморозити обігові кошти підприємств. Як наслідок – зниження ліквідності та платоспроможності підприємств. Тому вітчизняним підприємствам, з метою збільшення фінансових результатів та в цілому рентабельності, зокрема потрібно удосконалювати систему управління запасами, яка представлена на рис. 7.

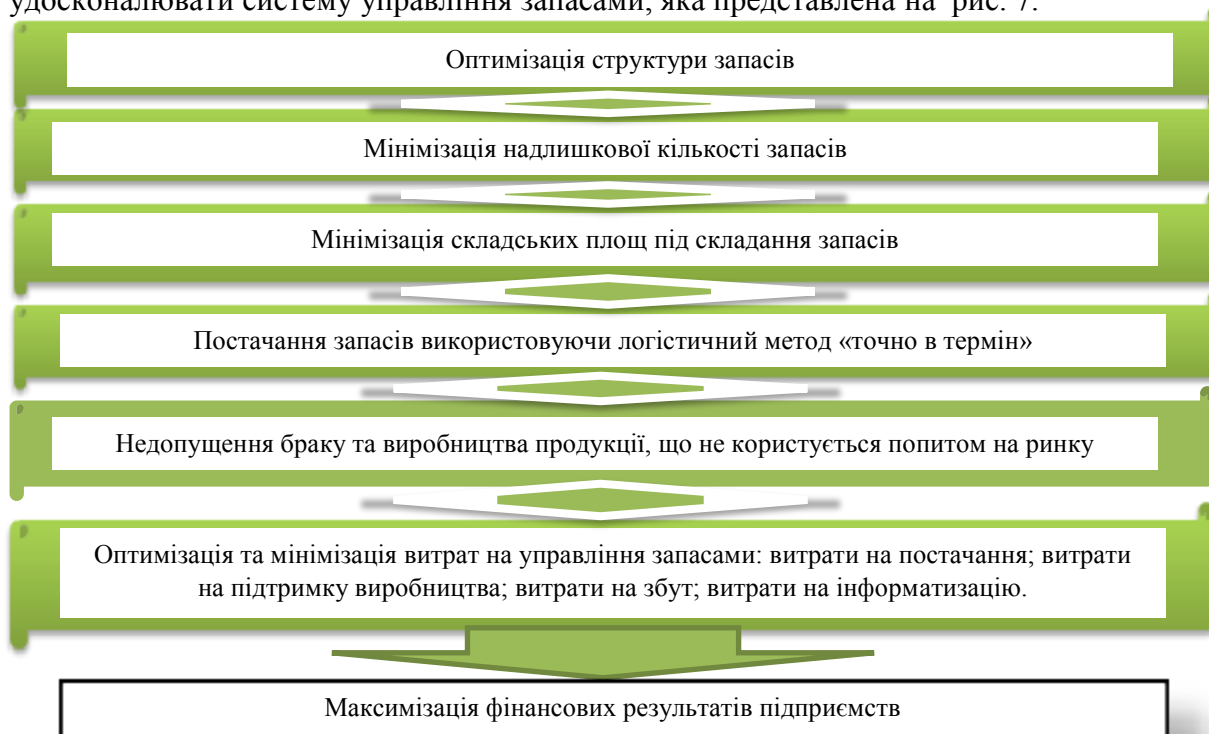


Рис. 7 – Система управління запасами в напрямку максимізації фінансових результатів підприємств України

Джерело: запропоновано автором за даними [2; 3; 7; 8].

Запропонована система управління запасами на рис. 7 дозволить збільшити прибутковість вітчизняних підприємств, їх платоспроможність та ліквідність.

Висновки. Ефективне управління запасами є надзвичайно важливою умовою для забезпечення економічного розвитку будь-якого підприємства. Обсяги сформованих запасів підприємств України зросли в 2022 році порівняно із 2014 роком (без врахування даних на окупованих із 2014 територіях України) в 3,4 рази. З однієї сторони, запаси дозволяють підприємству забезпечувати безперервний процес виробництва, виконувати вчасно замовлення, згладжувати подорожчання сировини, матеріалів тощо. З іншої сторони, запаси, які значний час не використовуються, сприяють заморожуванню обігових коштів. Це робить підприємства менш ліквідними та платоспроможними. В кінцевому підсумку неоптимальна структура і кількість запасів підвищують імовірність зниження фінансових результатів та ризик підвищення банкрутства підприємств. Тому виникла необхідність в дослідженні впливу запасів на фінансові результати підприємств України, які отримали прибутки. В результаті проведення кореляційно-регресійного аналізу було побудоване лінійне рівняння регресії, що дозволило зробити висновок, що зростання запасів вітчизняних підприємств на 1% призводить до зростання їх прибутків на 0,38 тис. грн. З метою максимізації фінансових результатів підприємств України запропонована система управління запасами, яка складається із таких елементів: оптимізація структури запасів; мінімізація надлишкової кількості запасів; мінімізація складських площ під складання запасів; постачання запасів використовуючи логістичний метод «точно в термін»; недопущення браку та виробництва продукції, що не користується попитом на ринку; оптимізація та мінімізація витрат на управління запасами: витрати на постачання; витрати на підтримку виробництва; витрати на збут; витрати на інформатизацію.

Перспективи подальших досліджень. В подальших дослідженнях перспективним є дослідження впливу запасів за окремими структурними компонентами (матеріали, комплектуючі, готова продукція тощо) з урахуванням розмірів підприємств (великі, середні, малі, мікропідприємства) на фінансові результати вітчизняних підприємств України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнародна колективна монографія / за ред. В.В. Небрата. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2023. 571 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf>(дата звернення: 05.01.2024).
2. Кривешко О.В., Шпарик Я.Я., Мельник Н.В. Особливості управління запасами в кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10301>(дата звернення: 05.01.2024).
3. Степаненко О.І. Виробничі запаси: їх економічна природа та роль в господарській діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 47. С. 108–114. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/21.pdf(дата звернення: 05.01.2024).
4. Національне Положення стандарт бухгалтерського обліку 9 “Запаси”: Наказ Міністерства фінансів України (від 20.10.1999 № 246). URL: (дата звернення: 05.01.2024).
5. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Наказ Міністерства фінансів України (від 30.11.1999 № 29). URL:(дата звернення: 05.01.2024).
6. Сайт Державної служби статистики України. Активи. 2023. URL:(дата

[звернення: 05.01.2024\).](#)

7. Мелень О.В., Полтавець О.В. Фінансові результати діяльності підприємства: визначення, класифікація, управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. 2017. Вип. 46. URL:[\(дата звернення: 05.01.2024\).](#)

8. Фінансові результати: сутність та зміст, класифікація. URL:[\(дата звернення: 05.01.2024\).](#)

9. Сайт Державної служби статистики України. Чистий прибуток. 2023. URL:[\(дата звернення: 05.01.2024\).](#)

10. Опря А.Т. Статистика: навч. посібник. К: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

REFERENSES

1. Vidbudovadliarozvytku: zarubizhnyidosvid ta ukrainskiperspektyvy :mizhnarodnakolektyvnamonohrafiia [Reconstruction for development: foreign experience and Ukrainian perspectives: an international collective monograph] / za red. V.V. Nebrata. Kyiv :Instytutekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy, 2023. 571 p. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf> (data zvernennia: 05.01.2024).

2. Kryveshko O.V., Shparyk Ya.Ia., Melnyk N.V. Osoblyvosti upravlinnia zapasamy v kryzovykh umovakh [Features of inventory management in crisis conditions]. *Efektivna ekonomika*. 2022. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10301> (data zvernennia: 05.01.2024).

3. Stepanenko O.I. Vyrobnych zapasy: yikhekonomichna pryroda ta rol v hospodarskii diialnosti pidpriemstva [Production stocks: their economic nature and role in the economic activity of the enterprise]. *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2023. Vyp. 47. P. 108–114. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/21.pdf (data zvernennia: 05.01.2024).

4. Natsionalne Polozhennia standart bukhhalterskoho obliku 9 "Zapasy": Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy [National Regulation accounting standard 9 "Inventories": Order of the Ministry of Finance of Ukraine] (vid 20.10.1999 № 246). URL: (data zvernennia: 05.01.2024).

5. Instruksiia pro zastosuvannia Planurakhunkiv bukhhalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zoboviazanih os podarskykh operatsii pidpriemstviorhanizatsii: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy [Instructions on the application of the Plan of accounts for the accounting of assets, capital, liabilities and economic operations of enterprises and organizations: Order of the Ministry of Finance of Ukraine] (vid 30.11.1999 № 29). URL: (data zvernennia: 05.01.2024).

6. Sait Derzhavnoisluzhbystatystyky Ukrainy. Aktyvy [Website of the State Statistics Service of Ukraine. Assets]. 2023. URL: (data zvernennia: 05.01.2024).

7. Melen O.V., Poltavets O.V. Finansovirezultaty diialnosti pidpriemstva: vyznachennia, klasyfikatsiia, upravlinnia [Financial results of the enterprise: definition, classification, management]. *Visnyk Natsionalnohotekhnichnoho universytetu «KhPI»*. 2017. Vyp. 46. URL: (data zvernennia: 05.01.2024).

8. Finansovirezultaty: sutnist ta zmist, klasyfikatsiia [Financial results: essence and content, classification]. URL: (data zvernennia: 05.01.2024).

9. Sait Derzhavnoisluzhbystatystyky Ukrainy. Chystyiprybutok [Website of the State Statistics Service of Ukraine. Net profit]. 2023. URL: (data zvernennia: 05.01.2024).

10. Opria A.T. Statystyka :navchalnyiposibnyk [Statistics: a study guide]. Kyiv :Tsentruchbovoiliteratury, 2012. 448 p.

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.3

УДК 331.658.15:338

JELClassification: O15, P41, M15

Зінченко О. А.

д.е.н., професор кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку
Криворізький національний університет

ORCID: 0000-0003-1156-1148

nvo.alta@gmail.com

Анісімова О. М.

д.е.н., завідувач кафедри інформаційних систем управління

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-8016-9361

o.anisimova@donnu.edu.ua

Прігунов О. В.

к.е.н., старший викладач кафедри інформаційних систем управління

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0003-1440-0809

prigunov@donnu.edu.ua

**ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
І РЕГУЛЮВАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ, ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ**

У статті сформульовано положення щодо системного стратегічного розвитку та регулювання людського капіталу інформаційного характеру з метою підвищення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства за умов інформаційно-диджиталізаційної трансформації економіки. Визначено, що система стратегічного розвитку та регулювання людського капіталу повинна базуватись на забезпеченні постійного перспективного інформаційного розвитку персоналу підприємства: навчання працівників, підвищення їх кваліфікації, когнітивних характеристик та інформаційно-інноваційної спроможності. Актуалізовано дослідження потрійного ланцюгового взаємозв'язку категорій «інформаційна економіка» - «економічна безпека підприємства» - «людський капітал». Доведено, що стратегія регулювання людського капіталу підприємства становить собою науково обгрунтовану систему практичних управлінських дій та є складником загальної інформаційної стратегії підприємства. Запропоновано алгоритм функціонування комбінованої стратегії розвитку людського капіталу, економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства за умов інформаційно-цифрової трансформації економіки.

Ключові слова: людський капітал, система регулювання, цифрова трансформація, економічна безпека, інформаційна економіка, багаторівневе управління, національна економіка, інформаційна система

Рис. - 2, Літ. - 11.

O. Zinchenko

Doctor of Economics, professor, Department of Finance of Business Entities and Innovative Development, Kryvy Rih National University
ORCID: 0000-0003-1156-1148

nvo.alta@gmail.com

O. Anisimova

Doctor of Economics, Head of the Department of Management Information Systems, Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0002-8016-9361

o.anisimova@donnu.edu.ua

O. Prihunov

PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of Management Information Systems, Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0003-1440-0809

prigunov@donnu.edu.ua

INFORMATION SYSTEM FOR STRATEGIC DEVELOPMENT AND REGULATION OF HUMAN CAPITAL, ECONOMIC SECURITY AND COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

The article formulates provisions on the systemic strategic development and regulation of human capital of an informational nature with a view to improving the economic security and competitiveness of enterprise in the context of information and digitalization transformation of the economy. It has been determined that the system of strategic development and regulation of human capital should be based on ensuring the continuous perspective information development of enterprise personnel: training of employees, improvement of their qualifications, cognitive characteristics and information and innovation capacity. The study of the triple chain relationship between the categories of "information economy" - "economic security of enterprise" - "human capital" is updated. It is proved that the strategy for regulating the human capital of an enterprise is a scientifically based system of practical management actions and is a component of the overall information strategy of an enterprise. An algorithm for the functioning of a combined strategy for the development of human capital, economic security and competitiveness of an enterprise in the context of information and digital transformation of the economy is proposed.

Keywords: human capital, regulatory system, digital transformation, economic security, information economy, multi-level management, national economy, information system

Fig. - 2, Ref. – 11.

Постановка проблеми. Безспірним твердженням при характеристиці сучасного суспільства можна вважати те, що досягнення високих рівнів економічної безпеки та конкурентоспроможності постають пріоритетом стратегічного розвитку кожного підприємства. Крім того найважливішою особливістю сьогодення для усього світу виступає таке глобальне явище, яке формується у всіх сферах суспільства та економіки кожної країни - трансформаційні зміни інформаційного та цифрового характеру. Саме з цього витікає актуальність застосування оновлених підходів у всіх сферах діяльності підприємств. Конкурентоспроможність та економічна безпека підприємств базується

на впровадженні системи стратегічно орієнтованих заходів техніко – економічного, організаційно- управлінського, соціального та інформаційно-креативного характеру. Базовим елементом при цьому є розроблення та впровадження інформаційної системи стратегічного розвитку та регулювання людського капіталу, як основи фундуємих зрушень в організаційній, управлінській та соціальній сферах, тому що від ефективності такої системи залежить результат діяльності всіх сфер підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз економічних досліджень стосовно нашої теми матиме декілька спрямувань. В першу чергу, відзначимо, що результати досліджень, пов'язаних з вивченням особливостей управління персоналом та людським капіталом підприємства, відображені у значній кількості робіт, наприклад [1-5 та ін.]. У таких роботах пропонуються підходи щодо формулювання або удосконалення сутності людського капіталу, формування системи стратегічного управління персоналом та людським капіталом, визначення методологічно-методичного інструментарію регулювання його розвитку та удосконалення тощо. З іншого боку, охарактеризуємо роботи авторів, присвячені економічній безпеці підприємства. Теоретико- методичним засадам стосовно її трактування, розробленню інструментів її підвищення, формулюванню положень щодо механізму її забезпечення присвячено дослідження [6-8 та ін.]. І по-третє, інформаційні трансформації у суспільстві, особливості формування інформаційної економіки та інформаційні системи досліджено у роботах [8- 11 та ін.], де більшість авторів наводять власне бачення сутності даних категорій, а також визначають специфічні характеристики економічних процесів, які протікатимуть за нових інформаційних умов, формулюють методичні підходи щодо спрощення адаптування до них підприємств, у тому числі характеризують особливості регулювання інформаційної спроможності персоналу тощо.

Формулювання цілей статті. Виходячи із окреслених вище проблем метою статті визначено формулювання положень щодо системного стратегічного розвитку та регулювання людського капіталу на інформаційній основі з метою підвищення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства за умов диджиталізаційної трансформації економіки.

Виклад основного матеріалу. Система стратегічного розвитку та регулювання людського капіталу повинна, в першу чергу, базуватись на забезпеченні постійного перспективного розвитку персоналу підприємства. При цьому вона включатиме сукупності організаційних, економічних та соціальних важелів впливу на персонал на всіх щаблях управління ним: від навчання працівників, підвищення їх кваліфікації, когнітивних характеристик до інформаційно- інноваційної спроможності. Ці важелі охоплюватимуть організацію постійного навчання персоналу, формування необхідних навичок для ефективного адаптування до умов інформаційної економіки.

На цьому базуються наші підходи до визначення особливостей формування системи розвитку людського капіталу. При цьому важливо відзначити такі підходи авторів до цього питання. Так, у статті [1] автор стверджує, що «людський капітал - це нематеріальні колективні ресурси, якими володіють індивіди та групи в межах даного населення. Ці ресурси включають усі знання, таланти, навички, здібності, досвід, інтелект, підготовку, судження та мудрість, якими володіють індивідуально та колективно, загальна сума яких являє собою форму багатства, доступного націям та організаціям для досягнення їхніх цілей. Людський капітал доступний для створення матеріальних благ для економіки чи приватної фірми. У державній організації людський капітал доступний як ресурс для забезпечення суспільного добробуту. Те, як

розвивається та управляється людський капітал, може бути одним із найважливіших факторів, що визначають ефективність економіки та організації».

Згідно джерела [2] «людський капітал означає знання, навички та досвід, які мають працівники в економіці. Навички забезпечують економічну цінність, оскільки обізнана робоча сила може сприяти підвищенню продуктивності. Концепція людського капіталу полягає в усвідомленні того, що не всі мають однакові навички чи знання» [2].

У дослідженні [3] щодо трактування категорії «людський капітал» наведено таке: «Людський капітал можна в широкому сенсі визначити як запас знань, навичок та інших особистих характеристик, втілених в людях, які допомагають їм бути більш продуктивними. Інвестиції в людський капітал включають інвестиції в формальну освіту (раннє дитинство, формальна система шкільної та вищої освіти, програми навчання дорослих), а також неформальне навчання, навчання на робочому місці та досвід роботи. Більш широке його визначення також має включати здоров'я» [3].

Для розкриття ідеї нашого дослідження зупинимось також на огляді поняття «розвиток персоналу». Так, у роботі [4] надається трактування розвитку персоналу як «системного процесу безперервного професійного навчання працівників для підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу». У дослідженні [5] такий розвиток визначається як «вміння кожного з працівників та всіх разом як єдиного організму швидко й ефективно сприймати та реалізувати різні нововведення». Отже, практично всі дослідники підтверджують те, що підвищення рівня людського капіталу підприємства на основі постійного розвитку його персоналу має тісний взаємозв'язок з економічними результатами підприємства, його економічною безпекою та конкурентоспроможністю.

Однак, виходячи з наведеного аналізу літератури, слід зазначити відсутність такого аспекту досліджень. Саме тому ми вважаємо доволі недослідженим визначений нами потрійний ланцюговий взаємозв'язок категорій «інформаційна економіка»-«економічна безпека підприємства» -«людський капітал». Дослідження цього симбіозу представляє собою достатньо новий напрям сучасної української економічної науки та вимагає свого детального висвітлення. Важливими питаннями за таких умов є визначення взаємного зв'язку та взаємного впливу даних категорій.

Значна кількість сучасних наукових шкіл, які досліджують людський капітал, намагаються розробити методикку вимірювання впливу заходів регулювання людського капіталу, які мають на меті отримання відстрочених результатів. При цьому абсолютно всі учені та практики шляхом як теоретичних, так і емпіричних досліджень дістають безумовного висновку, який полягає у таких положеннях.

1. Чим у більш ранньому віці вкладаються всі регулюючі чинники в формування людського капіталу, тим могутніший ефект вони матимуть. (На жаль, на рівні підприємств проконтролювати та обрахувати економічну ефективність таких заходів наразі ми не вбачаємо можливим, але цей постулат є аксіоматичним та загальноновизнаним).

2. Економічна ефективність функціонування системи регулювання людського капіталу на підприємствах має повну залежність від системності та перманентності заходів щодо регулювання людського капіталу.

3. Економічна безпека та конкурентоспроможність підприємства як прямо, так і опосередковано залежить від інвестування в людський капітал.

Ми також неухильно підтверджуємо актуальність даних положень.

Базуючись на загальновідомих підходах стосовно формування економічних систем на підприємстві запропонуємо наступні методики.

Стратегія регулювання людського капіталу підприємства представляє собою науково обгрунтовану систему практичних управлінських дій.

Така стратегія регулювання людського капіталу підприємства слугуватиме складовою загальної стратегії підприємства і водночас сприятиме запровадженню в діяльність ключових положень цієї стратегії, включаючи цільове орієнтування на досягнення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства.

Основною метою системної інформаційної стратегії регулювання людського капіталу підприємства є впровадження інноваційних технологій, новітніх інформаційних, диджиталізаційних методів у всі процеси на підприємстві та підготовку персоналу до такого впровадження (з метою підвищення рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства) (рис. 1).



Рисунок 1 – Послідовність функціонування системи стратегічного регулювання людського капіталу промислового підприємства на інформаційній основі, де ССРЛКП-система стратегічного регулювання людського капіталу підприємства

Розглянемо детальніше окреслені нами функціональні складові інформаційної системи стратегічного регулювання людського капіталу на прикладі підприємства.

I – II етапи. Визначення цілей та розробка стратегії ССРЛКП. Оскільки така система стратегічного управління та регулювання є багаторівневою, слід урахувати необхідність формулювання системи довгострокових та короткострокових цілей для кожного щабля (або суб'єкта) управління в залежності від його повноважень та функцій у досліджуваній системі господарських відносин. Розробці відповідної стратегії приділимо нижче більш детальну увагу.

III етап. Поточне планування СРЛКП. Не потребує доведення, що впровадження стратегічних планів у будь-якому економічному процесі обов'язково повинні деталізуватись на рівні поточного планування. Поточні плани підприємства, пов'язані з людським капіталом, зазвичай, найбільш непрогнозовані та такі, що мають значний інтервал похибки. Спланувати, прогнозувати стан людського капіталу доволі складно. Однак, важливо, що будь-які заходи, спрямовані на мотивування заохочення персоналу у поточному періоді матимуть синергетичний ефект не лише у поточному періодах, але і на перспективу. Отже, важливість детальної проробки у поточних планах таких заходів має стратегічне значення.

IV- V етапи. Формування організаційного механізму та використання економічних важелів ССРЛКП. На основі стратегічного та поточного планування формується відповідний організаційно- економічний механізм регулювання людського капіталу. Цей механізм передбачає, які суб'єкти та об'єкти фігуруватимуть у даному процесі, якими методами та принципами послуговуватимуться, на які цілі орієнтуватимуться. Розроблятиметься система функціональних заходів мотивування персоналу стосовно його інноваційної активності, зростання його інформаційно-цифрової спроможності, стимулювання бажання людей до постійного саморозвитку, до когнітивно- креативного самовдосконалення. Впроваджується механізм навчання персоналу, підвищення кваліфікації тощо. Важливо відзначити, що автори цитованої вище статті [1] підкреслюють необхідність довготермінових та перспективних фінансових вкладень у формування людського капіталу, які стосуються не лише поточних періодів, але і стратегічних періодів. Тобто, вкладання в людський капітал мають неоднозначні вектори отримання ефекту. По-перше, цей ефект ми можемо вбачати у сьогоднішньому періоді. По – друге, опосередковано ми отримуємо прямо зараз та у найближчій перспективі значну кількість ефектів у всіх сферах діяльності підприємства - такий ефект від регулювання, оптимізації та фінансування людського капіталу математичними способами виміряти доволі складно, але вони проявлятимуться абсолютно у всіх сферах його діяльності і матимуть значний позитивний вплив на його сумарні фінансові результати.

VI етап. Визначення складових та регламентування ієрархії суб'єктів ССРЛКП. Визначається певна структура та ієрархія суб'єктів та об'єктів системи стратегічного регулювання людського капіталу підприємства, виходячи із їх функцій, повноважень та ролі у сформованій структурі підприємства.

Враховувати при цьому потрібно також і специфіку виробничого процесу, особливості та характеристики кадрового потенціалу, величину рівня інтелектуального капіталу підприємства та його ефективність, рівень інноваційності та інформаційності процесів на підприємстві та у його екзосистемі, рівень корпоративної культури, особливості формування і реалізації стратегічних планів тощо.

VII- VIII етапи. Діагностування СРЛКП, виявлення резервів її поліпшення та можливих ризиків та постійний контроль та коригування. Етап контролю, діагностування та виявлення резервів для системи стратегічного регулювання людського капіталу підприємства, як і для будь-якої системи є визначальним, оскільки лише за рахунок своєчасного контролю, виявлення слабких місць та їх коригування підприємство найбільш ефективно використовуватиме потенціал людського капіталу.

Далі зупинимось на більш детальному розгляді визначеного вище базового етапу- розробці стратегії розвитку та регулювання людського капіталу.

Як і для будь-якої іншого об'єкту регулювання, для регулювання людського капіталу необхідні, в першу чергу, чітко поставлена мета і вірно вибрана стратегія. Стратегія розвитку та регулювання людського капіталу підприємства регламентується двома його ключовими властивостями: 1) обсягом, специфікою та обмеженнями використання наявного потенційного людського капіталу; 2) урахуванням особливостей інформаційних трансформацій у економіці.

Як відомо, розробка стратегії здійснення будь-якого процесу є одним із базових його етапів. Формування стратегії розвитку та регулювання людського капіталу підприємства в умовах інформаційної трансформації економіки, на нашу думку, матиме певні особливості (з урахуванням специфічних особливостей етапу цифровізації економіки). На рис. 2 у найбільш узагальненому, концептуальному вигляді візуалізовано наше бачення формування комбінованої стратегії розвитку людського капіталу, економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства за умов цифрової трансформації вітчизняної економіки.

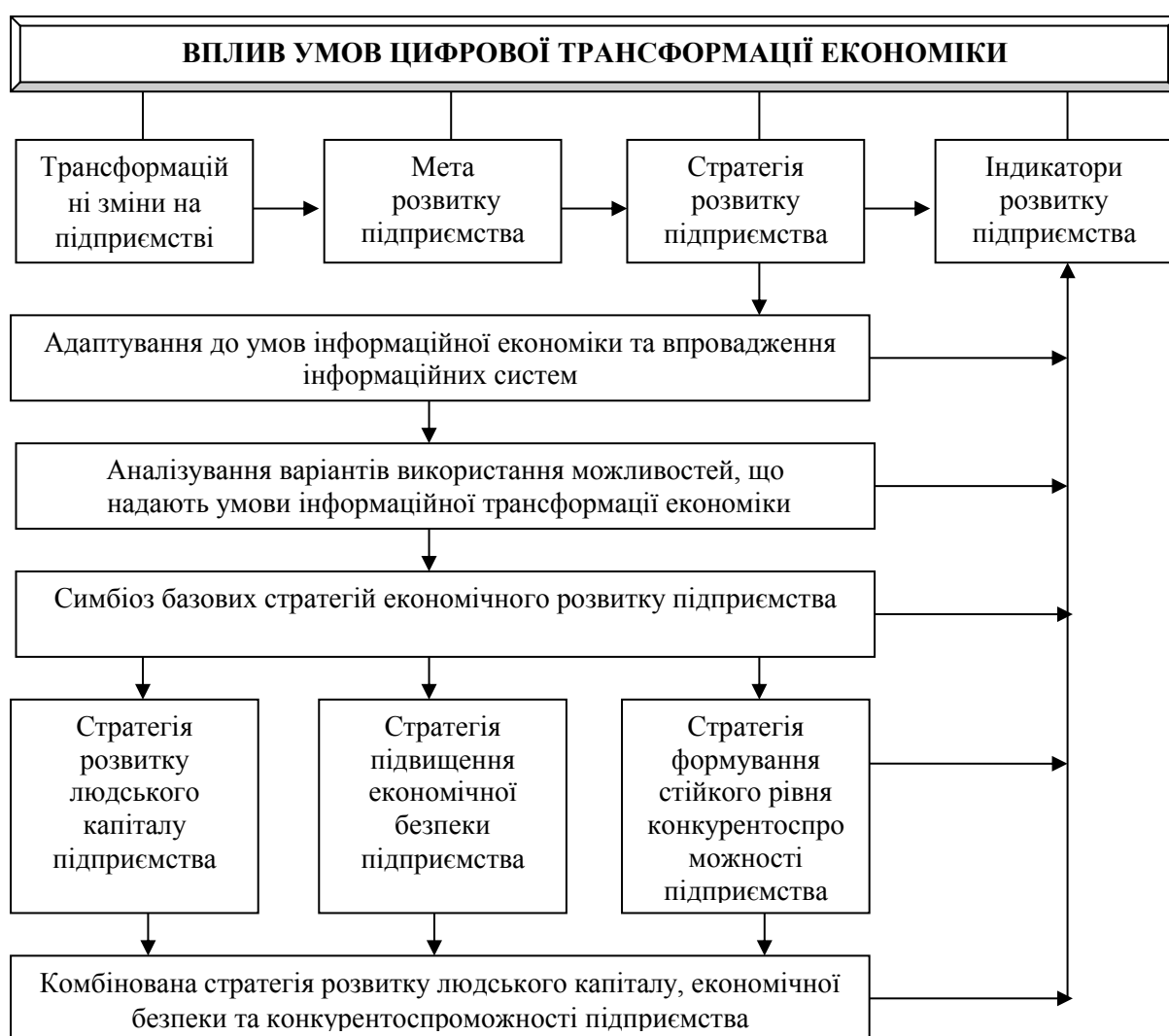


Рисунок - 2 Алгоритм формування комбінованої стратегії розвитку людського капіталу, економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства за умов інформаційно –цифрової трансформації економіки

Розроблення стратегій на всіх рівнях підприємств та їх впровадження слугують

важливими передумовами досягнень значної результативності діяльності. Задля цього доцільно застосовувати систему заходів, методів та принципів стратегічного регулювання, орієнтиром яких визначимо забезпечення економічної безпеки та стійкої конкурентоспроможності підприємства. Доцільно застосовувати з цією метою методики розробки системи стратегій. Здебільшого науковці сутність стратегії детермінують у якості розробки необхідного обґрунтованого комплексного плану, який здійснюється для досягнення цілей та стратегічної мети створення підприємства. Згідно іншого підходу як стратегія підприємств визначається певний комплекс процедур, спрямованих на дотримання стійкої конкуренції підприємства. У нашому дослідженні ми дотримуватимемось останнього згаданого підходу, тому що вважаємо, що в основу досягнення високого рівня економічної безпеки та сталої конкурентоспроможності кожним підприємством повинне бути покладене функціонування системи стратегічного розвитку та регулювання людського капіталу, яка враховуватиме та коригуватиме впливи всіх об'єктивних та суб'єктивних факторів. В нашому випадку в основу комбінованої стратегії підприємства покладено такі складові: стратегія розвитку людського капіталу підприємства; стратегія підвищення економічної безпеки підприємства і стратегія формування стійкого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Основою комбінації даних трьох стратегій є стратегія розвитку людського капіталу підприємства, оскільки в умовах інформаційної економіки людина постає у якості базового ланцюга усіх процесів. Як би парадоксально це не виглядало, але за умов підвищення ролі цифровізації в економіці роль людини у загальних економічних процесах зросла, оскільки в тій незначній кількості етапів господарювання, де задіяні люди (а не програми, цифрові технології), найважливішими чинниками виступають їх інформаційна спроможність, когнітивні та креативні здібності, спроможність до інноваційного швидкого прийняття рішень.

Особливість взаємного зв'язку та взаємного впливу ключових складників запропонованої комбінованої стратегії характеризується їх сутністю, наповненістю, формами впливів, підпорядкованостями та ціле поляганням.

Висновки. Таким чином, у даній статті наведені авторські погляди на удосконалення методики системного стратегічного розвитку та регулювання людського капіталу на інформаційній основі для забезпечення його адаптації до умов інформаційної трансформації економіки з метою підвищення рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Human capital. Economics. Richard Huff. The Editors of Encyclopaedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/money/human-capital> (дата звернення: 20.01.2024).
2. Steven Nickolas. Human Capital & Economic Growth: What's the Relationship. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032415/what-relationship-between-human-capital-and-economic-growth.asp> (дата звернення: 20.01.2024).
3. ОЕСІД. The importance of human capital for economic outcomes. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/7b4325d9-en/index.html?itemId=/content/component/7b4325d9-en> (дата звернення: 15.01.2024).
4. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюк, С. О. Цимбалюк та ін. К.: КНЕУ, 2006. 397 с.
5. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 300 с. URL <http://studentbooks.com.ua/content/view/319/39/1/2/>

6. Tkachenko T., Pohrebniak A., Radchenko H., Liubokhynets L., Budnik M. Methodical principles of the competitiveness assessment of industrial enterprises in the conditions of the circular economy formation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2022. Vol. 44, No. 1. P. 95-102.

7. Popelo O., Shaposhnykov K., Popelo O., Hrubliak O., Malyshev V., Lysenko Z. The influence of digitalization on the innovative strategy of the industrial enterprises development in the context of ensuring economic security. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2023. Vol. 13, No. 1. P. 39-49.

8. Тульчинська С. О., Зінченко Д. С. Аналітичні передумови дослідження інформаційної економіки та особливості її впливу на складники економічної безпеки підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. Вип. 16. С. 30-35. (DOI: 10.32702/2306-6814.2023.16.30)

9. Трансформаційні процеси у суспільній та соціокультурній сферах України: монографія / Анісімова О. М. та ін. ; Донецьк: нац. ун-т ім. Василя Стуса. Вінниця : Нілан - ЛТД, 2021. 185 с.

10. Potudanskaya V. F., Borovskikh N. V., Kipervar E. A. Problems of formation and development of the innovative potential of workers of light industry enterprises. *Espacios*. 2017. Vol. 38, № 49. 9 p. URL: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n49/a17v38n49p09.pdf> (дата звернення 30.12.2023).

11. Котьякалова-Литвин І. В. Інформаційна економіка: нова парадигма управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2019. №4. С. 77-82. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2019/uW3qMCttoQgYm8DsPfvB.pdf> (дата звернення 10.01.2024).

REFERENCES

1. Human capital. Economics. Richard Huff. The Editors of Encyclopaedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/money/human-capital> (data zvernennia: 20.01.2024).

2. Steven Nickolas. Human Capital & Economic Growth: Whats the Relationship. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/032415/what-relationship-between-human-capital-and-economic-growth.asp> (data zvernennia: 20.01.2024).

3. OESID. The importance of human capital for economic outcomes. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/7b4325d9-en/index.html?itemId=/content/component/7b4325d9-en> (data zvernennia: 15.01.2024).

4. Menedzhment personalu (2006) V. M. Daniuk, V. M. Petiukh, S. O. Tsybaliuk ta in. K.: KNEU, 397 s.

5. Zavinovska H. T. (2003) *Ekonomika pratsi: Navch. posibnyk*. K.: KNEU, 300 s. URL <http://studentbooks.com.ua/content/view/319/39/1/2/>

6. Tkachenko T., Pohrebniak A., Radchenko H., Liubokhynets L., Budnik M. (2022). Methodical principles of the competitiveness assessment of industrial enterprises in the conditions of the circular economy formation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 44, No. 1., 95-102.

7. Popelo O., Shaposhnykov K., Popelo O., Hrubliak O., Malyshev V., Lysenko Z. (2023). The influence of digitalization on the innovative strategy of the industrial enterprises development in the context of ensuring economic security. *International Journal of Safety and Security Engineering*. Vol. 13, No. 1., 39-49.

8. Tulchynska S. O., Zinchenko D. S. (2023). Analitychni peredumovy doslidzhennia informatsiinoi ekonomiky ta osoblyvosti yii vplyvu na skladnyky ekonomichnoi bezpeky

pidpriemstv. Investytsii: praktyka ta dosvid. №16., 30-35. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.16.30

9. Transformatsiini protsesy u suspilnii ta sotsiokulturnii sferakh Ukraini: monohrafiia / Anisimova O. M. ta in. (2021) ; Donets. nats. un-t im. Vasyliia Stusa. Vinnytsia : Nilan - LTD, 185 s.

10. Potudanskay V. F., Borovskikh N. V., Kipervar E. A. (2017). Problems of formation and development of the innovative potential of workers of light industry enterprises. *Espacios*. Vol. 38, № 49. P. 9. URL: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n49/a17v38n49p09.pdf> (data zvernennia 30.12.2023).

11. Kotkalova-Lytvyn I. V. (2019) Informatsiina ekonomika: nova paradyhma upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment*. №4., 77-82. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2019/uW3qMCttoQgYm8DsPfvB.pdf> (data zvernennia 10.01.2024).

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.4

УДК 657.62

JELClassification: C81, M21, P12

Іонін Є.Є.

д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0002-2903-3143
ionin.iyy@donnu.edu.ua

**МІЖНАРОДНИЙ СТАНДАРТ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ
БАЗИС ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

У статті досліджено потенціал теоретико-методологічного базису міжнародного стандарту бізнес-аналізу в підвищенні якості аналітичної роботи, обґрунтуванні можливих управлінських рішень. Акцентовано увагу на необхідність включення у складові процесу бізнес-аналізу інформаційної бази, а визначення потреб, яке знаходиться у стандарті після здійснення змін, доцільне було би представляти на початковій стадії аналітичної роботи з подальшим корегуванням на завершальній стадії.

Матричний підхід дослідження рекомендованих методів аналізу показав, що максимальний результат припадає на «Критерії приймання та оцінки». Аргументовано, що виходячи з критерію формується система узагальнюючих та часткових показників. Ця логічна послідовність важлива для методологічного наповнення рекомендованого методу бізнес-аналізу. Розв'язання цього питання безпосередньо передбачає обов'язкову уніфікацію аналітичних показників за формулою розрахунку, назвою та рекомендованим значенням (мінімальне, середнє, максимальне значення). Особливо важливим є їх диференціація у галузевому розрізі, з урахуванням техніко-економічних особливостей бізнесу.

Доведено необхідність розширення сфери використання інструментарію фінансового аналізу в бізнес-аналізі та узгодженості МСБА з МСФЗ, МСА та Глобальних стандартів внутрішнього аудиту.

Ключові слова: бізнес-аналіз, фінансовий аналіз, інструментарій, уніфікація аналітичних показників, аналітичні процедури, методи аналізу, бухгалтерський облік.

Табл. – 4. Літ. – 9.

Ionin Y.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of accounting,
analysis and audit, Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0002-2903-3143
ionin.iyy@donnu.edu.ua

**INTERNATIONAL STANDARD OF BUSINESS ANALYSIS: THEORETICAL AND
METHODOLOGICAL BASIS FOR JUSTIFICATION OF MANAGEMENT DECISIONS**

The article examines the potential of the theoretical and methodological basis of the international standard of business analysis in improving the quality of analytical work, substantiating possible management decisions. Attention is focused on the need to include the

information base in the components of the business analysis process, and the definition of needs, which is in the standard after making changes, would be appropriate to present at the initial stage of the analytical work with further adjustment at the final stage.

The matrix approach of the study of the recommended methods of analysis showed that the maximum result falls on the "Acceptance and Evaluation Criteria". It is argued that a system of generalizing and partial indicators is formed based on the criterion. This logical sequence is important for the methodological content of the recommended method of business analysis. The solution to this issue directly involves the mandatory unification of analytical indicators according to the calculation formula, name and recommended value (minimum, average, maximum value). It is especially important to differentiate them by industry, taking into account the technical and economic features of business.

The need to expand the scope of the use of financial analysis tools in business analysis and the consistency of ISBA with IFRS, ISA and Global Internal Audit Standards has been proven.

Keywords: business analysis, financial analysis, tools, unification of analytical indicators, analytical procedures, methods of analysis, accounting.

Tab. –4. Ref. - 9.

Постановка проблеми. Процеси глобалізації вимагають необхідність стандартизації багатьох видів діяльності. Рух України у напрямку міжнародної спільноти, процеси європейської інтеграції в країні є підтвердженням цього. В сфері бухгалтерського обліку – поступово впровадження та перехід на міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (МСБО) та міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ). Представлення фінансової звітності в єдиному електронному форматі відповідно до вимог МСФЗ в форматі XBRL (eXtensible Business Reporting Language).

В сфері аудиту – обов'язкове використання з 2004 р. «Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг» (МСА). Характерною особливістю цих стандартів є тісний зв'язок з МСБО та МСФЗ. В сфері внутрішнього аудиту – Глобальні стандарти внутрішнього аудиту (Global Internal Audit Standards) які вступають в силу з 2025 року і є логічним продовженням Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту (2017 рік). Основна мета впровадження нового стандарту – забезпечення та підвищення якості внутрішнього аудиту, як форми фінансового контролю.

Цілком очевидно, виникає необхідність стандартизації аналітичної роботи, аналітичних процедур не тільки на рівні фінансового контролю, але й на рівні бізнес-процесів, що підвищить якість досліджень, обґрунтованість управлінських рішень, оперативність їх прийняття, що особливо важливо в умовах диджиталізації економіки та суспільства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання бізнес-аналітики знайшли відображення в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених та практиків: Тернер К., Халм Ф. [1], Рід А., Бекхем Д., Пол Д., Кедл Д., Ханслі Д. [2], Бруханський Р., Спільник І. [3], Калабухова С. [4], та інших. Незважаючи на це не достатньо досліджено можливості теоретико-методологічного базису міжнародного стандарту бізнес-аналізу (МСБА) в підвищенні якості аналітичної роботи, обґрунтованості можливих управлінських рішень, оперативності їх прийняття, що особливо важливо в умовах диджиталізації економіки.

Формулювання цілей статті. Дослідження потенціалу теоретико-методологічного базису МСБА в підвищенні якості аналітичної роботи, обґрунтованості

можливих управлінських рішень, оперативності їх прийняття в умовах диджиталізації економіки.

Виклад основного матеріалу. У 2022 році світ побачив стандарт бізнес-аналізу (Business Analysis Standard), який є оновленням базового стандарту глобального бізнес-аналізу (Global Business Analysis Core Standard), прийнятого у 2017 році, та замінює його з урахуванням вимог аналітичного забезпечення сучасного бізнес-середовища. Сама поява такого стандарту не є випадковістю, процеси глобалізації вимагають стандартизації багатьох видів діяльності.

В сфері бухгалтерського обліку в Україні це поступовий рух від національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО), міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), представлення фінансової звітності в єдиному електронному форматі iXBRL (eXtensible Business Reporting Language), який значно підвищує оперативність облікових, аналітичних і контрольних процесів, базується на принципі таксономії - класифікаційної системи яка дає можливість обробляти великі масиви показників з описанням взаємозв'язків між ними відповідно.

В сфері аудиту це 20-ті річний період використання «Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг» (МСА), в тому числі МСА 520 «Аналітичні процедури», який визначає методи аналізу фінансової інформації та тенденцій для подальшого розгляду, що призводить до виявлення відхилень або незвичайних ситуацій [5].

Міжнародний стандарт бізнес-аналізу слід розглядати як основу якісної аналітичної роботи, що є певною запорукою високих бізнес-результатів, розуміння аналітичної складової в сучасному бізнесі в формуванні та реалізації короткострокових та довгострокових задач. Це в свою чергу висуває високі вимоги до теоретико-методологічного базису цього стандарту, як підґрунтя до певних змін у діючому стандарті в залежності від потреб зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу (табл. 1).

Даний стандарт у розділі I дає наступне тлумачення терміну бізнес-аналіз «уможливорює зміни на підприємстві шляхом визначення потреб та рекомендації рішень, які забезпечують цінність зацікавленим сторонам, враховуючи контекст» [6]. Таким чином, дефініція визначення бізнес-аналізу базується на використанні 6 ключових термінів, які повинні бути системно пов'язані між собою та формулювати цілісність даного поняття.

- дозволяє здійснити зміни на підприємстві (enables change in an enterprise);
- визначення потреб (defining needs);
- рекомендація рішень (recommending solutions);
- принесе користь (deliver value);
- зацікавлені сторони (stakeholders);
- фактори (сукупність обставин), які впливають, зазнають впливу та дають можливість розуміти зміни (considering context).

Ознайомлення з розміщенням цих ключових ознак викликає ряд питань які пов'язані з замовниками та потребами аналізу, програмою аналізу, інструментарію та врахуванню сукупності різноманітних факторів при проведенні аналізу, результатів аналізу та можливості обґрунтування управлінських рішень, що в свою чергу повинно привести до позитивних змін. Крім того у цьому переліку не вказано інформаційну базу, що є обов'язковим структурним елементом в здійсненні аналітичного процесу.

З точки зору логіко-структурної схеми організації та проведення аналітичної

роботи, в першу чергу передбачається розробка програми (плану) конкретних аналітичних робіт на основі визначення потреб з урахуванням участі всіх зацікавлених сторін (stakeholders): замовників та виконавців; методичний, науковий та технічний супровід з урахуванням всіх факторів впливу на результативність, аналітичне обґрунтування управлінських рішень та контроль за їх впровадженням.

Таблиця 1 - Структурований вигляд міжнародного стандарту бізнес-аналізу [6]

Назва розділу	Зміст розділу
Передмова	Розвиток стандарту, перелік змін, як отримати максимум користі від стандарту
Розділ 1. Розуміння бізнес-аналізу	Визначення бізнес-аналізу, важливість бізнес-аналізу, модель основної концепції бізнес-аналізу (BACCM - Business Analysis Core Concept Model)
Розділ 2. Спосіб мислення для ефективного бізнес-аналізу	Важливість способу мислення, спосіб мислення про бізнес-аналіз, принципи для впровадження
Розділ 3. Проведення бізнес-аналізу	Хто проводить бізнес-аналіз, підходи до роботи, організаційні політики, управління наданням послуг з бізнес-аналізу
Розділ 4. Задачі та галузі знань	Вступ до задач бізнес-аналізу, картки задач, шість галузей знань: планування та моніторинг бізнес-аналізу; виявлення та співпраця, управління життєвим циклом вимог та дизайнів; аналіз стратегії, аналіз вимог та визначення дизайну; оцінка рішення
Висновки	Бізнес-аналіз як дисципліна. Бізнес-аналіз як практика.
Глосарій та ключові слова	Стислий перелік термінів (12) та їх тлумачення
Учасники	Перелік розробників продукту, учасники семінару (приватні особи та корпоративні члени ПВА), експертна оцінка, оцінка представників громадськості.

* ПВА–International Institute of Business Analysis

Таким чином, завершальним етапом в аналітичній роботі є обґрунтування управлінських рішень на основі результатів такого аналізу (рекомендація рішень), а їх впровадження в практичну діяльність дозволяє здійснити зміни на підприємстві (функція менеджменту). Визначення потреб, яке знаходиться у стандарті після здійснення змін, доцільне було би представляти на початковій стадії аналітичної роботи з безумовним подальшим корегуванням (при необхідності) на завершальній стадії.

Таблиця 2- Матриця відповідності основних методів аналізу напрямам (під напрямом) аналітичної роботи за МСБА

	2	3	4	7	8	9	10	11	12	14	16	18	19	20	23	24	25	26	27	28	29	32	33	34	37	38	39	41	42	44		
1.1								+		+																			+	+	+	
1.2			+										+					+	+								+					
1.3			+										+					+	+							+						
1.4										+	+		+							+					+							
1.5				+	+						+					+				+												
2.1			+										+									+	+				+					
2.2			+				+						+													+						
2.3			+										+											+		+						
2.4													+											+		+	+		+			
2.5												+																				
3.1		+																+		+											+	
3.2		+								+				+			+															
3.3							+																	+					+			
3.4		+	+				+						+																+			
3.5							+				+				+											+						
4.1	+		+				+						+																			
4.2								+							+						+											
4.3				+		+																							+	+		
4.4	+							+										+	+													
5.1									+					+	+		+															
5.2										+					+	+								+								
5.3										+					+	+								+						+		
5.4																	+	+		+							+					+
5.5			+	+																			+			+						
5.6															+	+								+						+	+	
6.1							+					+			+	+																
6.2				+								+			+	+													+			
6.3				+						+	+				+															+		
6.4				+	+		+																						+	+		
6.5					+	+																							+	+		

Примітки: по горизонталі - методи (техніка) аналізу

по вертикалі – напрям аналізу (перша цифра); під напрям аналізу (друга цифра)

В умовах стандартизації бухгалтерського обліку та фінансової звітності (як основного джерела інформації про суб'єкт господарювання), стандартизації аналітичних процедур в аудиті (як однієї з основних форм фінансового контролю), важливе значення для організації та проведення, а саме головне для дієвості - має уніфікація цих методів на різних стадіях бізнес-аналізу. На протязі останніх 20 років не зменшується інтерес до цього питання у вітчизняних аналітиків: «Потребують подальшого розвитку питання уніфікації аналітичних процедур, документування аналітичного процесу для поліпшення сприйняття інформації про господарські проблеми суб'єктів господарювання на основі осмислення взаємозв'язків між фінансовими та нефінансовими даними» [4, с.6]; «Упровадження в Україні Міжнародних стандартів розкриття інформації (IOSCO) передбачає підготовку якісної інформаційної бази на основі стандартизації (типізації) і структурування системи аналітичних показників» [7, с. 35].

МСБА стандартизує основні методи (техніки) аналізу в залежності від способу групування завдань, що є дотичним до відповідного напрямку та під напрямку проведення аналітичної роботи. Такий підхід безумовно позитивно сприяє документуванню аналітичного процесу, його формалізації, як необхідна вимога диджиталізації обліково-аналітичної складової сучасного менеджменту. Передбачено 44 методи аналізу, які не є остаточними і можуть бути доповнені в залежності від поставлених задач (табл. 2).

При побудові матриці відповідності по горизонталі вказано методи аналізу, по вертикалі напрями аналізу в залежності від поставлених задач, перша цифра напрям, а друга цифра під напрям аналітичної роботи. При відображенні цієї інформації не були вказані методи аналізу, які за цим стандартом використовуються один раз, а саме їх нумерація: 1, 5, 6, 13, 15, 17, 21, 22, 30, 31, 35, 36, 40, 43. Таким чином, у матриці знайшли відображення методи, які рекомендовано використовувати у двох та більше напрямках та під напрямках аналітичної роботи в залежності від поставлених задач. Повний перелік основних рекомендованих методів аналізу наведено у таблиці 3.

Таблиця 3 - Основні методи аналізу (техніка) відповідно до МСБА стосовно до напрямів та під напрямам аналітичної роботи

N	Види (техніка) аналізу	N	Види (техніка) аналізу
1	SWOT-аналіз	23	Критерії приймання та оцінки
2	Аналіз бізнес-можливостей	24	Метрики та ключові показники ефективності (KPI)
3	Аналіз бізнес-правил	25	Моделювання даних
4	Аналіз документації	26	Моделювання обсягу
5	Аналіз інтерфейсів	27	Моделювання організації
6	Аналіз нефункціональних вимог	28	Моделювання процесів
7	Аналіз першопричини	29	Мозковий штурм
8	Аналіз процесів	30	Огляди
9	Аналіз рішень	31	Оцінка постачальника
10	Бенчмаркінг та аналіз ринку	32	Оцінка
11	Бізнес-кейси	33	Перегляд
12	Варіанти використання та сценарії	34	Побудова асоціативної карти
13	Визначення пріоритетів	35	Пріоритезація
14	Відстеження елементів	36	Прототипування
15	Діаграми потоків даних	37	Робочий семінар
16	Засвоєння уроків	38	Список зацікавлених сторін, мапа або персони
17	Збалансована система показників	39	Спостереження
18	Інтелектуальний аналіз даних	40	Управління беклогом
19	Інтерв'ю	41	Управління та аналіз ризиків
20	Історії користувачів	42	Фінансовий аналіз
21	Канва бізнес-моделі	43	Фокус-групи;
22	Командні ігри	44	Функціональна декомпозиція

По 29% цих рекомендованих методів (які вказані один раз) припадає на напрям «Аналіз стратегії»: SWOT-аналіз, збалансована система показників, канва бізнес-моделі, прототипування; та «Управління життєвим циклом вимог та дизайнів»: діаграми потоків даних, визначення пріоритетів, огляди, управління беклогом. По 14% припадає на 3 напрями: «Виявлення та співпраця»: командні ігри, фокус-групи; «Аналіз вимог та визначення дизайну»: аналіз інтерфейсів, оцінка постачальника; та напрям «Оцінка рішення»: аналіз нефункціональних вимог, пріоритезація.

Розподіл напрямів та під напрямів аналітичної роботи в залежності від поставлених задач представлено у таблиці 4. Таким чином, 6 напрямам аналітичної роботи відповідає 30 під напрямів, які представлено по 5 в кожному, крім «Аналіз стратегії» - 4 під напрямів та «Аналіз вимог та визначення дизайну» - 6 під напрямів.

Виходячи з даних матриці (табл. 2) можна зробити висновок, що коливання частоти рекомендованих методів аналізу в залежності від поставлених задач складає від 2 до 9 разів. З точки зору дослідження особливий інтерес представляє максимальне значення, що означає найширше використання цього методу, який рекомендовано МСБА, а саме це «Критерії приймання та оцінки».

Таблиця 4- Розподіл напрямів та під напрямів аналітичної роботи відповідно до МСБА

Напрямок	Під напрям
Планування та моніторинг бізнес-аналізу	Планування підходу до бізнес-аналізу
	Планування залучення зацікавлених сторін
	Планування врядування бізнес-аналізу
	Планування управління інформацією бізнес-аналізу
	Визначення шляхів покращення продуктивності бізнес-аналізу
Виявлення та співпраця	Підготовка до виявлення вимог
	Проведення виявлення
	Підтвердження результатів виявлення
	Донесення інформації бізнес-аналізу
	Управління співпрацею зацікавлених сторін
Управління життєвим циклом вимог та дизайнів	Відстежувати вимоги та дизайни
	Підтримувати вимоги та дизайни
	Визначте пріоритетність вимог та дизайнів
	Оцінка змін вимог та дизайнів
	Затвердження вимог та дизайнів
Аналіз стратегії	Проаналізувати поточний стан
	Визначити майбутній стан
	Оцінити ризики
	Визначити стратегію змін
Аналіз вимог та визначення дизайну	Визначення і моделювання вимог та дизайнів
	Верифікація вимог та дизайнів
	Валідація вимог та дизайнів
	Визначення архітектури вимог
	Визначення варіантів дизайну
	Аналіз потенційної цінності та рекомендація рішення
Оцінка рішення	Вимірювання продуктивності рішення
	Аналіз показників ефективності
	Оцінка обмежень рішення
	Оцінка обмежень підприємства
	Рекомендовані дії для підвищення цінності рішення

В обліково-аналітичному забезпеченні сучасного менеджменту важливе значення має визначення критеріїв, тобто якісних ознак за якими оцінюється стан даної сфери управління і приймаються рішення оперативного і стратегічного характеру. Критерій виступає як ознака, на підставі якого формуються визначення і класифікації. Він є своєрідним мірилом оцінки, на підставі якої формується думка про стан або значенні певної системи.

В системі бухгалтерського обліку критеріями визнання об'єкту активом підприємства є: контроль даного об'єкту; минули події; майбутня економічна вигода. Крім того як і кожної статті фінансової звітності – її вартісний вимір. У разі невизнання активу у зв'язку з невідповідністю умовою, витрати на його придбання та створення включаються до складу витрат звітного періоду у звіті про фінансові результати.

Іншим прикладом практичного використання у бізнесі критеріїв є розподіл підприємств на 4 групи: мікропідприємства, малі, середні та великі підприємства на основі 3 критеріїв: балансова вартість активів, чистий дохід від реалізації, середня кількість працівників [8].

У цьому питанні слід розмежувати «критерій, як принцип», що покладено в основу визнання інших якісних характеристик, та «критерії – показники», як вектор дослідження економічного змісту [7, 24]. Якщо розглядати майновий стан суб'єкта господарювання як сукупність майнових прав та зобов'язань та відображення їх в бухгалтерському обліку та звітності (раніше діюча стаття Цивільного кодексу України), то цілком очевидно, що критеріями визнання є дві складові: майнові прав та майнові зобов'язання з обов'язковим їх відображенням в бухгалтерському обліку та звітності. Економічне визначення майнового стану повинно спиратися на його юридичному трактуванні, але деталізуватися за допомогою системи економічних показників, тобто критеріїв оцінювання з їх значенням.

Відправною точкою у побудові системи критеріїв оцінки майнового стану виступає вартість майна, збільшення якого в цілому оцінюється позитивно (крім випадків дооцінки основних засобів) та пов'язано з обсягами діяльності, які передбачають прибутковість бізнесу з відповідною оплатою, на основі базового допущення про безперервність діяльності та використання методу нарахувань в системі бухгалтерського обліку. Саме використання останнього призводить до розриву між отриманим прибутком (чистий прибуток) та грошима (чистий грошовий потік), що обумовлює обов'язкового впровадження в аналітичну практику коефіцієнта монетизації, який базується на співвідношенні цих показників. Коефіцієнт монетизації має сенс коли і чисельник, і знаменник будуть мати позитивне значення, буде індикатором ступеня «довіри» до прибутку.

Виділені критерії - балансова вартість майна, обсяг продажів, грошові потоки і фінансові результати складають характерні ознаки механізму реалізації майнових прав підприємства. Таким чином, в єдине ціле інтегрується юридична складова «майнові права» і економічна складова, що відображає використання цих прав.

Реалізація майнових прав пов'язана з майною відповідальністю. Склад майнових зобов'язань нерозривно пов'язаний з джерелами формування майна, а їх аналіз є необхідною складовою в оцінці майнового стану. Бухгалтерське трактування виконання зобов'язань виходить зі зменшення обсягів ресурсів суб'єкта господарювання у разі виконання контрактів або договорів [9]. При цьому ресурси визначаються як грошові кошти, запаси, необоротні активи, можливості, джерела, тобто зобов'язання представляють собою вимоги щодо активів підприємств, розрахунки за якими повинні привести до відтоку активів, а значить до зменшення майна.

Критеріями, що відображають майнові зобов'язання підприємства є: ліквідність, як спроможність активів обертатися у грошову форму; платоспроможність, як спроможність виконати свої зобов'язання в повному обсязі на конкретну дату та фінансова стійкість, як незалежність від зовнішніх джерел. При дослідженні майнових зобов'язань, необхідно

враховувати характер залежності: зобов'язання – власний капітал (зворотна), платоспроможність – власний капітал (пряма залежність). Зазначені критерії являють собою сукупність взаємопов'язаних елементів, якісно характеризують певну сторону даної підсистеми. Якісні характеристики критеріїв розкриваються за допомогою системи узагальнюючих і часткових показників, що деталізують їх.

Таким чином, ланцюжок такої системи (майнові права та майнові зобов'язання) має наступну послідовність: критерії – узагальнюючі показники – часткові показники. Ця логічна послідовність важлива для методологічного наповнення рекомендованого методу бізнес-аналізу «Критерії приймання та оцінки», який мінімум у 9 випадках, передбачено використовувати в залежності від задач аналізу. Термін «оцінка», як відомо, має 2 тлумачення.

По-перше, це вартісний вимір, що є одним з основних методів бухгалтерського обліку, тобто критерій визнання, бо поза оцінки його немає.

По-друге, формування загального бачення про об'єкт, процес, подію. У теорії економічного аналізу оцінка це одна з його 3-х функцій, яка стоїть на першому місці та розглядається як відповідність стану економічної системи її цільовим параметрам функціонування та потенційним можливостям.

Таким чином, реалізувати цю функцію економічного аналізу неможливо без системи індикаторів: узагальнюючих та часткових, відповідно це вплине на можливість реалізації діагностичної та пошукової функцій, що безпосередньо впливає на якість обґрунтування управлінських рішень. Розв'язання цього питання безпосередньо передбачає обов'язкову уніфікацію аналітичних показників за формулою розрахунку, назвою та рекомендованим значенням (мінімальне, середнє, максимальне значення). Особливо важливим є їх диференціація у галузевому розрізі, з урахуванням техніко-економічних особливостей бізнесу. Нажаль це питання достатньо не визначено, як на корпоративному рівні, так і на загальнодержавному, що передбачено стандартами IOSCO (International Organization of Securities Commissions), які впроваджуються в Україні Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку. Реалізація вимог IOSCO орієнтовано на захист та обізнаність інвесторів, зміцнення структурної стійкості ринку капіталу, можливості обміну інформацією, підвищення ролі ринку цінних паперів взабезпеченні сталого розвитку та інше.

Серед методів бізнес-аналізу у мінімум 5 випадках регламентовано використання фінансового аналізу, причому його функціональне призначення звужується тільки до рівня оцінки доцільності інвестування на основі використання низки індикаторів (критеріїв): NPV, індекс доходності, термін окупності та інші. Такий підхід його використання тільки для оцінки доцільності інвестування, зменшує значущість фінансового аналізу. Поза сфери реального використання фінансового аналізу залишаються показники платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та інші.

Зарубіжні фінансові аналітики, кажучи про значущість платоспроможності у короткостроковому періоді, дуже часто наводять таке порівняння, що це Дамоклов меч, який нависає над бізнесменом та наводять слова У. Шекспіра «To be or not to be». Любий бізнес-проект передбачає достатньо великий набір даних, умов, обмежень які після відповідних розрахунків необхідно буде представити у прогнозу фінансову звітність (баланс, звіт про фінансові результати, бюджет руху грошових коштів) на основі яких можливо наочно провести аналіз ефективності бізнес-проекту.

Питання розширення використання інструментарію фінансового аналізу у бізнес-аналізу слід розглядати ще у площині узгодженості МСФЗ та МСА з МСБА. Саме МСА 520 присвячено аналітичним процедурам в аудиті та передбачає використання широкого переліку інструментарію: горизонтальний, вертикальний, трендовий аналіз, фінансові коефіцієнти, економіко-математичне моделювання та інші. МСА 570 «Безперервність діяльності» серед ознак ризику безперервності діяльності, як базової концепції

(допущення) в системі бухгалтерського обліку, на першому місці вказують на фінансові ознаки, та у першу чергу такі: перевищення зобов'язань над активами та перевищення короткострокових зобов'язань над поточними активами. В аналітичному плані це 2 індикатора, відповідно: від'ємне значення власного капіталу, а в другому - від'ємний робочий капітал. Основна причина цієї ситуації – наявність систематичних непокритих збитків, а це пряма загроза існуванню бізнесу.

Таким чином, не використання широкого арсеналу інструментарію фінансового аналізу негативно впливає на якість аналітичної роботи, на обґрунтованість можливих управлінських рішень, можливості подальшого продовження своєї діяльності та ефективність бізнесу в цілому. Крім того це посилить зв'язок з МСФЗ (бухгалтерський облік як основне джерело про суб'єкт господарювання) та МСА (аудит як основна форма фінансового контролю) та Глобальними стандартами внутрішнього аудиту які уможливають ефективність внутрішнього аудиту.

Висновки. В умовах розвитку глобалізації та європейської інтеграції країн все більшу актуальність набувають процеси стандартизації методології та процедур бізнес-аналізу при прийнятті управлінських рішень. На це орієнтовано МСБА, який базується на 6 основних складових: зміна, потреба, рішення, користь, зацікавлені сторони, фактори впливу, які знайшли відображення у тлумаченні бізнес-аналізу. Критичний аналіз черговості представлення цих складових дає можливість зробити висновок, що визначення потреб, яке знаходиться у стандарті після здійснення змін, доцільне було би представляти на початковій стадії аналітичної роботи з подальшим корегуванням на завершальній стадії. Підвищення якості методів та процедур бізнес-аналізу при обґрунтуванні управлінських рішень поставлено в залежність від способу групування завдань відповідно до напрямку аналітичної роботи.

Матричний підхід дослідження використання рекомендованих методів аналізу показав їх коливання від 1 разу до 9. Особливий інтерес представляє максимальне значення, що означає найширше використання цього методу, який рекомендовано МСБА, а саме це «Критерії приймання та оцінки». Критерій виступає як ознака, на підставі якого формуються визначення і класифікації. Виходячи з критерію формується система узагальнюючих та часткових показників. Ця логічна послідовність важлива для методологічного наповнення рекомендованого методу бізнес-аналізу. Розв'язання цього питання безпосередньо передбачає обов'язкову уніфікацію аналітичних показників за формулою розрахунку, назвою та рекомендованим значенням (мінімальне, середнє, максимальне значення). Особливо важливим є їх диференціація у галузевому розрізі, з урахуванням техніко-економічних особливостей бізнесу.

Сфера використання фінансового аналізу обмежена тільки оцінкою рівня доцільності інвестування, що суттєво зменшує потенційні можливості його інструментарію. Питання розширення використання інструментарію фінансового аналізу у бізнес-аналізі слід розглядати ще у площині узгодженості МСФЗ, МСА, Глобальних стандартів внутрішнього аудиту та МСБА.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Turner C., Hulme F. Introduction to Business Analysis. Kendall Hunt Publishing. 2022. 277 с.
2. Reed A., Beckham D., Paul D., Cadle J., Hunsley J. Business Analysis Techniques: 123 essential tools for success. Kendall Hunt Publishing. 2021. 388 с.
3. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал 2022. Випуск 1-2. С. 7-21.
4. Калабухова С. В. Уніфікація аналітичних процедур в умовах стандартизації бухгалтерського обліку та аудиту: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. 431 с
5. Міжнародний стандарт аудиту 520 «Аналітичні процедури». URL: <http://surl.li/qwyu>

(дата звернення 01.10.2023).

6. The Business Analysis Standard. URL: <http://surl.li/sxftv>

7. Іонін Є. Є., Овчинникова М. М. Фінансова аналітика сучасного бізнесу: монографія. Донецьк, 2012. 304 с.

8. Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://document.vobu.ua/doc/3241>

9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

REFERENCES

1. Turner C., Hulme F. Introduction to Business Analysis. Kendall Hunt Publishing. 2022. 277 p.

2. Reed A., Beckham D., Paul D., Cadle J., Hunsley J. Business Analysis Techniques: 123 essential tools for success. Kendall Hunt Publishing. 2021. 388 p.

3. Brukhanskyi R., Spilnyk I. Biznes-analytika vs. biznes-analiz: suchasnyidyskurs, model profesiinoi kompetentsii i niitsiatora pozytyvnykh zmin. Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh globalizatsii. Mizhnarodny naukovy izhurnal 2022. Vypusk 1-2. PP. 7-21.

4. Kalabukhova, S. V. Unifikatsiya analitychnykh protsedur v umovakh standartyzatsiyi bukhhalters'koho obliku ta audytu. Kyiv: KNEU, 2019. 431 p.

5. International Auditing Standard 520 "Analytical Procedures". URL: <http://surl.li/qwyu>.

6. The Business Analysis Standard. URL: <http://surl.li/sxftv>

7. Ionin Ye. Ye., Ovchynnykova M. M. Finansova analytika suchasnoho biznesu: monohrafiia. Donets'k, 2012. 304 p.

8. Zakon Ukrainy “Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovuzvitnist v Ukraini” vid 16.07.1999 r. № 996-XIV. URL: <https://document.vobu.ua/doc/3241>

9. Natsional'ne polozhennya (standart) bukhhalters'koho obliku 1 «Zahal'ni vymohy do finansovoyizvitnosti». Nakaz Ministerstva finansiv Ukrayiny vid 07.02.2013 r. #73. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.5

УДК 658.15

JELClassification: J6

Кленін О.В.,

доктор економічних наук, професор кафедри економічної теорії та підприємництва,
ДВНЗ Приазовський державно технічний університет, Маріуполь

<https://orcid.org/0000-0003-3146-4847>

klenin_o_v@pstu.edu

Міщенко С.О.,

кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії та підприємництва,
ДВНЗ Приазовський державно технічний університет, Маріуполь

<https://orcid.org/0000-0003-0946-9940>

sv.mishchenko.79@gmail.com

**КОНЦЕПТУАЛЬНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ
ТРУДОРЕСУРСНОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ**

За останні десятиліття демографічна криза та інтенсивні міграційні рухи в Україні суттєво вплинули на структуру та динаміку розвитку ринку праці. Надходження та відтік робочих сил, зміни в віковій та кваліфікаційній структурі населення ставлять перед суспільством та бізнесом нові виклики. Стаття розглядає проблему управління трудовими ресурсами в умовах трудоворесурсної волатильності на ринку праці з пропозицією сценарію розвитку підприємництва, з врахуванням волатильності трудових ресурсів. У статті визначають ключові фактори, що впливають на трудову волатильність та розробляють стратегії, спрямовані на забезпечення сталого розвитку підприємств у таких умовах. Стаття включає в себе аналіз сучасних тенденцій на ринку праці, визначення факторів та причин трудової волатильності, а також розгляд концепцій та стратегій, що сприяють адаптації підприємств до змін в умовах робочої сили. Автори пропонують практичні рекомендації для підприємств щодо впровадження концептуальних стратегій розвитку, спрямованих на оптимізацію використання та управління трудовими ресурсами в умовах їхньої невпевненості.

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

O. Klenin

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economic Theory and
Entrepreneurship, Priazovskyi State Technical University

<https://orcid.org/0000-0003-3146-4847>

klenin_o_v@pstu.edu

S. Mishchenko

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory and
Entrepreneurship, Priazovskyi State Technical University ORCID: 0000-0003-0946-9940

sv.mishchenko.79@gmail.com

**CONCEPTUAL STRATEGY OF BUSINESS DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF
LABOR RESOURCES VOLATILITY**

Over the past decade, the demographic crisis and intense migration disruptions in Ukraine have significantly affected the structure and dynamics of the market development. The need for and influx of labor forces, changes in the age-old and skilled structure of the population

put new pressures on the future of marriage and business. The article examines the problem of labor resource management in terms of labor resource volatility in the market based on the scenario of the development of entrepreneurship, with the recovery of labor resource volatility. The statistics indicate the key factors that influence labor volatility and develop strategies aimed at ensuring the development of enterprises in such minds. The article includes an analysis of current trends in the labor market, the identification of factors and causes of labor volatility, as well as an examination of the concepts and strategies that adapt to the adaptation of enterprises to changes in the minds of the workforce. The authors provide practical recommendations for enterprises to implement conceptual development strategies aimed at optimizing the workforce and managing labor resources in the minds of their incompetence.

Key words: demography, labor market, labor volatility, poverty, social entrepreneurship

Постановка проблеми. Демографічна ситуація що склалась в Україні та потужні міграційні рухи, як зовнішні так і внутрішні визначають нову реальність національного ринку праці. Зменшення народжуваності, старіння населення, зростання міграції працездатного населення за кордон та масштаби цього явища стають викликами сьогодення.

Прагнення до збалансованого та стійкого розвитку національного ринку праці в умовах трудоресурсної волатильності, вимагає комплексного та стратегічного підходу до управління робочою силою та створення стійкого та конкурентоспроможного ринку праці в Україні. Ці питання змушують розглядати нові підходи та стратегії стабілізації національного ринку праці і розвитку державної економіки країни взагалі.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Науковий доробок з проблем динаміки населення, вивчення причин та наслідків міграційних рухів є досить великим. Значну увагу у власних дослідженнях проблемам демографії й міграції приділяли Е. Лібанова, І. Курило, В. Кравченко, М. Ливдар, І. Герлах та інші вітчизняні науковці, які підтверджували у власних дослідженнях існуючі загрози забезпечення стабільності національної економіки.

Вагомий внесок у сучасне розуміння проблем ринку праці зроблено такими вченими як: О. Дороніна, О. Грішнова, С. Калініна, А. Красун Ю. Маршавін, В. Надрага, І. Петрова та інші. Останні роки наукові пошуки українських вчених суттєво поглибили уявлення про трудоресурсне забезпечення ринку праці й його волатильність.

При цьому слід зауважити, що сучасні тенденції розвитку національного ринку праці, що посилені демографічним та міграційним індикаторами мають стати предметом систематичних досліджень відповідно до існуючих реалій та з урахуванням різноманітних сценаріїв розвитку подій у повоєнній Україні.

Основний матеріал і результати. Сучасна демографічна ситуація, що склалась в Україні відіграє ключову роль у формуванні трудоресурсної волатильності. Зменшення чисельності населення України що зумовлене декількома факторами, до яких, у першу чергу, можна відзначити події, які розгорнулися з початку 2014 року, зокрема, анексія Криму та конфлікт на сході України, призвели до масштабних зсувів в демографічній структурі населення (рис. 1), втраті висококваліфікованих кадрів та молодого покоління, що значно ускладнило ситуацію на ринку праці, зменшило конкурентоспроможність та вплинуло на соціальну стабільність країни.

Аналіз динаміки наявного населення України протягом 2013-2022 років виявляє загальну тенденцію до його скорочення. Зменшення рівня відтворення трудового потенціалу країни посилять наслідки війни, що триває в Україні з 2022 року. Втрата людських ресурсів через війну, а також через міграцію населення за кордон безперечно призведе до втрати значної кількості населення та масштабного відтоку українців, зокрема, дітей.

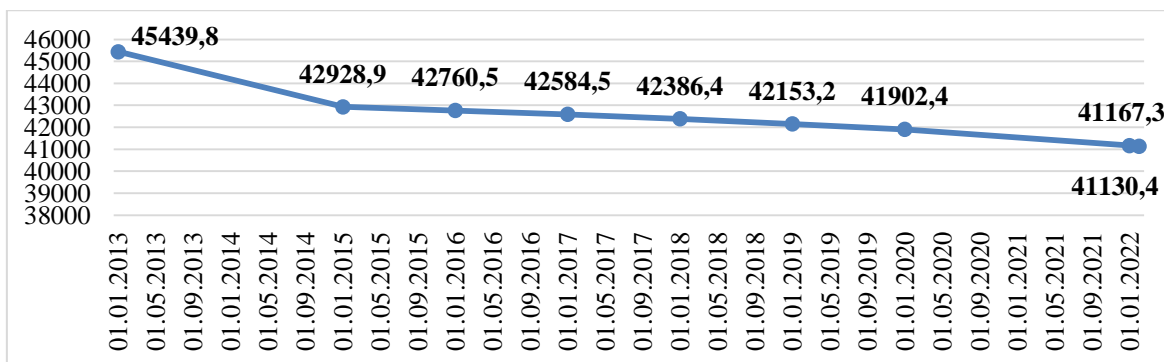


Рис. 1. Динаміка чисельності наявного населення України у 2013–2022 рр., тис. осіб. [4]

Зменшення чисельності населення, порушення балансу простого відтворення поколінь неодмінно призведе до подальшого поглиблення трудоворесурсної волатильності на ринку праці. Таким чином, демографічна дезінтеграція може мати серйозні наслідки для ринку праці, який вже тривалий час підкреслює негативні тенденції (рис. 2)

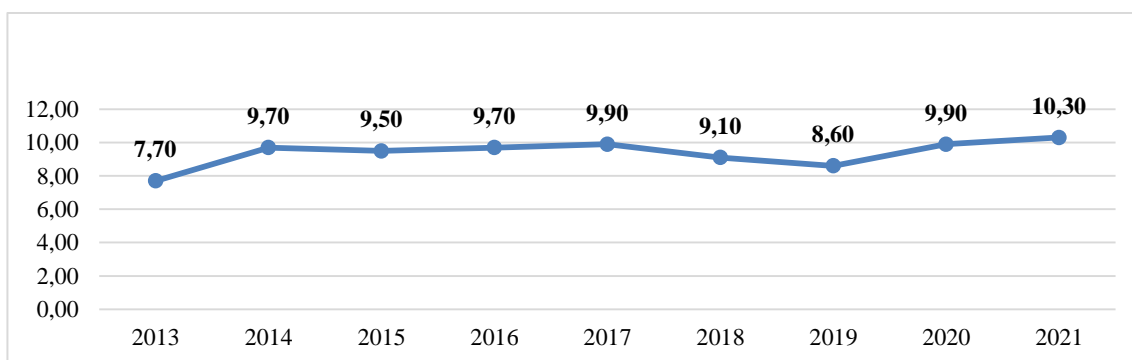


Рис. 2 Безробітне населення (за методологією МОП) у 2013-2021 рр., % до робочої сили відповідного віку [5]

Безперечним є факт, що недостатня кількість робочої сили викликає трудовий дефіцит, який може призвести до втрати продуктивності. Окрім цього, це також вплине на структуру ринку праці, бо недостатня кількість робочої сили може змусити роботодавців шукати альтернативні шляхи забезпечення робочою силою підприємства, такі як автоматизація процесів або залучення робочої сили з інших країн.

Отже, враховуючи зазначені фактори, важливо розглядати демографічні виклики і нарощення трудоворесурсної волатильності як пріоритет сучасної державної політики України. Доречним постає питання розробки заходів державного регуляторного впливу, спрямованих на збереження й відтворення трудового ресурсу, створення нових робочих місць, забезпечення повної і продуктивної зайнятості. Тільки за умови комплексного підходу до цих питань можна забезпечити стійкий розвиток економіки України в умовах демографічних викликів.

За даними Центру економічного відновлення та Державної служби статистики України за 2020 рік, понад 99% всіх підприємств в країні належать до категорії малого і середнього підприємництва (МСП) [6]. Це свідчить про важливість МСП як основного стовпа економічного розвитку України. Саме тому, на нашу думку, створення умов для розвитку МСП в Україні, може стати ключовим кроком у розв'язанні цієї проблеми, оскільки бізнес відіграє ключову роль у створенні нових робочих місць, технологій, продуктів та послуг, стимулює інновації та підвищує конкурентоспроможність економіки багатьох держав світу.

Слід підкреслити, що з переходом світової економічної системи до ринкового типу

економіки, МСП стало необхідним елементом структури господарства. Необхідність розвитку МСП та важливість для економіки підтверджують дані німецького Міністерства економіки, які підкреслюють що у Німеччині малі підприємства становлять 99,7% усіх підприємств, виробляють 57% доданої вартості та експортують свою продукцію на світові ринки [2]. Досвід Німеччини, засвідчує, що МСП стають домінуючими за чисельністю та обсягами виробництва товарів та надання послуг. Зокрема, підтверджує, що МСП грає важливу роль у створенні економічного зростання та забезпеченні конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.

Слід підкреслити, що МСП наближає економічну систему до потреб конкретних споживачів, одночасно виконуючи важливу соціальну роль шляхом надання робочих місць та забезпечення джерела доходу для значних верств населення. В свою чергу, забезпечення балансу попиту та пропозиції робочої сили на ринку праці в умовах трудоворесурсної волатильності можливо за умов зростання рівня економічної активності населення.

Зрозумілою стає важливість державної підтримки й розробка стратегій, які сприятимуть створенню сприятливого середовища для розвитку підприємництва та забезпечать стабільність та процвітання українському бізнесу в майбутньому.

Нажаль, українські МСП ще не досягли рівня розвинених країн у багатьох аспектах. На думку, Колісниченко П.Т. у 2008 розпочався четвертий етап розвитку МСП в Україні, який автор характеризує складними економічними умовами, викликаними світовою фінансовою кризою. У дослідженні підкреслено, що цей період, який триває досі, відрізняється зростанням кількості збиткових підприємств, зменшенням обсягів виробництва та реалізації продукції та послуг, а також зниженням частки МСП у загальних обсягах наданих послуг і реалізованої продукції. Це може бути зумовлено збільшенням конкуренції, зменшенням платоспроможності споживачів, а також недостатньою підтримкою та стимулюванням розвитку МСП з боку держави [1].

Слід підкреслити, що західна державна політика в першу чергу спрямована на стимулювання підприємництва, забезпечення стійкого економічного розвитку та підвищення рівня життя населення. Розвинені країни використовують різноманітні інструменти державної підтримки, такі як податкові пільги, юридичні та консультаційні послуги, освітні програми, програми кредитної підтримки та інші. Так, наприклад, в Сполучених Штатах Америки діє Адміністрація по справах малого бізнесу (U.S. Small Business Administration – SBA), яка надає технічну та інформаційну підтримку, допомагає в отриманні кредитів та контрактів, а також надає безпосередню фінансову допомогу. У Японії Національна фінансова корпорація здійснює фінансову підтримку малих підприємств. У Китаї сприятливі умови для співпраці між китайськими та зарубіжними організаціями з підтримки малого бізнесу створює Китайський центр з координації та кооперації бізнесу [2]. Західна державна регуляторна політика підтвердила, що розвиток МСП є важливим фактором для формування ринкових відносин, стабільного та динамічного розвитку економіки країни.

Наразі, створення сприятливих соціально-економічних умов в Україні з метою дієвої мотивації бізнесу й активізації наявного трудового ресурсу потребують більш ефективних програм підтримки МСП. Недостатньо системний законодавчий підхід, спрямований на підтримку МСП, ускладнює умови його функціонування. Високий розмір податків, брак розвинутих механізмів кредитування та фінансування створюють додаткові труднощі. Ці екзогенні фактори складають складну сукупність обставин, які стримують розвиток малого бізнесу в Україні [3].

Створення та розвиток МСП сприятимуть забезпеченню зайнятості, створенню нових робочих місць, стимулюванню інновацій та підвищенню економічної активності в умовах трудоворесурсної волатильності ринку праці. Для вирішення цих проблем необхідно впроваджувати превентивні заходи щодо активізації діяльності МСП. Системна державна політика, повинна бути спрямована на полегшення умов для підприємництва, створення

сприятливого бізнес-середовища. На основі зарубіжного досвіду та стану сучасного розвитку МСП в Україні пропонуємо сформулювати основні напрями підтримки МСП в умовах трудоресурсної волатильності, а саме:

надавати належну підтримку МСП у сфері навчання ведення бізнесу, надання інформаційної, юридичної та консультативної допомоги щодо отримання пільгових кредитів та змін у законодавстві;

здійснити кардинальні зміни у напрямку зміцнення фінансово-кредитного забезпечення розвитку МСП шляхом зниження відсотків за кредит та спрощення процедур їх надання;

розглянути можливість введення прогресивної шкали оподаткування для сплати податків та стимулювання окремих напрямків діяльності МСП шляхом введення спеціальних режимів податкових правил;

приділяти увагу розширенню та диверсифікації експорту українських товарів і послуг, реалізації експортного потенціалу підприємств малого і середнього бізнесу.

Висновки. Сучасна демографічна ситуація в Україні грає ключову роль у формуванні трудоресурсної волатильності. Зменшення чисельності населення, спричинене подіями 2014 року призвело до серйозних зсувів в демографічній структурі сучасної країни. Втрата людських ресурсів, через війну 2022 року, й початок потужної хвилі міграції населення суттєво поглибить дефіцит робочої сили на ринку праці. Таким чином, одним з основних викликів, що стане перед Україною найближчим часом, можна назвати скорочення економічно активного населення, яке буде прогресувати, тим самим нарощуючи трудоресурсну волатильність на ринку праці.

Стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва в Україні може стати ключовим кроком у розв'язанні проблем трудоресурсної волатильності, оскільки МСП грають важливу роль у створенні нових робочих місць, технологій та продуктів.

Саме тому, ефективна державна підтримка та розробка стратегій для сприяння розвитку МСП стає важливим кроком у напрямку забезпечення стабільності та процвітання українського бізнесу в умовах демографічних викликів та трудоресурсної волатильності.

Запропонований нами перелік програм підтримки МСП не є вичерпним і окреслює певну частину проблемних питань та потребує подальшого опрацювання інструментарію державної підтримки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колісниченко П.Т. Стан і тенденції розвитку малого та середнього підприємництва в Україні URL:https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/13.pdf (дата звернення: 25.03.2024)

2. Науменко Н.С., Грабко О.І. Мале та середнє підприємництво в Україні та ЄС: аналіз і порівняльна характеристика. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/index.php/51-2021> (дата звернення: 25.03.2024)

3. Омеляненко Т. В., Короткова К. О. Розвиток малого підприємництва та малого бізнесу в Україні: чинники та актуальні тенденції URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7584> (дата звернення: 25.03.2024).

4. Офіційний сайт Державної служби статистики України: веб-сайт: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.03.2024).

5. Офіційний сайт Міністерства фінансів України: веб-сайт: URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (дата звернення: 25.03.2024).

6. Чуприна Л.В., Юзовицька С.А. Світовий досвід розвитку малого підприємництва та його використання в Україні. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/41.pdf (дата звернення: 25.03.2024).

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.6

УДК 061.2: 303.442.3:32(477)]:(005+005.412)

JELClassification: L31

This research was conducted by Olga Lvova with the support of ISAR Ednannia as part of the Ukraine Civil Society Sectoral Support Activity project implemented by ISAR Ednannia in consortium with the Ukrainian Center for Independent Political Research (UCIPR) and the Centre for Democracy and Rule of Law (CEDEM) with the generous support of the American people provided through USAID. The research does not reflect the opinions of ISAR Ednannia, USAID or US Government.

Olga Lvova

Postgraduate student, 073 Management,
KROK University of Economics and Law, Kyiv, Ukraine,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9651-2630>
LvovaOH@krok.edu.ua

**THE WORK OF NON-GOVERNMENT THINK TANKS IN UKRAINE IN THE
CONTEXT OF THE FULL-SCALE WAR**

The article examines the activity of non-governmental Ukrainian think tanks during the full-scale Russian aggression. After 2022, Ukrainian think tanks have to adjust to a new reality. They had to pause in the first days after the full-scale invasion as some had to evacuate to safer locations in Ukraine or abroad. After a short pause, most Ukrainian think tanks resumed full-time work. The work of think tanks and Ukraine's entire civil society during the full-scale war is a phenomenon of sorts. Most of Ukraine's non-government think tanks demonstrated extreme resilience. The author emphasizes that importance of non-government think tanks will grow. Ukrainian think tanks see a window of opportunities in membership negotiations prospects between Ukraine and the European Union. The postwar recovery of Ukraine will be the key frameworks for projects. At the same time new problems faced by think tanks after the full-scale Russian invasion were identified, including security issues, physical and emotional exhaustion, and team retention.

Key words: think tanks, nongovernmental think tanks, Ukraine, war, management, development, policy analyses

Львова О. Г.

здобувачка третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 Менеджмент,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9651-2630>
LvovaOH@krok.edu.ua

**ДІЯЛЬНІСТЬ НЕУРЯДОВИХ АНАЛІТИЧНИХ ЦЕНТРІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ШИРОКОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ**

У статті розглядається діяльність неурядових українських аналітичних центрів під час повномасштабної російської агресії. Після 2022 року українські аналітичні центри мають адаптуватися до нової реальності. Їм довелося зробити паузу в перші дні після повномасштабного вторгнення, оскільки деяким довелося евакуюватися в безпечніші

місця в Україні чи за кордоном. Після невеликої паузи більшість українських аналітичних центрів відновили роботу в повному режимі. Робота аналітичних центрів і всього громадянського суспільства України під час повномасштабної війни – це своєрідний феномен. Більшість неурядових аналітичних центрів України продемонстрували надзвичайну стійкість. Автор робить висновок, що значення неурядових аналітичних центрів зростатиме. Українські аналітичні центри бачать вікно можливостей з початком переговорного процесу між Україною та Європейським Союзом. Післявоєнне відновлення України буде ключовим каркасом для проєктів. У той же час були виявлені нові проблеми, з якими зіткнулися аналітичні центри після повномасштабного російського вторгнення, включаючи проблеми безпеки, питання фізичного та емоційного виснаження та аспекти збереження команди.

Ключові слова: аналітичні центри, неурядові аналітичні центри, Україна, війна, управління, розвиток, аналіз політики.

RESEARCH PROBLEM AND RELEVANCE

Think tanks are an important source of quality analysis and profound debate in democratic societies, contributing the element of argumentation into policy- and decision making. In Ukraine, think tanks have evolved in a complex post-soviet context. However, they have developed proactively and impacted political processes. "I was really impressed by the late 1990s and early 2000s in Ukraine. That's when a number of influential think tanks worked in Kyiv that analyzed everything, from politics to government and elections, and conducted sociological surveys," [15] - said Nadia Diuk, an expert in post-soviet countries. After the 2013-2014 Revolution of Dignity, demand for think tanks increased while their work was growing more relevant and impactful. "Following the Revolution of Dignity, think tanks found themselves in better conditions to engage in policy making and implementation. Now, think tanks see their role as an actor in the public policy making process at all three stages, including design, implementation and oversight," comments Oleksandr Sushko, Executive Director of the International Renaissance Foundation [17].

Russia's full-scale invasion of February 24, 2022, forced Ukraine's think tanks, as well as the entire country, to face new challenges. Given their pandemic experience, think tanks quickly adjusted their work to the online format in the first months of the full-scale war. Most did not stop working amidst the full-scale war, and the ones that did suspend operations resumed their work shortly after. Some think tanks reformatted their work immediately to meet wartime needs, including volunteer projects, support for the Army and humanitarian work. Others continued their research in the spheres that were always relevant.

The relevance of this research into non-government think tanks in the context of the full-scale war stems from their strengthened role in helping society comprehend complex wartime processes; their impact on public opinion about the protection of national interest; the distribution of reliable information and discovery of disinformation; their assessment of societal needs; the design of strategies to overcome humanitarian crises; and the design of well-argued proposals on how to counter national security threats comprehensively.

Research into non-government think tanks in the war context is important for stronger national security, building an informed society, and developing efficient public policies. Apart from that, the work of non-government think tanks, as well as the entire civil society of Ukraine, is a phenomenon of resilience that is worth researching. These are the factors that make the problem of this research relevant, given its focus on the work of think tanks during the full-scale war, the challenges they are facing, and the articulation of the areas where their work is particularly valuable and important.

THE ANALYSIS OF THE LATEST RESEARCH AND PUBLICATION

Despite the short amount of time that has passed since the beginning of Russia's full-scale war against Ukraine, well-grounded research on this topic is already available. A report based on the Ukrainian Civil Society under the War 2022 survey by the Kyiv International Institute of

Sociology covers civil society overall and non-government think tanks in particular[10].

A series of research by Cedos, a think tank, looks at Ukrainian society through questionnaires, illustrating the opinions, experiences and actions of people in wartime Ukraine[20].

In *New Europe Wonders*, the New Europe think tank surveyed regional opinion leaders on the likelihood of a Russian invasion and how Ukrainian civil society organizations should respond to the threat[22].

Towards European Integration: A Study of Existing Projects, Stakeholder Needs, and Resource Optimization in Ukraine by the Ukrainian Centre for European Policy shows the work done on Ukraine's European integration in 2022-2023 – including the work done by think tanks[16].

Ukrainian Think Tanks as Civil Society Organizations, the key publication on the topic by Laura Christoph, Serhii Shapovalov, and Ljudmyla Melnyk, looks at various aspects of the work of Ukrainian think tanks, including their work during Russia's full-scale invasion of Ukraine[7]. At the same time, *Ukrainian Think Tanks as Civil Society Organizations* does not explore all aspects of think tank work.

This research, *The Work of Non-Government Think Tanks in Ukraine in the Context of the Full-Scale War*, focuses on the operations of non-government think tanks during wartime. It looks at some aspects that have not yet been covered in other publications, including the work of think tanks in the first months of the full-scale invasion, the challenges they have faced, and how they have contributed to the fight against Russia's aggression.

THE OBJECTIVES OF THIS RESEARCH

The objective of this research is to analyze the work of non-government think tanks in Ukraine amid the full-scale war, evaluate the impact of their performance on the fight against the Russian aggression.

This research pursues the following tasks:

- o outline the key challenges faced by non-government think tanks that emerged as a result of Russia's full-scale aggression;
- o analyze the management of non-government think tanks in wartime;
- o demonstrate the contribution of think tanks to the fight against the Russian aggression;
- o focus on the aspects of think tank engagement in the reconstruction of Ukraine; and
- o explore the key lessons learned by non-government think tanks during the full-scale war.

RESEARCH METHODOLOGY

There is presently no uniform definition for think tanks. Context, country and the impact of organizations determine this definition. The most debated aspect is whether think tanks should be considered independent institutions – the unique capacity that non-government organizations can have, or whether the definition should take into account the focus of the organization's research work while overlooking its affiliation as non-government, government, university, business/corporate, party or other. The idea that an organization should be independent or autonomous from the government is a typical element of the Anglo-American definition of a think tank that does not take into account other cultures [23, P. 3].

“A think tank is an independent organization that focuses primarily on political research driven by societal needs and makes its research findings available to government actors through various channels to be included in developing the respective policies, then evaluates these policies from the perspective of their significance for primary societal needs,” explains Ukrainian researcher Serhiy Herasymchuk [8].

This research focuses on the work of non-government think tanks because most such organizations in Ukraine are part of civil society and are registered as civil society organizations [15]. This status allows them to be as independent and objective as possible in their research.

Experts of *Notre Europe*, a French research organization, list 9 key criteria that best reflect the essence of a non-government think tank, the most important are: permanent and consistent work;

specialized in producing solutions for public policy; having permanent staff; independent nature of work [4, P. 3].

This research was conducted in several stages.

The first stage included in-depth zoom interviews with the leaders or senior managers of Ukrainian think tanks based in Kyiv and other regions, as well as donors and representatives of foreign research institutions that work with Ukrainian organizations. These included interviews with representatives of the following organizations: Ukrainian Center for European Policy, Razumkov Center, CEDOS, Institute of Analytics and Advocacy, Foundation of Local Democracy, Education and Analytical Center for Community Development, Renaissance Foundation, Civil Society Organization "Initiative Center to Support Social Action "Ednannia", Institut für Europäische Politik, and Foreign Policy Council Ukrainian Prism.

Based on the interviews and other collected data, open and closed questions were designed about the activities of organizations from February 24, 2022, and a Google Forms questionnaire was prepared [18]. This Google form was used to survey representatives of Ukrainian think tanks. The questionnaire was sent to selected non-government think tanks. As the basis for the questionnaire, the author used *Annex 1: Complete list of identified think tanks and the 36 organizations that took part in the online survey of the Think tanks as civil society organizations in Ukraine* research [7].

28 representatives of Ukrainian think tanks, most of them based in Kyiv, responded to the questionnaire.¹

The organizations that responded to the questionnaire, are: Analytical center of the Association of Cities of Ukraine (Kyiv); Analytics Center for Balkan Studies; Vox Ukraine (Kyiv); Data Journalism Agency NGO; Bureau for Policy Analysis NGO (Sumy); Institute of Analytics and Advocacy NGO (Poltava); Pylyp Orlyk Institute for Democracy (Kyiv); DIXI Group NGO (Kyiv); Europe Without Barriers (Kyiv); Institute for Economic Research and Policy Consulting (Kyiv); Institute of Legislative Ideas (Kyiv); Institute of Mass Information (Kyiv); Agency for Legislative Initiatives (Kyiv); Foreign Policy Council Ukrainian Prism (Kyiv); Ukrainian Center for Independent Political Research (Kyiv); O. Razumkov Ukrainian Center for Economic and Political Studies (Kyiv); Ukrainian Centre for European Policy (Kyiv); Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation (Kyiv); Foundation of Local Democracy (Kharkiv); Centre for Global Studies Strategy XXI (Kyiv); Centre for Economic Strategy (Kyiv); New Europe Center (Kyiv); Center for Policy and Legal Reform (Kyiv); School for Policy Analysis NaUKMA (Kyiv); ACREC (Kyiv); Case Ukraine (Kyiv); Cedos (Kyiv); ZMINA (Kyiv).

RESEARCH BODY

Preparedness for the full-scale invasion

On February 24, 2022, think tanks found themselves in a new reality, like the rest of Ukraine. While half of the surveyed think tank representatives answered that they expected the full-scale invasion to some extent, they did not think that the Russian aggression would be of this scale.

Respondent 5 "Me personally and my colleagues did not believe it or were prepared to such an extent, even at 5am... We were not prepared at all although we should had foreseen it as analysts".

The organizations that did foresee the Russian invasion and partly expected it implemented various logistic, information and training activities before the war. Among other things, think tanks determined communication channels and developed algorithms of action,

¹ The research includes 29 questionnaires because 2 representatives responded from one organization, the Center for Policy and Legal Reform. This fact has no impact on the questionnaire data.

thought of the logistics, planned relocation for the team, attended first aid workshops, took care of data security – including transferring data to protected devices, and introduced individual and team security protocols.

Respondent 4: “On February 23, at night, we presented Safety and Security Policy to the team where we had four security levels: green, yellow, orange and red. We specified indicators for each security level that included financial aspects, security aspects, and personal things.”

The chart on relocation in the first months of the full-scale invasion shows that, in each organization, some employees left their cities, while some staff stayed in their cities, including Kyiv where most think tanks are based [18, question 6].

Respondent 2: “Some of my colleagues stayed in Kyiv, some went to different places, and some colleagues went abroad when they had a chance later.”

At least one member of staff in almost all the think tanks surveyed joined the Armed Forces of Ukraine [18, question 11].

Respondent 2: “Two of our colleagues joined territorial defense as volunteers in the first days, then signed contracts and joined regular units.”

Volunteering

2022 saw a similar development to 2014 as “the role of volunteers in supporting the Ukrainian Army when the Russian aggression was launched was hard to overstate.” [28]. Think tanks joined volunteering both individually, and institutionally.

Respondent 7: “Just like the entire country, think tanks got into volunteering rather than policy analysis in the first two-three months.”

Respondent 4: “... We then provided all kinds of financial humanitarian assistance... I remember vividly how we agreed to this with the donors and were buying materials to make bulletproof vests with the right grade of metal”

Representatives of think tanks specified in the questionnaire that they engaged in many different aspects of volunteering. These included workshops with the collection of donations for the Army, legal assistance to IDPs, support for the victims of war, and financial support for the Armed Forces of Ukraine.

Some think tanks developed these activities into standalone projects and continue supporting those in need. For example, the Foreign Policy Council Ukrainian Prism helped buy a generator for the Chernihiv Oblast hospital at the beginning of the war [25]; it then collected funding to help damaged schools in Chernihiv as part of the Angels of Freedom project. For example, they helped school No6 build a modern bomb shelter [27].

Organization of work after the invasion

75.9 % of the surveyed think tanks did not suspend their operations while 24.1% took a short break but resumed their work shortly after.

Respondent 8: “In this, a motivated team is important that is prepared to work in abnormal conditions, willing to engage despite their security issues... This includes an urge to help, and join an effort. Many organizations tried to do research quickly to help local and central governments.”

Importantly, think tanks had the experience of operations during the COVID pandemic and had successful experience of switching their operations to the online format. The think tanks that suspended their work for a brief period resumed it very quickly.

Respondent 1: “We were constantly in touch. Of course, nobody was working in the first weeks, that’s understandable because that was the situation. A month later though, we started working, moving, communicating... We did not stop payments during that month because people needed something to live on, they needed their salaries. So we stopped 50% of our operations but went back to work a month later.”

Most representatives who went to other cities across Ukraine or abroad in the first months of the war have returned. At the same time, the ones who have stayed away are working productively online [18, question 9].

The relocation of some think tank representatives resulted in a mostly hybrid work format whereby most organizations alternate between offline and online operations. This format was popular after the COVID19 pandemic and proved useful during the full-scale war.

Some think tanks have fully quit offline work and switched to remote work.

Almost 50% of organizations that answered the questionnaire do not have bomb shelters in the buildings where they rent offices, and 25.2% have bomb shelters [18, question 13]. Almost 40% do not go to bomb shelters during air raid alarms and 46.4% go to bomb shelters sometimes.

Respondent 3 “We don’t have a centralized policy on getting up and going to a bomb shelter the moment an air raid alarm goes off. We’re like everyone else in Ukraine: sometimes we go to the bomb shelter and sometimes we don’t.”

Most think tanks immediately reformatted their projects because they found it difficult or impossible to keep up with their commitments under the wartime circumstances. All think tank representatives highlighted the fact that the donors responded swiftly and were receptive of the situation.

Respondent 4 “... We were told, let’s save the situation, the country as much as possible. We redistributed resources to support various civilian things – humanitarian and safety”.

Respondent 6 “...The donor asked us what we needed. We saw that there were a lot of civic activists and journalists, there was information about something like an execution list where these people were to be eliminated as the first priority. So, we decided to compensate for a month of living expenses for this target audience.”

Some think tanks continued research on their standard pre-invasion topics. Still, 58.6% of the think tanks covered by this survey took up activities that were different from the normal think tank work. Among other things, think tanks helped evacuate civilians; purchase various things that were necessary for the military, IDPs and victims of the war, including bulletproof vests, medicines, hygiene items, generators and more; crowdfunded for the Armed Forces of Ukraine; provided legal support to IDPs, and supported the affected communities.

Cooperation with the authorities

Over 62% of the think tanks covered by this survey note that their work with the key stakeholders has not changed [18, question 19]. At the same time, they point out that representatives of the authorities have become more closed, access to Parliament and Government has become more complicated, and some data that is necessary for research is no longer available to the public.

Respondent 6 “... For example, government transparency might well become our No1 problem. There is fear that there will be some setback in transparency after the victory. If only we could at least return to the pre-February 24 level.”

Help more than criticize is the key principle in the work of think tanks with the authorities in wartime. Think tanks realize that constructive criticism is important during wartime and are restrained in their criticism.

Respondent 2: “... Of course, experts have been quite balanced and restrained about what has been going on in wartime. This is not quite self-censorship, rather self-control probably... When we all had very limited information about certain developments, causes, phenomena and consequences in this period, of course we tried to be objective – especially in the comments we gave to international audiences.”

The war hardly affected management at think tanks: 65.5% of think tanks did not see any change and the 24.1% that did see change improved their organizational management processes [18, question 24]. Funding proved to be a standalone challenge for non-government think tanks. Interestingly, it manifested itself as the challenge of efficient financial management in institutionally strong and capable organizations and as the shortage of funding in unsustainable organizations [18, question 25].

Think tanks have always struggled with human resources. Representatives of think tanks have often complained in interviews for *think twice UA* about how challenging it was to help

analysts grow on the job and keep them with the organization [11]. The full-scale war exacerbated this problem as people left Ukraine, employees have been joining the military, and the remaining staff has been working under increasing pressure.

Respondent 1 “Experts. This is a challenge for everyone.”

Respondent 9 “... What is immediately noticeable is the shortage of human resources and people are on the verge of exhaustion.”

Voice on the international arena

Expertise on the international arena has been one extremely important area for non-government think tanks. From the first days of the full-scale invasion, international media bombarded analysts with requests for comments. Representatives of think tanks have been working proactively in this field, keeping international media up to date; spreading important information on the current developments on social media – including mostly English-speaking X (ex-Twitter); and building bridges between Ukrainian experts and the international audience that was in need of this expertise.

Respondent 2: “We resumed our work in about a week, although this was mostly the media component, especially military and international expertise. This work mostly focused on commenting on the current developments, responding to media requests and other similar things.”

Petro Burkovsky, Executive Director of the Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation, and Maria Zolkina, head of the Regional Security and Conflict Studies section at the Foundation, commented for the Qatari Al Jazeera TV channel in the first months of the full-scale war [6]. They debated with other experts, including Russian experts, on a daily basis, offering arguments against Russian propaganda. Kharkiv-based Maria Avdeeva, Research Director at the European Expert Association, spoke about Russian shelling of her city for multiple media, including CNN, BBC, NBC and Sky News [2]. “Avdeeva’s audience on Twitter grew 200-fold to 94,000 followers in two months [2].

After the first months of the war, advocacy visits of think tanks to promote Euro-Atlantic integration, lobby for armaments for Ukraine, and explain Ukrainian culture and history gained importance.

Respondent 10: “...What we realized was that Ukrainian think tanks, public institutions and civil society organizations in general had great relations with the neighboring countries of Central Eastern Europe established over the years. Yet, whatever was farther away – we know very little of them and they know very little of us, so we have set the goal of developing expert relations with more distant countries.”

Ukraine’s context is fairly well understood in European countries. Beyond Europe, modern Ukraine and its problems are often poorly understood. Therefore, representatives of the Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation, New Europe Center and other think tanks have been organizing and joining civil society delegations to explain the Ukrainian context in other continents, including Africa [19], South America [9], and Japan [1].

Respondent 7 “It is extremely important for not just Ukrainian organizations to speak in favor of Ukraine, but for international partners to speak in favor of Ukraine and provide their arguments. It is think tanks, among others, that equip them with these arguments...”

Presence in Brussels

The Foreign Policy Council Ukrainian Prism launched its full-time work in Brussels by opening its office in April 2023 there. The Ukrainian Prism organizes advocacy visits for Ukrainian experts and works with European officials on the ground [14].

Respondent 7: “Obviously, when we speak about the track of European integration, this requires constant interaction, a permanent dialog. It is not enough to stay in Ukraine and come to events once or twice every six months – this does not leave enough room for being in touch permanently and working on small preparatory things that actually lay a certain foundation for further major analytical solutions... Offline presence matters.”

The Ukrainian Prism's office partly serves as a hub – a role that was previously played by the Ukrainian Think Tanks Liaison Office in Brussels.

Respondent 7: "The key idea was for the Liaison Office to offer this opportunity to more than one organization, to enable partnerships, interaction between various think tanks that work on various themes. So, our key word is, of course, cooperation and synergy, and these have not disappeared, they remain of the greatest relevance."

Having a Ukrainian think tank in the city where NATO and the European Commission are based is extremely important.

Respondent 7: "I would be extremely happy if such institutions operated in Belgium, as well as other key countries whose stance determines a lot..."

Respondent 9: "Ukrainian think tanks have a visionary perspective of the future. In 2022, Ukraine and Ukrainian experts began to offer solutions. These solutions may not be perfect but they are debated. This is the agency of both the expert community and of Ukraine."

Social media

Ever since Russia's full-scale invasion, new communication channels have played a more pronounced role. These include the use of social media, such as X (ex-Twitter) and Telegram [7].

Respondent 9: "What impressed me was communication by Ukrainian think tanks. By contrast to 2014 when there was a vacuum, you now have a lot of information from Ukrainian institutions."

The YouTube channel *Tsina Derzhavy* (The Price of the State), a project by Case Ukraine, is worth a special mention [26]. It hit 100,000 subscribers in December, which is phenomenal for a think tank channel. "We need economic education badly. Everyone wants quick results and immediate success stories, but few are willing to invest into the environment that will open the path towards these success stories" [5].

Along with the challenges, Ukrainian think tanks face opportunities that will mostly center around two defining processes – European integration and reconstruction of Ukraine.

Reconstruction of Ukraine

Think tank representatives see the work on the reconstruction of Ukraine as the crucial element. The *RRR4U (Resilience, Reconstruction and Relief for Ukraine)* consortium unites four leading think tanks focused on the economy and energy [12], including the Center for Economic Strategy, the Institute for Economic Research and Policy Consulting, the Institute for Analytics and Advocacy, and DiXi Group. They are working jointly to push for a just, green and human-oriented recovery of Ukraine's economy.

RISE UA is a big coalition of Ukrainian and international civil society organizations, public institutions and activists who "promote the principles of integrity and participation for Ukraine's reconstruction and development, building accountability mechanisms for reconstruction, timely disclosure of data, development of digital solutions for reconstruction, and involving citizens and businesses in the planning, monitoring and oversight" [21].

The Center for Economic Strategy, the Institute for Economic Research and Policy Consulting, and Technology of Progress NGO are implementing the *Recovery Spending Watchdog* project [13]. This project includes the *Big Recovery Portal (BRP)*, an online database of reconstruction projects and analysis of the respective public spending that engages the public in the monitoring of project quality and relevance and oversight of the construction process [3]. The Institute for Analytics and Advocacy has launched a Ukraine reconstruction tracker, a multimedia tool to help receive verified data about various aspects of Ukraine's reconstruction [24].

Most efforts, including the efforts of think tanks, are currently focusing on economic recovery. Yet, other aspects of socio-political life are as critically important.

Respondent 2... "This is not just economic recovery. This is the recovery of proper political life, political competition, and democratic processes... Ukraine is facing a double task

of reconstructing the ruined elements on the one hand, and rebuilding them based on the foundation we need to become members of the EU and NATO on the other hand.”

European integration

The process of recovery is fragile and Russian attacks can seriously undermine it. However, following the European Commission's recommendation to the European Council to launch the EU accession negotiations with Ukraine, European integration gains new substance. In spring 2022, many institutions, including think tanks, helped Ukraine's government prepare answers for the European Commission's questionnaire on EU candidacy. This helped strengthen the Ukrainian government's institutional capacity [16]. “After accession talks open for Ukraine, the room for engaging civil society organizations (CSOs) in European integration processes will expand substantially: Ukrainian authorities will need independent expertise and CSO oversight over the harmonization of Ukraine's legislation with that of the EU in 35 different spheres” [22].

Respondent 1: “Accession talks is a complex process from the perspective of our unpreparedness and their internal transformations... We have realized that fundamental reforms are the most important and the most complex aspect, and we would like to focus on that.”

CONCLUSIONS

Ever since Ukraine gained independence, non-government think tanks have been researching the agenda and shaping the visions of the future, helping the government, parliament and civil society; creating, advocating and driving key transformations, and doing important work on democratic transformations in the country.

After February 24, 2022, Ukrainian non-government think tanks found themselves operating in a new reality. Shortly after or without any breaks, Ukrainian think tanks resumed full-scale work and dove into the information and analytical fight against the Russian aggression.

Initially, their work partly went beyond analysis, covering humanitarian aid, support for the Armed Forces of Ukraine or direct engagement in the defense of the country.

The work of think tanks and Ukraine's entire civil society during the full-scale war is a phenomenon of sorts. Most of Ukraine's non-government think tanks demonstrated extreme resilience. Barely suspending their operations, they switched to the country's humanitarian needs at the early stage of the full-scale war, then continued the conventional think tank work, including research, advocacy and monitoring. Think tanks are well aware of the current needs and adjust their projects to the aspects that are critical for the country. International work of Ukrainian think tanks has been especially important.

The full-scale war added new challenges of security and mental resilience to the pre-war challenges related to human resources, funding and communications.

The importance of non-government think tanks will grow. European integration and the postwar recovery of Ukraine will be the key frameworks for projects.

Key lessons:

Non-government think tanks are strong intellectual actors that make an important contribution to Ukraine's development. During the full-scale war, think tanks have learned some important lessons that should be applied more widely.

1.Strategic partnerships and joined efforts with stakeholders

It is important for think tanks to build strategic partnerships with various stakeholders, including government, businesses and academia. They should establish efficient interaction and develop cooperation mechanisms with government agencies, including defense entities, to provide them with the best possible analytical support.

2.Partnerships within the think tank sector

Think tank partnerships enable them to join efforts and have an impact on decision making by legislative and executive authorities.

3.Preventing exhaustion

Ukrainian think tanks work overtime. Think tanks have limited resources and excessive work can exhaust their teams. It is important to establish working hours and stick to them, expand teams where there are multiple projects, and provide psychological and social support to

strengthen the resilience of employees in wartime.

4. Unity around important issues The issues that can pose a threat to civil society and national security should bring non-government think tanks together.

5. Watchdogging the work of executive bodies

Monitoring of the work of executive government bodies is an important function of think tanks. In wartime, efficient oversight – including the oversight of how funds are spent – is especially important and will have an impact on the efficiency of Ukraine's economic recovery.

6. Ensuring physical safety of organizations

Think tanks should not ignore air raid alarms and set up their offices in more secure premises. The think tanks that do not have safety policies should revise their safety protocols and implement them.

7. Information and cyber security

Think tanks should ensure confidentiality of their analytical information, especially when it covers military aspects or critical elements of national security.

8. Crisis planning

Management should develop the capacity to respond to crises and switch to crisis work mode swiftly.

9. Representation in important countries

The think tanks that have the respective capacity can establish representative or new offices in the countries that are crucial for Ukraine and strengthen their expert presence abroad.

REFERENCES

1. Advokatsiyni vizyt «Novoi Yevropy» do Yaponii. (2024, 18 of January). URL: <http://neweurope.org.ua/advokatsijnyj-vizyt-novoyi-yevropy-do-yaponiyi/>.
2. Berdynskykh K. Kharkivska pravda. Yak slova naividomishoi sered zakhidnykh ZMI kharkivianky staly potuzhnoiu zbroieiu u borotbi z Kremlem. (2024, 18 of January). URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/harkiv-yanka-mariya-avdyeyeva-vede-layvi-dlya-cnn-vvs-nbc-ta-boretsya-z-propagandoyu-rf-novini-harkova-50237432.html>.
3. Big Recovery Portal, BRP (2023, 25 of November). URL: <https://brp.org.ua/uk-UA/about-us>.
4. Boucher S., Wegrzyn R. and others. Europe and its : a promise to be fulfilled. (2005). Report of Notre Europe think tank. URL: <http://www.institutdelors.eu/media/etud35-en.pdf?pdf=ok>. P.160.
5. Boyarchuk D. Facebook post dated December 10, 2023 ((2024, 15 of January)URL: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=10161876145712908&set=a.10158191713812908>.
6. Butsko D. Antykolonializm, drzhlyvyi Izrail i spivchuttia zhertvi: yak poiasnyty viinu v Ukraini arabskomu svitu. (2024, 11 of January). URL: <https://detector.media/infospace/article/199766/2022-06-02-antykolonializm-drazhlyvyy-izrail-i-spivchuttia-zhertvi-yak-poyasnyty-viynu-v-ukraini-arabskomu-svitu/>
7. Christoph, L., Melnyk, L., & Shapovalov, S. (2023). Think tanks as civil society organisations in Ukraine. URL: <https://iep-berlin.de/en/projects/enlargement-neighbourhood-and-central-asia/ukraine-think-tanks/>.
8. Herasymchuk S. (2017) Think Tanks: The problems of definition and solutions. think twice UA. 2017. URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/analitichni-tsenyry-problemy-vyznachennya-ta-shlyahy-yih-vyrishennya/>.
9. Hromadska dyplomatiia u Brazylui. (2024, 17 of January). URL: <https://dif.org.ua/article/gromadska-diplomatiya-u-brazylui>.
10. "Hromadianske suspilstvo Ukrainy v umovakh viiny-2022" - zvit za rezultatamy doslidzhennia. (2022). URL: <https://ednannia.ua/news/nashi-novini/12447-gromadyanske-suspilstvo-ukrajini-v-umovakh-vijni-2022-zvit-za-rezultatami-doslidzhennya>.
11. Interview. think twice UA. (2024, 14 of January). URL: <http://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/interviews/>.

12. Konsortium Resilience, Reconstruction and Relief for Ukraine, RRR4U. (2023, 9 of November).URL: <https://rrr4u.org/>.
13. Kontrol vytrat na vidnovlennia. (2023, 23 of November).URL: <https://ces.org.ua/category/project/costs-control/>.
14. Launch of Ukrainian Prism Branch in Brussels. (2023, 21 of December). URL: <https://www.linkedin.com/company/prismua/>.
15. Lvova O. Nadiia Diuk: informatsiia ta analityka – tse krov, shcho pidtrymuie zdorovia demokratychnoho tila. think twice UA. (2024, 11 of January). URL: <https://thinktwiceua.org/uk/ttua-content/405/>.
16. Na shliakhu do yevropeiskoi intehratsii. Doslidzhennia naiavnykh proiektiv ta potreb zatsikavlenykh storin v Ukraini . - HO «Ukraiinskyy tsentr yevropeyskoji polityky». (2023). URL // https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/zvit_ei_ukr_web.pdf.
17. Nova rol analitychnykh tsentriv v Ukraini. Mizhnarodnyi fond "Vidrozhennia". (2024, 21 of January). URL: http://www.irf.ua/allevnts/news/nova_rol_analitichnykh_tsentriv_v_ukraini/
18. Opytuvalnyk. Opytuvannia dlia predstavnykiv ukrainskykh neuriadovykh analitychnykh tsentriv: yak povnomashtabna rosiiska ahresiia vplynula na diialnist ? (2023) // <https://docs.google.com/forms/d/1TLUEKmsAwiEIUzPun7ZEeKgq2FpyPbJIL7qW5w1eDs/edit>
19. Pid chas vizytu do PAR ukrainski aktyvisty zaklykaly mizhnarodnu spilnotu dopomohty dosiahty spravedlyvoho myru yak na Blyzkomu Skhodi, tak i v Ukraini. (2024, 11 of January). URL: // <https://dif.org.ua/article/pid-chas-vizytu-do-par-ukrainski-aktivisti-zaklikali-mizhnarodnu-dopomogti-dosyagti-spravedlivogo-miru-yak-na-blizkomu-skhodi-tak-i-v-ukraini>.
20. Rik povnomasshtabnoi viiny v Ukraini: dumky, perezhyvannia, dii. (2022-2023) <https://cedos.org.ua/researches/rik-povnomasshtabnoyi-viiny-v-ukrayini-dumky-perezhyvannya-diyi/>.
21. RISE US. (2023, 8 of November).URL: // <https://www.rise.org.ua/about-ua>.
22. Shliakh Ukrainy do chlenstva u YeS: rol OHS». (2023, 15 of December)URL: // <http://neweurope.org.ua/shlyah-ukrayiny-do-chlenstva-u-yes-rol-ogs/>.
23. Stone D., Denham A. (2004) Think Tank Traditions: Policy Research and the Politics of Ideas: Policy Analysis Across Nations. Manchester University Press. p. 322.
24. Treker vidbudovy Ukrainy. (2023, 15 of November).URL: // <https://iaa.org.ua/#recovery>.
25. Try potuzhni heneratory peredaly Chernihovu. Enerhiia dlia nezlamnoho Chernihova. (2023, 21 of December). URL: // <http://surl.li/rzops>.
26. Tsina derzhavy. (2023, 5 of November).URL: <https://www.youtube.com/@costua>.
27. U chernihivskii shkoli №6 blahodiinyky oblashtuvaly suchasne ukryttia (2023, 21 of December) URL: // <https://newch.tv/u-chernihivskiy-shkoli-6-blahodiinyky-oblashtuvaly-suchasne-ukryttia-76179/>.
28. Zarembo K. Yak volonteriy posylyly derzhavu pislia Yevromaidanu, ale vodnochas i poslabyly yii. (2023, 5 of December)URL: // URL: <https://life.pravda.com.ua/projects/5a0b01b1bee64/2017/11/21/227534/>

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.7

УДК 657.2

JELClassification: H25, L15, M21, M 41

Поліщук О.Т.,

к.е.н., доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-2903-1885

o.polishchuk@donnu.edu.ua

Поліщук О.А.,

к.е.н., доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса

<http://orcid.org/0000-0002-5758-4399>

isepi@ukr.net

Грибовченко С.С.,

Бухгалтер ТОВ «АгроВіннер»

hrybovchenko.s@donnu.edu.ua

ОБЛІК МАТЕРІАЛЬНИХ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ ФАКТОРІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ, ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЛЬНОСТІ

Визначено ключові аспекти формування показників мотивації та KPI; проаналізовано основні дослідження та питання, якими займалися вітчизняні та міжнародні дослідники; вивчено питання підходів до формування політики мотивації працівників, здійснено розмежування факторів матеріально та нематеріальної мотивації; обґрунтовано необхідність запровадження окремої методики обліку мотивації працівників; запропоновано матеріальну мотивацію працівників деталізувати за субрахунком 661 «Розрахунки за заробітною платою»; заходи із нематеріальної мотивації розмежувати за субрахунками в межах витратних рахунків 23,92,93; наведено практичні пропозиції щодо впровадження систем мотивації на підприємстві а також впливу даних заходів на показники діяльності підприємства; запропоновано алгоритм впровадження та оцінювання заходів щодо мотивації працівників для невеличких підприємств (до 50 осіб).

Ключові слова: мотивація, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, облік розрахунків з персоналом, облік витрат на мотивацію працівників

Табл. - 4, Літ. – 18

ACCOUNTING FOR MATERIAL AND NON-MATERIAL FACTORS OF EMPLOYEE MOTIVATION AND THEIR IMPACT ON PERFORMANCE RESULTS

Key aspects of motivation indicators and KPI formation have been identified; main research and issues addressed by domestic and international researchers have been analyzed; approaches to forming employee motivation policies have been studied, distinguishing between material and non-material motivation factors; the necessity of implementing a separate methodology for accounting employee motivation has been substantiated; it is proposed to detail material motivation for employees under subaccount 661 "Salary payments"; measures for non-material motivation are to be distinguished under subaccounts within expenditure accounts 23, 92, 93; practical suggestions for implementing motivation systems in the enterprise as well as the impact of these measures on enterprise performance indicators are provided; an algorithm for implementing and evaluating measures for employee motivation for small enterprises (up to 50 persons) is proposed.

Key words: motivation, material motivation, non-material motivation, accounting of settlements with personnel, accounting of costs for employee motivation

Постановка проблеми. Сучасний бізнес стикається зі зростаючою конкуренцією та змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що вимагає постійного підвищення ефективності управління та виробничих процесів. Одним із ключових ресурсів, які впливають на успішність підприємства, є людський капітал, а саме його мотивація та продуктивність. Мотивований персонал сприяє досягненню стратегічних цілей та збільшенню прибутковості підприємства. Однак, проблема ефективного управління мотивацією персоналу є актуальною та не в повній мірі розкритою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями впровадження системи мотиваційних заходів займалися ряд дослідників та науковців, серед яких Херзберг Ф., Маггрегор Д., Каплан Р., Нортон Д., Пінк Д., Амабіле Т. та інші. До когорти українських дослідників можна віднести: Гавриленко О., Шаульська Л., Макарова О., Дороніна О., Степаненко О. та інші.

Федерік Герцберг розробив теорію мотивації та задоволеності на роботі. Його робота «The Motivation to Work» внесла значний внесок у розуміння факторів, які стимулюють людей на роботі. Дослідник Девід Макгрегорі - відомий за своєю теорією Х та Y, яка описує два протилежні підходи до управління персоналом і впливає на мотивацію працівників. Клайтон Алдерфер - розробив теорію ERG, яка розглядає три основні потреби людини - потреби в досягненні, відносин і в розвитку, із зосередженням на їх впливі на мотивацію.

Цікаві напрацювання вчених Р. Каплана та Д.Нортон, які розробили систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), що допомагає визначати та вимірювати ключові аспекти продуктивності підприємства, включаючи результативність персоналу. Віктора Врома пов'язані з теорією очікувань, що визначає, як очікувані результати можуть впливати на мотивацію працівників та їхню продуктивність.

Українські вчені Гавриленко О., Шаульська Л., Дороніна О. проводять дослідження в галузі менеджменту та організаційної поведінки, ефективності впровадження мотиваційних програм на українських підприємствах, а також аналіз впливу української бізнес-культури на методи контролю результатів та управління персоналом.

Разом з тим, важко виокремити саме тих дослідників, які б поєднали питання впровадження системи мотивації та їх облікового відображення саме в частині нематеріальних факторів мотивації, що й зумовило актуальність даної наукової роботи.

Метою статті є дослідження особливостей відображення в обліку системи мотивації працівників як матеріальної, так і нематеріальної.

Виклад основного матеріалу. Мотивація персоналу є однією з ключових функцій управління, що відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства. Вона тісно пов'язана з досягненням організаційних цілей та підвищенням продуктивності праці співробітників. Суть мотивації персоналу полягає у створенні умов, за яких працівники отримують задоволення від своєї роботи, що, у свою чергу, спонукає їх докладати максимальних зусиль для досягнення поставлених цілей. То ж можемо дійти висновку, що мотивація персоналу – це процес спонукання людини до певної діяльності шляхом формування у неї відповідних мотивів. Мотив, у свою чергу, – це внутрішня рушійна сила, яка спонукає людину до дії задля задоволення певних потреб. Мотивація є складним процесом, який охоплює низку взаємопов'язаних елементів, в тому числі й нематеріальні:

Потреби – стан нестачі чогось, що необхідно для нормального функціонування організму або особистості. Потреби є основою мотивації і класифікуються на різні групи: фізіологічні, потреби в безпеці, соціальні, потреби в повазі та самореалізації. Задоволення одних потреб породжує нові, більш високого рівня, формуючи тим самим систему мотивації працівника.

Мотиви – внутрішні спонукальні причини дій та вчинків людини, які ґрунтуються на потребах. Мотиви визначають спрямованість поведінки людини та є рушійною силою її діяльності. Основними мотивами трудової діяльності є: матеріальний інтерес, кар'єрне

зростання, соціальний статус, самореалізація, творчість та інші.

Стимули – зовнішні фактори, що спонукають людину до певних дій задля задоволення потреб. У сфері праці використовуються матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні (повага, визнання, кар'єрне зростання) стимули.

Цінності – усвідомлені та значущі для людини блага, задоволення яких є метою її діяльності. Вони формуються під впливом потреб, інтересів, переконань та життєвого досвіду людини.

Інтереси – реальна причина дій людини, яка визначається усвідомленими потребами та цінностями. Вони можуть бути пов'язані з професійною діяльністю, кар'єрним зростанням, матеріальним забезпеченням тощо.

У контексті мотивації персоналу важливо забезпечити дотримання низки принципів, які роблять систему мотивації ефективною та сприяють досягненню організаційних цілей. Це сприяє кращому розумінню працівниками своєї ролі в досягненні загальних цілей і підвищує їхню внутрішню мотивацію. Отже, комплексне застосування різноманітних економічних, організаційних, соціально-психологічних та інформаційних методів мотивації є запорукою формування у персоналу стійкого прагнення до високопродуктивної праці [2]. Адже робітники почали чекати і вимагати від робочого місця більшого, ніж гідна оплата праці [1].

Проте, як зазначають експерти, однією з найбільших перешкод на шляху до досягнення високої мотивації персоналу є відсутність чіткого розуміння працівниками зв'язку між їхніми зусиллями та винагородою. Якщо співробітники не усвідомлюють, за які конкретні результати та досягнення вони отримують грошову винагороду чи інші стимули, їхня мотивація залишатиметься низькою, незважаючи на зусилля керівництва. То ж для наочності нами було складено можливі SMART-цілі для працівника відділу продажів:

- специфічні: збільшити обсяг продажів в межах мого відділу на 15% протягом наступних трьох місяців;
- вимірювані: вимірювати кількість укладених угод щомісяця та порівнювати з попереднім періодом;
- досяжні: підвищити обсяг продажів шляхом ефективного використання наявних ресурсів та розвитку нових стратегій маркетингу;
- релевантні: мета збільшення обсягу продажів співвідноситься з головною стратегією компанії щодо росту та розвитку на ринку;
- часово обмежені: досягти збільшення обсягу продажів на 15% протягом наступних трьох місяців.

Високий рівень мотивації персоналу також сприяє підвищенню якості послуг або продукції, що пропонуються організацією. Працівники, які відчувають задоволення від своєї роботи та належним чином оцінені, демонструють більшу відповідальність, прискіпливість до деталей та прагнення до вдосконалення. Це допомагає уникати помилок та недоліків у обслуговуванні клієнтів або виробничому процесі, забезпечуючи високі стандарти якості.

Навпаки, незадоволені та демотивовані працівники можуть ставитися до своїх обов'язків формально, припускатися недбалості та помилок, що негативно позначатиметься на якості послуг або продукції. Особливо гострою ця проблема є в сфері обслуговування, де безпосередня взаємодія з клієнтами вимагає високої клієнтоорієнтованості та доброзичливості персоналу.

Для підвищення ефективності мотивації персоналу та позитивного впливу на ключові показники менеджменту керівництву організацій рекомендується:

1. впровадити комплексну систему мотивації, що поєднує матеріальні (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, сприятливий психологічний клімат) стимули;
2. забезпечити прозорість та об'єктивність системи мотивації, чіткий зв'язок між

результатами праці та винагородою. Донести до працівників зрозумілі критерії оцінювання їхніх досягнень;

3. регулярно проводити оцінку потреб, інтересів та мотиваційних профілів працівників для своєчасного коригування системи мотивації та забезпечення її індивідуального підходу;

4. сприяти розвитку корпоративної культури, створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, формуванню атмосфери взаємоповаги та довіри;

5. надавати працівникам можливості для кар'єрного та професійного зростання, підвищення кваліфікації, самореалізації та прояву ініціативи;

6. налагодити ефективну комунікацію між керівництвом та персоналом, залучати працівників до прийняття рішень, обговорювати проблемні питання та збирати зворотний зв'язок;

7. керівникам удосконалювати навички спілкування, порозуміння та інтеграції колективу, розвивати емпатію та здатність розпізнавати приховані потреби персоналу.

Впровадження таких заходів сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу та, як наслідок, позитивно позначиться на продуктивності праці, якості послуг або продукції, задоволеності клієнтів та рівні плинності кадрів організації. Це дозволить досягти кращих результатів діяльності, забезпечити стабільність та конкурентоспроможність на ринку [4].

Разом з тим, найбільшою проблемою для керівництва було не зрозуміло як може впливати впровадження даних показників на підвищення рівня результативності діяльності підприємства. Це все можливо лише за умови достовірного відображення даних показників у системі бухгалтерського обліку.

Звертаючись до питання обліку витрат на впровадження матеріальних та нематеріальних заходів з мотивації варто сказати, що одним із найбільш помітних проявів ефективної мотивації є підвищення продуктивності праці персоналу. Працівники, які відчувають задоволення від своєї роботи та належним чином заохочуються, схильні докладати більше зусиль, проявляти ініціативу та творчий підхід до виконання своїх обов'язків. Вони прагнуть досягти кращих результатів, що безпосередньо позначається на загальній ефективності функціонування організації [3].

Основними бухгалтерськими нормативними документами, які визначають питання обліку витрат на персонал є НП(С)БО 26 «Виплати працівникам» та НП(С)БО 16 «Витрати». Якщо звернутись до порівняльного аналізу, НП(С)БО 26 та міжнародних стандартів, а саме МСБО 19, то у цих документах класифікують виплати працівникам за схожими ознаками, виділяючи 4 основні групи (Табл. 1).

Таблиця 1 - Порівняльний аналіз класифікації виплат працівникам згідно МСБО 19 та НП(С)БО 26

МСБО 19 «Виплати працівникам»	НП(С)БО 26 «Виплати працівникам»
1. Короткострокові виплати працівникам: заробітна плата, внески на соцстрахування, оплачені річні відпустки, тимчасова непрацездатність та інші	1. Поточні виплати: заробітна плата за окладами, премії, надбавки, інші нарахування
2. Виплати по закінченні трудової діяльності: пенсійні виплати, інші виплати після виходу на пенсію	2. Виплати по закінченні трудової діяльності: пенсії, інші виплати після припинення трудових відносин
3. Інші довгострокові виплати працівникам: оплачувані періоди тривалої відпустки, виплати за вислугу років, виплати за інший тривалий період роботи	3. Інші виплати працівникам: оплачувані щорічні відпустки, допомога по тимчасовій непрацездатності
4. Виплати при звільненні	4. Виплати при звільненні

Проте міжнародний стандарт містить детальніший, хоча й не вичерпний, перелік складових кожної групи. З огляду на вимоги українського законодавства щодо узгодженості національних положень (стандартів) з міжнародними, доцільно брати за основу класифікацію та тлумачення МСБО 19 представлену на рисунку 1 [5; 7].

Розглянуті виплати працівникам можуть бути пов'язані з ключовими показниками

ефективності персоналу. Наприклад, розмір короткострокових винагород, таких як премії та бонуси, часто залежить від виконання певних КРІ. Якщо співробітник впорався із завданням та досяг цільового значення КРІ (наприклад, виконав план з продажів, забезпечив заданий рівень якості обслуговування клієнтів тощо), він отримує обумовлену грошову або не грошову винагороду.

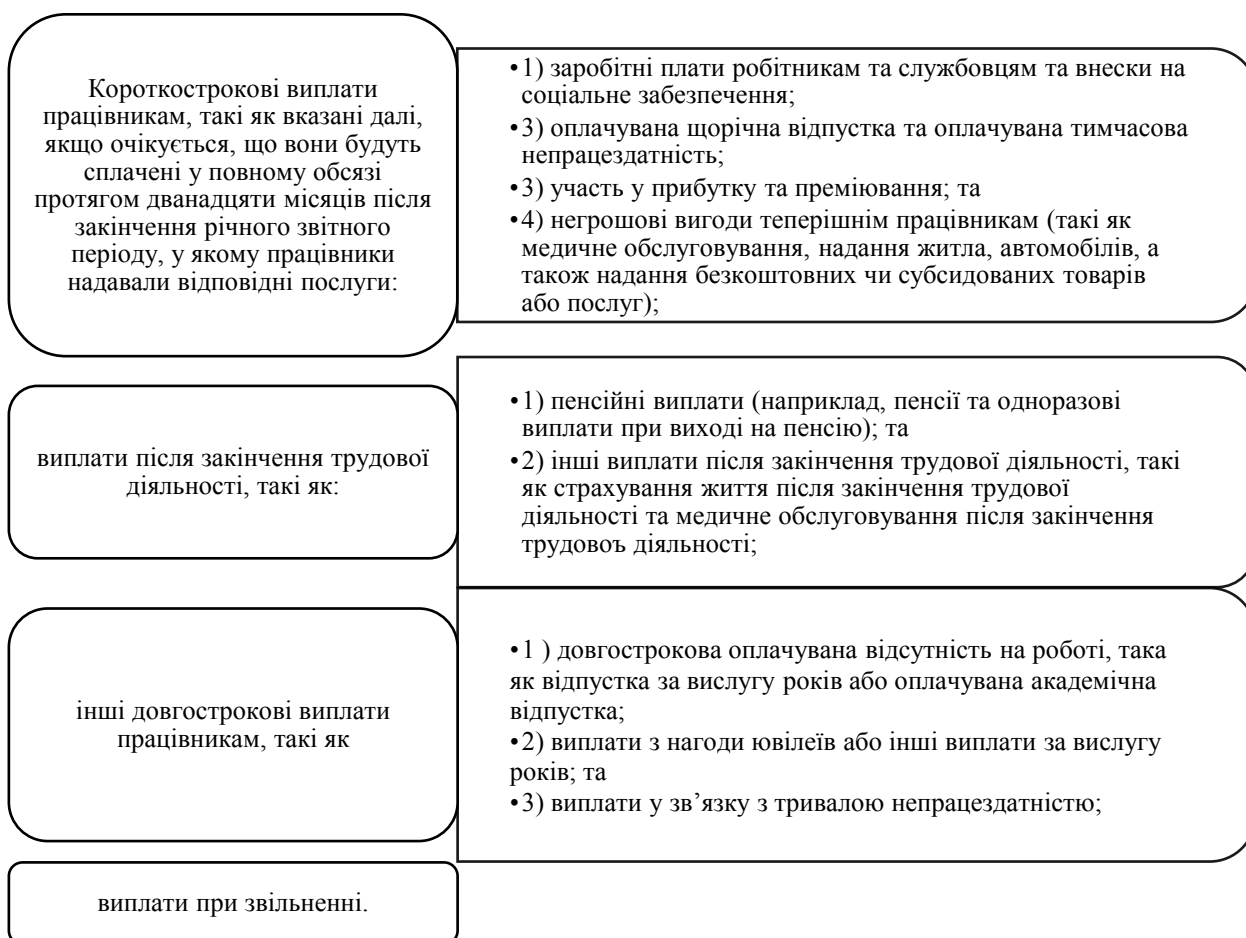


Рисунок 1 - Виплати працівникам за МСБО 19 [5]

Тут варто проілюструвати приклад Медичної лабораторії «Сінево», де працівники стимулюються через систему винагород за позитивні відгуки клієнтів. Кожне відвідування супроводжується анкетуванням про якість послуг, а співробітники отримують бонуси або підвищення зарплати в залежності від рівня задоволеності, вираженого у відповідях клієнтів.

Облік витрат на матеріальну мотивацію персоналу є важливою складовою управлінського обліку будь-якого підприємства. Насамперед витрати на різноманітні заохочувальні виплати (премії, бонуси, грошові винагороди за результатами роботи тощо) належать до категорії операційних витрат.

У фінансовому обліку їх відображають за відповідними статтями витрат:

- поточні виплати персоналу. Тут відображаються зарплата, нарахування на неї, а також премії та заохочення.
- внески на соціальні заходи. Сюди належать внески в фонд соцстрахування, на пенсійне страхування та деякі пільги й компенсації працівникам [5].

Облік витрат на матеріальну мотивацію персоналу є важливою складовою управлінського обліку будь-якого підприємства. Насамперед витрати на різноманітні заохочувальні виплати (премії, бонуси, грошові винагороди за результатами роботи тощо) належать до категорії операційних витрат. У фінансовому обліку їх відображають за

відповідними статтями витрат:

- поточні виплати персоналу. Тут відображаються зарплата, нарахування на неї, а також премії та заохочення.
- внески на соціальні заходи. Сюди належать внески в фонд соцстрахування, на пенсійне страхування та деякі пільги й компенсації працівникам [5].

Інформація про нарахування зарплати працівників відображається на субрахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» на рахунку. В основному для цього використовують субрахунок 661 «Розрахунки за заробітною платою» відображає нараховану працівникам основну та додаткову зарплату, премії та інші виплати, які підприємство зобов'язане нарахувати працівникам.

У процесі дослідження та аналізу обліку нарахувань заробітної плати та інших виплат працівникам на підприємстві, ми дійшли висновку про доцільність подальшої деталізації та розширення субрахунку 661 «Розрахунки за заробітною платою» додатковими субрахунками, адже така деталізація дозволить забезпечити більш чітку структурування та систематизацію різних видів виплат працівникам, що сприятиме підвищенню аналітичності та прозорості обліку розрахунків з персоналом. Зокрема, пропонується виокремити наступні субрахунки в межах субрахунку 661 «Розрахунки за заробітною платою»:

6611 «Розрахунки за основною заробітною платою» - для відображення нарахувань основної заробітної плати за відпрацьований час згідно штатного розпису та трудових договорів.

6612 «Розрахунки за додатковою заробітною платою» - для обліку нарахувань за надурочні роботи, роботу у вихідні та святкові дні, понаднормові роботи тощо.

6613 «Розрахунки за преміями» - для відображення нарахованих працівникам премій за виробничі результати, до ювілейних та святкових дат, за спеціальні досягнення.

6614 «Розрахунки за іншими заохочувальними та компенсаційними виплатами» - для обліку нарахувань винагород за підсумками роботи за рік, компенсацій за невикористану відпустку, інших виплат стимулюючого характеру.

Така структурування субрахунку 661 дозволить забезпечити більш деталізований та структурований облік різних видів виплат персоналу, що полегшить процеси аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень у сфері оплати праці на підприємстві. Варто зосередити увагу, що відображення в обліку заборгованості перед персоналом за даними субрахунками показуватиме мотивацію для конкретного працівника виключно у матеріальному вираженні, в залежності для визначених для нього КРІ або окремих бонусів.

Як приклад, премія комерційного директора буде облікована таким проведенням:

Дебет — рахунок 93 «Витрати на збут» та Кредит (К-т) — рахунок 6613 «Розрахунки за преміями».

В управлінському обліку рекомендується деталізувати дані статті витрат, виділивши окремо постійні витрати на оплату праці та змінні залежно від результатів діяльності (премії, бонуси). Це дозволить аналізувати ефективність політики стимулювання персоналу. До прикладу для впровадження системи мотивацій і виробництва це може наступний вигляд (таблиця 2).

Таблиця 2 - Вплив постійних і змінних витрат на продуктивність персоналу (приклад форми)

Період	Сума постійних виплат	Сума змінних виплат	Продуктивність/ефективність (питома вага,%)
1			
2			
...			

Даний розподіл може стати корисним для бухгалтерів або інших фахівців з фінансів. Вони можуть використовувати її для відстеження та аналізу витрат, що дозволить їм приймати обґрунтовані рішення щодо фінансової стратегії компанії. Наприклад, це дозволить вивчити зв'язок між величиною виплат та зростанням обсягів продажів або часу, і визначити оптимальні рівні витрат для досягнення максимальної ефективності.

З огляду на важливість нематеріальної мотивації працівників та її вплив на результати діяльності підприємства, доцільно розширити рахунок 93 «Витрати на збут» (дана деталізація може бути також застосована і до рахунку 92 «Адміністративні витрати») додатковими субрахунками для обліку відповідних витрат. Пропонуємо ввести такі додаткові субрахунки:

931 (921) «Витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу» - для обліку витрат на організацію внутрішніх та зовнішніх тренінгів, курсів, семінарів для розвитку персоналу.

932 (922) «Витрати на заходи з розвитку корпоративної культури» - для обліку витрат на організацію корпоративних заходів, святкування, команд-білдінгів тощо, спрямованих на згуртування колективу та формування позитивного іміджу компанії.

933 (923) «Витрати на програми нематеріального стимулювання персоналу» - для обліку витрат на реалізацію програм нематеріальної мотивації, таких як: система внутрішніх балів, надання додаткових днів відпустки, гнучкий графік роботи тощо.

934 (924) «Витрати на створення сприятливих умов праці» - для обліку витрат на облаштування комфортних робочих місць, зон відпочинку, фізкультурно-оздоровчих куточків та інших заходів з поліпшення умов праці.

Введення таких субрахунків дозволить акумулювати інформацію про витрати, пов'язані з різними аспектами нематеріальної мотивації працівників, що створить передумови для аналізу їх впливу на продуктивність праці, плинність кадрів, якість роботи тощо і прийняття відповідних управлінських рішень.

Розподіл витрат на субрахунки 92 чи 93 рахунку може бути застосовано пропорційно від кількості учасників, що беруть участь у заходах від того чи іншого підрозділу.

Отже, за допомогою нововведених субрахунків зможемо відобразити корпоративні заходи наступним чином (Таб.3).

Таблиця 3 - Типова кореспонденція рахунків з відображення витрат на корпоративні заходи в обліку

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Д-т	К-т
1.	Отримано послуги перевезення	922 (932) 641	685 685
2.	Отримано послуги харчування (банкету)	922 (932)	685
3.	Отримано послуги в парку розваг/боулінг-клубі/ картингу/ світі VR-ігор	922 (932) 641	685 685

Варто зауважити, що витрати на навчання та підвищення кваліфікації включаються до складу загальновиробничих, адміністративних витрат, витрат на збут, інших витрат залежно від того, до якого підрозділу підприємства належить працівник це рахунки 23, 91, 92, 93, 94.

Якщо оплата провадиться наперед, за кілька звітних місяців, то такі суми відображаються як витрати майбутніх періодів та обліковуються за дебетом рахунку 39 «Витрати майбутніх періодів» і списуються на витрати періодів рівними частинами в Дт 23, 91, 92, 93, 94. Дану методику обліку таких витрат було апробовано на підприємстві ТОВ «МАКРО 2019» шляхом:

1. розробки та проведення опитування персоналу щодо матеріальної та нематеріальної мотивації, показників КРІ;

2. оцінки вхідних показників витрат та доходів підприємства на 01.01.2024 р.;

3. запровадження запропонованих заходів з матеріальної та нематеріальної мотивації;
4. оцінки витрат на дані заходи та відображення їх у системі рахунків згідно із запропонованою методикою;
5. оцінка вихідних показників доходів, витрат, продуктивності праці, тощо.

Представимо результати запропонованої системи заходів та їх облікового відображення в таблиці 4.

Таблиця 4 - Основні показники діяльності станом на 01.04.2024 р. (за 1 квартал)

Показник	Значення, тис.грн., станом на 01.01.2024	Значення, тис.грн., станом на 01.04.2024	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації	1 280 000,00	1 685 000,00	31,6%
Собівартість реалізації	670 000,00	682 000,00	1,8%
Адміністративні витрати (в частині виплат працівникам)	85 000,00	89 650,00	5,5%
Витрати на збут (в частині виплат працівникам)	65 000,00	71 300,00	9,7%
Середньооблікова кількість працівників	32	32	-
Продуктивність праці	40 000,00	52 656,25	31,6%

Збільшення виручки на продуктивності праці на 31,6% є досить позитивним показником, навіть незважаючи на збільшення витрат на 17%. Можна стверджувати про позитивні результати впровадження та дослідження.

Підсумкові результати опитування персоналу дали такий результат: Позитивний стан (100%). Питання щодо вподобань системи мотивації працівників – 100% респондентів відповіли про цікаві експерименти та готові працювати краще, якщо й надалі будуть працювати й інші системи мотивації.

Як свідчать результати Кейсу ТОВ «МАКРО 2019», існує пряма залежність між інвестиціями компанії у навчання співробітників та підвищенням прибутковості бізнесу, навіть для невеличкого підприємства (до 50 осіб). Зазвичай оптимальним є співвідношення, коли на професійний розвиток витрачається 1-2% фонду оплати праці. При меншій частці ефект для бізнесу невеликий. А при більших вкладеннях спостерігаються спадаюча ефективність і надмірні витрати.

Зважаючи на вище зазначене можемо зробити висновок, що впровадження ключових показників ефективності може суттєво вплинути на фінансові результати компанії

По-перше, чітко сформульовані КРІ дозволяють сконцентрувати зусилля всіх підрозділів і окремих співробітників на пріоритетних напрямках, які безпосередньо ведуть до зростання прибутку. Це можуть бути показники обсягу продажів, собівартості продукції, рентабельності проектів тощо.

По-друге, КРІ, які прив'язані до системи преміювання та кар'єрного зростання, стимулюють ініціативу персоналу щодо пошуку нових можливостей для розвитку компанії. Співробітники починають думати і діяти як власники бізнесу, пропонуючи рішення з підвищення ефективності та оптимізації витрат, що позитивно позначається на фінансових результатах.

І нарешті, КРІ дозволяють побудувати прозору систему оцінки персоналу та прийняття кадрових рішень. Керівники об'єктивно відстежують внесок кожного працівника в загальний результат і можуть своєчасно реагувати, наприклад, переміщуючи фахівця на іншу посаду чи проводячи додаткове навчання. Це підвищує загальну ефективність роботи компанії.

Безперечно, розробка дієвих КРІ є складним науково-прикладним завданням. Воно

потребує глибокого розуміння бізнес-процесів, чіткого визначення цільових орієнтирів, а також врахування думки безпосередніх виконавців. Ефективна система КРІ вимагає постійного моніторингу та вдосконалення.

Впровадження ключових показників ефективності надає об'єктивну інформацію про рівень компетентності працівників та допомагає визначити прогалини у знаннях і вміннях, які потребують заповнення. Аналізуючи дані про досягнення цільових КРІ, керівники бачать, хто з персоналу стабільно демонструє високі результати, а хто - потребує додаткової підготовки.

Впровадження ключових показників ефективності надає об'єктивну інформацію про рівень компетентності працівників та допомагає визначити прогалини у знаннях і вміннях, які потребують заповнення. Аналізуючи дані про досягнення цільових КРІ, керівники бачать, хто з персоналу стабільно демонструє високі результати, а хто - потребує додаткової підготовки.

На основі КРІ фахівці HR будують індивідуальні плани розвитку для кожного працівника з урахуванням його слабких сторін та зон для вдосконалення. Для вдосконалення можуть застосуватись :

- тренінги з продажів - практичне навчання технікам і навичкам ефективних продажів для торгових представників і менеджерів;
- курси з охорони праці - вивчення правил техніки безпеки, пожежної безпеки, надання першої медичної допомоги. Обов'язкові для певних категорій працівників;
- семінари з управління персоналом - для начальників відділів і лінійних менеджерів. Розглядаються питання мотивації, контролю, оцінки працівників;
- IT тренінги - навчання роботі з певним програмним забезпеченням (Дебет Плюс, MASTER:Бухгалтерія, М.Е.ДОС тощо).
- мовні курси - вивчення англійської чи іншої іноземної мови для покращення комунікації та роботи з іноземними клієнтами і партнерами;
- навчання на робочому місці - наставництво, стажування під керівництвом досвідченого фахівця компанії.

Регулярний моніторинг КРІ дозволяє оцінювати ефективність програм навчання персоналу та відстежувати зростання продуктивності працівників після проходження певних освітніх заходів. Так формується зворотній зв'язок між результатами професійного розвитку та ключовими показниками діяльності компанії.

Висновки. Підсумовуючи все вище зазначене, можна зробити висновок, що аналіз теоретичних підходів до мотивації персоналу та їх впливу на прибутковість підприємства надав можливість ідентифікувати критерії мотивації працівників в частині їх матеріальної та нематеріальної форми. Систематизація SMART-цілей для окремої категорії працівників, а також фактори їх досяжності, що сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу та, як наслідок, позитивно позначиться на продуктивності праці, якості послуг або продукції, задоволеності клієнтів та рівні плінності кадрів організації.

Сформовані рекомендації щодо методики відображення в обліку витрат на матеріальну мотивацію працівників в частині деталізації субрахунків до субрахунку 661, а також відображення витрат на нематеріальну мотивацію шляхом деталізації субрахунків до рахунку 92 та 93 надають можливість чітко розмежувати структуру витрат в частині матеріального заохочення працівників та розмежування з нематеріальним заохоченням.

Разом з тим, дані питання є малодослідженими та потребують подальших напрацювань та доробок, зокрема в питанні формування системи аналітичних показників результативності та ефективності обліково-аналітичного прийняття рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буднік М. М., Медяна Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. №3(2).С. 25–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3(2)_7).
2. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-метод. посіб.

2-ге вид. Тернопіль : ТНЕУ, 2018.

3. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2018. 224 с.

4. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка 2016. №4. Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 19 (МСБО 19). Виплати працівникам: Стандарт Ради з Міжнар. стандартів бух. обліку від 01.01.2012 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011#Text (дата звернення: 02.03.2024).

6. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. Школа бізнесу Нової Пошти. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu> (дата звернення: 02.03.2024).

7. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 "Витрати": Наказ М-ва фінансів України від 31.12.1999 р. № 318 : станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 02.03.2024).

8. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 26 "Виплати працівникам": Наказ М-ва фінансів України від 28.10.2003 р. № 601 : станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text> (дата звернення: 02.03.2024).

9. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Видання для навчальних цілей. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.

10. 5 KPIs Apple Tracks to Grow During a Recession | BeProfit - Profit Analytics Blog. BeProfit. URL: <https://beprofit.co/a/blog/kpis-apple-tracks-to-grow-during-a-recession> (date of access: 02.03.2024).

11. Isabel Cheloti Mapelu and Lucy Jumah. Effect of Training and Development on Employee Turnover in Selected Medium Sized Hotels. Journal of Tourism, Hospitality and Sports. 2013. No. 1. P. 43–48.

12. Peterson T.M. Motivation: how to increase project team performance. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4a0e/de0b3d2ca95602d6a39b99c278027d1e5d1a.pdf>

13. Kailash. Employee survey questions about process improvement. CultureMonkey Guides - Articles for People Leaders. URL: <https://www.culturemonkey.io/guides/employee-engagement-survey-questions/types-of-employee-survey-questions/employee-survey-questions-on-process-improvement/>.

14. Reshaping Workplace Learning - Kreston Pedabo. Kreston Pedabo. URL: <https://krestonpedabo.com/reshaping-workplace-learning/>.

15. Ryzhkov A. 7 Performance KPIs For Every McDonald's Franchise. Excel Financial Model, Business Plan Templates - FinModelsLab. URL: <https://finmodelslab.com/blogs/kpi-metrics/mcdonalds-franchise-kpi-metrics> (date of access: 02.03.2024).

16. Statista - The Statistics Portal. Statista. URL: <https://www.statista.com/insights/consumer/brand-profiles/3/39/samsung-galaxy/united-states/#contentBox1> (date of access: 02.03.2024).

17. The Toyota KPI Dashboard—Productivity | AllAboutLean.com. AllAboutLean.com. URL: <https://www.allaboutlean.com/toyota-dashboard-productivity/>.

18. Zumrah A. R. How to enhance the impact of training on service quality?. Journal of Workplace Learning. 2015. Vol. 27, no. 7. P. 514–529. URL: <https://doi.org/10.1108/jwl-06-2014-0048>.

REFERENCES

1. Budnyk M. M., Medyana L. S. Formuvannya efektyvnoyi systemy upravlinnya personalom. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva. 2015. №3(2).S. 25–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_3(2)_7).

2. Dyakiv O. P., Ostroverkhov V. M. *Upravlinnya personalom: navchalno-metod. posib. 2-he vyd.* Ternopil : TNEU, 2018.
3. Kolot A. M. *Motyvatsiya, stymulyuvannya y otsinka personalu: navch. posibnyk.* - K.: KNEU, 2018. 224 s.
4. Leshchenko L. O. *Motyvatsiya pratsi yak faktor pidvyshchennya prybutkovosti vyrobnytstva. Efektyvna ekonomika 2016. №4. Rezhym dostupu do zhurnal: <http://www.economy.nayka.com.ua>.*
5. *Mizhnarodny standart bukhhaltens'koho obliku 19 (MSBO 19). Vyplaty pratsivnykam: Standart Rady z Mizhnar. standartiv bukhh. obliku vid 01.01.2012 r.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_011#Text (data zvernennya: 02.03.2024).
6. *Nematerialna motyvatsiya: perelik diyevykh sposobiv pidvyshchiti zaluchennist personalu. Shkola biznesu Novoyi Poshty.* URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu> (data zvernennya: 02.03.2024).
7. *Pro zatverdzhennya Natsional'noho polozhennya (standartu) bukhhaltens'koho obliku 16 "Vitraty": Nakaz M-va finansiv Ukrayiny vid 31.12.1999 r. № 318: stanom na 3 lystop. 2020 r.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (data zvernennya: 02.03.2024).
8. *Pro zatverdzhennya Natsional'noho polozhennya (standartu) bukhhaltens'koho obliku 26 "Vyplaty pratsivnykam": Nakaz M-va finansiv Ukrayiny vid 28.10.2003 r. № 601: stanom na 3 lystop. 2020 r.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text> (data zvernennya: 02.03.2024).
9. *Systemy upravlinnya yakistyu. Osnovni polozhennya ta slovnyk terminiv. Vydannya dlya navchal'nykh tsilei.* Kyiv: DP "UkrNDNTs", 2016.
10. *5 KPIs Apple Tracks to Grow During a Recession | BeProfit - Profit Analytics Blog.* BeProfit. URL: <https://beproofit.co/a/blog/kpis-apple-tracks-to-grow-during-a-recession> (date of access: 02.03.2024).
11. Isabel Cheloti Mapelu and Lucy Jumah. *Effect of Training and Development on Employee Turnover in Selected Medium Sized Hotels.* Journal of Tourism, Hospitality and Sports. 2013. No. 1. P. 43–48.
12. Peterson T.M. *Motivation: how to increase project team performance.* URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/4a0e/de0b3d2ca95602d6a39b99c278027d1e5d1a.pdf>
13. Kailash. *Employee survey questions about process improvement.* CultureMonkey Guides - Articles for People Leaders. URL: <https://www.culturemonkey.io/guides/employee-engagement-survey-questions/types-of-employee-survey-questions/employee-survey-questions-on-process-improvement/>.
14. *Reshaping Workplace Learning - Kreston Pedabo.* Kreston Pedabo. URL: <https://krestonpedabo.com/reshaping-workplace-learning/>.
15. Ryzhkov A. *7 Performance KPIs For Every McDonald's Franchise.* Excel Financial Model, Business Plan Templates - FinModelsLab. URL: <https://finmodelslab.com/blogs/kpi-metrics/mcdonalds-franchise-kpi-metrics> (date of access: 02.03.2024).
16. *Statista - The Statistics Portal.* Statista. URL: <https://www.statista.com/insights/consumer/brand-profiles/3/39/samsung-galaxy/united-states/#contentBox1> (date of access: 02.03.2024).
17. *The Toyota KPI Dashboard–Productivity | AllAboutLean.com.* AllAboutLean.com. URL: <https://www.allaboutlean.com/toyota-dashboard-productivity/>.
18. Zumrah A. R. *How to enhance the impact of training on service quality?.* Journal of Workplace Learning. 2015. Vol. 27, no. 7. P. 514–529. URL: <https://doi.org/10.1108/jwl-06-2014-0048>. O.Polishchuk, Ph.D., Associate Professor of Accounting, Analysis, and Audit Department, Vasyl Stus Donetsk National University O.Polishchuk, Ph.D., Associate Professor of Entrepreneurship, Corporate, and Spatial Economics Department, Vasyl Stus Donetsk National University S. Hrybovchenko, Accountant, AgroWinner LLC

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.8

УДК 330.43:005.334.4

JELClassification: J24, I25, O15

Алексєєв А.П.

аспірант кафедри економіки та економічної безпеки,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5995-202X>
andrxx@ukr.net

Бикова А.Л.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри економіки та економічної безпеки,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7290-9094>
bykovaadel@gmail.com

Даценко В.В.

кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4670-6848>
vd20042011@gmail.com

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІНВЕСТИВАННЯ У РОЗВИТОК
ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

У сучасному віці інформаційного суспільства та стрімких глобалізаційних процесів, в умовах зростаючої ролі знань у економіці, стає очевидним, що ключовим джерелом забезпечення прибутку є людина. Будь-який капітал підприємства, за винятком людського, можна розглядати лише як пасивні ресурси, які потребують людського втручання для створення додаткової вартості. Економічне зростання та людський розвиток взаємодіють у довгостроковій перспективі, взаємно доповнюючи один одного. Економічний прогрес є необхідною умовою для покращення якості життя та людського розвитку. Підприємства, інвестуючи у своїх працівників, стимулюють їх трудову продуктивність, підвищують ефективність праці, скорочують час, необхідний для виконання завдань, і зміцнюють свою конкурентоспроможність. Інвестиції спрямовуються на організацію професійної підготовки та підвищення кваліфікації, на профілактичні заходи для підтримки здоров'я працівників та, в цілому, на підвищення якості трудового життя.

У статті розглянуто теоретико-методологічні аспекти інвестування у розвиток людського капіталу. Проведено ретроспективний аналіз теорії розвитку людського капіталу, визначено особливості інвестицій у людський капітал та їх вплив на економічне зростання. Представлено аналіз праць вітчизняних та зарубіжних науковців щодо визначення поняття «інвестиції в людський капітал». Особливу увагу приділено стратегіям інвестування у розвиток освіти, здоров'я, професійної підготовки та розвитку талантів. Розглянуто роль держави, бізнесу та інших суб'єктів у формуванні та збереженні людського капіталу. Висновки статті можуть бути корисними для розробки стратегій інвестування в людський капітал на рівні держави, компанії або інших організацій.

Ключові слова: людський капітал, розвиток персоналу, інвестиції в людський капітал, оцінка інвестування.

Рис. - 1, Табл. - 1, Літ. – 16

Andriy Alekseev

Postgraduate Student at the Department of Economics and Economic Security,
University of Customs and Finance

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5995-202X>

andrxx@ukr.net

Adel Bykova

PhD in Economics,

Head of Department of Economics and Economic Security,
University of Customs and Finance

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7290-9094>

bykovaadel@gmail.com

Viktorii Datsenko

PhD in Economics, Associate Professor,

dean of the Faculty of Economics, Business and International Relations,
University of Customs and Finance

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4670-6848>

vd20042011@gmail.com

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF INVESTING IN HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

In the modern age of information society and rapid globalization processes, with the increasing role of knowledge in the economy, it becomes evident that the key source of profit is human capital. Any capital of an enterprise, except human capital, can be considered merely as passive resources that require human intervention to create additional value. Economic growth and human development interact in the long term, complementing each other mutually. Economic progress is a necessary condition for improving the quality of life and human development. By investing in their employees, companies stimulate their labor productivity, enhance work efficiency, reduce the time required to complete tasks, and strengthen their competitiveness. Investments are directed towards organizing professional training and development, preventive measures to support employees' health, and overall improving the quality of work life.

The article examines the theoretical and methodological aspects of investing in human capital development. A retrospective analysis of human capital development theory is conducted, identifying the characteristics of investments in human capital and their impact on economic growth. The analysis of works by domestic and foreign scholars regarding the definition of "investments in human capital" is presented. Special attention is given to strategies for investing in education, health, professional training, and talent development. The role of the state, businesses, and other entities in shaping and preserving human capital is discussed. The conclusions of the article can be valuable for developing investment strategies in human capital at the level of the state, companies, or other organizations.

Keywords: human capital, personnel development, investment in human capital, evaluation of investment.

Fig. - 1, Tab. - 1, Ref. - 16.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. В епоху інформаційного суспільства та стрімких глобалізаційних процесів, коли економіка все більше ґрунтується на знаннях, стає очевидним, що людина – основний ресурс для забезпечення прибутку суб'єкта господарювання. Будь-який капітал підприємства, за винятком людського, є лише пасивними ресурсами, які потребують втручання людини для створення додаткової вартості. Економічний розвиток і розвиток людини взаємопов'язані процеси у

довгостроковій перспективі. Вони можуть доповнювати один одного, оскільки економічний розвиток створює об'єктивні умови для поліпшення якості життя та людського розвитку, підсилюючи ці процеси. У сучасних умовах прискорення науково-технічних перетворень суттєво змінюються потреби ринку праці, а інвестування в людський капітал стає стратегічною необхідністю для підприємств будь якої форми власності та галузевої приналежності. Роботодавці прагнуть залучити талановитих, творчих працівників, які здатні ефективно реагувати на зміни, приймати швидкі та результативні рішення, що забезпечуватимуть підтримання високої якості та конкурентоспроможності продукції.

Інвестуючи у своїх працівників, підприємства стимулюють трудову продуктивність, скорочують витрати робочого часу та зміцнюють свою конкурентоспроможність. Інвестиції включають в себе організацію професійної підготовки та підвищення кваліфікації, проведення профілактичних заходів для підтримки здоров'я працівників і, взагалі, поліпшення якості трудового життя.

Зростаюча роль підприємств у формуванні та підтриманні людського капіталу на високому рівні свідчить про необхідність постійного інвестування в розвиток персоналу та удосконалення його професіональних компетентностей. Відтак, аналіз фінансових показників підприємства має включати не лише активи та матеріальні ресурси, а й інвестиції в людський капітал, які є ключовими для досягнення успіху та стійкого розвитку. Такі інвестиції створюють умови для формування висококваліфікованої робочої сили, забезпечуючи її високу продуктивність і готовність до викликів сучасного мінливого середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню актуальних питань інвестування у розвиток людського капіталу приділяли значну увагу як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Для глибшого розуміння механізмів і важливості інвестування у людський капітал вагомий вклад був здійснений такими науковцями як: Амоша О. І., Антонюк В. П., Архипов А. І., Беккер Г. С., Брицька І., Брю С. Л., Грішнова О. А., Дороніна О. А., Кавецький В. В., Кендрик Дж., Макконелл К. Р., Мельцер Л. Г., Мельничук, Д. П., Новак І. М., Панчишин Т. В., Соколова О. С.; Шарп У, Шишканов М. О., Шульц Т. та інші. Однак важливо відзначити, що багато теоретичних аспектів, пов'язаних з проблемою, що досліджується залишаються нерозв'язаними, перебуваючи на стадії формулювання, і потребують подальшого вивчення та комплексного аналізу.

Постановка завдання. Метою наукової роботи є проведення ретроспективного аналізу теорії розвитку людського капіталу, визначення особливостей інвестицій у людський капітал та їх впливу на економічне зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. За останні десятиліття відбулися значні зміни у сприйнятті інвестицій у людський капітал та їх ролі в економічному розвитку. Спочатку інвестиції у людський капітал розглядалися переважно як витрати на освіту та підвищення кваліфікації працівників. Однак з часом цей критерій еволюціонував, перетворившись на більш комплексний підхід до розуміння інвестицій у людський капітал. Сьогодні інвестиції у людський капітал включають різноманітні заходи та програми, спрямовані на підвищення рівня освіти та професійної підготовки, покращення стану здоров'я та благополуччя працівників, стимулювання розвитку креативності та інноваційного мислення, а також забезпечення рівних можливостей та доступу до ринку праці для всіх верств суспільства. Такі інвестиції спрямовані на розвиток потенціалу працівників та підвищення їх продуктивності, а також на формування сприятливого середовища для творчості та інновацій. За допомогою інвестицій у людський капітал досягаються такі позитивні результати, як підвищення якості виконуваної роботи працівників, зменшення безробіття, збільшення ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємств на ринку. Крім того, інвестиції у людський капітал мають довгостроковий вплив на економічне зростання, оскільки створюють умови для сталого розвитку, інновацій та підвищення рівня життя населення.

Людський капітал, у першу чергу, представляє собою сукупність природних та набутих здібностей, навичок, досвіду, знань, інформаційної культури, мотивації та мобільності особистостей, які інвестуються і використовуються в економічній сфері для отримання більш високих доходів на різних рівнях. Проведений ретроспективний аналіз теоретичних уявлень про людський капітал підтверджує постійну зацікавленість учених у визначенні ролі людини, як потужного прискорювача розвитку економіки та дозволяє глибше зрозуміти місце, роль та складові елементи людського капіталу в економіці, що динамічно розвивається.

Так, у своїй праці «Держава» античний мислитель Платон (427—347 рр. до н.е.) висловлював ідею, що існують різні природні таланти та здібності у людей, і кожне завдання можна виконувати ефективно, використовуючи свої природні здібності, не обов'язково з великими зусиллями.

Перші ж спроби аналізу людських здібностей як капіталу були проведені В. Петті, який відмітив, що індивіди зі своїми виробничими здібностями представляють собою форму багатства. Однак основні концепції теорії людського капіталу були сформульовані Адамом Смітом, який проаналізував зв'язок між доходами працівника та його знаннями, навичками та здібностями. У своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» він стверджував, що ключове значення у виробництві багатства належить саме працівникові, його навичкам та здібностям. «Зростання продуктивності корисної праці залежить передусім від підвищення вправності та вміння працівника, а потім від покращення машин та інструментів, за допомогою яких він працює».

Визначаючи сутність основного капіталу суспільства, Сміт зазначав, що він складається не лише з матеріальних ресурсів, але й «з набутих корисних здібностей, навчання чи утримання їх власника протягом часу виховання». Він вважав здібності людини частиною суспільного багатства, оскільки вони сприяють зростанню як суспільного багатства, так і багатства індивіда. Також Сміт включав знання та кваліфікацію в основний капітал суспільства. Слід погодитися з думкою А. Сміта, що «придбання таких здібностей, навчання завжди вимагає дійсних витрат, що стають основним капіталом, реалізованим в особистості. Ці здібності, будучи частиною стану певної особи, разом з тим стають частиною багатства суспільства, до якого ця особа належить» [1]. Інший підхід, Л. Вальраса, Дж. Маккулоха, Г. Маклеода та І. Фішера, включає пряме віднесення людини до категорії капіталу. Дж. Маккулох та І. Фішер розробили альтернативні теорії людського капіталу, які доповнили традиційну концепцію новим змістом. Однією з найвагоміших альтернативних теорій є теорія «всеосяжного капіталу» І. Фішера, яка сформувалась під впливом ідей прагматизму. Відкинувши теорію трьох факторів виробництва, він вважав капіталом все, що здатне приносити дохід, включаючи людину.

Теорії економічного зростання протягом тривалого часу не враховували поняття людського капіталу. Для неокласиків, наприклад, фактор праці у виробництві національного багатства залишався виключно кількісним. Навіть якщо в працях вищезазначених економістів вже виокремлювалась ідея того, що якість роботи має вплив на економічне зростання, економічна теорія все ще розглядала працю як простий фактор виробництва, досліджуючи її виключно в кількісному аспекті.

Увага до людини-працівника як економічної цінності знайшла відображення в дослідницьких роботах видатних економістів періоду кінця XIX - початку XX століття, таких як Ж.Б.Сей, Дж.Мілль, Н.Сеніор та інших. Основною їх ідеєю було утвердження того, що знання та кваліфікація, які людина отримує у процесі трудової діяльності, слід розглядати як форму капіталу в його «людській» формі. Друга половина XIX - початок XX століття, ознаменована революціями та війнами, вимагала серйозних реформ у політиці та економіці світових країн. Цей період спричинив нові відносини між працею та капіталом, такі як «новий курс» Ф.Рузвельта в США та концепція держави «загального благоденства». Сама система виробництва також зазнала змін, що виявилось в розвитку

«третинного сектора економіки» (сектора послуг). Ці тенденції продовжились після Другої світової війни, що призвело до формування теорії «людського капіталу» як окремого напрямку наукових досліджень.

Великий внесок у розвиток концепції «людського капіталу» зробив американський економіст Т. Шульц, який був удостоєний Нобелівською премією у 1979 році (разом із У.А. Льюїсом). Свої ідеї він виклав у монографіях «Перетворюючи традиційне сільське господарство» (1964), «Інвестиції в людський капітал: роль освіти і наукових досліджень» (1971) та «Інвестиції в людей: економіка якості населення» (1981). Основні положення теорії «людського капіталу» за Т. Шульцом можна узагальнити наступним чином:

1) людський капітал і речовий капітал є схожими в тому, що обидва приносять дохід. Зростання інвестицій у людину породжує подібні доходи, як і вкладення в матеріальний капітал;

2) збільшення інвестицій у людський капітал значно змінює структуру заробітної плати. Більша частина заробітку стає результатом вкладень у людський капітал;

3) інвестиції в людський капітал переважають за важливістю над інвестиціями у матеріальний капітал, що робить власність на матеріальний капітал менш значущою;

4) суспільство, яке активно інвестує у розвиток людського потенціалу, може досягти не лише зростання валового продукту, але й більш рівномірного розподілу цього продукту.

Далі послідовник Т. Шульца – Г. Беккер, у своїй роботі «Людський капітал» (1964), визначив сучасне розуміння концепції «людського капіталу», що принесло йому Нобелівську премію з економіки у 1992 році. Він вперше виділив три ключові компоненти цієї концепції: знання, виробничі навички та мотивацію індивіда [2]. За його дослідженнями, інвестиції в «людський капітал» включають освіту, накопичення досвіду, збереження здоров'я, географічну мобільність і пошук інформації. Ці аспекти набувають особливої актуальності в контексті розвитку інформаційного суспільства на зламі ХХ-ХХІ століть. Варто зазначити, що цілісна концепція людського капіталу сформувалася лише у другій половині ХХ століття, а не на початку цього періоду. Два ключові чинники, які визначили розвиток цієї теорії:

1) науково-технічний прогрес, який призвів до глибоких змін у структурі продуктивних сил та характері праці, і зростання значення інтелектуального чинника виробництва. Ці зміни вимагали нових професій та високої трудової мотивації;

2) освіта та професійна підготовка працівників, які стали ключовими факторами економічного зростання. Висока кваліфікація та знання стали необхідними як у виробництві, так і у обслуговуванні техніки. Це підвищило увагу до ролі висококваліфікованих працівників у виробництві.

Варто зауважити, що різноманітність у визначенні та втіленні концепції людського капіталу пояснюється різними підходами до розуміння самого поняття «капітал». Наприклад, Фішер, Дорнбуш та Шмалензі підкреслюють природні здібності та освіту як його складові. Туроу включає в нього виробничі здібності, обдарування та повагу до стабільності. Махлуп розглядає будь-які вдосконалення, які підвищують здібності людини, а Шевчук розглядає його як капітальні ресурси, які генерують дохід.

Отже, за вищевикладеним, «людський капітал» можна розглядати як комплексне поняття, що охоплює різноманітні якості та навички, що визначають ефективність індивіда у сучасному суспільстві. Ці характеристики складаються з природних талантів, які відображаються у вищій продуктивності та креативності у роботі, а також знань і вмінь, отриманих через навчання та інвестиції в самовдосконалення. Людський капітал не лише визначає дохідність та професійний розвиток окремої особи, але й має стратегічне значення для економічного розвитку країни в цілому. Його належна реалізація забезпечує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, а також забезпечує загальне підвищення рівня життя та економічного зростання країни.

На думку Дж. Кендрика, людський капітал – це здатність особистості протягом

певного часу генерувати певний продукт, включаючи неринкові форми доходу. Він розглядає капітал як сукупність двох складових: речового та неречового, які, у свою чергу, можуть бути втілені та не втілені у людях.

Речовий капітал, втілений у людях, – це капітал, який набувається через інвестиції у формування та розвиток особистості. Традиційно такі витрати вважаються витратами на споживання і не розглядаються як інвестиції в економічному розумінні. Однак, неправильно класифікувати витрати на освіту як споживання, тоді як витрати на формування особистості, яка отримує освіту, вважаються інвестиціями. Відповідно до такого підходу, інвестування в розвиток людського капіталу має велике значення, оскільки сприяє зростанню продуктивності, доходності та загальному розвитку суспільства.

Неречовий капітал, що виражається у вміннях та знаннях людей, включає витрати на освіту, професійну підготовку, збереження здоров'я та мобільність робочої сили. Цей підхід до трактування неречового капіталу, що втілено у людях, ідентичний концепції людського капіталу, запропонованого Г. Беккером. Однак, концепція інвестицій, висвітлена Дж. Кендриком, має свої особливості - у розумінні інвестицій у людський капітал. Згідно з його поглядами, до складу неречового капіталу, втіленого у людях, належать не лише освітні та професійні навички, але й загальні знання і практичний досвід, що також мають важливе значення для ефективного використання людського потенціалу та підвищення продуктивності суспільства.

Аналіз сучасних альтернативних теорій людського капіталу показує націленість на більш повне врахування різноманітних аспектів особистості, які можуть впливати на її доходи, і які не були враховані в традиційному підході. У традиційному розумінні вплив природних здібностей на доходи людини визнається, але він часто розглядається як вторинний фактор. Природні здібності сприймаються як передумова, від якої залежить ефективність освіти або підтримки здоров'я, і деякі прихильники традиційного підходу навіть заперечують подібний вплив. Проте, в альтернативному підході природні здібності і характеристики людини в оцінці її доходів оцінюються значно вище. Деякі дослідники вважають, що вплив природних здібностей може бути навіть більш значущим, ніж вплив освіти. За їхніми дослідженнями, до 45% різниці в доходах може пояснюватися генетичним потенціалом, 12% – соціальним походженням, тоді як освіта відіграє лише близько 6% ролі в розмірі доходів, за умови, що вона не враховує глибинних факторів[3].

Такі висновки підкреслюють важливість врахування різних аспектів особистості, включаючи її природні здібності, при аналізі та формуванні політики у сфері людського капіталу.

У наукових дослідженнях, проведених в рамках Системи національних рахунків (СНР-93) відділу економічних та соціальних питань ООН, визнано, що інвестиції в людський розвиток мають ту ж сутність, що й інвестиції в основний капітал, оскільки сприяють збільшенню продуктивного потенціалу людини і, відповідно, є джерелом економічних вигід. Зважаючи на те, що за діючою методологією СНР людський капітал не вважається складовою капітальних активів через такі причини:

- він не є матеріальним активом;
- його неможливо передати (знання та навички не переносяться від одного індивіда до іншого і не відображаються у фінансових звітах підприємств, на яких працюють люди);
- вимірювати його складно;
- він не сумісний із стандартними конвенціями та інститутами, які регулюють стандартні трансакції, що відображаються у фінансовій звітності[4].

Згідно з концепцією теорії людського капіталу, швидкість інвестицій у розвиток людини повинна бути значно вищою, ніж швидкість збільшення інвестицій у прямі виробничі процеси. Проте, на жаль, в Україні недостатньо уваги приділяється економічній доцільності інвестування у людину, як зі сторони державних інституцій, так і зі сторони бізнесу.

На сьогоднішній день відсутнє чітке визначення терміну «інвестиції в людський капітал», оскільки деякі вчені розглядають це поняття як якісне, а інші – як кількісне. На думку О. А. Грішної, існують три основні види інвестицій в людський капітал: витрати на освіту, охорону здоров'я та мобільність [5]. Науковець І. М. Новак вказує, що на корпоративному рівні до складу інвестицій у персонал входять витрати на «підвищення кваліфікації працівників, медичне обстеження, оплату медичних та інших соціальних послуг, в тому числі добровільне страхування, витрати на охорону праці, благодійну допомогу тощо» [6].

Проте, О.С. Соколова, на наш погляд, надає найбільш повне уявлення про компоненти інвестування у персонал. Окрім освіти, охорони здоров'я та пошуку інформації, вона відзначає також «підготовку на виробництві», «наукові дослідження та розвиток інтелекту», «міграцію», «мотивацію», а також «екологію та здоровий спосіб життя» [7].

Застосування деяких тлумачень вітчизняних і зарубіжних учених щодо розуміння сутності терміну «інвестиції в людський капітал» представлено в табл. 1.

Таблиця 1 – Визначення поняття «інвестиції в людський капітал» вітчизняними і зарубіжними вченими

Автор	Поняття «інвестиції в людський капітал»
Беккер Г. [2]	Затрати на здобуття освіти, кваліфікації, на охорону здоров'я, міграцію, виховання тощо.
Давидюк Т. [8]	Для підприємства інвестиції в людський капітал в основному представлені витратами на освіту та збереження здоров'я, частково – на культуру.
Кавецький В. [9]	Всі види вкладень в людину, пов'язані з істотними витратами, що сприяють зростанню національного доходу (або доходу підприємства).
Колосюк А. [10]	Це процес створення продуктивних здібностей людини за допомогою інвестицій в: освіту, спеціальну підготовку і перепідготовку, підвищення кваліфікації у виробничій діяльності, зміцнення духовного і фізичного здоров'я.
Макконнелл К., Брю С. [11]	Це будь-які дії, які підвищують кваліфікацію і здібності і, тим самим продуктивність праці працівників. Витрати, які сприяють підвищенню продуктивності, можна розглядати як інвестиції, бо питомі витрати здійснюються з тим розрахунком, що дані витрати будуть багаторазово компенсовані зростаючим потоком доходів в майбутньому.

Джерело: систематизовано авторами за [2,8,9,10,11]

Розгляд рівнів інвестування в людський капітал показує, що воно може здійснюватися на особистісному рівні (інвестиції в освіту, самоосвіту, здоров'я, страхування, житлове забезпечення, спортивне виховання, пошук роботи та ін.); мікрорівні (інвестиції підприємства в навчання на робочому місці, підвищення кваліфікації та перепідготовку, медичне та соціальне страхування працівників, охорону здоров'я та праці); макрорівні (державні інвестиції в охорону здоров'я, освіту, соціальне страхування, забезпечення зайнятості; інвестиції недержавних установ в соціальні програми, оздоровчі, освітні послуги; міжнародні організації/фонди/інвестори здійснюють витрати на технічну допомогу, фінансування проектів, створення нових робочих місць) [12].

Слід погодитися з О.А. Грішної, яка поділяє інвестиції в людський капітал на такі групи витрат [14]:

- первинна освіта, яка охоплює дошкільну, початкову, середню, професійно-технічну та вищу освіту;
- охорона здоров'я в широкому розумінні, включаючи всі витрати, спрямовані на

збереження та підтримку здоров'я, зміцнення імунітету, покращення фізичної та психічної сили, та витривалості людини;

- освіта дорослих, що охоплює навчання та підвищення кваліфікації на робочому місці, саморозвиток, додаткову освіту та інше;

- виховання гуманітарних аспектів людського капіталу, таких як навички у підтриманні нормальних стосунків, розвиток ділових контактів, політична та соціальна лояльність, відповідальність, корпоративність, моральність та ціннісні орієнтації;

- підвищення мотивації працівників для покращення якості своєї роботи;

- міграція працівників та їх сімей з метою поліпшення умов зайнятості;

- пошук економічно значимої інформації.

При цьому, інвестування в людський капітал може здійснюватися наступним чином (рис.1).

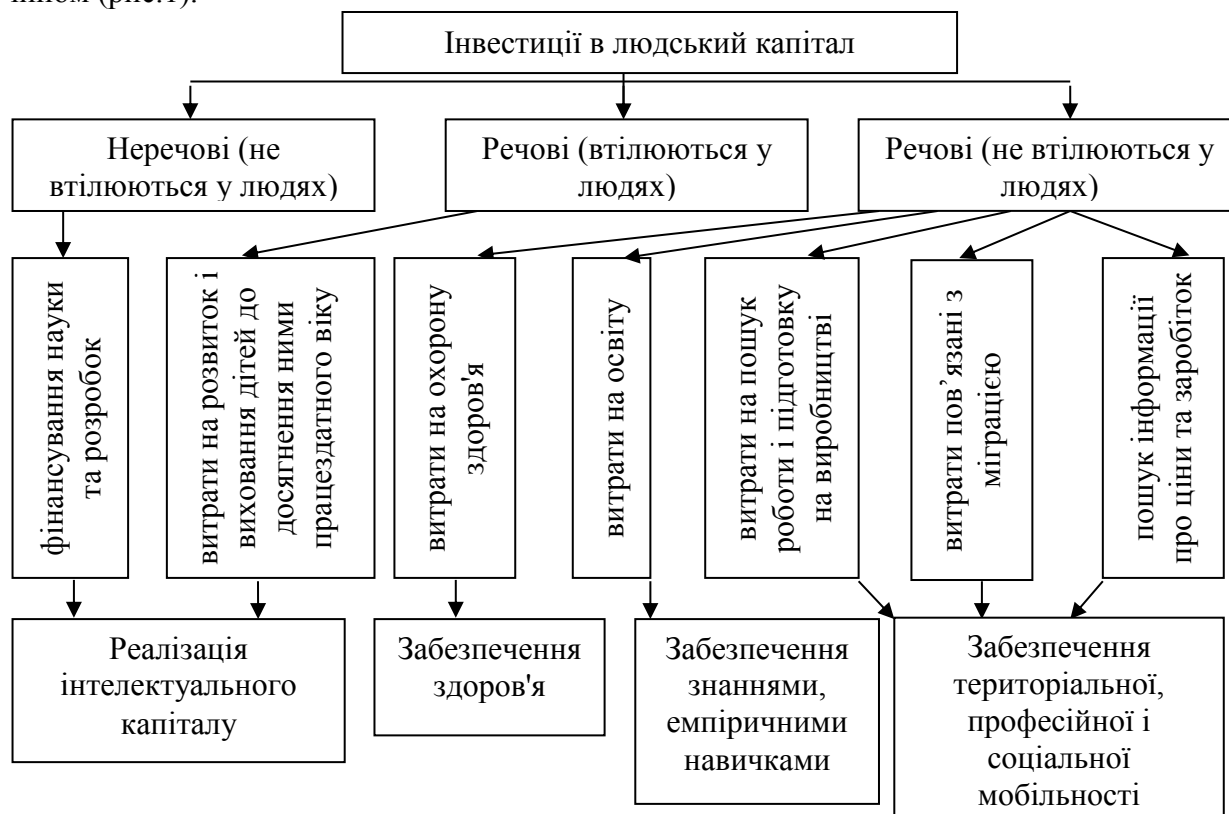


Рисунок 1 – Інвестиції в людський капітал [13]

Варто зазначити, що деякі наукові дослідження вказують на те, що лише 8-10% здоров'я людини залежить від ефективності системи охорони здоров'я, ще 20% - від екологічних умов, а ще 20% визначається генетичними факторами. Найбільш значущим чинником, що впливає на здоров'я, є спосіб життя людини, який відповідає за 50% її стану здоров'я. Цей спосіб життя включає раціональний режим праці та відпочинку, правильне харчування, відсутність шкідливих звичок, здоровий ваговий статус, стресостійкість, загартовування і багато іншого. Через це витрати, пов'язані з впровадженням здорового способу життя, також слід розглядати як інвестиції в людський капітал [5].

Погоджуємося з дослідженнями науковців, які вважають, що особливу увагу слід також приділяти витратам на освіту дорослих, як частині безперервної освіти. Основну частку таких витрат складають витрати на навчання та підвищення кваліфікації на виробництві.

З метою дотримання вимог сучасного суспільства та підтримання високого рівня конкурентоспроможності в інноваційній економіці працівнику необхідно постійно вдосконалювати рівень професійної компетентності і отримувати нові знання та навички, що задовольнятимуть очікування роботодавців. Якщо донедавна, підвищення

кваліфікації раз на п'ять років у деяких галузях вважалося нормою, то в умовах інноваційної економіки це є категорично неприйнятним.

Розглянемо унікальність інвестицій в людський капітал через кілька їх ключових особливостей[15]:

1) ефективність інвестицій безпосередньо залежить від тривалості активного працездатного періоду особи. Початкові вкладення в людину мають найбільший вплив, проте важливо розуміти, що якісні та тривалі інвестиції приносять більш стійкий та продовжений ефект;

2) людський капітал може не лише піддаватися фізичному та моральному зносу, але й здатний накопичуватися та примножуватися. Знос людського капіталу обумовлюється, насамперед, природним процесом старіння організму та характерних для нього психофізіологічних функцій. Крім того, він визначається економічним зносом, який виникає внаслідок старіння знань або зміни цінності отриманої освіти;

3) зростання доходності людського капіталу спостерігається до певної межі активного працездатного віку, після чого вона стрімко зменшується;

4) процес формування людського капіталу супроводжується «загальним примножуваним ефектом», який полягає в удосконаленні навичок та здібностей як у того, хто навчається, так і у того, хто навчає;

5) інвестиції в людину визнаються лише тоді, коли вони суспільно доцільні та економічно необхідні;

6) вкладення в людину залежать від історичних, культурних та національних особливостей та традицій, включаючи вплив сімейного середовища та освіти батьків на розвиток дітей;

7) порівняно з іншими формами капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними як для окремих осіб, так і для суспільства в цілому.

Таким чином, важливість інвестування у людський капітал стає очевидною, оскільки воно не лише збільшує можливості окремої особи для досягнення успіху, але й сприяє стійкому розвитку економіки та підвищенню якості життя в цілому.

Існують різні суб'єкти, які здатні вкладати в людський капітал, включаючи державу, недержавні фонди, міжнародні організації, регіональні установи, освітні заклади, підприємства, сім'ю та окремих громадян. Держава може застосовувати як стимулюючі, так і примусові заходи для підвищення якості людського капіталу країни. Серед примусових заходів можна відзначити обов'язкову шкільну освіту та медичні профілактичні заходи, такі як наприклад, обов'язкові щеплення, профілактичні обстеження, тощо.

Для стимулювання приватних інвестицій у людський капітал уряд може використовувати два основних інструменти. По-перше, це система податків і субсидій, яка впливає на доходи тих, хто здійснює такі інвестиції. По-друге, через урядові регулювання вартості інвестицій в людський капітал, контроль цін на ресурси, необхідні для таких інвестицій. Особливо важлива роль держави в областях освіти та охорони здоров'я, які є ключовими сферами формування людського капіталу.

У сучасних умовах підприємства виступають ключовими фігурантами у процесі формування людського капіталу, оскільки вони здійснюють підготовку персоналу відповідно до поточних і перспективних потреб виробництва, а також мають доступ до достовірної інформації про перспективні напрями капіталовкладень у навчання, професійну підготовку та розвиток. Моральні зиски та інтегрований соціальний ефект від таких інвестицій є переважно суспільним благом, в розвитку якого зацікавлена держава, а не конкретне підприємство. У цивілізованому світі держава, заохочуючи підприємства економічними методами до інвестування в людський капітал, сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності та продуктивності.

Інвестуючи у свій персонал, підприємства стимулюють його трудову ефективність, підвищують продуктивність роботи та зменшують витрати робочого часу, що сприяє

збільшенню загальної конкурентоспроможності.

Таким чином, згідно з сучасною економічною теорією, найбільш перспективним напрямком інвестування для підприємств вважаються інвестиції у людський капітал, оскільки це сприяє отриманню найбільш значущих за розміром та тривалістю соціально-економічних вигод. Однак точне визначення останнього може бути проблематичним з кількох причин. По-перше, наразі відсутній комплексний методологічний апарат для економічного аналізу, який би дозволив ефективно оцінити різні види інвестицій у людський капітал. По-друге, кожен тип таких інвестицій має свій власний вплив на формування людського капіталу та загальну ефективність інвестування, що ускладнює процес оцінки їх ефективності. По-третє, для об'єктивного визначення соціально-економічної ефективності інвестування у людський капітал необхідно мати доступ до достатньої кількості статистичних даних, що може бути проблематичним в умовах обмеженої доступності офіційної статистики щодо інвестицій у людський капітал в Україні. Тому наукові дослідження повинні бути спрямовані на вирішення цих проблем для надання підприємствам ефективного методологічного інструментарію для оцінки соціально-економічної ефективності їхніх інвестицій у людський капітал [16].

Висновки. Підсумовуючи проведені дослідження, можемо стверджувати, що при вивченні різних аспектів людського капіталу стає очевидним, що це комплексне економічне явище, яке складно аналізувати через призму різних соціально-економічних аспектів. Становлення категорії людського капіталу є результатом інтеграції наукових досягнень у сфері капіталу та визнання ролі людини як ключового суб'єкта в суспільстві.

Економічне зростання та людський розвиток є взаємозалежними процесами у довгостроковій перспективі. Вони можуть потужно підсилювати один одного, оскільки економічне зростання є основою для покращення якості життя та людського розвитку. Спільно з досягненням певного рівня людського розвитку, який сприяє підвищенню продуктивності праці та доходів, ці процеси стимулюють збільшення якості та обсягів виробництва.

Інвестування у працівників дозволяє суб'єктам господарювання активізувати трудову ефективність, підвищити продуктивність праці, скоротити витрати робочого часу та збільшити конкурентоспроможність. Відповідно, кошти, вкладені у розвиток персоналу та збереження здоров'я працівників, в цілому сприяють покращенню якості трудового життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adam Smith, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Strahan, 1776. URL: <https://play.google.com/books/reader?id=C5dNAAAACAAJ&pg=GBS.PA6&hl=uk> (дата звернення: 15.03.2024).
2. Becker G.S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis* / G.S. Becker. – New York, 1964. – 162 p.
3. Machlup F. *The Economics of Informations and Humen Capital*. Princeton, 1984.
4. Пищуліна О. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ / Центр Разумкова. Кер. проекту: О. Пищуліна. 2018. URL: http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf. (дата звернення: 15.03.2024).
5. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. – 254 с.
6. Новак І. М. Сучасні пріоритети інвестування людського капіталу в Україні / І. М. Новак // Збірник наукових праць Харківського національного економічного університету. Управління розвитком. - 2006. - № 4. - С. 83-86.
7. Соколова О. С. Джерела інвестицій у людський капітал / О. С. Соколова // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 174: В 2 т. Т.1. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. - С. 269-274.
8. Давидюк Т. В. Вплив інформації про витрати та інвестиції у персонал на

обліково-аналітичну систему підприємства. URL: <http://archive.nbu.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2024).

9. Кавецький В.В. Інвестиції в людський капітал та його формування / В.В. Кавецький // Економічні науки. – 2007. – № 1. – С. 96.

10. Колосюк А.А. Деякі теоретичні аспекти формування людського капіталу / А.А. Колосюк // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу: Міжнародний збірник наукових праць. – 2007. – № 2. – С. 91-97.

11. Макконелл К. Р., Брю С. Л. Економікс: принципи, проблеми і політика / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю: [пер. з англ]. - К.: Хагар-Демос, 1993. - 785 с.

12. Хоменко І. Стратегічні засади інвестування в людський капітал для забезпечення розвитку національної економіки України / Інна Хоменко, Людмила Волинець, Анна Чубикіна // Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2020. — № 1 (21). — С. 38-45.

13. Бикова, А., Чабан, Л., & Алексєєв, А. (2023). Інвестування в людський капітал у військовий період. Економіка та суспільство, (54). URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74>. (дата звернення: 15.03.2024).

14. Грішнова О. А. Інвестиції в людський капітал як чинник економічного і соціального прогресу / О. А. Грішнова // Зб. наук. пр. Черкаського інженерно-технологічного ін-ту. Сер. : Економ. науки. – Черкаси : ЧІТІ. – 2000. – С. 15-20.

15. Біліченко О.С. Інвестиції в людський капітал / О.С. Біліченко // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». – 2015. – №1. – С. 97-102.

16. Захарова О.В. Методи оцінки інвестування у людський капітал / О. В. Захарова, С. О. Поторочин // Електронний журнал «Ефективна економіка», № 4, 2012, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1056> (дата звернення: 15.03.2024).

REFERENCES

1. Adam Smith, An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Strahan, 1776. URL:<https://play.google.com/books/reader?id=C5dNAAAACAAJ&pg=GBS.PA6&hl=uk> (data zvernennia: 15.03.2024).

2. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis / G.S. Becker. – New York, 1964. – 162 p.

3. Machlup F. The Economics of Informations and Humen Capital. Princeton, 1984.

4. Pyschulina O. Rozvytok liudskoho kapitalu: na shliakhu do yakisnykh reform / Tsentri Razumkova. Ker. proektu: O. Pyschulina. 2018. URL: http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf. (data zvernennia: 15.03.2024).

5. Hrishnova O. A. Liudskiy kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoy pidgotovky. – K.:T-vo «Znannia», KOO, 2001. – 254 с.

6. Novak I. M. Suchasni priorytety investuvannia liudskoho kapitalu v Ukraini / I. M. Novak // Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. Upravlinnia rozvytkom. - 2006. - № 4. - S. 83-86.

7. Sokolova O. S. Dzherela investytsii u liudskiy kapital / O. S. Sokolova // Ekonomika: problemy teorii ta praktyky. Zbirnyk naukovykh prats. Vypusk 174: V 2 t. T.1. - Dnipropetrovsk: DNU, 2003. - S. 269-274.

8. Davidyuk T. V. Vplyv informatsii pro vytraty ta investytsii u personal na oblikovo-analitychnu systemu pidpriemstva. URL: <http://archive.nbu.gov.ua> (data zvernennia: 15.03.2024).

9. Kavetskyi V.V. Investytsii v liudskiy kapital ta yoho formuvannia / V.V. Kavetskyi // Ekonomichni nauky. – 2007. – № 1. – S. 96

10. Kolosiuk A.A. Deiaki teoretychni aspekty formuvannia liudskoho kapitalu / A.A. Kolosiuk // Problemy teorii ta metodolohii bukhalterskoho obliku, kontroliu ta analizu: Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats. – 2007. – № 2. – S. 91-97.

11. Makonell K. R., Briu S. L. Ekonomiks: pryntsypy, problemy i polityka / K. R.

Makonell, S. L. Briu: [per. z anhl]. - K.: Khahar-Demos, 1993. - 785 s.

12. Khomenko I. Stratehichni zasady investuvannia v liudskiy kapital dlia zabezpechennia rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy / Inna Khomenko, Liudmyla Volinets, Anna Chubykina // Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. — 2020. — № 1 (21). — S. 38-45.

13. Bykova, A., Chaban, L., & Oleksiev, A. (2023). Investuvannia v liudskiy kapital u viiskoviy period. *Ekonomika ta suspilstvo*, (54). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74>. (data zvernennia: 15.03.2024)

14. Hrishnova O. A. Investytsii v liudskiy kapital yak chynnyk ekonomichnoho i sotsialnoho prohresu / O. A. Hrishnova // Zb. nauk. prats Cherkaskoho inzhenerno-tekhnologichnoho in-tu. Ser. : Ekonom. nauky. – Cherkasy : ChITI. – 2000. – S. 15-20.

15. Bilichenko O.S. Investytsii v liudskiy kapital / O.S. Bilichenko // Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriiia «Ekonomichni nauky». – 2015. – №1. – S. 97-102.

16. Zakharova O.V. Metody otsinky investuvannia u liudskiy kapital / O. V. Zakharova, S. O. Potorochin // Elektronnyi zhurnal «Efektyvna ekonomika»

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.9

УДК 339.7

JELClassification: F21

Савченко М. В.

д.е.н., професор, завідувачка кафедр міжнародних економічних відносин,
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-9063-3551

m_savchenko@donnu.edu.ua**Порохня В. А.**

PR-менеджер у школі англійської мови «Flash»

ORCID: 0009-0000-5926-5984

viktoriaporohnia2108@gmail.com**ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ НА МІЖНАРОДНІ
ІНВЕСТИЦІЙНІ ПОТОКИ**

У статті визначено сучасний вплив геополітичної нестабільності на міжнародні інвестиційні потоки. Завдяки аналізу матеріалів, основним особливостям та тенденціям, проаналізований стан цих процесів, визначені можливі наслідки в майбутньому та перспективи.

У першу чергу, геополітичні ризики, такі як війна, санкції та торговельні війни, призводять до волатильності на фінансових ринках, зниження кредитного рейтингу країн та зростання ризиків для інвесторів. Геополітична напруженість як наслідок, обмежує рух капіталу та платежів, що може призвести до фрагментації світового фінансового ринку. Інвестори стають більш обережними та менш охочими вкладати кошти в країни з високим рівнем геополітичного ризику.

Другим аспектом є повномасштабне вторгнення росії до України є головним прикладом загострення геополітичної ситуації у світі. Враховано вплив війни на потік прямих іноземних інвестицій, адже вона суттєво вплинула на фінансову систему. Внаслідок економічного спаду доходи державного та місцевих бюджетів зменшуються, а видатки на оборону зростають. Економічне відновлення вимагає фінансування, яке може бути забезпечене шляхом кредитування бізнесу комерційними банками або залучення капіталу через розвинені ринки капіталу в Україні.

Аналізуючи ці процеси та завдяки проведеному аналізу було визначено низку причин зниження потоку прямих іноземних інвестицій, сформульовано можливі наслідки в майбутньому та визначено заходи, які допоможуть уникнути негативних наслідків та стабілізувати світову інвестиційну діяльність.

Ключові слова: прями іноземні інвестиції, геополітична нестабільність, інвестиційний потік, війна, інвестиційний клімат.

Рис. – 3, літ. – 13.

M. Savchenko

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of International Economic Relations
Vasyl` Stus Donetsk National University
ORCID: 0000-0002-9063-3551
m_savchenko@donnu.edu.ua

V. Porohnia

PR-manager in Flash school of English
ORCID: 0009-0000-5926-5984
viktoriaporohnia2108@gmail.com

THE IMPACT OF GEOPOLITICAL INSTABILITY ON INTERNATIONAL INVESTMENT FLOWS

This article identifies the current impact of geopolitical instability on international investment flows. Thanks to the analysis of materials, main features and trends, the state of these processes was analyzed, possible consequences in the future and prospects were determined.

First of all, geopolitical risks such as war, sanctions and trade wars lead to volatility in financial markets, downgrades of countries' credit ratings and increased risks for investors. As a result, geopolitical tensions limit the movement of capital and payments, which can lead to the fragmentation of the global financial market. Investors are becoming more cautious and less willing to invest in countries with a high level of geopolitical risk.

The second aspect is that Russia's full-scale invasion of Ukraine is the main example of the aggravation of the geopolitical situation in the world. The impact of the war on the flow of foreign direct investment is taken into account, as it significantly affected the financial system. As a result of the economic recession, the revenues of the state and local budgets are decreasing, and defense expenditures are increasing. Economic recovery requires financing, which can be provided through business lending by commercial banks or raising capital through Ukraine's developed capital markets.

Analyzing these processes and thanks to the conducted analysis, a number of reasons for the decrease in the flow of foreign direct investments were determined, possible consequences in the future were formulated, and measures were determined that would help to avoid negative consequences and stabilize global investment activity.

Key words: foreign direct investment, geopolitical instability, investment flow, war, investment climate.

Fig. – 3, ref. – 13.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації міжнародні інвестиції відіграють значну роль у розвитку світової економіки. Вони стимулюють економічне зростання, створюють робочі місця, сприяють трансферу технологій та знань. Проте, зростаюча геополітична нестабільність за останні роки стає все більш серйозним викликом для міжнародних інвесторів. За останні роки спостерігається значне зростання кількості геополітичних конфліктів у різних регіонах світу, таких як Близький Схід, Північна Африка, Україна. Ці конфлікти призводять до політичної нестабільності, економічних санкцій, руйнування інфраструктури, що робить інвестування в ці регіони дуже ризикованим. Окрім цього, у багатьох країнах світу спостерігається підйом популістичних та протекціоністських настроїв, що призводить до посилення державного регулювання економіки, введення нових торгових бар'єрів та обмежень на іноземні інвестиції. Це негативно впливає на інвестиційний клімат та робить інвестування в такі країни менш привабливим.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питань щодо міжнародних інвестиційних потоків та їх впливу на соціально-економічний розвиток країн

світу присвячені наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених: У. А. Шейх, М. Асаді, Д. Рубо, Ш. Хаммуде [1], П. Фіорілло, А. Меле, Л. Р. Пеллегріно, В. Вердоліва [2], Ч. Фен, Л. Хан, С. Вінь, Я. Сюй [3], К. Касянка [4], О. Федорчука, О. Чернової [5], Л. Шевченко [6] та інші. Проте питання впливу геополітичної нестабільності на міжнародні інвестиційні потоки необхідно розглядати з урахуванням нових тенденцій.

Метою дослідження є вивчення впливу геополітичної нестабільності на міжнародні інвестиційні потоки.

Викладення основного матеріалу. Ключовою тенденцією розвитку світового господарства на початку XXI століття є процеси економічної глобалізації, які охопили всі його підсистеми та структурні компоненти. Іноземні інвестиції стають найдинамічнішою формою економічної глобалізації, її основною рушійною силою, оскільки прискорення міжнародного руху капіталу, насамперед, у формі міжнародних інвестицій впливає на масштаби і напрями соціально-економічних зрушень в економіці окремих країн та їхніх угруповань. Про це свідчить збільшення обсягу світової торгівлі: за останні 50 років в 17 разів (а світового ВВП у 6 разів). За даними Світового банку, обсяг капіталу, який функціонує на міжнародному ринку у 2023 р., склав 156,8 трлн дол., щона 4,2% більше, ніж у 2022 р., а обсяг міжнародних кредитів у 2023 р. склав 12,5 трлн дол., щона 5,3% більше, ніж у 2022 р. [7; 12]

Геополітична напруженість може призвести до фінансової нестабільності через два ключові канали. Перший безпосередньо через фінансовий канал, ініційований обмеження на рух капіталу та платежі або через збільшення в невизначеності та несприйнятливості інвесторів до ризику в майбутньому обмеження, ескалація конфлікту або експропріація. Ці фактори можуть вплинути на транскордонне розміщення капіталу та призводять до фінансової фрагментації, а також до зменшення активів ціни, оскільки інвестори та кредитори можуть коригувати портфель виділення інвестицій та скорочення транскордонних кредитів лінії до країни-конкурента (або групи країн).

Фінансова фрагментація, спричинена геополітичною напругою, також може збільшити вразливість економіки до несприятливих потрясінь шляхом обмеження диверсифікації транскордонних ризиків. За межами найближчої перспективи ефект перерозподілу транскордонного капіталу макрофінансова стабільність, про яку йшлося раніше, фінансова фрагментація може збільшити волатильність капіталу у довгостроковій перспективі, обмежуючи можливості для міжнародної диверсифікації ризиків. [8; 13]

Звіт ЮНКТАД про світові інвестиції за 2023 р. показує зростаючий щорічний дефіцит інвестицій, з яким зіштовхуються країни, що розвиваються. Зараз розрив становить близько 4 трлн дол. на рік – порівняно з 2,5 трлн дол. у 2015 р., коли були прийняті ЦСР. У звіті показано, що глобальні прямі іноземні інвестиції (ПІІ) скоротилися на 12% у 2022 р., і аналізується, як інвестиційна політика та тенденції ринку капіталу впливають на інвестиції в ЦСР, зокрема в чисту енергію. У ньому підкреслюється, що країни, що розвиваються, потребують інвестицій у відновлювану енергетику на суму близько 1,7 трлн дол. США щороку, але залучили лише 544 млрд дол. ПІІ у чисту енергетику у 2022 р.

Після значного відновлення у 2021 р. світові ПІІ впали на 12% у 2022 р. до 1,3 трлн дол. США головним чином через глобальні кризи, що накладалися одна на одну – війна в Україні, високі ціни на продовольство та енергоносії та стрімке зростання державного боргу.

Падіння було відчутно в основному в розвинутих економіках, де ПІІ впали на 37% до 378 млрд дол. Але потоки до країн, що розвиваються, зросли на 4% – хоча й нерівномірно, при цьому кілька великих країн, що розвиваються, залучили більшу частину інвестицій, тоді як потоки до найменш розвинених країн скоротилися (рис. 1).

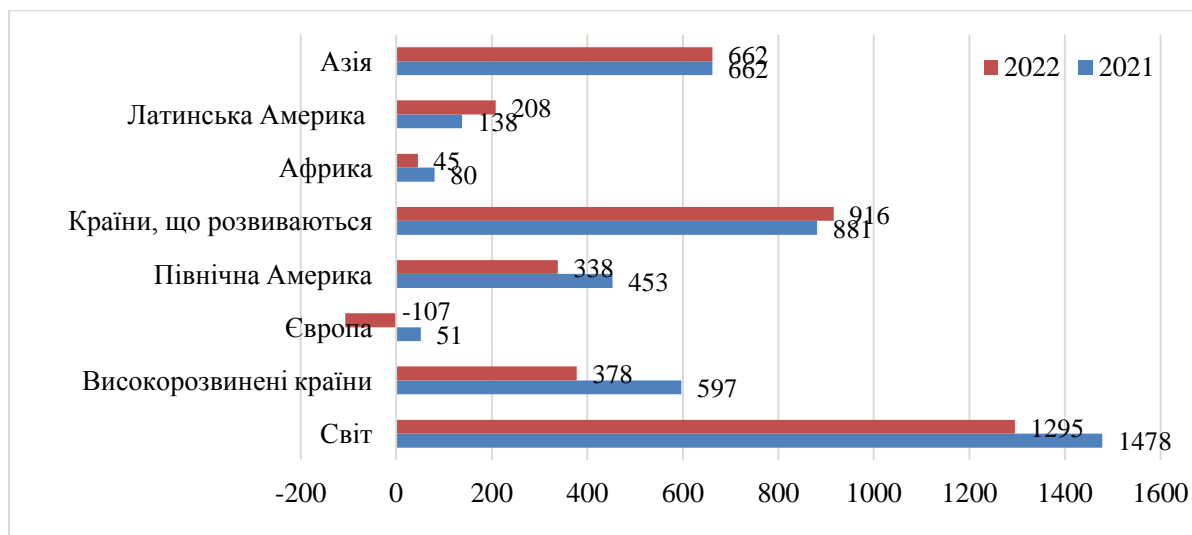


Рис. 1. Глобальні прямі іноземні інвестиції 2021-2022 роки, млрд дол.

Джерело: побудовано на основі [9]

Геополітична нестабільність за останні 5 років значно вплинула на структуру інвестиційного потоку у світі. Європа була одним з найпривабливіших регіонів для прямих іноземних інвестицій, завдяки політичній стабільності, розвиненій економіці та спільній валюті. Наразі очікується, що опіток інвестицій в Європу знизиться через ризики, пов'язані з війною, санкціями та нестабільністю на енергетичних ринках. ЮНКТАД повідомляє, що обсяг інвестицій, які надійшли в Європу у 2023 р. скоротилися на 10% порівняно з минулим роком. Можливе зростання інвестицій з країн Азії та Близького Сходу, які шукають альтернативні інвестиційні гавані [9;13].

Зростання геополітичної напруженості послаблює фінансову відносини між країнами. Інвестори можуть вирішити виділяти менше капіталу в геополітично віддалені економіки з кількох причин, включаючи фінансові обмеження, які збільшують транзакційні витрати, інформаційна асиметрія, загальна недовіра та страх експропріації. Найяскравішим прикладом геополітичної дестабілізації є повномасштабне вторгнення Росії в Україну. До початку повномасштабної російської військової агресії прогноз зростання ВВП України в 2022 р. оцінювався в 3,4%. У 2022 р. відбулося значне скорочення ВВП України на -35% як прямий результат російського вторгнення, руйнування інфраструктури та економіки. Згідно даних Національного банку України, обсяг інвестицій в Україну значно знизився з 2021 р. Це пов'язано з повномасштабною війною, яку Росія розпочала проти України 24 лютого 2022 р.

Прямі іноземні інвестиції постраждали більше, ніж портфельні інвестиції, адже вони більш чутливі до ризиків. Очікується, що обсяг інвестицій в Україну поступово зростатиме у 2024 р., але не досягне рівня 2021 р. На рис. 2 зображено інвестиційний потік в Україну протягом 2021-2024 рр. у млрд. дол. [4].

Вимушена міграція змінила структуру ринку праці, структуру пропозиції та національне насичення кваліфікованими працівниками.

До війни на одне робоче місце в цій категорії претендували 5-8 осіб. 3 квітня 2022 р. конкуренція між кандидатами без досвіду роботи становила вже від 14 до 15 осіб на одне робоче місце. 3 серпня на одну вакансію претендує вдвічі більше – 28 претендентів [12]. Щодо даних про кількість претендентів на одне потенційне робоче місце, дані варіюються від 7-16 осіб в залежності від регіону та вакансії.

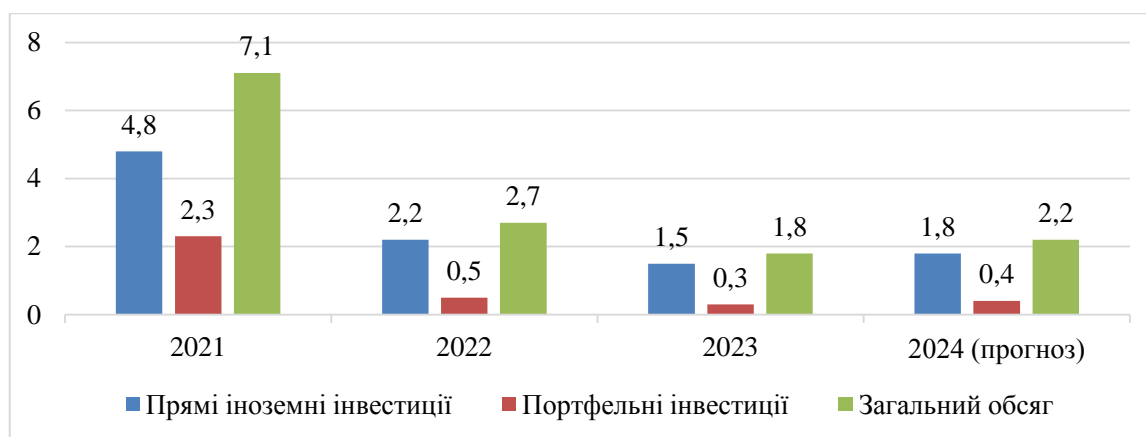


Рис. 2. Інвестиційний потік в Україну за 2021-2024 рр., млрд дол.

Джерело: побудовано на основі [4]

Незважаючи на великий рівень конкуренції, є наявне зниження рівня заробітної плати. Економіка знаходиться в критичному стані, ціни на товари та послуги постійно ростуть, а заробітні плати, в кращому випадку, залишаються на тому ж рівні, або скорочуються.

Немало важливу роль у формуванні глобальних ПІІ відіграють міждержавні організації. Прослідкувати частки інвестицій їх у світі можна на рисунку 3. Більшість великих регіональних об'єднань і груп, що займаються економікою мають позитивну динаміку загальних обсягів ПІІ у в 2023 р. порівняно з 2022 р.

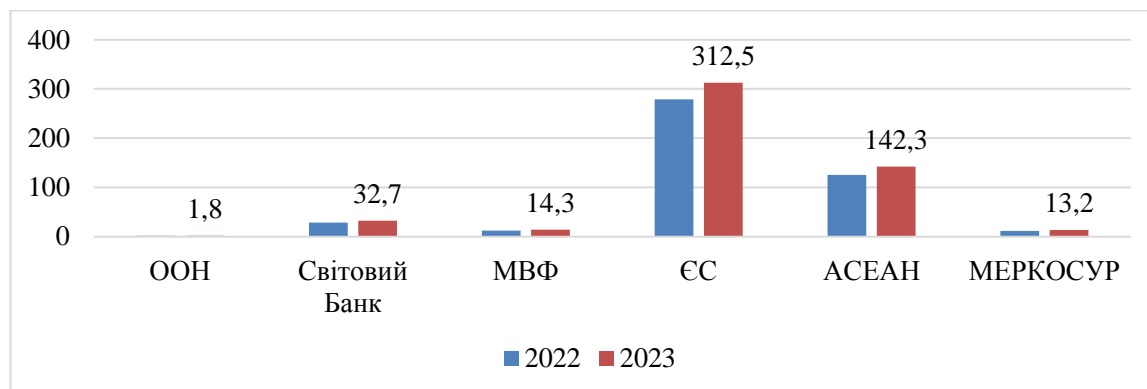


Рис. 3. Потоки ПІІ регіональних та міжнародних організацій за 2022-2023рр. (млрд дол. США)

Джерело: побудовано автором на основі [11]

Згідно з дослідженням Європейської бізнес асоціації (ЕВА), індекс інвестиційної привабливості України в першому півріччі 2022 р. знизився з 5,00 до 2,17 балів (з 2,73 у 2021 р.). Для України 2022 р. ознаменувався впливом двох головних стресових факторів – пандемією COVID-19 та повномасштабне вторгнення російської федерації. Але якщо вплив пандемії поступово зменшувався в міру адаптації економіки та суспільства, то війна зупинила розвиток української економіки.

На початку року фінансові ринки були зосереджені на зростаючих ризиках для прогнозів інфляції та наслідків для світової економіки, особливо з огляду на побоювання щодо можливого уповільнення економіки в Китаї. Інвестори були стурбовані тим, що центральним банкам у розвинутих економіках доведеться нормалізувати політику більш агресивно, ніж передбачалося всього кілька місяців тому, що призведе до різкого погіршення фінансових умов, особливо на ринках, що розвиваються. Незважаючи на те,

що війна в Україні наразі не є глобальною системною подією з фінансової точки зору, очікується, що вона матиме суттєвий вплив на економіку через підвищену невизначеність щодо перспектив. Крім того, різке зростання цін на сировинні товари ще більше ускладнює завдання, з яким зіштовхуються центральні банки, щоб достовірно знизити інфляцію до цільового рівня, одночасно зберігаючи відновлення після пандемії.

Наслідки російського вторгнення в Україну з точки зору економічних збитків будуть більшими для регіону війни та Європи. Зокрема, офіційні санкції та їх подальша ескалація, численні компанії, які добровільно розривають зв'язки з росією, а також кроки, вжиті кількома країнами щодо відмови від імпорту російської енергії, завдають суттєвої шкоди російській економіці. Також очікується, що війна матиме значні наслідки для світової економіки і для світових фінансових ринків, окрім безпосередніх ризиків для фінансової стабільності. Серйозність збоїв на товарних ринках і глобальних ланцюгах поставок значною мірою вплине на перспективи інфляції, глобальної економіки та, можливо, макрофінансової стабільності. Крім того, рекордно високі ціни на продовольство можуть мати наслідки для соціальних заворушень на деяких ринках, що розвиваються, і на прикордонних ринках [12].

Для подальшого покращення інвестиційного клімату України актуальним на сьогодні є питання удосконалення правової та організаційної бази для підвищення дієздатності механізмів забезпечення сприятливого інвестиційного клімату й формування основи збереження та підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки. Міністерство економіки України надає основні рекомендації щодо покращення інвестиційного клімату.

Найважливішим фактором для покращення інвестиційного клімату в Україні є завершення війни. Війна створює значні ризики для інвесторів, роблячи Україну непривабливою для інвестицій.

Ключовим пунктом є створення сприятливих умов для ведення бізнесу, таких як:

1. Зниження податків, адже в Україні діють одні з найвищих податків у Європі. Їхнє зменшення може зробити країну більш привабливою для інвесторів.
2. Спрощення процедур реєстрації та ліквідації підприємств. Зараз процедури реєстрації та ліквідації підприємств в Україні є досить складними та затратними. Їх спрощення може зробити ведення бізнесу в Україні більш зручним.

Україна має значний потенціал для розвитку інфраструктури, але цей потенціал не використовується в повній мірі. Покращення інфраструктури може зробити країну більш привабливою для інвесторів.

Укладення міжнародних угод про захист інвестицій може допомогти знизити ризики для інвесторів і зробити країну більш привабливою для іноземних інвестицій. Ці угоди гарантують інвесторам, що їхні інвестиції будуть захищені від експропріації та інших несприятливих дій з боку уряду.

Корупція є однією з найбільших проблем України. Вона створює значні ризики для інвесторів, роблячи Україну непривабливою для інвестицій. Боротьба з корупцією може значно покращити інвестиційний клімат в країні.

Верховенство права є важливою умовою для розвитку економіки та залучення інвестицій. В Україні верховенство права все ще залишається на низькому рівні. Підвищення верховенства права може значно покращити інвестиційний клімат в країні.

Наразі потрібно збільшувати прозорість та передбачуваність економічної політики. Непрозорість та непередбачуваність економічної політики створюють ризики для інвесторів. Збільшення прозорості та передбачуваності економічної політики може значно покращити інвестиційний клімат в країні.

Україна має кваліфіковану робочу силу, але її потенціал не використовується в повній мірі. Розвиток людського капіталу може зробити країну більш привабливою для інвесторів.

Інновації є ключовим фактором економічного зростання. Створення сприятливих

умов для інновацій може зробити Україну більш привабливою для інвесторів.

Україна має значний потенціал для залучення інвестицій, але цей потенціал не використовується в повній мірі. Просування України на міжнародних ринках може допомогти залучити більше інвестицій в країну.

Ефективна система державного управління є важливою умовою для розвитку економіки та залучення інвестицій. В Україні система державного управління все ще залишається недосконалою. Створення ефективної системи державного управління може значно покращити інвестиційний клімат в країні. [13].

Висновки. Отже, геополітична нестабільність є значним ризиком для міжнародних інвестицій. Вона може призвести до зниження обсягів прямих іноземних інвестицій, зміни їх динаміки та зростання волатильності міжнародних інвестицій.

Інвестори можуть використовувати різні альтернативні інвестиційні стратегії та інструменти хеджування ризиків, щоб знизити ризики, пов'язані з геополітичною нестабільністю. Уряди країн можуть вжити ряд заходів для покращення інвестиційного клімату в умовах геополітичної нестабільності. Важливо пам'ятати, що геополітична нестабільність – це складне явище, яке може мати різний вплив на міжнародні інвестиційні потоки. Інвесторам важливо ретельно вивчати всі ризики та можливості, пов'язані з геополітичною нестабільністю, перед тим, як приймати інвестиційні рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sheikh U. A., Asadi M., Roubaud D., Hammoudeh S. (2024). Global uncertainties and Australian financial markets: Quantile time-frequency connectedness. *International Review of Financial Analysis*. Volume 92. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1057521924000309>.
2. Fiorillo P., Meles A., Pellegrino L. R., Verdoliva V. (2024). Geopolitical risk and stock price crash risk: The mitigating role of ESG performance. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. Volume 91. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105752192300474X>.
3. Feng Ch., Han L., Vigne S., Xu Y. (2023). Geopolitical risk and the dynamics of international capital flows. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. Volume 82. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1042443122001652>.
4. Касянок К.Г. Міжнародні інвестиційні потоки в умовах глобальних фінансових дисбалансів. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск №3. С. 30-36.
5. Федорчук О.С., Чернова О.В. Міжнародні інвестиційні потоки: сучасний стан та тенденції розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Електронне наукове фахове видання. 2015. Випуск 8. С. 90-93.
6. Шевченко Л. В. Фактори впливу на іноземне інвестування в економіку України: підходи до класифікації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2021. Випуск 100. С. 57–65.
7. Звіт Світового банку про «Управління державними інвестиціями звіт про діагностичне оцінювання». URL: <https://documents1.worldbank.org/>
8. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report, April 2023 - Chapter 3: Geopolitics and Financial Fragmentation: implications for macro-financial stability. URL: <https://www.imf.org/>
9. ЮНКТАД. Світовий інвестиційний звіт за 2023 рік. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>
10. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
11. ЮНКТАД. Конференція ООН з торгівлі та розвитку. URL: <https://unctadstat.unctad.org/EN/>
12. The Financial Stability Implications of the War in Ukraine. URL: <https://www.elibrary.imf.org/>
13. Міністерство економіки України. Інвестиційна діяльність в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua/>

REFERENCES

1. Sheikh U. A., Asadi M., Roubaud D., Hammoudeh S. (2024). Global uncertainties and Australian financial markets: Quantile time-frequency connectedness. *International Review of Financial Analysis*. Volume 92. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1057521924000309>.
2. Fiorillo P., Meles A., Pellegrino L. R., Verdoliva V. (2024). Geopolitical risk and stock price crash risk: The mitigating role of ESG performance. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. Volume 91. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105752192300474X>.
3. Feng Ch., Han L., Vigne S., Xu Y. (2023). Geopolitical risk and the dynamics of international capital flows. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. Volume 82. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1042443122001652>.
4. Kasianok K.H. (2016). Mizhnarodni investytsiini potoky v umovakh hlobalnykh finansovykh dysbalansiv. *Ekonomika i suspilstvo*. Vypusk №3. S. 30-36.
5. Fedorchuk O.S., Chernova O.V. (2015). Mizhnarodni investytsiini potoky: suchasnyi stan i tendentsii rozvytku. *Hlobalnitanatsionalni problemy ekonomiky. Elektronna naukova fakhove vydannia*. Vypusk 8. S. 90-93.
6. Shevchenko L. V. (2021). Faktory vplyvu na inozemne investuvannya v ekonomiku Ukrainy: pidkhody do klasyfikatsii. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina serii «Ekonomichna»*. Vypusk 100. S. 57–65.
7. World Bank Report on "Public Investment Management Diagnostic Assessment Report". URL: <https://documents1.worldbank.org/>
8. International Monetary Fund. Global Financial Stability Report, April 2023 - Chapter 3: Geopolitics and Financial Fragmentation: implications for macro-financial stability. URL: <https://www.imf.org/>
9. UNCTAD. World Investment Report 2023. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>
10. National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/>
11. UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. URL: <https://unctadstat.unctad.org/EN/>
12. The Financial Stability Implications of the War in Ukraine. URL: <https://www.elibrary.imf.org/>
13. Ministry of Economy of Ukraine. Investment Activity in Ukraine. URL: <https://www.me.gov.ua/>

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.10

УДК 656.13:005.336.3:004

JELClassification: L62, L91, O33, Q55, Q58

Поповський Ю.Б.,

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри маркетингу і економічної аналітики,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна
ORCID: 0000-0001-9446-5287
ju.popovskyi@donnu.edu.ua

Атаманчук З.А.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна
ORCID: 0000-0002-6139-1653
z.atamanchuk@donnu.edu.ua

Поповський Т.Ю.,

аспірант,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна
ORCID ID: 0000-0001-9984-6919
t.popovskyi@donnu.edu.ua

**ЦИФРОВА ДИСТРИБУЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ «ЗЕЛЕНОГО» АВТОТРАНСПОРТУ**

У статті розглядається роль цифрової дистрибуції у підвищенні конкурентоспроможності на ринку «зеленого» автотранспорту. Також висвітлюється важливість законодавчого регулювання та стандартів для забезпечення безпеки, конфіденційності даних та сприяння розвитку цифрової дистрибуції. В умовах післявоєнного відновлення України цифрові рішення відкривають нові можливості для модернізації транспортної інфраструктури відповідно до принципів сталого розвитку. Цифрові технології відіграють важливу роль у сучасному бізнес-процесі дистрибуції, забезпечуючи швидку і ефективну доставку товарів до клієнтів. Аналізуються основні аспекти цифрової дистрибуції, включаючи використання онлайн-платформ, інтернет-маркетингу, аналітики даних та інші інструменти, що сприяють оптимізації процесів логістики та підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Висвітлюється вплив цифрової дистрибуції на зменшення викидів шкідливих речовин у середовище та покращення екологічних показників автотранспортного сектору. Аналізуються переваги використання цифрових технологій у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств, включаючи зниження витрат, підвищення продуктивності та розширення ринків збуту. В результаті дослідження висувуються рекомендації щодо впровадження цифрових інновацій у дистрибуційні процеси зеленого автотранспорту для підвищення його конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Ключові слова: цифрова дистрибуція, зелений автотранспорт, конкурентоспроможність, інновації, логістика, екологія, ефективність, онлайн-платформи, інтернет-маркетинг, аналітика даних, викиди, екологічні показники, оптимізація, підвищення продуктивності, ринки збуту.

Рис. – 1. Табл. – 1. Літ. – 13

Popovskiy Y.,

PhD, Associate Professor, Marketing and Business Analytics Department,
Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-9446-5287
ju.popovskiy@donnu.edu.ua

Atamanchuk Z.,

PhD, Associate Professor, International Economic Relations Department,
Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-6139-1653
z.atamanchuk@donnu.edu.ua

Popovskiy T.,

PhD student
Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine
ORCID ID: 0000-0001-9984-6919
t.popovskiy@donnu.edu.ua

DIGITAL DISTRIBUTION AS A FACTOR IN INCREASING COMPETITIVENESS IN THE 'GREEN' AUTOMOTIVE MARKET

The article examines the role of digital distribution in increasing competitiveness in the 'green' automotive market. It also highlights the importance of legislation and standards to ensure data security, privacy, and promote the development of digital distribution. In the context of Ukraine's post-war recovery, digital solutions open up new opportunities for modernizing transport infrastructure in line with sustainable development principles. Digital technologies play a crucial role in modern distribution business processes, ensuring fast and efficient delivery of goods to customers. The main aspects of digital distribution are analyzed, including the use of online platforms, internet marketing, data analytics, and other tools that contribute to optimizing logistics processes and improving customer service levels. The impact of digital distribution on reducing emissions and improving environmental performance in the automotive sector is highlighted. The advantages of using digital technologies in the context of increasing business competitiveness are analyzed, including cost reduction, productivity improvement, and market expansion. As a result of the study, recommendations are made for the implementation of digital innovations in the distribution processes of green vehicles to increase their competitiveness in the international market.

Key words: digital distribution, green transportation, competitiveness, innovation, logistics, ecology, efficiency, online platforms, internet marketing, data analytics, emissions, environmental indicators, optimization, productivity enhancement, markets.

Fig. - 1. Table. - 1. Lit. - 13

Постановка проблеми. У контексті швидко зростаючого інтересу до сталого розвитку та збільшення уваги до екологічних питань, ринок «зеленого» автотранспорту стає важливим напрямком для розвитку. Однак, незважаючи на зростаючий попит на екологічно чисті транспортні засоби, підприємства цього сектору стикаються з численними викликами, серед яких особливо важливою є ефективна дистрибуція продукції. Цифрові технології можуть відіграти ключову роль у вирішенні цієї проблеми, проте на сьогодні існують недоліки та виклики, які обмежують їх ефективне використання.

Майкл Портер, наголошували на важливості екологічних інновацій та впровадженні "зелених" стратегій для підвищення конкурентоспроможності компаній. Зокрема, Портер відзначав потенціал цифрових технологій для оптимізації ланцюгів поставок у цьому контексті [1].

Відповідно оптимізація поставок за допомогою екологічного транспорту має позитивний вплив на скорочення викидів парникових газів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Жак Рой, професор логістики в Університеті Лаваля (Канада), провів низку досліджень, в яких вивчав, як цифрові системи можуть допомогти оптимізувати транспортні маршрути для "зелених" транспортних засобів [2]. Дослідження показують, що використання передових алгоритмів маршрутизації, систем моніторингу транспортних потоків та аналітики великих даних дозволяє суттєво знизити витрати палива, скоротити час доставки та мінімізувати екологічний слід логістичних операцій. Рой також досліджував, як інтегрувати екологічні критерії, такі як викиди вуглецю, в процеси планування маршрутів для створення більш сталих ланцюгів поставок "зеленого" транспорту.

Відповідно використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати логістичні процеси, відстежувати транспортні засоби та вантажі в режимі реального часу, скорочувати негативний вплив на навколишнє середовище завдяки оптимізації маршрутів, а також покращувати досвід клієнтів через онлайн-сервіси замовлення та відстеження.

Водночас, впровадження цифрової дистрибуції вимагає значних інвестицій у цифрову інфраструктуру, вирішення питань кібербезпеки, підготовки відповідних кадрів та узгодження правових норм у різних країнах.

Тому постановка проблеми включає аналіз поточного стану, переваг та викликів цифрової дистрибуції на ринку "зеленого" автотранспорту з урахуванням досліджень провідних науковців, а також ідентифікацію ключових аспектів, які потребують подальшого вивчення та вирішення для ефективного використання цифрових технологій у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій в області цифрової дистрибуції електротранспорту свідчить про значний вплив цього фактора на конкурентоспроможність ринку зеленого автотранспорту. Згідно з дослідженням McKinsey & Company [3], настрої споживачів стосовно зарядки можуть визначати подальший розвиток ринку електромобілів та відкривати нові можливості.

У роботі "The future of electric vehicle distribution" автори Michael Dunne, Vikash Jain, Steffen Kautz, Achim Berg відзначають, що річні продажі електрифікованих пасажирських транспортних засобів перевищили десять мільйонів одиниць у 2022 році, що є зростанням більш ніж на 50% порівняно з показниками 2021 року.

Дослідження компанії EY (Ernst & Young Global Limited) на тему "The digital transformation of automotive retail" [посилання], автори Alexander Klose, Arndt Ellinghorst, Martin Zimmermann, та дослідження PwC (PricewaterhouseCoopers) "The impact of digital on the automotive industry", автори Steve Saxty, Richard Parry, Samer Salty, також звертають увагу на важливість цифрових технологій у сучасній автомобільній індустрії.

Питання дистрибуції електротранспорту та його впливу на світовий ринок також привертало увагу науковців. Роботу в цьому напрямку проводили Арон Геллер, дослідник з Університету штату Пенсильванія; Грег Мюллер, професор з Університету Мічигану; Федеріко Біанкі, дослідник з Міланського політехнічного університету.

Українські науковці Олександр Дмитрук, доктор економічних наук з Київського національного університету імені Тараса Шевченка, досліджує вплив дистрибуції електромобілів на розвиток інфраструктури та логістики в Україні; Олена Руденко, кандидат економічних наук Національного університету "Києво-Могилянська академія", вивчає економічні аспекти розвитку ринку "зеленого" автотранспорту в Україні, зокрема, питання ціноутворення, податкової політики та субсидій; Віталій Князев, Дніпропетровський національний університет, досліджує вплив дистрибуції електромобілів на зайнятість та економічне зростання в Україні.

Формулювання цілей статті. Метою публікації є проведення аналізу впливу цифрової дистрибуції на ринок зеленого автотранспорту з метою визначення ключових факторів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності. Дослідження спрямоване

на ідентифікацію потенційних переваг та викликів, які стикаються учасники ринку, а також визначення стратегічних напрямків для подальшого розвитку зеленого автотранспорту в контексті цифрової трансформації. Основні завдання включають аналіз сучасного стану цифрових технологій у галузі та їхній вплив на розвиток ринку, виявлення переваг та обмежень цифрової дистрибуції для учасників ринку зеленого автотранспорту.

Виклад основного матеріалу. Аналіз ринку та стану справ у галузі зеленого автотранспорту є важливим аспектом відновлення транспортного сектору після війни. Глобальний ринок автотранспорту відчуває значні переваги перед традиційними транспортними засобами на двигунах внутрішнього згорання. По-перше, це зростання витрат на паливо, технічне обслуговування та матеріали експлуатації. Вимоги до технічного обслуговування виникають на кожних 7-15 тисяч кілометрів. З іншого боку, забруднення шкідливими викидами щодня надихає на пошук альтернативних джерел енергії. Сучасні можливості дозволяють використовувати сонячну, вітрову та інші види альтернативної енергії для заряду електромобілів. Отже, переваги зеленого автотранспорту очевидні й швидко зростають. Прогнозується, що до 2028 року його обсяг досягне 800 мільярдів доларів, включаючи електричні та гібридні автомобілі, водневі транспортні засоби та інші екологічно чисті альтернативи

У дослідженнях З. Мельник зауважується, що український транспорт виділяє близько 10% усіх викидів парникових газів (далі – ПГ), але становить 71% від загального споживання нафти в Україні у 2020 році. (Укрстат, 2021а). За останні три десятиліття склад викидів помітно змінився. [4].

Звідси випливає, що транспортний сектор України має значний вплив на забруднення навколишнього середовища через викиди парникових газів. Проте, варто зазначити, що на 2020 рік український транспортний сектор є одним із основних споживачів нафти, що є неефективним в контексті збереження енергоресурсів та зниження викидів.

За даними міжнародного енергетичного агентства [5] частка електромобілів у світі та регіонах постійно збільшується. Відповідно таблиці Таб1. Ми можемо спостерігати, що електротранспорт позитивно впливає на екологію та з кожним роком зменшує частку шкідливих викидів.

Таблиця1. Частка електромобілів та викидів CO₂ усвіті та регіонах

Рік	Загально світова тенденція	Європа	Україні	Викиди CO ₂ (млн. тонн)
2021	6%	12%	0,20%	7,5
2022	9%	17%	0,40%	7,2
2023	13%	23%	0,80%	6,8

Джерело: [5]

На теперішній час за даними Державної служби статистики України, станом на 01.01.2023 року в Україні було зареєстровано 11,2 мільйона легкових автомобілів. З них 99,0% оснащені двигунами внутрішнього згорання. Це означає, що частка електромобілів (EV) становить менше 1%. Відповідно за інформацією асоціації електромобілів України, станом на 01.01.2023 року в Україні було зареєстровано 45 000 електромобілів та стрімко зростає, це становить 0,8% від загального парку легкових автомобілів [6].

Відповідно прогнозується, що частка електротранспорту в Україні буде й далі зростати, оскільки це пов'язано з низкою факторів, таких як: зростання екологічної свідомості, зниження цін на електромобілі, урядові стимули.

Виділимо основні фактори зростання поширення зеленого автотранспорту:

1. Зростання свідомості про екологічні проблеми;
2. Розвиток технологій батарей зробив електромобілі більш доступними та зручними для використання;

3. Урбанізація: зростання населення в містах призводить до збільшення проблем із забрудненням повітря та транспортними заторами, що робить електротранспорт привабливішим варіантом для міських мешканців.

4. Державні стимули: багато країн надають фінансові стимули, зокрема субсидії та податкові пільги, для підтримки покупки електромобілів та іншого електротранспорту;

5. Зростання мережі зарядних станцій стає ключовим фактором, що сприяє зростанню популярності електротранспорту, особливо серед тих, хто мешкає в містах.

6. Економічна вигода полягає у володінні електромобілем через економію на пального та технічного обслуговування.

7. Технологічний прогрес постійно розвиває інновації в області автономних автомобілів та розвиток спільного використання автомобілів також стимулюють інтерес до електротранспорту в тому числі і цифрова дистрибуція програмного забезпечення.

Ці фактори спільно сприяють поширенню електротранспорту і роблять його все більш привабливим для споживачів у багатьох країнах світу.

Відповідно у після воєнний період важливо розробити плани відновлення транспортної інфраструктури. Першочергово слід фінансувати відновлення елементів, які безпосередньо впливають на мобільність та безпеку. Зелений автотранспорт може бути ключовим напрямком цього відновлення.

Екологічні вимоги: Україна має намір досягти кліматичної нейтральності до 2060 року. Транспортний сектор є одним з найбільших джерел забруднення та викидів парникових газів. Осучаснення автопарку та перехід до зелених технологій може сприяти досягненню цієї мети.

Шумове забруднення: Питання шумового забруднення міст від транспорту також є серйозною проблемою. Важливо розглянути зелені технології, які зменшать негативний вплив на довкілля та здоров'я громадян. Відновлення транспортного сектору – це не тільки можливість переглянути підходи до планування та зробити його більш екологічно стійким та відповідним потребам сучасного суспільства, впровадження ефективних методів та технологій автоматизації логістики.

В умовах зростаючих екологічних вимог та наголосу на збереження навколишнього середовища, Україна виправдано має амбітні плани стосовно кліматичної нейтральності до 2060 року. Серед різних галузей, транспортний сектор є одним із найбільших джерел забруднення та викидів парникових газів. Осучаснення автопарку та перехід до зелених технологій стають стратегічними кроками, спрямованими на досягнення цієї амбіційної мети.

Таким чином, розгляд ролі цифрової дистрибуції в розвитку зеленого автотранспорту стає актуальним. Вивчення того, як цифрові технології впливають на цей процес, включаючи платформи електронної комерції, маркетплейси, мобільні додатки та інші інструменти, має стратегічне значення для забезпечення підвищення доступності зеленого транспорту для споживачів.

Платформи електронної комерції та онлайн-маркетплейси стають ключовими каналами для просування та реалізації зелених автомобілів серед споживачів. Вони надають ряд переваг, що сприяють зручності та ефективності процесу придбання екологічно чистого транспорту.

Ідею інтеграції платформ електронної комерції з іншими цифровими технологіями для кращого просування зелених транспортних рішень досліджувала група науковців на чолі з Марціном Зімном з Вроцлавського університету науки і техніки в Польщі. У їхньому дослідженні Зімном та його колеги проаналізували, як поєднання електронної комерції, мобільних додатків, інтелектуальних транспортних систем та інших цифрових рішень може підвищити ефективність маркетингових зусиль з просування електромобілів. Вони дійшли висновку, що інтегрований багатоканальний підхід здатний краще залучати споживачів, надавати їм зручний доступ до відповідної інформації та стимулювати попит на екологічно чисті транспортні засоби [7].

Платформи електронної комерції та маркетплейси відіграють ключову роль у просуванні та реалізації зелених автомобілів споживачам, особливо в контексті зростаючих екологічних вимог і прагнення до кліматичної нейтральності. Згідно з дослідженням групи учених з Технологічного університету Наньянг (Сінгапур), "Використання мобільних додатків для підвищення обізнаності про електромобілі", мобільні додатки можуть стати важливим інструментом у цьому процесі. Ці платформи не лише забезпечують споживачам легкий доступ до інформації про зелені автомобілі та їх порівняльні характеристики, а й допомагають в підвищенні обізнаності через різноманітні функції мобільних додатків. Аналізуючи особливості цих додатків, дослідники зазначають їхній потенціал у збільшенні інтересу споживачів до електромобілів та стимулюванні попиту на екологічно чистий транспорт [8].

Окрім платформ електронної комерції та мобільних додатків, існують й інші цифрові технології, які сприяють розвитку зеленого автотранспорту та підвищувати його доступність для споживачів і відповідно автоматизації покращенню екології.

Дослідницька група Інституту робототехніки та штучного інтелекту Технологічного інституту Джорджії у 2020 році вони провели дослідження "Використання машинного навчання для прогнозування попиту на електромобілі" [9]. Аналітична модель, яка була розроблена для машинного навчання для аналізу великих даних, пов'язаних із продажами електромобілів, демографічними даними, інфраструктурою зарядних станцій, податковими пільгами та іншими факторами продемонструвала високу точність у прогнозуванні попиту на електромобілі залежно від регіону та часового періоду.

Відповідно було досліджено, що найбільший вплив на попит мали наявність зарядної інфраструктури, державні стимули та освітній рівень населення. Отже, стає чітко зрозуміло, що використовувати прогнозовану модель для оптимального розміщення зарядних станцій та розробки цільових маркетингових кампаній покращить оптимальну інфраструктуру електротранспорту та допоможе автовиробникам планувати випуск електромобілів відповідно до очікуваного попиту.

Департаментом енергетики США в рамках ініціативи зі сталої мобільності вбачаючи перспективи залучив до команди науковців: Шизі Чжао, Елізабет Ольден, Браян Фішер та Даррелл Вудсон.

Таким чином, ця група дослідників продемонструвала потенціал штучного інтелекту та машинного навчання для більш точного прогнозування попиту на електромобілі та оптимізації відповідної інфраструктури та маркетингових зусиль.

Технології модельного прогнозування передбачають застосування блокчейн і розподілених реєстрів, які мають потенціал для сприяння розвитку зеленого автотранспорту.

Група вчених на чолі з професором Седігехом Саберісом з Інституту інформаційних технологій Університету Упсали в Швеції досить ґрунтовно вивчала можливості блокчейну для просування електромобілів.

У 2019 році в дослідженні "Використання блокчейну для просування електромобілів: концептуальна модель" у журналі *Energies* було запропонували концепцію блокчейн-платформи, яка може допомогти подолати низку перешкод на шляху ширшого поширення електромобілів [10].

Ключові аспекти їхньої концептуальної моделі включають прозоре відстеження походження електромобілів за допомогою блокчейну з метою підвищення довіри клієнтів. Децентралізована торгівля енергією з відновлюваних джерел для підзарядки електромобілів також є частиною моделі. Також вона включає реєстрацію транзакцій з обслуговування та ремонту електромобілів у незмінному розподіленому реєстрі, а також токенизацію систем заохочення для стимулювання використання електромобілів. Убезпечення даних електромобілів від несанкціонованого доступу за допомогою технології блокчейну також є однією з ключових складових їхньої моделі. Отже блокчейн

є однією з майбутніх перспектив забезпечити прозорість, безпеку та довіри в різних аспектах екосистеми електромобілів, сприяючи їх ширшому поширенню.

Переваги цифрової дистрибуції для постачання та маркетингу зеленого автотранспорту мають позитивний вплив цифрових каналів продажів, таких як веб-сайти, мобільні додатки та онлайн-платформи, на виробників електромобілів. Ці канали допомагають знизити витрати на маркетинг, оптимізувати процес доставки та охопити ширшу аудиторію.

У дослідженні також звертається увага на виклики, з якими стикаються виробники електромобілів при переході на цифрові канали продажів, такі як необхідність інвестувати в розробку та підтримку онлайн-платформ, ризик шахрайства та необхідність забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Група науковців з Массачусетського технологічного інституту на чолі з Джоелем Шрайбером зауважує, що вплив цифрових платформ має високу ефективність на швидкість постачання зелених автомобілів. У дослідженні "Прискорення поширення електромобілів через електронну комерцію" виявлено, що онлайн-канали можуть скоротити час очікування на 30-40%[11].

Отже, основні переваги цифрових каналів - зниження витрат, прискорення постачання, персоналізований маркетинг та більше залучення споживачів до зеленого автотранспорту та відповідно збереження екології.

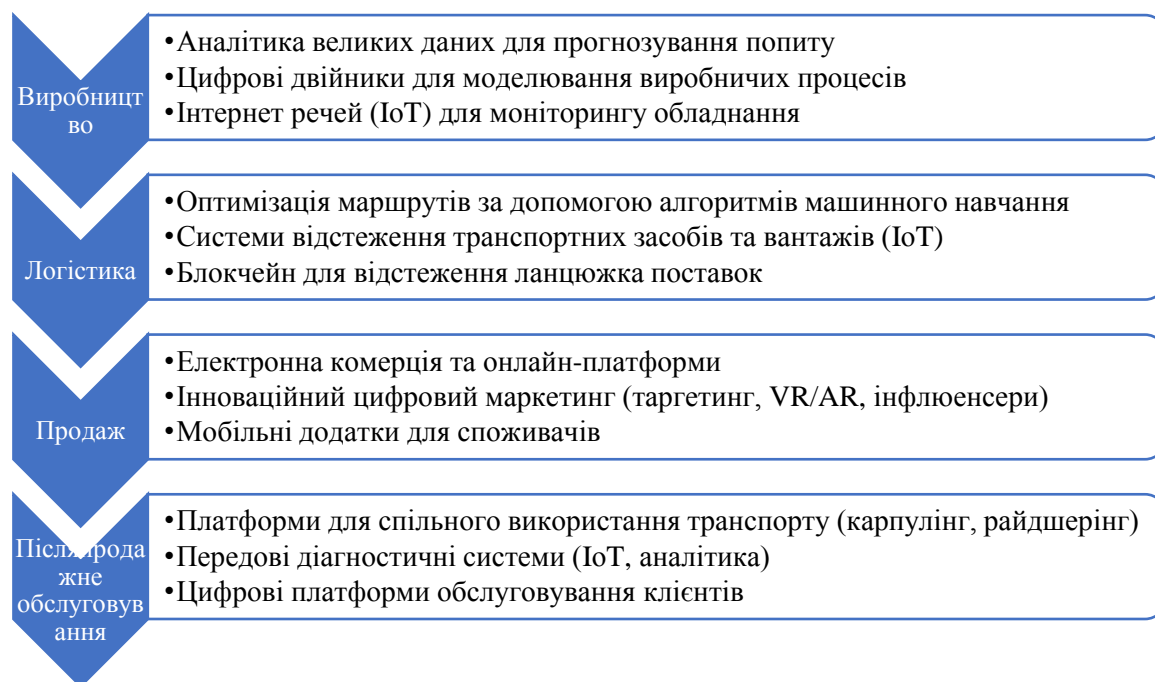


Рисунок 1 - Роль цифрових технологій в оптимізації ланцюжка дистрибуції зеленого автотранспорту

Джерело: складено автором за [2; 12]

Цифрова дистрибуція зеленого автотранспорту має значні переваги для навколишнього середовища та сталого розвитку транспортної системи, однак існують також певні ризики та виклики, які необхідно враховувати, ось деякі способи максимізації переваг і мінімізації ризиків: розвиток інфраструктури зарядних станцій і заправок для електромобілів та транспорту на альтернативних видах палива, впровадження цифрових платформ для спільного використання транспортних засобів (карпулінг, райдшерінг), щоб оптимізувати їх використання, використання технологій великих даних та аналітики для оптимізації маршрутів та логістики з метою зменшення викидів, сприяння переходу на електромобілі шляхом надання податкових пільг, субсидій та інших стимулів, інвестиції в

дослідження та розробки для покращення технологій акумуляторів та альтернативних джерел енергії. Мінімізація ризиків полягає у забезпеченні належного управління та безпеки даних для захисту конфіденційності та кібербезпеки при використанні цифрових платформ, впровадженні стандартів та регулювання для гарантування безпеки та надійності зеленого автотранспорту, вирішенні проблем утилізації та переробки акумуляторів і компонентів електромобілів після закінчення терміну їх експлуатації, розробці стратегій управління пиком навантаження на енергосистему внаслідок масового використання електромобілів, врахуванні соціальних та етичних наслідків, таких як доступність нових технологій для всіх верств населення. Дослідженнями в цій галузі займаються багато науковців, урядових організацій та аналітичних центрів, наприклад, Міжнародне енергетичне агентство (IEA), Європейська комісія, Національна лабораторія відновлюваних джерел енергії (NREL) США та багато університетів досліджують різні аспекти сталої транспортної політики та цифрових рішень.

Компанії мають можливість та інструментарій використовувати технології для оптимізації дистрибуції та просування зеленого автотранспорту: аналітика великих даних збір та аналіз даних про попит, звички споживачів, переваги клієнтів, трафік, погодні умови тощо дозволяє оптимізувати маршрути та графіки постачання, прогнозувати попит та ефективно планувати виробництво та дистрибуцію; інтернет речей (IoT) підключені датчики та пристрої в автомобілях і логістичній інфраструктурі дозволяють відстежувати стан транспортних засобів, моніторити витрати палива, оптимізувати маршрути в реальному часі з урахуванням трафіку та інших чинників; штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання технології ШІ можуть аналізувати великі обсяги даних для виявлення закономірностей, прогнозування попиту, оптимізації розкладів та маршрутів дистрибуції; цифрові двійники віртуальні моделі фізичних об'єктів, такі як транспортні засоби та інфраструктура, можуть використовуватися для моделювання та оптимізації процесів дистрибуції; платформи електронної комерції та цифрового маркетингу онлайн-магазини, маркетплейси та інструменти цифрового маркетингу дозволяють просувати та продавати зелений автотранспорт безпосередньо клієнтам; технології доповненої/віртуальної реальності допомагають покупцям візуалізувати та "випробувати" електромобілі чи транспорт на альтернативних видах палива до покупки. Важливо інтегрувати ці цифрові інструменти в єдину екосистему для максимальної ефективності та створити зручний цифровий досвід для клієнтів на всіх етапах.

Для ефективного залучення клієнтів і підвищення попиту на екологічно чисті транспортні засоби компанії можуть використовувати такі інноваційні підходи до цифрового маркетингу: таргетована реклама на основі Big Data використання аналітики великих даних для точного таргетингу реклами на цільову аудиторію з урахуванням демографічних даних, інтересів, поведінки онлайн тощо; контент-маркетинг у соціальних мережах створення привабливого контенту (відео, інфографіки, блоги) про переваги зеленого транспорту та його поширення через популярні соцмережі для залучення уваги та формування попиту; інфлюенсер-маркетинг співпраця з впливовими блогерами, експертами та знаменитостями для просування ідей екологічної мобільності серед їхніх аудиторій; віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) використання VR/AR для створення інтерактивних віртуальних тест-драйвів, конфігураторів транспортних засобів тощо для залучення клієнтів; цифрові інтерактивні презентації продуктів через вебсайти, онлайн-заходи, тощо для демонстрації можливостей екологічних транспортних засобів; програми лояльності та заохочення через мобільні додатки заохочення існуючих клієнтів до повторних покупок та рекомендацій іншим через бонуси, знижки, ігрифікацію тощо. Дослідженнями в галузі інноваційного цифрового маркетингу зеленого транспорту займалися дослідники та консалтингові компанії, такі як: M.J. Beckman та співавтори з Університету Аризони досліджували використання соціальних медіа для просування електромобілів, консалтингова фірма Deloitte опублікувала дослідження про вплив VR/AR на автомобільний маркетинг, аналітики McKinsey досліджували ефективність цифрового

маркетингу у сфері електромобілів, дослідницька група з Лундського університету (Швеція) вивчала цифрові маркетингові стратегії для зеленої мобільності. Постійне впровадження інновацій у цифровому маркетингу є критично важливим для просування екологічно чистих транспортних засобів серед споживачів.

Інтеграція цифрових рішень у ланцюжок постачання та дистрибуції значно посилює конкурентні переваги компаній на ринку зеленого автотранспорту: онлайн-продажі та електронна комерція онлайн-платформи для продажу екологічно чистих транспортних засобів дозволяють компаніям скоротити витрати на фізичні торгові точки, розширити доступ до клієнтів і спростити процес купівлі-продажу; спільне використання транспорту платформи для карпулінгу, райдшерінгу та оренди транспортних засобів дозволяють оптимізувати використання екологічного автопарку, знизити екологічний слід та операційні витрати; електронна логістика та управління ланцюжками постачання цифрові рішення для оптимізації маршрутів, відстеження вантажів, прогнозування попиту допомагають скоротити витрати на логістику, підвищити ефективність та мінімізувати викиди CO₂; аналітика великих даних у дистрибуції аналіз даних трафіку, погодних умов, споживчого попиту тощо дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати та адаптуватися до змінних умов ринку; Інтернет речей та відстеження активів підключені датчики та пристрої дозволяють відстежувати стан та місцезнаходження транспортних засобів, оптимізувати технічне обслуговування та логістику; безпілотні транспортні засоби та роботизована логістика автономні вантажівки, дрони тощо можуть підвищити ефективність доставки останньої милі; цифрові двійники ланцюжків постачання дозволяють моделювати та тестувати різні сценарії перед впровадженням. Загалом, інтеграція цифрових рішень дозволяє підвищити гнучкість, прозорість, оптимізацію та сталість дистрибуційних мереж зеленого автотранспорту, зміцнюючи конкурентну перевагу компаній. Дослідженнями переваг цифрової дистрибуції займалися науковці з MIT, Стенфордського університету, Argonne National Lab та інші.

Аналіз впливу законодавства та регулювання на розвиток цифрової дистрибуції зеленого автотранспорту є надзвичайно важливим питанням. Розглянемо деякі ключові аспекти: екологічні стандарти та вимоги законодавчі акти про скорочення викидів CO₂ для транспортного сектору стимулюють попит на електромобілі та інші екологічно чисті транспортні засоби; регулювання щодо відповідності транспортних засобів критеріям енергоефективності та низьких викидів впливає на розвиток цифрової дистрибуції відповідних моделей. Безпека та стандарти якості регулювання безпеки для електромобілів, зарядних станцій та інфраструктури відіграє ключову роль у зміцненні довіри споживачів; стандарти якості для компонентів, таких як акумулятори, важливі для забезпечення довговічності та надійності екологічно чистих транспортних засобів. Конфіденційність та безпека даних закони про захист даних та конфіденційність мають вирішальне значення для забезпечення прозорості та безпеки цифрових платформ дистрибуції та логістики; регулювання кібербезпеки критично важливе для підключених транспортних засобів та Інтернету речей у логістиці. Вимоги до транспарентності та звітності закони про розкриття інформації щодо екологічного впливу операцій сприяють прозорості ланцюгів постачання; вимоги до надання звітності про викиди парникових газів сприяють ефективнішій дистрибуції. Стимули та регулювання цін податкові пільги, субсидії та стимули для виробників і покупців зелених транспортних засобів впливають на попит і пропозицію; регулювання цін на викиди вуглецю може зробити екологічно чисті види транспорту більш економічно вигідними. Важливими дослідниками в цій галузі є Світовий банк, Міжнародне енергетичне агентство, Європейська комісія, Організація Об'єднаних Націй та аналітичні центри, такі як Міжнародна рада з чистого транспорту (ICCT).

Висновки

1. Цифрова дистрибуція відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності компаній на швидкозростаючому ринку "зеленого" автотранспорту. Інтеграція цифрових технологій, таких як аналітика великих даних, інтернет речей, штучний інтелект та електронна комерція, дозволяє оптимізувати процеси дистрибуції, скоротити витрати, підвищити ефективність та задовольнити зростаючий попит споживачів на екологічно чисті транспортні засоби.

2. Застосування передових цифрових інструментів забезпечує низку конкурентних переваг, серед яких: оптимізація маршрутів та графіків постачання, прогнозування попиту, персоналізований маркетинг, розширення доступу до клієнтів через онлайн-канали, скорочення часу доставки та підвищення прозорості ланцюжків постачання.

3. Успішна цифрова трансформація дистрибуції зеленого автотранспорту вимагає комплексного підходу, що поєднує аналітику даних, інноваційні цифрові маркетингові стратегії, впровадження Інтернету речей, безпілотних технологій та цифрових двійників для моделювання процесів.

4. Законодавче регулювання та стандарти відіграють важливу роль у забезпеченні безпеки, конфіденційності даних, екологічних вимог та створенні сприятливих умов для розвитку цифрової дистрибуції зеленого автотранспорту на національному та міжнародному рівнях.

5. Подальші дослідження та інвестиції у розвиток таких технологій, як блокчейн, штучний інтелект та машинне навчання, можуть забезпечити додаткові переваги для учасників ринку зеленого автотранспорту, зокрема у сферах прогнозування попиту, безпеки даних, управління інфраструктурою зарядних станцій та просування електромобілів серед споживачів.

6. В умовах післявоєнного відновлення України, цифрова дистрибуція екологічно чистих транспортних засобів відкриває можливості для модернізації транспортної інфраструктури, досягнення цілей зі зниження викидів парникових газів та забезпечення сталої мобільності для населення.

Таким чином, цифрова дистрибуція є критично важливим фактором підвищення конкурентоспроможності компаній на ринку зеленого автотранспорту, сприяючи ефективності, інноваціям, зниженню екологічного сліду та задоволенню потреб споживачів в екологічно чистих транспортних рішеннях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter, M.E. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. Harvard Business Review, 73(5), 120-134. URL: <https://hbr.org/1995/09/green-and-competitive-ending-the-stalemate> (дата звернення: 11.04.2024).
2. О.В. Горбеко. Еволюція концепцій логістики. Навчальний посібник. URL: https://pidru4niki.com/71571/logistika/evolyutsiya_kontseptsiy_logistiki (дата звернення: 10.04.2024).
3. L. Fischer, F. Rupalla, S. Sahdev, A. Tanweer Exploring consumer sentiment on electric-vehicle charging. URL: <https://www.mckinsey.com/features/mckinsey-center-for-future-mobility/our-insights/exploring-consumer-sentiment-on-electric-vehicle-charging> (дата звернення: 1.04.2024).
4. З. Мельник. Відновлення транспортного сектору України – як зробити його “зеленим”? URL: <https://brdo.com.ua/analytics/vidnovlennya-transportnogo-sektoru-ukrayiny-yak-zrobyty-jogo-zelenym/> (дата звернення: 1.04.2024).
5. Global EV Outlook 2023. Щорічна публікація, яка визначає останні розробки в галузі електромобільності по всьому світу. URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2023> (дата звернення: 2.04.2024).

6. Продажі електрокарів. Аналітичне дослідження. URL: <https://focus.ua/uk/auto/562012-v-ukrayini-rizko-zrosli-prodazhi-elektromobiliv-najpopulyarnishi-modeli-za-2023-rik> (дата звернення: 2.04.2024).
7. Zimnoch, M., Kazak, J., Holecki, P., & Kapler, K. (2022). A multi-channel approach to promoting electric vehicles among consumers. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 106.
8. Tan, C. W., Ismail, H. M., Taufik, T., Ariffin, M. K. A., & Ramli, N. A. (2021). Leveraging mobile applications to create electric vehicle awareness. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 137.
9. Qi, W., Kramer, J., Zhao, S., Olden, E., Fisher, B., & Woodson, D. (2020). Leveraging machine learning for predicting electric vehicle demand. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 114, 143-158. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2020.02.008>
10. Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2019). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2117-2135. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1533261>
11. Jiangfeng Liu, Kexin Yang, Boyu Liu, Ge Wang. Market adoption simulation of electric vehicle based on social network model considering nudge policies. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2022.124984>
12. Ю.Петруня, Т. Пасічник. Вплив новітніх технологій на логістику та управління ланцюгами поставок. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/mmi2018_1_130_139.pdf (дата звернення: 5.04.2024).
13. Accelerating deployment of net-zero technologies. McKinsey Platform for Climate Technologies. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/how-we-help-clients/mckinsey-platform-for-climate-technologies> (дата звернення: 7.04.2024).

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.11

УДК 330.8

JELClassification: B3, J16

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,

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ: АНАЛІЗ РОЛІ ЖІНОК У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕОРІЙ

Роль жінок у розвитку економічних теорій часто була ігнорована в традиційних викладах економічної думки. Ця стаття спрямована на заповнення цієї прогалини шляхом аналізу внеску та впливу жінок на економічні теорії протягом історії. Шляхом аналізу ключових фігур, їхніх праць та впливу на економічний дискурс, це дослідження спрямоване на висвітлення значущої ролі, яку відіграли жінки у формуванні економічної думки.

У статті розглянуто вплив видатних жінок-економісток, таких як Мері Пейлі Маршал, Джоан Робінсон, Елінор Остром, Клаудія Голдін, та інших, на формування та розвиток ключових концепцій економічної науки. Особлива увага приділяється їхньому внеску у розвиток теорій про монополію, конкуренцію, економічну нерівність та соціальну справедливість. Проведено аналіз впливу досвіду жінок на еволюцію економічної думки та підкреслено важливість їхнього внеску у розумінні гендерних аспектів у різних сферах економіки. Через призму дослідження життєвого та наукового внеску жінок-економісток, стаття висвітлює різноманітність підходів та ідей, які вони внесли в економічну науку.

Завдяки аналізу внеску жінок у економічну науку, стаття сприяє більш глибокому розумінню важливості гендерної рівності у сфері економіки та розвитку суспільства в цілому. Висновки статті можуть стимулювати подальше дослідження ролі жінок у формуванні економічних теорій та сприяти забезпеченню більшої репрезентації жінок у цій галузі науки.

Ключові слова: *гендер; економіка; економічна думка; жінки; теорії; внесок.*

Belous-Sergeeva S.

Ph.D., assistant professor Pryazovskyi State Technical University m. Dnipro,
beloussergeeva.75@gmail.com,
<http://orcid.org/0000-0003-0430-0820>

GENDER ASPECTS OF ECONOMIC THOUGHT: ANALYZING THE ROLE OF WOMEN IN THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC THEORIES

The role of women in shaping economic theories has often been overlooked in traditional narratives of economic thought. This article aims to address this gap by analyzing the contribution and influence of women on economic theories throughout history. Through examining key figures, their works, and their impact on economic discourse, this research aims to highlight the significant role that women have played in shaping economic thought.

The article examines the influence of prominent women economists, such as Mary Paley Marshall, Joan Robinson, Elinor Ostrom, Claudia Goldin, and others, on the formation and

development of key concepts in economic science. Particular attention is paid to their contribution to the development of theories about monopoly, competition, economic inequality and social justice. The analysis of the influence of women's experience on the evolution of economic thought has been conducted, emphasizing the importance of their contribution to understanding gender aspects in various economic spheres. By exploring the life and academic contributions of women economists, the article elucidates the diversity of approaches and ideas they have brought to the field of economic science.

Through an analysis of women's contributions to economic science, the article promotes a deeper understanding of the importance of gender equality in economics and societal development. The conclusions drawn in the article may stimulate further research into the role of women in shaping economic theories and contribute to ensuring greater representation of women in this field of study.

Keywords: gender; economics; economic thought; women; theories; contributions.

Постановка проблеми. Протягом століть жінки формували економічну думку, розробляли теорії та аналізували економічні явища, проте цей аспект часто залишався на периферії уваги. Їхні ідеї та внесок не завжди отримували відповідне визнання через соціокультурні обмеження та гендерну дискримінацію. Традиційно економіка та економічна наука були переважно чоловічими доменами, і внесок жінок у цю галузь часто недооцінювався або навіть ігнорувався. Проте сучасне суспільство та наука визнають важливість гендерної рівності та необхідність уваги до ролі жінок у розвитку економічних теорій та аналізі їхнього впливу на економічний дискурс. На сьогоднішній день, у контексті швидких змін у суспільстві, економіці та культурі, стає зрозуміло, що історія економічної думки повинна бути переосмислена з урахуванням гендерних аспектів. Жінки відіграють значну роль у всіх сферах економічного життя і їхній внесок у формування економічних теорій і концепцій не може бути недооцінений.

Аналіз останніх досліджень. Значний внесок у дослідження питання гендерної рівності у економіці та економічній думці зробили: К. Голдін, Е. Остром, Дж. Робінсон, Дж. Хекмен, Е. Саїс, Д. Блекберн та інші.

Формулювання мети статті. Мета дослідження полягає у вивченні впливу жінок на розвиток економічних теорій і політик, а також у підвищенні усвідомлення значення їхнього внеску у формування економічної науки. Дослідження націлене на сприяння гендерній рівності та підтримку більшої представленості жінок у сфері економіки.

Виклад основного матеріалу. Роль жінок у розвитку економічних теорій і практики була значною, хоча їхній внесок часто був недооцінений в історії економічної науки. За роки свого виняткового внеску у світ економіки та економічної думки відомі жінки-економістки відіграли ключову роль у формуванні різноманітних економічних теорій. Своїми дослідженнями, аналізом і інноваційним мисленням вони відкривали нові перспективи та підходи, які стали фундаментом для подальшого розвитку економічної науки. Зупинимось на огляді внесків в економічну науку окремих дослідниць, які представляють різні наукові школи.

Гарріет Мартіно – британська філософія та політична економістка, вивчала різні аспекти економіки, зокрема соціальну справедливість та роль держави у регулюванні економічних процесів. Вона була однією з перших, хто активно виступав за права жінок на ринку праці [1]. Її праці були присвячені вивченню причин економічної нерівності та шляхів подолання цих проблем через соціальну реформу. Одним з ключових аспектів її внеску є розуміння принципів соціальної економіки. Вона вважала, що економічні закони мають бути підкорені соціальним потребам і не повинні протистояти інтересам громадян [2]. Її пропозиції щодо соціального забезпечення та підтримки бідних відіграли важливу роль у формуванні соціальної політики того часу. Роботи Гарріет Мартіно стали основою для подальшого розвитку соціальної економіки та політичної економіки як наукових дисциплін.

Британська економістка **Мері Пейлі Маршал** була однією з перших жінок-студенток Кембриджського університету. Визначала економіку як соціальну науку і наголошувала на важливості розуміння впливу економічних процесів на соціальну структуру [3]. Вона досліджувала вплив різних економічних систем і політик на соціальні стандарти, умови праці, та рівень життя населення. Одним із головних внесків Мері Пейлі Маршал у формування економічних теорій є її робота в галузі соціальної економії [2]. Вона аналізувала взаємозв'язок між економічними факторами і соціальною справедливістю. Крім того, Маршал зробила значний внесок у економічну методологію та теорію економічного розвитку [3]. Вона визнавала важливість вивчення економічних законів для розуміння розвитку суспільства та пропонувала конкретні заходи для збалансованого економічного зростання. Мері Пейлі Маршал відома також своїм внеском у гендерну економіку, де вона аналізувала вплив гендерних чинників на економічні процеси та розвиток суспільства.

Роза Люксембург – польсько-німецька економістка, була визнаною експерткою у сфері марксистської теорії [3]. Вона розробила теорію акумуляції капіталу, досліджувала динаміку розвитку капіталістичних економік і показала, що система капіталізму має внутрішні протиріччя, що призводять до криз та соціальних конфліктів. Одним з ключових аспектів внеску Рози Люксембург в економічну теорію став її аналіз капіталістичного імперіалізму. Вона вважала, що імперіалістична експансія капіталістичних країн є спробою вирішити внутрішні проблеми капіталістичної економіки шляхом зовнішньої агресії та здобуття зовнішніх ресурсів [4]. Крім того, Роза Люксембург активно працювала у сфері політичної економії і публічно виступала за ідеї соціалізму і пролетарської революції. Вона вважала, що капіталістична економіка не може забезпечити соціальну справедливість та економічний прогрес і виступала за заміну капіталізму соціалістичною системою.

Едіт Еббот, американська економістка та соціологиня, була однією з перших жінок у США на посаді декана, провела значну частину своєї кар'єри досліджуючи бідність і соціальне забезпечення. Розробила концепцію достатнього рівня життя, яка стала основою для визначення мінімальних стандартів соціального забезпечення. Її дослідження бідності і безробіття допомогли уряду розробити більш ефективні програми соціального захисту та боротьби з економічною нерівністю. Також досліджувала економіку праці та причини безробіття [3]. Аналізувала ринкові механізми, які призводять до зниження зайнятості, і вказувала на необхідність урядового втручання для збалансування ринку праці. Крім того, Еббот була активною пропагандисткою соціальної політики. Вона досліджувала ефективність різних моделей надання громадських послуг, таких як освіта та охорона здоров'я, і вказувала на важливість державного втручання для забезпечення соціальної справедливості та економічного зростання.

Внесок британської економістки **Джоан Робінсон**у економічну теорію почався з дослідження теорії монополії та конкуренції. Вона вивчала різноманітні моделі монополістичної конкуренції, досліджуючи вплив монополістичних структур на економічну ефективність [3]. Її роботи допомогли розвинути теорії про монополістичну конкуренцію та імперфектну конкуренцію, які стали важливими складовими сучасних макроекономічних моделей.

Джоан Робінсон також зробила значний внесок у розвиток кейнсіанської економічної теорії разом з Джоном Мейнардом Кейнсом. Вони разом розробили концепцію стабілізаторів, які допомагали боротися з економічною нестабільністю та депресією. Їх спільні роботи стали основою для формулювання кейнсіанських політичних заходів, таких як фіскальна та монетарна політика держави для стимулювання економічного зростання та зниження безробіття [5]. До того ж, вона наголошувала на важливості дослідження динаміки зайнятості у економіці. Також активно вивчала соціальні аспекти економіки, включаючи економічну нерівність та роль держави у забезпеченні соціальної справедливості.

Одним із ключових внесків американської економістки **Анни Шварц** є розвиток теорії грошей та монетарної економіки. Вона досліджувала різні аспекти функціонування грошей у сучасному суспільстві та їх вплив на економічний розвиток. Її роботи спрямовані на аналіз механізмів монетарної політики, включаючи вплив грошово-кредитної політики на інфляцію, відсоткові ставки та економічний цикл. Багато років вона була радником дослідницького проекту із монетарної історії Сполученого Королівства.

Анна Шварц аналізувала також макроекономічні теорії, зокрема теорії економічного циклу та зайнятості. Вона аналізувала роль макроекономічних чинників у визначенні загального економічного стану та виробничого потенціалу країни [3]. Її дослідження спрямовані на розуміння причин та наслідків економічних криз та змін у виробничих потужностях. Також варто відзначити, що Шварц активно працювала над теорією інновацій, досліджуючи вплив нововведень на економічний розвиток та конкурентоспроможність підприємств. Її роботи зробили значний внесок у розуміння динаміки ринкових процесів та стратегій розвитку бізнесу.

Американська політологиня та економістка **Еліно́р Остро́м** була визнаною експерткою у галузі інституціональної економіки. Лауреат Нобелівської премії з економіки у 2009 році з формулюванням «за дослідження в галузі економічної організації» вона стала першою жінкою, яка отримала премію в цій номінації. Вона вивчала роль інститутів, правил та норм у формуванні господарських відносин та успішного функціонування економічних систем. Результати її досліджень показали, що інституції можуть грати ключову роль у вирішенні колективних проблем та досягненні спільних цілей. Внесла вагомий вклад у теорію громадських благ. Вона досліджувала, як групи людей можуть спільно керувати ресурсами та вирішувати спільні проблеми, не обов'язково вдаючись до державного втручання або приватної власності та в деяких випадках, уникаючи колапсу екосистем [6]. Її роботи дали зрозуміти, що в певних умовах громади можуть ефективно управляти ресурсами та забезпечити стійкий розвиток.

Остро́м також вивчала політичну економію та управління загальнодоступними ресурсами. Її дослідження зосереджувалися на аналізі проблем управління, таких як приватизація, децентралізація та роль громадянського суспільства в управлінні економікою.

Одним з ключових аспектів внеску американської економістки **Кармен Рейнгарт** (народилася у 1955 році) у формування економічних теорій є її дослідження в галузі фінансових криз. Вона досліджувала різні фінансові кризи по всьому світу та вивчала їхні причини та наслідки. Її роботи допомогли краще розуміти фактори, що сприяють виникненню криз, та розробляти стратегії для їх запобігання [7].

Крім того, К. Рейнгарт зробила значний внесок у вивчення валютних курсів та політики центральних банків. Вона досліджувала вплив валютних коливань на економіку країн, а також аналізувала стратегії центральних банків щодо валютної політики [8]. Кармен Рейнгарт співпрацювала з іншими вченими над дослідженням економічних зв'язків між країнами та глобальних фінансових потоків, що дало нові уявлення про взаємодію економік різних країн та їхній вплив на світову економіку.

Американська економістка **Клаудія Голдін** у своїх роботах досліджує феномен “скляної стелі”, що вказує на проблеми, з якими стикаються жінки у сучасному суспільстві при здобутті високооплачуваних посад або розширенні своєї кар'єри. Її дослідження також стосуються питань рівності в оплаті праці та можливостей для жінок у вищих позиціях в бізнесі та наукових сферах [9]. Лауреат Нобелівської премії з економіки 2023 року “за дослідження проблематики гендерної нерівності на ринку праці”. Її дослідження стосуються вивчення тенденцій у заробітних платах, враховуючи різні фактори, такі як освіта, досвід роботи та гендерна належність. Вона також досліджує вплив сімейного статусу та рівня домашніх обов'язків на кар'єрні можливості жінок та чоловіків [10]. Також, К. Голдін проводить дослідження щодо економічного зростання, особливо у контексті ролі освіти та технологічних змін. Вона вивчає, як зміни в освітній

системі та технологічній сфері впливають на структуру зайнятості, рівень заробітної плати та економічний розвиток.

Внесок французько-американської економістки **Естер Дюфло** в економічну теорію полягає у розвитку економічного аналізу бідності та ефективних стратегій боротьби з бідністю. Вона разом зі своїми колегами провела численні експериментальні дослідження завдяки яким вдалося з'ясувати ефективні методи підтримки найбідніших верств населення. Її роботи допомогли розробити програми соціальної підтримки та економічні стратегії, спрямовані на покращення життя найменш захищених груп [11, 12]. Лауреат Нобелівської премії з економіки 2019 року за “експериментальний підхід до боротьби з глобальною бідністю”.

Крім того, Е. Дюфло зробила суттєвий внесок у розвиток економічної політики. Вона досліджувала ефективність різних грошових та фіскальних інструментів для стимулювання економічного зростання та зменшення соціальних нерівностей. Її роботи засвідчують значення науково обґрунтованих економічних стратегій у вирішенні складних економічних проблем.

Розглядаючи внесок кожної окремої вченої, можемо побачити, як вони відобразили свій унікальний підхід та глибокі знання у своїх дослідженнях та теоретичних роботах. Вони працювали у різних напрямках економічної науки. Їхні теорії не лише розширили наші знання, а й вплинули на формування економічної політики, спрямованої на досягнення більш справедливого та ефективного суспільства. Історія показує, що важливість гендерної рівності у сфері науки та досліджень не може бути переоцінена. Внесок цих відомих жінок-економісток став справжнім доказом того, що різноманітність та інклюзивність у науковому середовищі відкривають дорогу для нових можливостей у розвитку економічної думки.

Висновки і перспективи. Аналізуючи роль жінок у розвитку економічних теорій, стає очевидним, що їхній внесок часто був недооцінений. Історично жінкам було складніше отримати визнання та високі посади в економічній галузі, що призвело до меншого представництва жінок у формуванні економічних теорій. Проте, останні десятиліття свідчать про зростаючий інтерес до досліджень з питань гендерних аспектів економічної науки. Це сприяє більш рівноправному визнанню внеску жінок у цю сферу та підтримці розвитку жіночих досліджень.

Для подальшого розвитку гендерно-інклюзивного економічного дискурсу важливо враховувати роль жінок у формуванні економічної думки та приділяти увагу їхнім дослідженням та ідеям. Сприяння більшому представництву жінок у провідних економічних журналах, академічних установах та державних установах різного рівня є важливим кроком у цьому напрямку. Для досягнення повної гендерної рівності у сфері економіки також потрібно сприяти розвитку лідерських якостей серед жінок, створюючи умови для навчання, менторства та професійного розвитку. Подальші дослідження та розвиток гендерно-інклюзивного економічного дискурсу важливі для підтримки рівних можливостей для жінок у економіці та побудови більш справедливого та стійкого суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Harriet Martineau: Theoretical and Methodological Perspectives – New York & London: Routledge, 2003. – 301 p.
2. Reeves R. The Women Who Made Modern Economics / Rachel Reeves., 2023. – 288 p.
3. A Biographical Dictionary of Women Economists. Edited by Robert W. Dimand, Mary Ann Dimand & Evelyn L. Forget, – Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2004. – 520 p.

4. Luxemburg R. Las tendencias de la economía capitalista [Electronic resource] / Luxemburg // Revista de economía critica. – 2019. – Mode of access: <http://revistaeconomicacritica.org>.
5. Harcourt G. Joan Robinson / G. Harcourt, P. Kerr., 2009. – 270 p.
6. Lemke J. Elinor Ostrom and the Bloomington School: Building a New Approach to Policy and the Social Sciences / J. Lemke, V. Tarko., 2021. – 208 p.
7. Reinhart C. This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly / C. Reinhart, K. Rogoff., 2009. – 463 p.
8. Reinhart C. Growth in a Time of Debt / C. Reinhart, K. Rogoff. // American Economic Review.: – 2010. – P. 573–578.
9. Goldin C. A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter / Claudia Goldin. // American Economic Review. – 2014. – №104. – P. 1091–1119.
10. Goldin C., F. Katz L. The Career Cost of Family. Workplace Flexibility (Washington DC, 29-30 November 2010). Washington, 2010. P. 1-12.
11. Banerjee A. Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty / A. Banerjee, E. Duflo., 2012. – 320 p.
12. Duflo E. Field Experiments in Development Economics [Electronic resource] / Esther Duflo. – 2006. – Mode of access: <https://economics.mit.edu/sites/default/files/2022-08/Field%20Experiments%20in%20Development%20Economics.pdf>.

REFERENCES

1. Hill, M. R. and Hoecker-Drysdale, S (ed.) (2003). *Harriet Martineau: Theoretical and Methodological Perspectives*. New York & London: Routledge.
2. Reeves, R. (2023). *The Women Who Made Modern Economics*.
3. Dimand, R. W., Dimand, M. A., & Forget, E. L. (ed.) (2004). *A Biographical Dictionary of Women Economists*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
4. Luxemburg R. Las tendencias de la economía capitalista [Electronic resource] / Luxemburg // Revista de economía critica. – 2019. – Available at: <http://revistaeconomicacritica.org>. (Accessed: 27 February 2024).
5. Harcourt, G., & Kerr, P. (2009). *Joan Robinson*.
6. Lemke, J., and Tarko, V. (2021). *Elinor Ostrom and the Bloomington School: Building a New Approach to Policy and the Social Sciences*.
7. Reinhart, C., and Rogoff, K. (2009). *This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly*.
8. Reinhart, C., & Rogoff, K. (2010). Growth in a Time of Debt. *American Economic Review*, pp. 573–578.
9. Goldin, C. (2014). A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter. *American Economic Review*, 104, pp. 1091–1119.
10. Goldin, C., & Katz, F. L. (2010). The Career Cost of Family. *Workplace Flexibility*. Washington, 29-30 November.
11. Banerjee, A., and Duflo, E. (2012). *Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*.
12. Duflo E. Field Experiments in Development Economics [Electronic resource] / Esther Duflo. – 2006. – Available at: <https://economics.mit.edu/sites/default/files/2022-08/Field%20Experiments%20in%20Development%20Economics.pdf>. (Accessed: 7 March 2024).

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.12

УДК 656.2.001.47

JELClassification: M54

Сулімов В.А.здобувач ступеня «доктор філософії»,
Донецький національний університет імені Василя Стуса<https://orcid.org/0009-0008-7557-6721>

v.sulimov@donnu.edu.com

**РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЧИННИКА СТІЙКОСТІ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У статті досліджено вплив корпоративної культури на здатність персоналу адаптуватися та реагувати на виклики, визначено ключові аспекти, що сприяють стійкості організацій. Використання кейс-стаді для ілюстрації успішної інтеграції корпоративної культури в управлінські стратегії підкреслило її важливість у сучасному бізнес-середовищі. Результати дослідження показують, що корпоративна культура, яка підтримує гнучкість, інновації та спільні цінності, значно підвищує адаптивність персоналу та сприяє стабільності організації. Особлива увага була приділена ролі лідерства у формуванні та розвитку корпоративної культури. На основі проведеного дослідження надано рекомендації, які допоможуть організаціям розробляти та впроваджувати ефективні стратегії управління, орієнтовані на розвиток і підтримку позитивної корпоративної культури. Ці стратегії сприятимуть підвищенню здатності персоналу швидко та ефективно реагувати на нові виклики, що, в свою чергу, забезпечить успішність та конкурентоспроможність організації у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: корпоративна культура, невизначеність, управління персоналом, адаптивне лідерство, менеджмент, стійкість, система управління персоналом

V.Sulimov

PhD Student, Vasyl' Stus Donetsk National University

<https://orcid.org/0009-0008-7557-6721>v.sulimov@donnu.edu.com**THE ROLE OF CORPORATE CULTURE AS A FACTOR OF SUSTAINABILITY OF
THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY**

The article examines the influence of corporate culture on the ability of personnel to adapt and respond to challenges, and identifies key aspects that contribute to the sustainability of organizations. Using a case study to illustrate the successful integration of corporate culture into management strategies highlighted its importance in today's business environment. The results of the study show that a corporate culture that supports flexibility, innovation and shared values significantly increases the adaptability of the staff and contributes to the stability of the organization. Special attention was paid to the role of leadership in the formation and development of corporate culture. Based on the conducted research, recommendations are provided that will help organizations develop and implement effective management strategies focused on the development and maintenance of a positive corporate culture. These strategies will contribute to increasing the ability of personnel to quickly and effectively respond to new challenges, which, in turn, will ensure the success and competitiveness of the organization in the long term.

Key words: corporate culture, uncertainty, personnel management, adaptive leadership, management, sustainability, personnel management system

Постановка завдання. У періоди економічної невизначеності або криз, корпоративна культура може відігравати критичну роль у підтримці високого рівня продуктивності та мотивації серед працівників. Сильна корпоративна культура допомагає зберігати злагодженість та взаєморозуміння між співробітниками, що сприяє загальному успіху організації. Також у сучасному світі таланти шукають не просто роботу, а місце, де вони можуть рости та розвиватися. Компанії з високо розвиненою корпоративною культурою легше залучають та утримують найкращих працівників, що стає стратегічною перевагою в конкурентних умовах. Корпоративна культура сприяє адаптивності компанії до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи стабільність та психологічну стійкість персоналу у важкі періоди. Це дозволяє швидше реагувати на ринкові виклики та зміни, мінімізуючи негативний вплив на діяльність компанії. Отже, зосередження на ролі корпоративної культури як на інструменті стійкості персоналу відкриває можливості для дослідження ефективних підходів до управління персоналом в різних ситуаціях, забезпечуючи тривалу конкурентоспроможність компаній на ринку, зокрема в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика формування корпоративної культури та визначення її ролі в управлінні персоналом є широко дослідженою зарубіжними та вітчизняними науковцями. Вперше поняття «корпоративна культура» серед факторів що визначають поведінку персоналу виокремили зарубіжні дослідники Теренс С. Діл і Аллан А. Кеннеді, далі ці питання вивчали Г. Хаєт, П. Вейл, К.Камерон, Р. Куїн. Важливе місце в цій групі досліджень мають дослідження Едгара Шайна, який вважає корпоративну культуру ключовим елементом у формуванні ідентичності організації та її внутрішніх процесів. Серед робіт вітчизняних науковців у даному дослідженні за основу взято працю Терон І.В. "Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудова відносин", в якій розглядається роль корпоративної культури в організації продуктивних стійких соціальних взаємодій між персоналом і керівництвом, а також наукова стаття авторів Кравченко В.О., Никифоренка В.Г. "Корпоративна культура як стратегічна конкурентна перевага підприємства", де проаналізовано роль корпоративної культури як засобу досягнення стійких конкурентних переваг; особлива увага приділяється формуванню культури персоналу.

Мета статті: дослідити вплив корпоративної культури на здатність персоналу адаптуватися й реагувати на виклики та надати рекомендації для організацій щодо успішної інтеграції корпоративної культури в HR-стратегії/

Виклад основного матеріалу. Корпоративна культура є невід'ємною складовою будь-якої організації, виникаючи з моменту її заснування. Однак визначення цього поняття часто викликає труднощі через наявність різних точок зору. Існує багато підходів до трактування корпоративної культури з економічної, управлінської, соціологічної та психологічної перспектив. В організації корпоративна культура може розглядатися як система, що включає кілька підсистем.

Виділення підсистем культури організації дозволяє відокремити корпоративну культуру, яка має різноманітні авторські визначення. Корпоративну культуру можна визначити як сферу менеджменту, пов'язану з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників в процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображають індивідуальність даної організації [3].

Корпоративна культура - це сукупність правил, звичаїв та сталої практики в галузі корпоративного управління, яка не отримала нормативного закріплення в законодавстві та базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо. Культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації [4].

Крім того, в практиці управління в широкому контексті корпоративну культуру розглядають як невидиме і неформальне «усвідомлення» організації – образ думок, управлінська культура (ідеологія управління, стилі керівництва і вирішення керівниками проблем, їх поведінка загалом), яка визначає політику організації по відношенню до працівників, партнерів і клієнтів; сукупність найбільш важливих ідей, поглядів, основних цінностей і стандартів, переконань, етичних норм, вірувань і очікувань, які приймають більшість працівників [5]

Наведені підходи до визначення досліджуваного поняття є різноспрямованими, але здебільшого зводяться до того, що корпоративна культура - це сукупність норм, правил, традицій, які приймаються менеджментом і персоналом організації. Вони виражаються у заявлених цінностях, орієнтирах поведінки та діях працівників. Попри значну кількість зарубіжних досліджень з розвитку корпоративної культури, сьогодні актуальним є формування поглядів, враховуючи специфіку української економіки.

Для кожного підприємства характерна своя корпоративна культура, яка впливає на його діяльність і формується внутрішнім середовищем. Вона складається з цінностей підприємства і працівників, правил і норм, що формують поведінку персоналу та забезпечують порядок у їх роботі; впливає на ефективність діяльності підприємства, задоволення інтересів управлінців, працівників, контрагентів та держави.

Вплив корпоративної культури на показники діяльності організації та якість управління людськими ресурсами підкреслює необхідність існування та процесу її формування. Це пояснюється наявністю п'яти факторів, характерних для організацій з міцною корпоративною культурою [1]:

1. Чітке усвідомлення фінансової стійкості організації та її розвитку.
2. Механізми стимулювання та вдосконалення професіоналізму співробітників.
3. Заохочення високої якості праці.
4. Розвинена система соціального захисту співробітників.
5. Гнучкі форми ефективної індивідуальної і колективної роботи.

Кожна організація має свої унікальні цінності, стиль ведення бізнесу, філософію, принципи, правила та норми поведінки. Ці елементи складають корпоративну культуру, яка в кожній організації буде мати свої, характерні лише їй риси. Наразі українські підприємства активно розвивають свою корпоративну культуру. Наприклад, все частіше проводяться тренінги, конференції та корпоративні вечори, що є першим кроком до впровадження формалізованої корпоративної культури. Великі підприємства прагнуть формувати її, використовуючи провідний світовий досвід, включаючи різноманітні тренінги для персоналу, корпоративні сайти тощо [2].

Зазначимо, що в теорії та практиці менеджменту поширеними є дослідження, які показують, що культурні фактори, такі як довіра, відкритість комунікацій та підтримка ініціативи співробітників, значно підвищують відданість та знижують рівень професійного вигорання. Така корпоративна культура сприяє розвитку позитивного робочого середовища, де співробітники відчують себе цінними та залученими до досягнення спільних цілей. Ці дослідження є фундаментом для глибшого аналізу та дослідження специфічних аспектів впливу корпоративної культури на стійкість персоналу в умовах нестабільності та змін.

Для вивчення ролі корпоративної культури в забезпеченні стійкості персоналу можуть бути використані різноманітні методи збору даних, включаючи анкетування, інтерв'ю та кейс-стадії. Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, але їх комбінація може забезпечити більш повне розуміння проблеми. Зупинимось більш детально на описовій характеристиці цих методів.

Анкетування використовує структуровані питальні анкети, які розсилаються працівникам організації. Анкети можуть містити запитання про сприйняття корпоративної культури, рівень задоволеності від роботи, відчуття приналежності до компанії та інші аспекти, що стосуються стійкості персоналу. Перевагами цього методу є можливість

отримання великої кількості даних за короткий час та легкість аналізу результатів. Однак анкетування може бути дозволяє співробітникам висловлювати свої думки, почуття та спостереження, що може призвести до виявлення нових аспектів проблеми. Однак цей метод є обмеженим у тому, що не дозволяє отримати детальні пояснення та контекст, який може бути важливим для розуміння проблеми.

Інтерв'ю зі співробітниками організації може допомогти отримати більш глибоке розуміння їхніх переживань та досвіду з корпоративною культурою. Вільна форма інтерв'ю метод може бути часо- та ресурсоємним, а також може вимагати підготовки інтерв'юерів для ефективного проведення інтерв'ю.

Метод кейс-стаді використовуються для глибшого вивчення конкретних ситуацій або випадків, пов'язаних з корпоративною культурою та стійкістю персоналу. Цей метод може включати аналіз документів, спостереження та інтерв'ю з ключовими учасниками. Кейс-стаді дозволяють отримати детальний інсайт у складний контекст та динаміку, що впливають на корпоративну культуру та стійкість персоналу. Однак цей метод може бути часо- та працезатратним, а також вимагає високого рівня експертизи в досліджуваній галузі.

Комбінація цих методів збору даних може допомогти отримати більш повне розуміння ролі корпоративної культури в забезпеченні стійкості персоналу та розробити ефективні стратегії для покращення організаційного клімату.

При проведенні аналізу ролі корпоративної культури в забезпеченні стійкості персоналу компанії, організації слід брати до уваги такі критерії:

1. Розмір організації: важливо вибрати організації різного розміру, від малих стартапів до великих міжнародних корпорацій. Це дозволить оцінити, як розмір організації впливає на розвиток корпоративної культури та стійкість персоналу.

2. Галузь діяльності: важливо вибрати організації з різних галузей, оскільки корпоративна культура може значно відрізнятися залежно від специфіки бізнесу. Дослідження організацій з різних галузей дозволить виявити загальні тенденції та унікальні аспекти.

3. Географічне розташування: розгляд організацій з різних регіонів може допомогти зрозуміти, як культурні та інституційні особливості впливають на формування корпоративної культури та стійкість персоналу.

4. Історія та досвід: організації з різним стажем на ринку та різним рівнем досвіду можуть мати відмінні підходи до розвитку корпоративної культури та управління персоналом. Важливо включити в аналіз як нові, так і вже встановлені організації.

5. Доступність даних: організації, які надають достатньо інформації про свою корпоративну культуру, персонал та підходи до управління, будуть більш придатними для аналізу.

Крім того, досліджуючі роль корпоративної культури в управлінні персоналом варто розглянути розподіл впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на корпоративну культуру.

До внутрішніх факторів належать:

– матеріальні умови діяльності організації (фінансові, виробничі, технологічні та інші);

– установки, прагнення та цілі керівництва;

– існування та вплив субкультур всередині організації;

– особистісна культура керівництва та персоналу;

– рівень освіти та інтелектуального розвитку працівників;

– менталітет працівників (сукупність поглядів, думок, стереотипів та уявлень);

– характер, темперамент і психологічні особливості працівників.

До зовнішніх факторів відносимо:

– імідж організації, передбачуваність її поведінки для ділових партнерів і суспільства, вплив на зовнішні суб'єкти, включаючи культури вищого рівня

(корпоративна культура може вважатися субкультурою щодо регіональних та національних культур);

- демонстрація унікальності як фактор забезпечення конкурентних переваг;
- імідж в очах клієнтів (що впливає на рівень продажів і залучення постійних клієнтів) і акціонерів (що впливає на рівень інвестицій).

Крім того, ця група факторів охоплює ще й ті, що представлено в табл.1 з конкретизацією їх впливу на корпоративну культуру.

Таблиця 1 Вплив зовнішніх факторів та нестабільності на корпоративну культуру

Зовнішній фактор	Вплив на корпоративну культуру	Приклади адаптацій
Економічна нестабільність	Підвищує стрес, потребу в стабільності	Зосередження на корпоративному благополуччі, збільшення гнучкості в роботі
Політичні коливання	Необхідність швидко адаптуватися до змін	Введення чітких правил корпоративної комунікації, підготовка до кризових ситуацій
Технологічні інновації	Може змінити робочі процеси та комунікацію	Інтеграція новітніх технологій, навчання персоналу
Зміни в законодавстві	Вимагає перегляду корпоративних політик	Оновлення внутрішніх правил та процедур
Соціальні тренди	Впливає на корпоративну етику та цінності	Адаптація до сучасних вимог суспільства, наприклад, підтримка різноманітності

Вплив зовнішніх факторів та нестабільності на корпоративну культуру може бути значним і має важливе значення для способу, яким функціонує організація та взаємодіє зі своїм персоналом. Зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, політичні зміни, технологічні інновації та демографічні тренди, можуть створювати різноманітні виклики для корпоративної культури. Вони можуть впливати на цінності, норми, способи спілкування та стандарти поведінки в організації.

Вивчення впливу зовнішніх факторів на корпоративну культуру підкреслює критичну роль адаптивності та гнучкості у сучасному бізнес-середовищі. Економічні коливання, політична нестабільність, технологічні інновації, зміни в законодавстві, та соціальні тренди мають значний вплив на внутрішнє середовище компаній, що вимагає від організацій бути готовими до швидкої адаптації. Результати показують, що компанії, які активно реагують на зовнішні виклики, впроваджуючи гнучкі політики та процедури, ефективно підтримують і розвивають свою корпоративну культуру, підвищуючи загальну стійкість та здатність персоналу до адаптації. Важливо, щоб керівництво компаній розуміло значення корпоративної культури як стратегічного активу, що може сприяти або перешкоджати досягненню бізнес-цілей в умовах нестабільності.

Корпоративні цінності визначають характер цілей, які ставить перед собою керівництво організації, та формують корпоративну культуру, яка, у свою чергу, впливає на поведінку працівників. Також працівники впливають на стан корпоративної культури, створюючи прямо пропорційну взаємозалежність між корпоративною культурою та працівниками. Останнім часом спостерігається тенденція до того, що все більше компаній аналізують цю проблему та публікують заяви про цінності, на які вони орієнтуються, часто у формі офіційних заяв. Розгляд і формальне затвердження таких цінностей спрощує діяльність співробітників компанії, її споживачів, постачальників та інших контрагентів. [6].

Розглянемо як корпоративна культура може впливати на стійкість персоналу через аналіз кейс-стаді, ролі лідерства та вплив тренінгів й розвиваючих програм.

Для ілюстрації впливу корпоративної культури на стійкість персоналу розглядаються приклади з трьох різних секторів: технологічного, фінансового та виробничого. Компанія з технологічного сектору, наприклад, Google, відома своєю інноваційною корпоративною культурою, яка підтримує відкритість, креативність та взаємну підтримку, сприяє високому рівню задоволеності та відданості серед працівників, що забезпечує стійкість у висококонкурентному середовищі. Фінансові інституції, такі як JPMorgan Chase, зосереджуються на цінностях інтегритету та відповідальності, що допомагає управляти ризиками і витримувати фінансові кризи. Виробничі компанії, наприклад, Ford, акцентують на взаємній підтримці та командній роботі, що є критично важливим у підтримці продуктивності та стійкості на фоні виробничих викликів.

Лідерські якості керівника стають основою для успішного формування та розвитку сучасної організаційної культури. Е. Шейн у своїй роботі трактує лідерство як управлінський вплив, здійснюваний завдяки важливим особистісним якостям. У зв'язку з цим він пише: “Створення культури, її розвиток та управління нею – ось у чому полягає справжнє завдання керівника” [7]. Дослідження ролі лідерства у формуванні та розвитку організаційної культури не буде повним без аналізу теорії лідерства, розробленої Шейном. Він вважав, що особлива функція лідерів полягає в наданні відповідей на питання, пов'язані з зовнішніми та внутрішніми аспектами існування організації. Проте, лідери не нав'язують колегам конкретну модель сприйняття і мислення, а стимулюють їх до певних дій, які дозволяють перевірити власні ідеї щодо вирішення організаційних проблем і створення стабільної внутрішньої системи управління.

Е. Шейн підкреслював, що роль лідера у формуванні та розвитку організаційної культури змінюється на різних етапах життя організації. На ранньому етапі чітка стратегічна політика лідера-засновника запобігає різного роду двозначним та розкольницьким позиціям. При певних змінах у зовнішньому середовищі на подальших етапах розвитку організації його первісні уявлення можуть значно змінитися, що призводить до змін в організаційній культурі.

Е. Шейн також зазначав, що з розвитком організації вторинні механізми формування і розвитку організаційної культури перетворюються на первинні механізми, забезпечуючи організаційну стабільність. Він вважав, що чим більш важливу роль у роботі організації відіграватимуть структури, процедури та ритуали, тим більше вони ставатимуть своєрідними фільтрами або наборами критеріїв при виборі нових лідерів. У результаті, у достатньо розвинених організаціях ймовірність того, що нові лідери змінюватимуть організаційну культуру, суттєво знижується [7].

У сучасних умовах тренінги та корпоративні навчальні програми є важливими інструментами, через які корпоративна культура може впливати на стійкість персоналу. Програми, що зосереджені на розвитку навичок вирішення проблем, адаптації до змін та управління стресом, не тільки підвищують професійні компетенції, але й сприяють формуванню відчуття контролю та самоефективності серед працівників. Це, в свою чергу, підвищує загальну стійкість персоналу і здатність компанії ефективно реагувати на несподівані виклики та зміни. Тренінги та навчальні програми допомагають співробітникам розвивати нові навички та компетенції, що є важливим для їхнього професійного зростання та розвитку кар'єри. Співробітники, які мають можливість постійно вдосконалювати свої навички, відчувають себе більш цінними та мотивованими, що сприяє їхній стійкості в організації. Участь у тренінгах та розвиваючих програмах може сприяти збільшенню відчуття приналежності до компанії. Коли співробітники бачать, що їхній розвиток та добробут є пріоритетом для організації, вони сильніше зв'язуються з нею та більш віддані своїй роботі. Тренінги та розвиткові програми допомагають співробітникам відчути себе більш впевненими та компетентними у своїй роботі. Це може позитивно впливати на їхню задоволеність від роботи та загальний стан

емоційного благополуччя, що в свою чергу підвищує їхню стійкість та готовність залишатися в організації на тривалий термін. Підвищення інвестицій у розвиток співробітників може сприяти зменшенню текучості кадрів. Коли співробітники бачать перспективи для розвитку та зростання в організації, вони більш схильні залишатися в компанії, що дозволяє зберігати талановитих працівників та забезпечувати стійкість персоналу.

Висновки. За результатами проведеного дослідження узагальнено рекомендації для розвитку корпоративної культури на основі аналізу впливу корпоративної культури на стійкість персоналу:

1. Підтримка інновацій та відкритості: як показує приклад Google, для технологічних компаній важливо створювати корпоративну культуру, яка підтримує відкритість, креативність і взаємну підтримку. Організації повинні заохочувати інноваційне мислення та сприяти вільному обміну ідеями серед співробітників. Це допоможе підвищити рівень задоволеності та відданості працівників, сприяючи їх стійкості у висококонкурентному середовищі.

2. Взаємна підтримка та командна робота: у виробничих компаніях, наприклад, Ford, акцент на взаємній підтримці та командній роботі є критично важливим для підтримки продуктивності та стійкості перед виробничими викликами. Організаціям слід сприяти колективній роботі та взаємодії між співробітниками, створюючи умови для спільного вирішення проблем та досягнення цілей.

3. Адаптивне лідерство: лідери повинні бути готові до змін у зовнішньому середовищі та адаптувати свої первісні уявлення про організаційну культуру відповідно до нових умов. Це дозволить організації залишатися гнучкою та стійкою перед викликами.

4. Впровадження структур, процедур та ритуалів. З розвитком організації структури, процедури та ритуали повинні ставати первинними механізмами, що забезпечують стабільність. Вони повинні служити фільтрами або наборами критеріїв при виборі нових лідерів, що знижує ймовірність змін у організаційній культурі.

5. Управління стресом: тренінги з управління стресом можуть підвищити емоційне благополуччя співробітників, сприяючи їхній стійкості та задоволеності роботою.

6. Формування відчуття приналежності: участь у тренінгах та розвиваючих, навчальних програмах може збільшити відчуття приналежності до компанії, що сприятиме їхній довгостроковій відданості.

Запровадження цих рекомендацій допоможе організаціям розвивати сильну корпоративну культуру, яка підвищує стійкість персоналу, забезпечуючи таким чином стабільність та конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петрова І.Л. Вплив корпоративної культури на модернізацію соціально-трудових відносин. *Вчені записки*. 2015. № 40. С. 139–145.
2. Пушкар З.М., Панчук Д.В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1025 – 1028.
3. Бугаєвська Ю.В. Поняття корпоративної культури: її суть і структура. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи*. 2011. № 36. С. 12—17.
4. Терон І.В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип.6, 2015. С.639-643.
5. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С 284–290.
6. Рождественська Н.А. Способи між особового пізнання [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://psyera.ru/korporativnaya-kultura-i-cennosti_8141.htm.
7. Edgar H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*, 1992.

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.13

УДК 005.412:60:33(477)

JELClassification: O 10

Тюрін Є.Є.

здобувач ступеня доктора філософії
Донецького національного університету імені Василя Стуса
ORCID: 0009-0002-8955-1388
e-mail: ye.tiurin@donnu.edu.ua

ВПРОВАДЖЕННЯ ПАРАДИГМИ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

Статтю присвячено моделюванню парадигми зеленої економіки на підприємствах державного значення, аналіз здійснено на прикладі АТ «Укрзалізниця». Спершу здійснено аналіз літератури та визначено основні види діяльності АТ «Укрзалізниці» і можливості впровадження зеленої економіки в види діяльності державного підприємства. Після цього змодельовано основні парадигми для кожного виду діяльності та універсалізовано їх для використання іншими підприємствами. Проведено також аналіз уже здійснених ініціатив на АТ «Укрзалізниця».

Ключові слова: зелена економіка, державне підприємство, екологічні ініціативи, Індустрія 4.0, політика сталості, парадигма, екологічні матеріали, композитні матеріали.

Літ. – 8.

Tiurin Y.

ORCID: 0009-0002-8955-1388
e-mail: ye.tiurin@donnu.edu.ua

IMPLEMENTATION OF THE GREEN ECONOMY PARADIGM ON THE EXAMPLE OF JSC «UKRZALIZNYTSYA»

The article is devoted to the modeling of the green economy paradigm at enterprises of state importance, the analysis is carried out on the example of JSC «Ukrzaliznytsia». First, an analysis of the literature was carried out and the main types of activities of JSC «Ukrzaliznytsia» and the possibilities of introducing the green economy into the activities of the state enterprise were determined. After that, the main paradigms for each type of activity were modeled and universalized for use by other enterprises. An analysis of already implemented initiatives at JSC «Ukrzaliznytsia» was also carried out.

Keywords: green economy, state enterprise, environmental initiatives, Industry 4.0, sustainability policy, paradigm, ecological materials, composite materials.

Ref. – 8.

Постановка проблеми. Впровадження зеленої економіки на державних підприємствах в сучасному контексті являється критично важливим кроком для забезпечення сталого розвитку та збереження природних ресурсів. Підприємства відіграють ключову роль у формуванні економічної політики та впливають на стан довкілля через свою діяльність.

Одним з головних аспектів значення впровадження зеленої економіки є мінімізація негативного впливу на довкілля. Державні підприємства мають можливість впроваджувати енергоефективні технології, зменшувати викиди та оптимізувати використання ресурсів, що допомагає зменшити екологічний слід підприємств.

На сьогоднішній день, розробка парадигми впровадження зеленої економіки на державних підприємствах, має велике значення і з інших причин.

По-перше, внаслідок повномасштабного вторгнення на територію України, значним чином зазнала і продовжує зазнавати негативних наслідків екологія – це підтверджується в тому числі різким зростанням показників забруднення повітря та водойм, підвищенням радіації в зонах розміщення АЕС, кліматичними та атмосферними аномаліями, значним погіршенням стану біосфери. З огляду на вищесказане, потрібно робити кроки щодо поступового відновлення екосистеми України, а саме проводити заходи зі зменшення кількості промислових забруднень та відходів.

По-друге, здійснення заходів по впровадженню зеленої економіки допоможе значно наблизитися до стандартів країн Європейського Союзу і сприятиме прогресу євроінтеграції в цілому.

Такий курс дій також допоможе українській економіці стати більш стійкою до зовнішніх впливів та забезпечить стабільний шлях до інтеграції в європейський економічний простір.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Здійснимо короткий огляд передових досліджень в області практичних аспектів впровадження парадигми зеленої економіки в діяльність підприємств. У своїх дослідженнях Мартієнко А.І. виділив чотири основних види екологічних інновацій – технічні, організаційні, економічні та соціальні [1]. Вчений зазначає, що екологічні інновації залежать від рівня науково-технічного прогресу, можливості практичного втілення та реалізованості на світовому ринку. Скороход І.С. досліджував розвиток зеленої економіки у рамках Європейського Союзу як однієї з провідних міжнародних організацій найбільш індустріально розвиненого континенту [2]. О. Чмир досліджує еволюцію принципів зеленої економіки та звертає увагу на зміну підходів до встановлення цих принципів [3]. І.А. Сааджан запропонував систему принципів формування індикаторів зеленої економіки, які мають ключове значення для розвитку стійкої та екологічно відповідальної економічної моделі [4]. Костик Є. П. досліджує теоретико-практичні засади реалізації принципів «зеленої» економіки для забезпечення еколого-економічної безпеки регіону, зокрема на прикладі Київської області [5].

Хоча всі вищенаведені дослідження мають нагальний практичний зміст та є актуальними для досвіду України, існує необхідність дослідити впровадження парадигми зеленої економіки на прикладі державних підприємств, що має велике значення в умовах війни, трансформацій та становлення України на світовій арені новітньої історії і доводить спроможність держави піклуватися про довкілля навіть у таких складних умовах.

Мета статті – створення моделі парадигми зеленої економіки на державному підприємстві.

Виклад основних результатів дослідження. Об'єктом дослідження є державне підприємство АТ «Укрзалізниця». Публічне Акціонерне Товариство «Укрзалізниця» є органом управління залізничним транспортом загального користування, який здійснює централізоване керівництво процесом перевезень у внутрішніх та міжнародних сполученнях, а також регулює виробничо-господарську діяльність залізниць. У сферу діяльності «Укрзалізниця» входять Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська залізниці, а також інші підприємства та організації, які утворюють єдиний виробничо-технологічний комплекс, що забезпечує перевезення вантажів та пасажирів [6]. Організаційна структура АТ «Укрзалізниця» представлена на рис. 1.

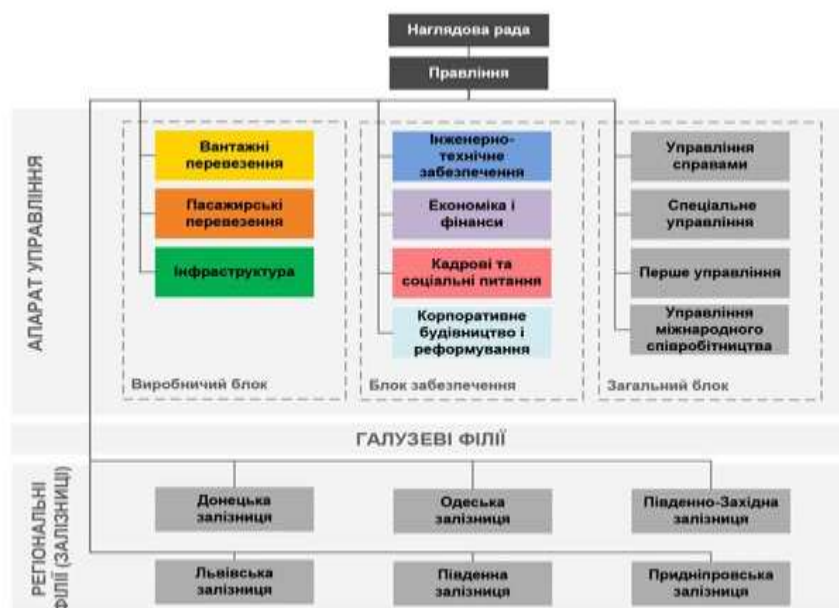


Рис.1. Організаційна структура АТ «Укрзалізниця»

Укрзалізниця надає широкий спектр послуг, включаючи перевезення пасажирів та вантажів, доступ до інфраструктури залізничного транспорту, проектування, будівництво, реконструкцію та технічне обслуговування інфраструктури, будівельну діяльність, зберігання та складування вантажів, ремонт вантажних вагонів і контейнерів, продаж проїзних документів та обслуговування пасажирів, навантаження та вивантаження багажу, вантажобагажу та пошти, а також охорону вантажів. У всіх цих напрямках можливе впровадження зелених практик, таких як ефективне використання ресурсів, зменшення викидів та використання екологічно чистих технологій.

Таким чином, важливим кроком дослідження буде класифікація видів діяльності Укрзалізниці та розробка можливих парадигм впровадження зеленої економіки до кожного з видів діяльності державного підприємства, тобто буде використовуватися аналітичний метод по відношенню до конкретного підприємства, при цьому після виведення окремих парадигм планується застосувати метод універсалізації для моделювання більш загальної парадигми впровадження зеленої економіки в діяльність підприємств державного значення.

Впровадження зеленої економіки в діяльність «Укрзалізниці» з надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів, у тому числі небезпечних вантажів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом у внутрішньому та міжнародному сполученні може включати низку заходів.

Перш за все, необхідно сфокусуватися на переході до використання відновлюваних джерел енергії для живлення рухомого складу та інфраструктури. Це може бути досягнуто шляхом встановлення сонячних панелей на вокзалах, депо та уздовж залізничних колій, а також використання вітрових турбін у відповідних регіонах. В контексті важливості запобігання парниковому ефекту, «Укрзалізниця» може розглянути питання впровадження гібридних або збільшення кількості електричних локомотивів, що значно зменшить викиди парникових газів.

Паралельно з цим, не менш важливо поставити задачу оптимізувати систему логістики та маршрути перевезень, щоб скоротити витрати палива та викиди. Дана схема може включати більш ефективне планування розкладів руху поїздів, консолідацію вантажів та використання сучасних технологій відстеження та моніторингу для уникнення непотрібних пересувань.

Розробка парадигми впровадження зеленої економіки в діяльність «Укрзалізниці» в сфері надання інфраструктурних послуг передбачає комплексний підхід, який охоплює

різні аспекти функціонування залізничної мережі. Насамперед, необхідно звернути увагу на модернізацію та оновлення існуючої інфраструктури з метою підвищення її енергоефективності та екологічності. Для досягнення цієї мети необхідно оглянути проблему впровадження сучасних систем управління рухом поїздів, автоматизованих систем сигналізації та зв'язку, що дозволяють оптимізувати графіки руху та скоротити непродуктивні простої, а отже, зменшити споживання енергії та викиди шкідливих речовин.

Важливим кроком є модернізація колійного господарства, що включає використання більш довговічних та екологічно чистих матеріалів для будівництва та ремонту колій, а також впровадження новітніх технологій укладання колій, які дозволяють скоротити витрати на обслуговування та ремонт. З даного блоку важливо висвітлити використання композитних шпал.

Композитні шпали є екологічно сприятливою альтернативою традиційним дерев'яним шпалам і ближчими до принципів зеленої економіки, оскільки вони виготовлені з переробленого пластику та інших відходів, що сприяє повторному використанню ресурсів і зменшує потребу у видобутку нових матеріалів. На відміну від дерев'яних, шпали даного типу не потребують обробки хімічними речовинами для захисту від гниття, що знижує забруднення довкілля токсичними сполуками. Композитні шпали мають значно довший термін експлуатації порівняно з деревом, що зменшує потребу в частій заміні і, відповідно, скорочує витрати ресурсів. Під час виробництва композитних матеріалів використовується менше енергії, ніж для виробництва бетонних шпал. В кінці терміну служби композитні шпали можуть бути повторно переробленими, забезпечуючи безвідходний цикл. Вони легші за бетонні, що зменшує навантаження на ґрунти та потребу в більш масивній основі колії.

Впровадження зеленої економіки в діяльність «Укрзалізниці» з проектування, будівництва, утримання, експлуатації, реконструкції, ремонту, модернізації та технічного переоснащення об'єктів інфраструктури залізничного транспорту вимагає комплексного підходу на всіх етапах і, водночас, в декотрих аспектах значною мірою перегукується з ідеями парадигми зеленої економіки блоку надання інфраструктурних послуг, що було розглянуто вище.

На стадії проектування необхідно застосовувати принципи екологічно орієнтованого дизайну, який передбачає використання енергоефективних рішень, максимальне залучення відновлюваних джерел енергії, зменшення обсягів відходів та оптимізацію логістики для мінімізації негативного впливу на довкілля.

Під час будівництва та реконструкції слід використовувати екологічно чисті матеріали, такі як перероблений пластик, композитні матеріали, бетон з додаванням промислових відходів, а також впроваджувати технології, що зменшують споживання енергії та води на будмайданчиках. Крім того, важливо забезпечити належне поводження з будівельними відходами, здійснюючи їх роздільний збір та передачу на переробку.

В процесі експлуатації об'єктів інфраструктури необхідно максимально використовувати відновлювані джерела енергії, такі як сонячні панелі, вітрові турбіни та геотермальну енергію для забезпечення електроенергією вокзалів, депо, сигнальних систем та освітлення. Також слід впроваджувати системи енергомоніторингу та автоматизованого управління споживанням ресурсів для оптимізації їх використання.

Під час ремонту та модернізації важливо застосовувати технології та матеріали, що продовжують термін експлуатації об'єктів та зменшують потребу в ресурсах для їх обслуговування. Наприклад, використання безстикової колії, бетонних або композитних шпал, а також новітніх систем сигналізації та зв'язку.

Окремої уваги потребує питання поводження з відходами, що утворюються в процесі утримання та експлуатації об'єктів інфраструктури. «Укрзалізниця» намагається поступово запровадити ефективну систему роздільного збору, сортування та передачі відходів на переробку, а також розглянути можливість впровадження технологій з їх переробки безпосередньо на власних потужностях.

Яскравим прикладом вже впровадженої парадигми зеленої економіки економіки в діяльність «Укрзалізниці» з проектування, будівництва, утримання, експлуатації,

реконструкції, ремонту, модернізації та технічного переоснащення об'єктів інфраструктури залізничного транспорту є впровадження інформаційно-просвітницької кампанії «Екосвідомі разом!» в 2023 році [7]. Поширюючи знання про важливість збереження природних екосистем, правильного поводження з відходами, раціонального використання ресурсів, ініціатива спонукає людей переосмислити свою повсякденну поведінку і зробити конкретні кроки для зменшення негативного впливу на довкілля. Дана інформаційно-просвітницька кампанія ґрунтувалася на низці екологічних ініціатив, впроваджених «Укрзалізницею» в рамках експлуатації інфраструктури з метою зменшення негативного впливу на довкілля та переходу до принципів зеленої економіки:

1. Розвиток безготівкової системи продажу квитків через мобільний додаток та веб-сайт компанії. Це дозволяє уникнути використання паперових квитків та зменшити споживання ресурсів на їх друк та транспортування.

2. Заохочення пасажирів використовувати багаторазові ємності для напоїв замість одноразових пластикових пляшок. Дана практика скорочує утворення відходів та сприяє культурі повторного використання.

3. Запровадження багаторазових рушників в вагонах замість одноразових паперових. Дана ініціатива зменшує споживання паперу, зроблених з деревини, а також обсяги відходів.

4. Популяризація безпечних для довкілля способів придбання квитків та споживання в поїздах, що мінімізують використання природних ресурсів та сприяють формуванню відповідальної екологічної поведінки серед пасажирів.

В майбутньому дану ініціативу було би добре значно розширити і здійснювати ряд заходів до заохочення екологічного поводження серед громадян на постійній основі.

Запровадження ряду ініціатив парадигми зеленої економіки в будівельну діяльність «Укрзалізниці» поєднує у собі ряд заходів, застосованих по відношенню до попередньо описаних видів діяльності державного підприємства.

Впровадження принципів зеленої економіки в діяльність зі зберігання та складування різних видів вантажів, вантажобагажу, багажу та ручної поклажі пасажирів для «Укрзалізниці» вимагає комплексного підходу. Необхідно звернути увагу на оптимізацію використання складських приміщень та зон зберігання. Це передбачає ефективне планування розміщення вантажів, використання високих стелажних систем для максимального використання висоти приміщень, а також впровадження автоматизованих систем управління складами для мінімізації переміщень персоналу та техніки. Оптимізація використання складських потужностей дозволить зменшити споживання енергії на опалення, освітлення та вентиляцію приміщень.

Впровадження принципів зеленої економіки в діяльність «Укрзалізниці» з надання послуг з ремонту вантажних вагонів і контейнерів, ремонту колісних пар, проведення промивально-пропарювальних робіт та дезінфекції вантажних вагонів має частковий зв'язок з застосуванням новітніх цифрових технологій [8].

Застосування інноваційних технологій, таких як 3D-друк, підходів Industry 4.0, досліджень рухомого складу, розробки та тестування нових рішень в рамках оновленої стратегії «Укрзалізниці» може суттєво сприяти розвитку політик зеленої економіки в контексті діяльності компанії з ремонту тягового рухомого складу.

По-перше, 3D-друк дозволяє виготовляти деталі та компоненти з використанням переробленого пластику, металевого порошку та інших екологічно чистих матеріалів, скорочуючи відходи виробництва. Це сприяє принципам циркулярної економіки та ресурсозбереження.

По-друге, технології Industry 4.0, а саме Інтернет речей, великі дані, хмарні обчислення, дозволяють оптимізувати виробничі процеси, енергоспоживання, логістику, що веде до зниження викидів парникових газів та забруднення.

По-третє, поглиблене дослідження стану рухомого складу за допомогою сучасних діагностичних систем дає змогу точніше визначати потребу в ремонті чи заміні компонентів, продовжуючи термін експлуатації справних деталей та скорочуючи марнотратне використання ресурсів.

По-четверте, розробка та тестування нових матеріалів, технологій та рішень для тягового рухомого складу відкриває можливості для впровадження більш екологічних альтернатив традиційним варіантам, наприклад, легших та міцніших композитних матеріалів замість металу.

Також, цифровізація виробничих процесів та автоматизація в рамках концепції Industry 4.0 дозволяють підвищити точність, ефективність та безпеку праці, зменшуючи ризики забруднення довкілля внаслідок людського фактору.

Решта видів діяльності, пов'язаних з поводженням з вантажами, можуть містити парадигми зеленої економіки, описані вище. Також щодо частково парадигма зеленої економіки щодо обслуговування пасажирів була впроваджена у висвітленій вище програмі «Екосвідомі разом!».

Отже, поєднання переходу на безготівкові продажі, запровадження багаторазових ємностей та рушників, роздільного збору відходів, використання відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності, екологічної сертифікації матеріалів та навчання персоналу дозволить «Укрзалізниця» істотно наблизитися до парадигми зеленої економіки в даній сфері діяльності.

На рисунку 2 зображено універсалізовані парадигми впровадження зеленої економіки в різні види діяльності «Укрзалізниця», практики можуть поширюватися на інші державні підприємства зі схожими видами діяльності.

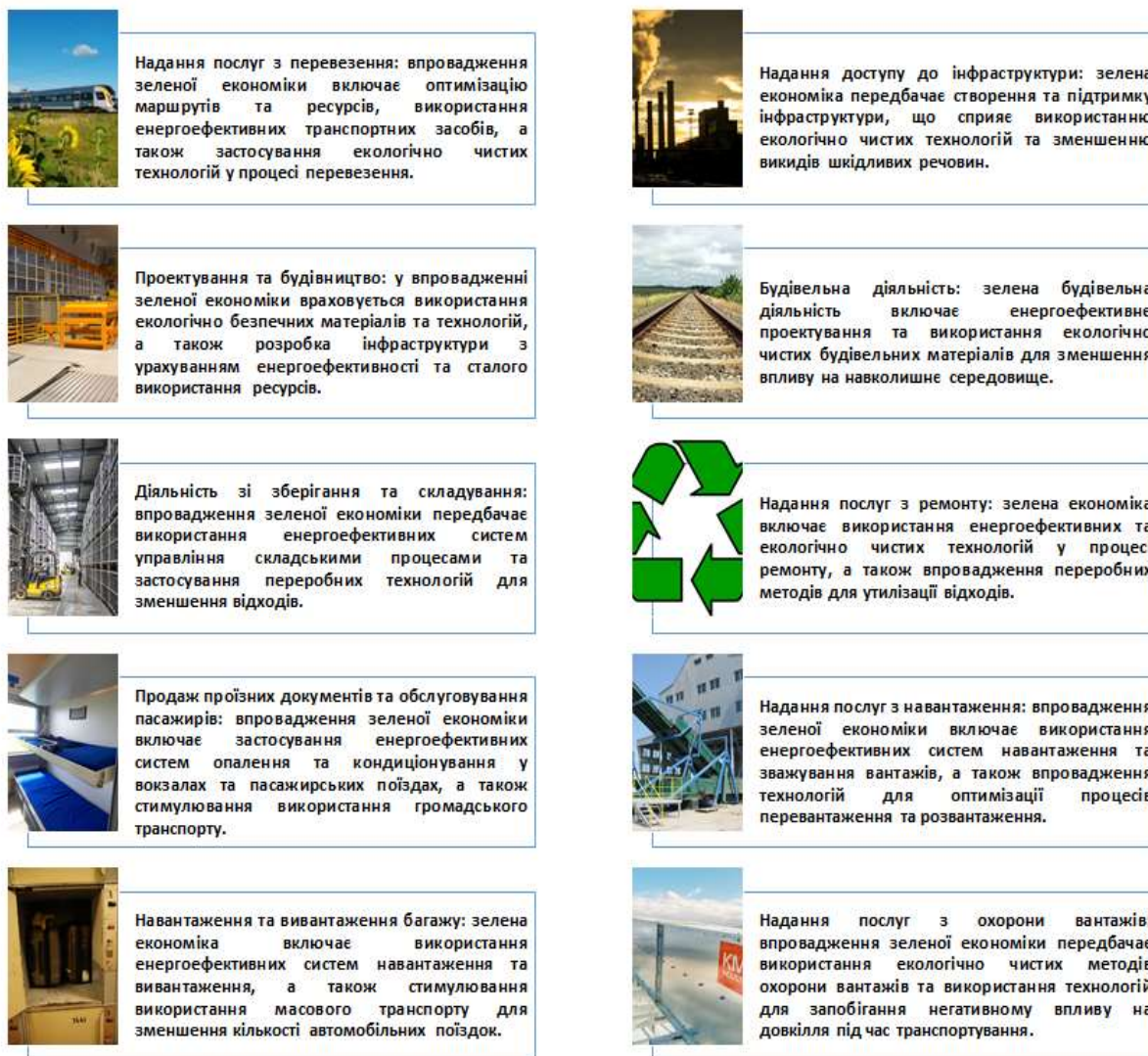


Рис.2. Універсалізовані парадигми впровадження зеленої економіки на прикладі АТ «Укрзалізниця»

Висновки. Таким чином, у статті визначено основні види діяльності АТ «Укрзалізниця» та можливості впровадження зеленої економіки в види діяльності державного підприємства. Проаналізовано кроки, які вже зроблено щодо в діяльності з обслуговування пасажирів шляхом максимального переходу на безготівковий продаж квитків через онлайн-сервіси та мобільні додатки, впровадження багаторазових ємностей для напоїв та їжі, багаторазових рушників у вагонах замість одноразових, роздільного збору та переробки відходів, активного використання відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності вокзалів та поїздів, застосування екологічно безпечних миючих засобів, залучення кваліфікованого персоналу та проведення навчань з екологічної відповідальності, а також впровадження систем мотивації працівників дотримуватися зелених практик у своїй роботі. З іншого боку, велика частина можливих змін в парадигмі діяльності державного підприємства все ще залишається відкритою для впровадження заходів з підвищення екологічності, особливо в сферах, що стосуються ремонту, експлуатації та інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мартієнко А. І. Екологічні інновації в регіональній інноваційній системі *Ефективна економіка*. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4232>.
2. Скороход І. С., Горбач Л. М. Розвиток «зеленої» економіки в країнах Європейського Союзу. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2019. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=U ZTNU_econ_2019_30\(69\)_2_6](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=U ZTNU_econ_2019_30(69)_2_6).
3. Чмир О. С., Захаркевич Н. П. «Зелена» економіка: сутність, цілі та базові принципи. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123331/9-Chmyr.pdf?sequence=1>.
4. Сааджан І. А. Формування системи індикаторів «зеленої економіки». *Економічні інновації*. 2015. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/98069/16-Saadjan.pdf?sequence=1>.
5. Костик Є. П. Теоретико-практичні засади реалізації принципів «зеленої» економіки для забезпечення еколого-економічної безпеки регіону (на прикладі Київської області). *Економічний вісник університету*. 2018. URL: http://ephshair.uhsp.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/3380/Verstka_37_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=67.
6. АТ «Укрзалізниця». URL: <https://uz.gov.ua/>.
7. Укрзалізниця використовує 3D-технології для ремонту вагонів. *Укрінформ*. 2019. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2910247-ukrzaliznica-vikoristae-3dtehnologii-dla-remontu-vagoniv.html>.
8. LDU & Укрзалізниця 2023 - EKO!. Let's Do It Ukraine. 2023. URL: <https://letsdoitukraine.org/2023/10/ldu-ukrzaliznytsia-2023-eco/>.

REFERENCES

1. A. I. Martienko. ECOLOGICAL INNOVATIONS IN THE REGIONAL INNOVATION SYSTEM [Electronic resource] / A. I. Martienko // Effective economy. – 2015. – Resource access mode: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4232>.
2. Skorokhod, I.S. Development of the «green» economy in the countries of the European Union [Electronic resource] / I.S. Skorokhod, L.M. Gorbach // Scholarly Notes of the V.I. Vernadskyi Tavri National University. – 2019. – Resource access mode: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis_nbuvcgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=UZTNU_econ_2019_30(69)_2_6.

3. O. S. Chmyr «GREEN» ECONOMY: ESSENCE, GOALS AND BASIC PRINCIPLES [Electronic resource] / O. S. Chmyr, N. P. Zakharkevich // Economic Bulletin of Donbass. – 2013. – Resource access mode: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/123331/9-Chmyr.pdf?sequence=1>.

4. Saajan I. A. FORMATION OF THE «GREEN ECONOMY»" INDICATOR SYSTEM [Electronic resource] / I. A. Saajan // Economic innovations. – 2015. – Resource access mode: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/98069/16-Saadjan.pdf?sequence=1>.

5. Kostyk E. P. THEORETICAL AND PRACTICAL PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION OF THE PRINCIPLES OF «GREEN» ECONOMY TO ENSURE THE ENVIRONMENTAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE REGION (ON THE EXAMPLE OF KYIV REGION) [Electronic resource] / E. P. Kostyk // Economic Bulletin of the University. – 2018. – Resource access mode: http://ephshair.uhsp.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/3380/Verstka_37_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=67.

6. JSC «Ukrzaliznytsia» [Electronic resource]. – Access mode: <https://uz.gov.ua/>.

7. Ukrzaliznytsia will use 3D technologies to repair wagons [Electronic resource] // Ukrinform. – 2019. – Access mode: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2910247-ukrzaliznica-vikoristae-3dtehnologii-dla-remontu-vagoniv.html>.

8. LDU & Ukrzaliznytsia 2023 - ECO! [Electronic resource] // Let's Do It Ukraine. – 2023. – Access mode: <https://letsdoitukraine.org/2023/10/ldu-ukrzaliznytsia-2023-eco/>.

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.14

УДК 005.7

JELClassification: M3

Бокий А.В.

здобувач ступеня доктора філософії,
Національний транспортний університет, Київ
ORCID: 0000-0002-8617-6298
e-mail: bokiy24@gmail.com

БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЯ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У контексті цифрової трансформації підприємства, було виявлено бізнес-технологію омніканального маркетингу, що посідає стратегічно важливе місце в управлінні підприємством, забезпечуючи безперервність взаємодії з клієнтами, підвищуючи задоволеність та лояльність, ефективного використанню цифрових ресурсів. На прикладі функціонування підприємства INTERTOP Ukraine, наведено можливості практичного використання інноваційних бізнес-технологій омніканального маркетингу, як складової цифрового управління. Дістала подальшого розвитку концептуальна модель у виявленні інструменту вдосконалення омніканального маркетингу в напрямку залучення та взаємодії з клієнтами. Доведено, що інструмент One Retail дозволяє підприємству вибудувати ефективну омніканальну стратегію, що спрямована на вдосконалення кожного аспекту бізнес-моделі, від логістики та управління до клієнтської служби та маркетингу. Таким чином, ці заходи створюють міцну основу для досягнення високих показників залучення та утримання клієнтів, що, в свою чергу, веде до зростання продажів та підвищення загальної ефективності бізнесу.

Ключові слова: технологія, омніканальний маркетинг, управління, модель, підприємство.

Рис. – 4, Табл. – 1, Літ. – 9

Bokiy A.

candidate for the degree of Doctor of Philosophy,
National Transport University, Kyiv
ORCID: 0000-0002-8617-6298
e-mail: bokiy24@gmail.com

BUSINESS TECHNOLOGY OF OMNICHANNEL MARKETING IN ENTERPRISE MANAGEMENT

In the context of the digital transformation of the enterprise, the business technology of omnichannel marketing was discovered, which occupies a strategically important place in the management of the enterprise, ensuring the continuity of interaction with customers, increasing satisfaction and loyalty, effective use of digital resources. On the example of the operation of the enterprise INTERTOP Ukraine, the possibilities of practical use of innovative business technologies of omnichannel marketing as a component of digital management are given. The conceptual model was further developed in the identification of a tool for improving omnichannel marketing in the direction of attracting and interacting with customers. The One Retail tool has been proven to enable an enterprise to build an effective omnichannel strategy aimed at improving every aspect of the business model, from logistics and management to customer service and marketing. Thus, these activities create a strong foundation for achieving high rates of customer acquisition and retention, which in turn leads to increased sales and improved overall business performance.

Keywords: technology, omnichannel marketing, management, model, enterprise.

Fig. – 4, Table – 1, Lit. – 9

Постановка проблеми. У сучасному світі викликів ринкового середовища неможливо ігнорувати вплив цифрової трансформації на всі аспекти управління підприємством. Цифрова трансформація розглядається не як окрема ініціатива, а як комплексний підхід, що включає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства. Омніканальний маркетинг, виходить на передній план, надаючи інструменти для створення глибоко інтегрованих та персоналізованих взаємодій з клієнтами. Омніканальний маркетинг, як інтегральна складова цифрової трансформації, набуває особливого значення в контексті створення безшовного та ефективного клієнтського досвіду через різноманітні точки контакту. У контексті широкомасштабної цифрової трансформації, стратегічне впровадження омніканального маркетингу вимагає глибокого аналізу не лише технологічних можливостей, але й змін у корпоративній культурі, структурі управління та операційних процесах. Ефективна реалізація омніканальної стратегії передбачає створення гнучкої та інтегрованої системи, що спроможна адаптуватися до постійних змін у поведінці споживачів та технологічному середовищі. Важливим аспектом є розуміння того, що омніканальність не обмежується лише використанням різних каналів продажу чи комунікації, технологічним оновленням чи впровадженням новітніх ІТ-рішень, але й передбачає переосмислення і створення єдиного неперервного клієнтського досвіду, який сприяє підвищенню лояльності та задоволення споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний світ цифровізації вимагає від підприємств швидкого реагування на зміни в бізнес-середовищі, тому бізнес звертається до технологій, як омніканальний маркетинг. Чимало робіт присвячено саме омніканальному маркетингу як відповідь на зміну потреб та поведінки споживачів. Автори дослідження «Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions», в своїй роботі запропонували багатоканальну структуру в контексті продаж та управління збутом. Дана структура пов'язаної з такими напрямками, як контекст продажів, вплив технології, етапи процесу продажу, вплив на відносини, вплив на ефективність фірми та роль різних комунікацій. інструменти та платформи [1]. В роботі [2] доведено, що розвиток Інтернету та сучасних технологій за останній час вплинули на ландшафт роздрібної торгівлі, то б то з'являється все більша кількість каналів, яка спонукає споживачів до зміни поведінки щодо покупок. Омніканальна стратегія розкриває реальну взаємодію, дозволяє клієнтам робити покупки будь-де та в будь-який час, забезпечуючи їм безперебійний, повний і безперебійний досвід покупок, який розділяє бар'єри між каналами. В публікації [3], автори продемонстрували омніканальний функціонал – доставку онлайн-покупок у найближчий магазин, обраний клієнтом. Функціонал заснований на припущенні, що роздрібні торговці віддають перевагу транспортуванню продуктів, на які є високий місцевий попит, та це призводить до погіршення продажу інших продуктів через їх відсутність у розпродажі. Модель сприяє збільшенню дисперсії продажів і передбачає переналагодження рівня запасів. В роботі [4], автори відзначили, що омніканальна стратегія забезпечує безперервний досвід покупок для споживачів і повну інтеграцію різних каналів, обіцяючи споживачам легкий, простий та безпроблемний процес покупки. Робота [5], присвячена ролі електронної торгівлі в сучасності та відмічають, що успішна омніканальна стратегія виводить споживача в центр уваги, створюючи ідеальні умови для здійснення покупок з використанням різних каналів, платформ і засобів, а успіх ритейла у вибудуванні із споживачем довготривалих та плідних відносини, які принесуть дохід завдяки постійно підтримуваній лояльності споживачів незалежно від того, чи це онлайн продаж чи покупка в звичайному магазині. В статті [6], автори відзначили, що головною ціллю омніканального підходу маркетингу є створення простого і комфортного клієнтського досвіду, що дозволяє незалежно від місцезнаходження та інформаційного пристрою споживач міг контактувати з підприємством (брендом). Впровадження омніканального підходу в маркетингу

сприятливо позначиться на продажах, довірі споживачів, а отже, на бажанні повертатися, щоб робити повторні покупки.

Аналіз робіт продемонстрував актуальність впровадження омніканального маркетингу в діяльність підприємств та компаній чий бізнес пов'язаний із продажем товарів або послуг.

Формулювання цілей статті. Метою статті є практичне застосування технології омніканального маркетингу в управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу. У рамках даної роботи практичне застосування технологій омніканального маркетингу досліджено на прикладі ТОВ «INTERTOP Ukraine», яке займає провідні позиції в секторі роздрібної торгівлі. Вибір даного підприємства для аналізу зумовлено ретельним відбором за такими критеріями:

1. Представник великого системного бізнесу, що веде свою діяльність в Україні в рамках чинного законодавства.

2. Має розгалужену мережу фізичних торгових точок та наявність онлайн-платформ для реалізації товарів та послуг.

3. Активне використання різноманітних комунікаційних каналів в умовах цифровізації та розвитку інформаційних технологій, що охоплюють як офлайн, так і онлайн взаємодію.

Це підприємство позиціонує себе, як українська технологічна fashion-платформа, яка управляє роздрібними мережами магазинів одягу, взуття, косметики та аксесуарів [7], займаючи провідні позиції в онлайн-ритейлі. Завдяки активному розвитку власного маркетплейсу на базі онлайн-платформи INTERTOP.UA та мобільного застосунку INTERTOP, компанія реалізує взірцеву інтеграцію омніканальних стратегій. Це забезпечує безшовну взаємодію з клієнтами, гармонійно поєднуючи цифрові канали з фізичними точками продажу. Така стратегія сприяє ефективному реагуванню на виклики сучасного ринку та забезпеченню високого рівня задоволення споживачів, що робить ТОВ «INTERTOP Ukraine» ідеальним прикладом для вивчення омніканальності на українському ринку.

На рис. 1 запропоновано комплексну омніканальну модель підприємства INTERTOP Ukraine, яка складається із взаємопов'язаних блоків, які спільно формують єдину інтегровану бізнес-екосистему та відображає глибоку інтеграцію між фізичним та цифровим напрямками, що спрямовані на забезпечення безперервного та персоналізованого клієнтського досвіду. Варто відмітити, що складовою цієї моделі є омніканальний маркетинг, який розглядається не просто як маркетингова стратегія, а як цілісна бізнес-технологія. Ця технологія впливає на всі аспекти підприємницької діяльності: від управління ланцюгами поставок та запасами до клієнтського сервісу і внутрішніх операційних процесів. Омніканальна модель має два основних узагальнених блоки: видатки та доходи, кожен з яких відіграє свою роль у створенні зальної цінності для клієнта та забезпеченні ефективної роботи підприємства [8].

У структурі омніканальної моделі підприємства блок видатків займає фундаментальне місце, оскільки він представляє собою сукупність критичних ресурсів та стратегічних інвестицій, необхідних для забезпечення безперервної та ефективної роботи всієї омніканальної системи. Ресурси, залучені в рамках цього блоку, є життєво необхідними для підтримання та розвитку омніканальної моделі функціонування, а також покривають широкий спектр елементів, від матеріальних активів, таких як нова ІТ-інфраструктура, до інтелектуальних ресурсів, таких як програмне забезпечення і бази даних. Оновлення обладнання в магазинах мережі, що сприяє підвищенню ефективності роздрібної діяльності та кращій взаємодії з покупцями, та перехід на хмарні рішення відображають переорієнтацію на більш гнучкі та масштабовані ІТ-платформи, що є важливим для підтримки зростаючого обсягу омніканальних операцій.

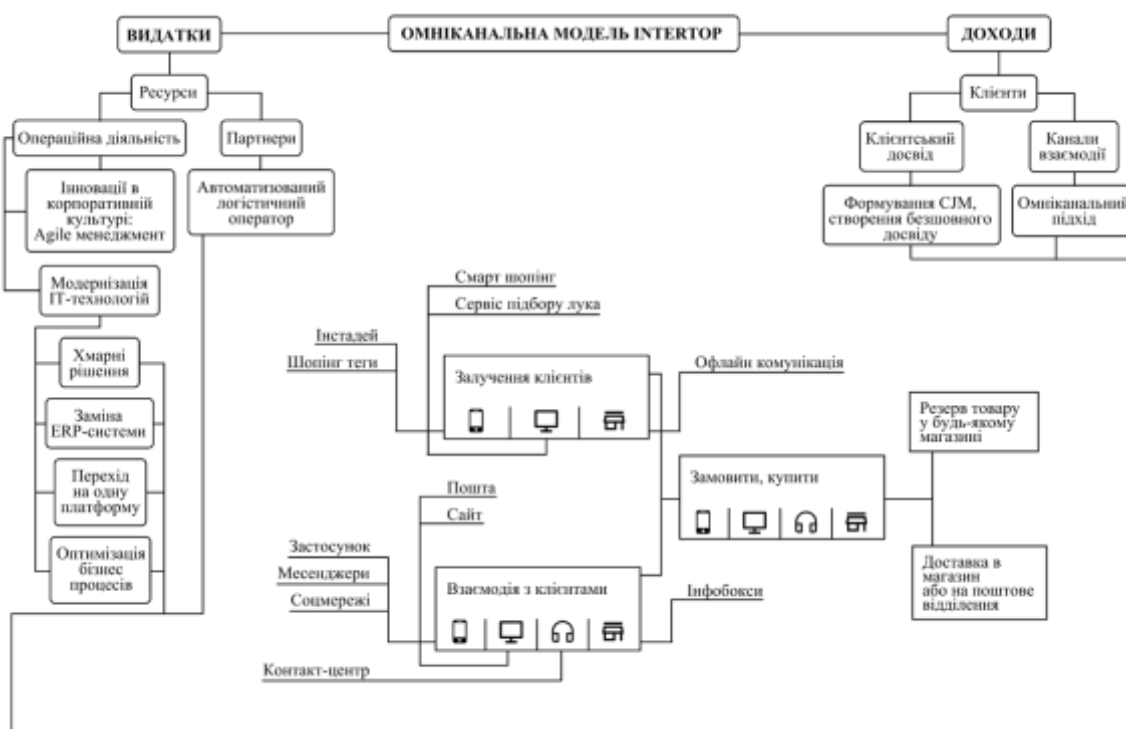


Рисунок 1 – Комплексна омніканальна модель підприємства INTERTOP Ukraine

Варто також відмітити напрям партнерства, в якому приділяється увага співпраці з логістичними операторами, що свідчать про стратегічне прагнення компанії INTERTOP Ukraine до оптимізації ланцюга поставок. Це не тільки підвищує ефективність логістичних процесів, але й забезпечує здатність компанії швидко реагувати на зміни попиту та пропозиції на ринку, зменшуючи час доставки та витрати на обслуговування. Автоматизація логістичних процесів є відповіддю на виклики, що виникають у зв'язку з необхідністю інтеграції омніканального обслуговування та управління замовленнями в реальному часі. Інтеграція з логістичними партнерами, які використовують передові технології та практики, створює для підприємства INTERTOP Ukraine конкурентну перевагу.

Це забезпечує компанії гнучкість у відповіді на змінні вимоги клієнтів та здатність надавати послуги високої якості, що є особливо важливим для підтримки омніканального досвіду покупців. Швидка та надійна доставка стає одним з ключових факторів задоволеності клієнтів та їх вірності бренду. Наприклад, терміни доставки онлайн замовлень складають до 48 годин, в той час польські підприємства, які створюють конкурентне середовище та експансію на українському ринку, доставляють замовлення до 7 днів. Таким чином, логістична співпраця в омніканальній моделі не тільки підвищує ефективність внутрішніх процесів, але й сприяє створенню доданої вартості, що позитивно впливає на загальний досвід клієнтів і забезпечує зростання бізнесу.

Не менш важливою є операційна діяльність в омніканальній моделі, що відіграє вирішальну роль у підтримці та виконанні стратегічних ініціатив компанії. Цей блок включає в себе ряд критичних завдань, які спрямовані на підвищення гнучкості, ефективності та інноваційної спроможності підприємства:

1. Модернізація IT-інфраструктури - забезпечує оновлення технологічної бази, що є фундаментом для інтеграції різних каналів взаємодії з клієнтами. Це включає розробку та впровадження нових рішень для персоналізації досвіду покупців, збору та аналізу даних, а також для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Оновлення інфраструктури включає в себе розгортання новітніх серверних технологій, збільшення масштабованості обчислювальних ресурсів та впровадження високоефективних систем зберігання даних. Це забезпечує необхідну платформу для розробки та використання складних аналітичних

інструментів, CRM-систем та інших програмних рішень, які вимагають значної обчислювальної потужності. Хмарні технології відкривають широкі можливості для масштабування бізнес-операцій, підвищення гнучкості систем та забезпечення резервного копіювання та відновлення даних. Міграція даних та сервісів у хмару дозволяє підприємству значно знизити витрати на обслуговування власних серверних потужностей та оптимізувати інвестиції в IT-інфраструктуру. Заміна ERP-системи ініціює перехід на сучасні корпоративні ресурсні платформи, що є важливим для інтеграції внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів, забезпечуючи централізоване управління даними та операціями. В умовах невизначеності модуль ERP, який є базовим модулем SAP, допомагає вирішити одну із основних проблем – порушення термінів поставок. Оскільки збільшились зриви та затримання від контрагентів, процес постачання складно контролювати вручну, пошук альтернативних постачальників призводить до зниження якості сировини та матеріалів. ERP система дозволяє знизити затрати на майбутні покупки за рахунок прогнозування на базі минулих років; забезпечити безперервне постачання за рахунок автоматизації планування закупок та зменшити кількість термінових закупок [9].

2. Процеси по інновації корпоративної культури, а саме використання принципів Agile менеджменту, дозволяють впроваджують гнучкі методології, такі як Scrum, управління проектами та продуктами, що дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін у споживацьких потребах, ринкових умовах та у процесі цифрової трансформації. Використання цих підходів сприяє зменшенню часу розробки нових продуктів та послуг, а також підвищенню якості та залученості команди.

Всі розглянуті елементи в загальній омніканальній моделі не тільки створюють технологічну та процесуальну основу для омніканального маркетингу, але й сприяють постійному вдосконаленню операцій, що є ключем до забезпечення конкурентної переваги функціонування підприємства.

Блок доходів в омніканальній моделі підприємства на рис.1 не тільки відображає безпосередній внесок клієнтської бази в фінансові показники компанії, але й слугує індикатором ефективності впровадження клієнт-орієнтованих стратегій. Він віддзеркалює, наскільки успішно компанія адаптується до динамічних умов цифрової економіки, в якій персоналізований підхід до клієнта стає ключовим фактором конкурентоспроможності. У зв'язку з цифровою трансформацією, компанія INTERTOP Ukraine розглядає кожен канал дотику з клієнтом як можливість для створення цінності та генерації доходу. Це означає, що кожен канал взаємодії – від фізичного магазину до онлайн-майданчика – оптимізований для забезпечення безперебійного клієнтського досвіду покупок. Згідно сформованої моделі, можна зробити висновок, що клієнто-центричність в моделі доходів не обмежується лише маркетинговими ініціативами, вона пронизує всі аспекти бізнесу, включаючи логістику, запаси, стандарти обслуговування. INTERTOP Ukraine використовує дані про клієнтів для розуміння їх поведінки та переваг, що дозволяє розробляти більш цільові пропозиції та ефективно управляти запасами, знижуючи витрати та підвищуючи доходи.

Важливою частиною загальної омніканальної моделі є канали взаємодії, диверсифікація яких є фундаментальним аспектом для забезпечення омніканальності в моделі INTERTOP Ukraine. Компанія використовує широкий спектр каналів – фізичні магазини, електронну комерцію, мобільний застосунок, соціальні мережі – для надання клієнтам свободи вибору найзручнішого способу взаємодії. Це не тільки створює безперервний досвід покупок, але й підвищує конверсію та сприяє крос-канальним продажам, які є важливими драйверами доходу. Омніканальний маркетинг, як передова бізнес-технологія, відіграє ключову роль у цьому процесі, перетворюючи бізнес-стратегію INTERTOP Ukraine на інтегрований досвід, що забезпечує неперервність та безшовність взаємодії з клієнтом. Щоб підтримати омніканальний маркетинг, INTERTOP Ukraine впроваджує зміни в свої бізнес-процеси, включаючи логістику, управління запасами, клієнтське обслуговування. Всі ці аспекти вимагають орієнтації на дані та клієнта, що

дозволяє створити єдину екосистему, яка відгукується на потреби клієнтів в режимі реального часу та забезпечує персоналізовану комунікацію.

Об'єднання цих напрямків дозволяє компанії INTERTOP Ukraine максимізувати вартість для клієнтів на кожному кроці їхньої взаємодії з брендом, що в свою чергу підвищує здатність компанії генерувати доходи. Ефективне управління клієнтським досвідом та оптимізація каналів взаємодії є вирішальними для створення стійкого фінансового потоку та підтримки конкурентних переваг на ринку.

Центральна частина омніканальної моделі INTERTOP Ukraine втілює сутність омніканального маркетингу як бізнес-технології. Цей підхід вбудовує принципи цифрової трансформації в саму структуру бізнес-процесів, перетворюючи традиційні методи взаємодії на інтегровані, керовані, на основі даних, процеси. В результаті, кожен канал – від фізичного магазину до онлайн-платформи – оптимізований для взаємодії з клієнтами, забезпечуючи гладкість та однорідність споживацького шляху. Такий підхід забезпечує цілісний та неперервний клієнтський досвід. На рисунку виділено дві частини залучення клієнтів та взаємодія з ними. Всі вони інтегровані між собою та забезпечують цілісність комунікації з клієнтами. Виділені також ключові сервіси, які сприяють залученню клієнтів та їх взаємодії з продуктами. Серед них персоналізовані сервіси для онлайн майданчиків Algolia, Dynamic Yield, смарт-шопінг, бонусна програма, соціальні мережі, онлайн та офлайн комунікації – всі вони спроектовані так, щоб привернути уваги, створити попит, збагатити досвід покупців та стимулювати продажі. Наступна частина взаємодія з клієнтами - це не просто початок купівельного шляху, а й початок відносин, що можуть тривати довго після першої покупки. Тут використовуються дані та аналітика для персоналізації досвіду та створення пропозицій, які максимально відповідають потребам і очікуванням клієнта. На цьому етапі використовуються всі наявні канали комунікації, серед яких соціальні мережі, онлайн інструменти комунікації, сайт та мобільний застосунок, пошта, контакт центри, CRM-системи, а також традиційні офлайн канали комунікації. В кінцевому рахунку, центральна частина моделі кульмінує в покупку, де клієнт вибирає між замовленням товару в магазині або онлайн, з опцією доставки на поштове відділення чи отримання в магазині. Важливість цього моменту в тому, що він має відображати безшовність і зручність, які є характерними для омніканальної моделі, та спрямований на оптимізацію клієнтського досвіду для збільшення продажів та зростання компанії.

Однак, в умовах постійних ринкових змін та зростаючої конкуренції, стає потреба у масштабуванні та інноваціях для підтримання лідерських позицій. Важливо визнати, що фінансові результати компанії залежать від постійного залучення нових клієнтів та збереження високого рівня активності існуючих, адже саме на клієнтів розрахована вся діяльність підприємства. Тому необхідно не лише задовольняти потреби існуючих клієнтів, але й активно досліджувати та проникати в нові сегменти ринку. Це вимагає розробки та впровадження інноваційних інструментів в контексті омніканального маркетингу, спрямованих на залучення різноманітної аудиторії. Для цього є великий потенціал, оскільки в умовах повномасштабної війни велика кількість іноземних компаній вийшла з ринку України, тому є потенціал залучати їх клієнтську базу та займати більшу долю ринку. Звичайно, цей показник залежить від кількості людей, які мігрували від початку повномасштабного вторгнення. Ще одним важливим фактором є активність польських конкурентів, які почали заходити на український ринок, маючи законодавчі привілеї та звільнені від сплати частини податків, що знижують цінову політку та в загальному є більш привабливі в категорії ціна для українського населення. Але тим не менш, в компанії INTERTOP Ukraine є потенціал зростання, не дивлячись на зовнішнє конкурентне середовище. Масштабування в цьому контексті означає не просто розширення кількісних параметрів – кількість магазинів чи обсяг онлайн трафіку, але й ще глибшу інтеграцію омніканальних принципів. Тобто потрібно створити інструменти для

удосконалення впровадження омніканального маркетингу в контексті залучення клієнтів та взаємодії з ними.

Для визначення цих інструментів, потрібно сконцентруватися на основних перевагах підприємства та обрати лише ті, які допоможуть диференціюватися в конкурентному середовищі. Фокусування виключно на сильних сторонах бізнес-діяльності підприємства, дозволить розробити інноваційні інструменти, які допоможуть удосконалити бізнес-технологію омніканального маркетингу, та впровадити їх. Проаналізуємо декілька аспектів, які є важливими для бізнес-технології омніканального маркетингу, як складової цифрової трансформації, та які допоможуть правильно визначити точки зростання

На рисунку 2 представлено аналіз фізичних торгових точок та роздрібних мереж ключових підприємств на українському ринку. Згідно з даними, INTERTOP Ukraine має 150 торгових точок, що є найбільшою кількістю серед порівнюваних компаній, в той час як польський ритейлер LPP Ukraine має 144, а українські компанії MD-Fashion – 107, і UltraGroup – 72. Аналізуючи рис. 2, можна зробити висновок, що INTERTOP Ukraine має перевагу в кількості фізичних торгових точок порівняно з іншими великими гравцями на ринку. Це свідчить про сильні позиції компанії у роздрібному секторі та її здатність до широкого охоплення ринку.

Лідерство в кількості торгових точок дає INTERTOP Ukraine значні можливості для реалізації омніканального підходу, оскільки фізичні магазини можуть слугувати важливими точками взаємодії та залучення клієнтів. Кількість торгових точок не тільки покращує видимість бренду в очах споживачів, але й слугує як відправна точка для інтеграції з цифровими каналами, такими як електронна комерція та мобільні застосунки, що дозволить забезпечувати безшовний клієнтський досвід.

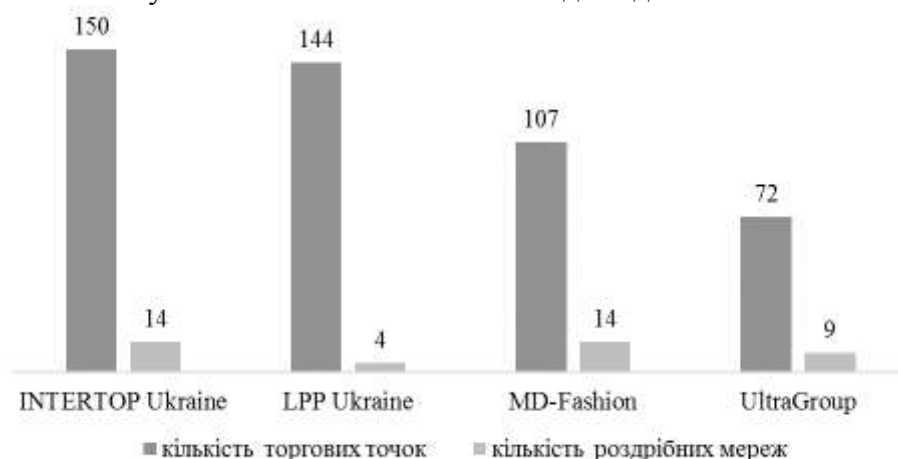


Рисунок 2 – Кількість торгових точок та роздрібних мереж в Україні

Проаналізуємо детальний стан онлайн-майданчиків ключових представників електронної комерції, що представлений в таблиці 1.

Даний аналіз дозволить визначити ключові переваги, для формування механізмів удосконалення впровадження технології омніканального маркетингу та зростання клієнтської бази. Дані таблиці показують кількість відвідувачів, унікальних відвідувачів, переглянутих сторінок, а також розподіл трафіку між десктопними та мобільними пристроями для онлайн платформ intertop.ua, answear.ua, md-fashion.ua та modivo.ua. Таке детальне порівняння покаже, де INTERTOP має конкурентні переваги та де можуть бути потенційні можливості для залучення нових клієнтів та збереження існуючих, що є основою для впровадження і вдосконалення омніканальних ініціатив.

Згідно наведених даних зробити висновок, що наразі онлайн платформа компанії INTERTOP Ukraine займає лідируючі позиції серед конкурентів. Варто відмітити, що активність польських конкурентів, таких як answear.ua та modivo.ua має потенціал та створює високу конкуренцію в цифровому середовищі. Але конкурентною перевагою

INTERTOP Ukraine є наявність фізичних торгових точок, чого немає в польських компаніях, які займаються виключно електронною комерцією. Особливістю даного аналізу є те, що всі платформи мають високий відсоток трафіку з мобільних пристроїв. Звичайно, це обумовлено розвитком мобільних застосунків, наявністю смартфонів у населення та пенетрації інтернету.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз середньомісячних показників онлайн-майданчиків представників електронної комерції, 2023 рік

Метрика	intertop.ua	answear.ua	md-fashion.ua	modivo.ua
Кількість відвідувачів	4,2 млн	2,8 млн	740 тис	2,4 млн
Кількість унікальних відвідувачів	1,5 млн	979 тис	309 тис	895 тис
Кількість переглянутих сторінок за візит	5,8	5,2	4,85	2,63
Кількість переглянутих сторінок	24,5 млн	15 млн	3,5 млн	6,5 млн
% трафіку з десктопу	13,7%	24,8%	17,6%	18,2%
% трафіку з мобільних пристроїв	86,3%	75,2%	82,4%	81,8%

Загальносвітовим трендом є розвиток мобільних застосунків в електронній комерції, то доцільно проаналізувати наявність та поточний стан мобільних застосунків у компаній, які здійснюють свою діяльність в рамках електронної комерції. На рис 3 проаналізовано кількість унікальних скачувань мобільного застосунку INTERTOP за 2023 рік у порівнянні з конкурентами answear, modivo, md- fashion.

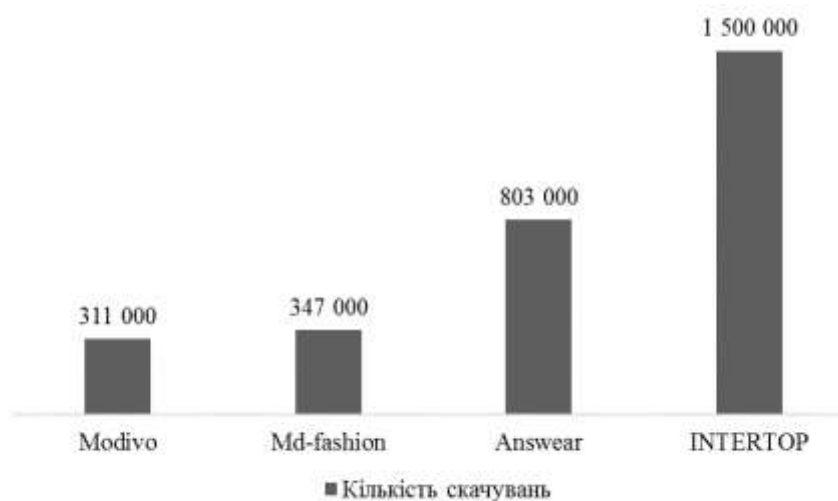


Рисунок 3 – Порівняльна характеристика мобільних застосунків за унікальними завантаженнями, 2023 рік

Згідно рис. 3 можна зробити висновок, що мобільний застосунок INTERTOP є лідером у своїй галузі по кількості унікальних завантажень. Даний канал взаємодії з клієнтами є швидкозростаючим та за рахунок якого можна збільшувати продажі. Висока кількість унікальних завантажень мобільного застосунку підкреслює стратегічну перевагу компанії в омніканальному маркетингу та підтверджує необхідність подальшої розробки та оптимізації мобільного застосунку для забезпечення кращого клієнтського досвіду.

Відповідно до результатів аналізу складових бізнес-технології омніканального маркетингу, були перевірені гіпотези стосовно основних переваг компанії INTERTOP Ukraine, які можуть дати подальше зростання в цілому. Основними перевагами на яких треба фокусуватися та базувати стратегічні рішення є широка мережа фізичних точок продажу, високий рівень цифровізації та розвитку онлайн платформ, в тому числі мобільний застосунок. Використовуючи ці елементи як стратегічні важелі, компанія може не тільки утримувати існуючих покупців, але й активно залучати нових, пропонуючи їм неперевершений клієнтський досвід.

Інноваційним інструментом для удосконалення омніканального маркетингу є One Retail, який допоможе поєднати мобільний застосунок та фізичні торгові точки, розширити способи взаємодії, поєднуючи комунікацію в одну загальну омніканальну екосистему. Головна ідея цього інструменту – безшовна інтеграція мобільного застосунку в офлайн процеси торгових точок. На рисунку 4 представлена концептуальна модель One Retail, як інноваційного інструменту удосконалення впровадження омніканального маркетингу в управлінні підприємством. Серед основних переваг даного інструменту: залучення нових клієнтів; збільшення кількості встановлень мобільного застосунку; збільшення щомісячно активних користувачів (MAU, англ. monthly active users); збільшення продажів; покращення клієнтського досвіду, як наслідок зростання показника NPS.

На рисунку 4 концептуальна модель базується на централізації мобільного застосунку в якості ключового елемента у взаємодії з клієнтами, забезпечуючи безперервність та цілісність кожного аспекту клієнтського досвіду – від онлайн до офлайн і навпаки.

Важливою складовою є функціональність мобільного застосунку, оскільки це вимагає покращення існуючих бізнес-процесів та залучення всіх підрозділів (ІТ, логістика, маркетинг, управління роздробом). Важливою частиною функціональності є процес встановлення застосунку. В даному інструменті пропонується розглянути альтернативний спосіб залучення клієнтів, через реферальну програму для персоналу торгових точок. В цьому процесі знижується вартість встановлення та покращується якість цього встановлення, все це підтримує ідею омніканальності. Варто відмітити, що це додатковий спосіб загального процесу залучення клієнта, що був представлений на рисунку 1.

Після того, як вдалося залучити клієнта він трансформується в поточного вже і починається процес взаємодії. Вкрай важливо створити переваги для клієнта, щоб коефіцієнт утримання був високим, тому пропонується надавати персональні знижки, можливість резервувати і доставляти товар, який замовлений через мобільний застосунок в фізичні магазини, зберігати історію офлайн покупок. Адже все це впливає на клієнтський досвід та задоволення від покупок. Крім того, цей процес пов'язаний із загальною функціональністю мобільного застосунку, а саме зростання продажів, оптимізацією операційних процесів та покращення клієнтського досвіду. Оптимізація та інтеграція ключових бізнес-функцій через мобільний застосунок сприяє не тільки збільшенню продажів, але й підвищує оперативну ефективність, відкриває нові можливості для залучення та утримання клієнтів, а також надає цінну аналітичну інформацію для стратегічного прийняття рішень. Інструмент One Retail для INTERTOP Ukraine є прикладом інноваційної бізнес-технології омніканального маркетингу, який зосереджений на створенні безшовного та інтегрованого досвіду для клієнтів.



Рисунок 4 – Концептуальна модель One Retail, як інструменту удосконалення впровадження омніканального маркетингу

Основними функціями даного інструменту:

1. Функціональність для залучення клієнтів: розвиток і впровадження реферальних програм, що спонукають персонал офлайн магазинів активно залучати нових клієнтів до використання мобільного застосунку. Механізми для підвищення встановлень застосунку та його активного використання.

2. Персоналізація споживацького досвіду: створення індивідуалізованого користувацького досвіду через систему персональних знижок та пропозицій. Впровадження інструментів для управління бонусами та лояльністю, включаючи історію покупок та персоналізовані рекомендації.

3. Оптимізація процесів резервування та замовлення: надання функціоналу для резервування товарів через мобільний застосунок з можливістю подальшого самовивозу в офлайн магазинах. Вдосконалення процедур замовлення та видачі товарів для забезпечення безшовного досвіду взаємодії між онлайн та офлайн каналами.

4. Взаємодія та вбудована підтримка: інтеграція комунікативних інструментів для прямого зв'язку з клієнтами, включаючи чат-боти та підтримку в реальному часі. Збір зворотного зв'язку від клієнтів для постійного удосконалення продуктів і послуг.

5. Аналітика та звітність: використання даних з мобільного застосунку для аналізу поведінки користувачів та оптимізації маркетингових стратегій.

Описані функції створюють фундамент для всебічного розвитку бренду в цифровому просторі, водночас підсилюючи зв'язок з клієнтом і покращуючи його досвід з кожним каналом взаємодії. Цей інструмент дозволяє INTERTOP Ukraine вибудувати ефективну омніканальну стратегію, що спрямована на вдосконалення кожного аспекту бізнес-моделі, від логістики та управління до клієнтської служби та маркетингу.

Запровадження One Retail вимагає визначення стратегічних цілей, що спрямовані на забезпечення зростання та вдосконалення клієнтського сервісу. Цілі повинні відповідати довгостроковій візії компанії та адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку, гарантуючи при цьому високий рівень задоволеності споживачів. Встановлені цілі мають підкреслювати важливість інтеграції між різними каналами взаємодії та створення

безшовного, омніканального клієнтського досвіду. А також відобразити прагнення INTERTOP Ukraine підвищити активність користувачів, їхню участь у реферальних програмах і взагалі – зміцнити репутацію бренду як лідера омніканальної торгівлі. Тобто, відповідно до концептуальної моделі проєкту One Retail, як інструменту удосконалення впровадження омніканального маркетингу, необхідно сфокусуватися на наступних стратегічних цілях, щоб все працювало: кількість встановлень мобільного застосунку; MAU; CRR.

Визначені цілі взаємопов'язані між собою і приводять до зростання підприємства. Адже від кількості встановлень мобільного застосунку залежить кількість нових клієнтів та показник MAU, а показник утримання клієнтів прямо впливає на зростання продажів. Будь-які великі стратегічні цілі, вимагають декомпозиції на більш менші, але не менш важливі для підприємства цілі. Тому, варто сформулювати показники проєкту, які впливають на досягнення основних, стратегічних цілей, а саме:

1. Продажі після встановлення мобільного застосунку – вимірювання конверсії завантажень в продажі допоможе зрозуміти, як застосунок сприяє реальному зростанню доходів.

2. Відсоток успішно створених бонусних карт для програми лояльності – аналіз ефективності реферальних програм та їхнього впливу на створення нових бонусних карт дасть змогу оптимізувати маркетингові стратегії.

3. Стабільність роботи мобільного застосунку – моніторинг технічної надійності та швидкості роботи застосунку, щоб забезпечити неперервний досвід для користувачів.

Успіх впровадження будь-якого інструменту лежить у детальному плануванні та чіткому визначенні шляхів та задач, необхідних для досягнення визначених цілей. В рамках запропонованого інноваційного інструменту, необхідно створити комплексний план реалізації проєкту, відповідно до визначених стратегічних цілей. Даний план проєкту One Retail для INTERTOP Ukraine буде слугувати стратегічним контуром та матиме конкретні задачі, які крос-функціональна команда проєкту буде впроваджувати та реалізовувати.

Висновки. На основі дослідження практичного застосування бізнес-технології омніканального маркетингу на прикладі підприємства INTERTOP Ukraine сформовано концептуальну модель омніканальності підприємства. Підтверджено, що комплексне і послідовне застосування омніканального маркетингу є важливим чинником, який забезпечує підприємствам гнучкість та адаптивність до швидкоплинних умов ринку.

Встановлено, що стратегічне управління ресурсами та каналами взаємодії в контексті омніканального маркетингу сприяє підвищенню клієнтської лояльності та оптимізації клієнтського досвіду. Але для цього необхідно використання інноваційних інструментів вдосконалення бізнес-технологій в управлінні підприємством.

На основі дослідження по критеріям диференціації в зовнішньому конкурентному середовищі, було розроблено концептуальну модель One Retail, як інструмент залучення клієнтів та покращенню взаємодії, що в цілому вдосконалює бізнес-технологію омніканального маркетингу. Дана концепція інтегрує мобільний застосунок із фізичними роздрібними точками, сприяючи безшовному клієнтському досвіду, збільшенню продажів та залучення нових клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cummins S., Peltier J.W., Dixon A. Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 2016. Vol. 10 No. 1, pp. 2-16. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2015-0094>

2. Juaneda-Ayensa E., Mosquera A., Sierra Murillo, Y. Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 2016. Vol.7. p.1117.

3. Gallino S., Moreno A., Stamatopoulos I. Channel Integration, Sales Dispersion, and Inventory Management. *Management Science*, 2017. 63(9), pp.2813-2831. doi:10.1287/mnsc.2016.2479
4. Seher Kanat, Turan Atilgan. Analysis of omni-channel implementations that are preferred by consumers in clothing sector. *From the journal AUTEX Research Journal*, 2023. Vol. 24 Is. 1 URL: <https://doi.org/10.1515/aut-2023-0003>
5. Лялюк А., Сак Т. Формування омніканальних маркетингових стратегій в роздрібній торгівлі. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2022. 2., С.99-107. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-02-99-107>
6. Бакуліч О.О., Бокий А.В. Омніканальний маркетинг, як ефективний спосіб взаємодії з споживачем. *Вісник Національного транспортного університету. Серія "Економічні науки". Науково-технічний збірник*. Київ : НТУ, 2022. Вип. 2 (52). С. 33-39. DOI: 10.33744/2308-6645-2022-2-52-033-039
7. INTERTOP. URL: <https://www.ua-region.com.ua/41097426>
8. Бакуліч О.О., Бокий А.В. Омніканальний маркетинг, як ефективний спосіб взаємодії з споживачем. *Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Київ: НТУ, 2022. Вип. 78 – 498 с
9. Бакуліч О.О., Бокий А.В. Принципи управління економічним потенціалом в умовах воєнного стану. *V міжнародна науково-практична конференція "Проблеми раціонального використання соціально-економічного, еколого-енергетичного потенціалу України та її регіонів в умовах воєнного стану"*, 2023. С. 68-70.

REFERENCES

1. Cummins, S., Peltier, J.W. and Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10 (1), 2-16. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2015-0094>
2. Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Sierra Murillo, Y. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, 7, 1117.
3. Gallino, S., Moreno, A., & Stamatopoulos, I. (2017). Channel Integration, Sales Dispersion, and Inventory Management. *Management Science*, 63(9), 2813-2831. doi:10.1287/mnsc.2016.2479
4. Seher Kanat and Turan Atilgan (2023). Analysis of omni-channel implementations that are preferred by consumers in clothing sector. *From the journal AUTEX Research Journal*. 24 (1). <https://doi.org/10.1515/aut-2023-0003>
5. Lyaluk A., Sak T. Formation of omnichannel marketing strategies in retail trade. *Economic Journal of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*, 2022, 2, 99-107. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-02-99-107>
6. Bakulich O.O., Boky A.V. Omnichannel marketing as an effective way of interaction with the consumer. *Bulletin of the National Transport University. "Economic Sciences" series. Scientific and technical collection*. Kyiv: NTU, 2022. 2 (52), 33-39. DOI: 10.33744/2308-6645-2022-2-52-033-039
7. INTERTOP. URL: <https://www.ua-region.com.ua/41097426>
8. Bakulich O.O., Boky A.V. Omnichannel marketing as an effective way of interaction with the consumer. *Scientific conference of professors and teaching staff, graduate students, students and employees of separate structural divisions of the university*. Kyiv: NTU, 2022, 78, 498.
9. Bakulich O.O., Boky A.V. Principles of managing economic potential under martial law. *V international scientific and practical conference "Problems of rational use of socio-economic, ecological and energy potential of Ukraine and its regions under martial law"*, 2023, 68-70.

DOI 10.31558/2307-2318.2024.1.15

УДК 338.2

JELClassification: M20

Капранов М. А.,

асистент кафедри транспортного менеджменту і логістики, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

<https://orcid.org/0009-0003-9440-4646>kapranov_m_a@pstu.edu**Шаталов А.С.,**

магістр підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

9kss22.chatalov@gmail.com**ВПЛИВ КРЕАТИВНОСТІ МИСЛЕННЯ НА РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

У статті автори досліджують вплив креативності на розвиток інноваційного підприємництва у сучасних умовах. У статті визначено значення креативності як фактору, що сприяє появі нововведень, розв'язанню складних проблем, особистісному розвитку та впливу на суспільство. Автори аналізують роль креативності у стартап-екосистемі, вказуючи на необхідність цієї властивості для успіху підприємництва. Запропоновано пропозиції для подальшого розвитку інноваційного підприємництва, що можуть сприяти підприємствам у підвищенні їх конкурентоспроможності та адаптації до сучасного бізнес-середовища.

Ключові слова: інновації, креативність, інноваційне підприємництво, креативне мислення, підприємництво, конкурентоспроможність, стартап.

Рис. – 5, Табл. – 1, Лім. - 4

М. Капранов,

assistant of the department of transport management and logistics, SHEI «Pryazovskyi State Technical University», Dnipro, UA

<https://orcid.org/0009-0003-9440-4646>kapranov_m_a@pstu.edu**A. Shatalov,**

master of entrepreneurship, trade and exchange activity, SHEI «Pryazovskyi State Technical University», Dnipro, UA

9kss22.chatalov@gmail.com**IMPACT OF CREATIVE THINKING ON THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP**

In the article, the authors explore the impact of creativity on the development of innovative entrepreneurship in modern conditions. The article defines the significance of creativity as a factor that fosters the emergence of innovations, solving complex problems, personal development, and societal influence. The authors analyse the role of creativity in the startup ecosystem, emphasizing the necessity of this characteristic for entrepreneurial success. Suggestions are put forth for the further development of innovative entrepreneurship, which can

assist businesses in enhancing their competitiveness and adapting to the contemporary business environment.

Key words: innovation, creativity, innovative entrepreneurship, creative thinking, entrepreneurship, competitiveness, start-up.

Постановка проблеми полягає у відзначенні та дослідженні ключових аспектів впливу креативності та інноваційного підприємництва на економічний розвиток і зростання країни. Важливість інновацій та підприємництва як двох основних драйверів економічного прогресу, проблема обмеженого доступу до фінансування для стартапів, ризику політичної та економічної нестабільності, а також відгук на економічну ситуацію в Україні становлять складність розвитку підприємництва та необхідність створення сприятливого середовища для інновацій та підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку інноваційного підприємництва і впливу на його розвиток креативного мислення останнім часом стало приділятися достатньо уваги, як в Україні так і країнах світу. Цій проблематиці присвячено дослідження таких українських науковців, як: Гавриш О., Пильнова В., Пісковець О., Грабовська І., Рудь Н., Ямненко Г., та ін. Ці дослідження відзначають зростаючий інтерес до розуміння того, як креативність сприяє інноваціям та успіху в бізнесі. Учені та експерти досліджують різні аспекти креативності та інновацій у підприємницькому контексті підкреслюючи, що креативність є ключовим елементом для інновацій та успіху в сучасному підприємстві. Вони також вказують на необхідність розвитку креативних здібностей та створення умов для їх застосування в управлінні та розвитку інноваційного підприємництва.

Мета статті полягає в дослідженні та висвітленні важливості креативності в розвитку інноваційного підприємництва. Стаття спрямована на аналіз впливу креативності на створення нових підприємств, продуктів та послуг, а також на розв'язання складних глобальних проблем.

Результати дослідження. Становлення та розвиток сучасної інноваційної та підприємницької діяльності є одним із основних напрямків економічного зростання та економічного прогресу країни. Завдяки інноваціям значно відновилася конкурентоспроможність, залучивши нові інвестиційні потоки. Підприємство та інновації є двома основними чинниками економічного зростання в умовах сучасної системи глобалізації. Окрім інноваційних технологій і технологічних проривів, постійно впроваджуються нові методи розвитку ринку та організації робочої сили.

Інноваційне підприємство має важливе значення для економічного зростання. По-перше, інноваційне підприємство веде до створення нових продуктів і послуг, які можуть стати джерелом прибутку та створення робочих місць. По-друге, інноваційне підприємство може створювати нові ринки шляхом виявлення незадоволених потреб або розробки нових технологій. Нарешті, інноваційне підприємство може підвищити продуктивність і конкурентоспроможність шляхом вдосконалення процесів і зниження витрат.

Концепція інноваційного підприємництва постійно розвивається. Нові технології та галузі потребують нових підходів до інноваційного підприємства. (рис. 1)

Креативність – багатогранне явище, яке різною мірою може проявлятися в різних видах діяльності. Воно забезпечує стиль виконання, який можна назвати творчим, і він є універсальним та інтегративним за своєю природою. Креативність є фактором інноваційно-творчої діяльності, забезпечує функціонування актуальної сфери творчої діяльності людини. Прояв креативності залежить від відмінностей у засобах реалізації та джерела походження, рівня усвідомленості та стійкості.

Креативність – це здатність генерувати нові та оригінальні ідеї, концепції, або рішення, які часто вважаються інноваційними або незвичайними. Це не просто творчість у

мистецтві чи літературі; креативність проявляється в багатьох сферах, включаючи науку, бізнес, освіту, технології, кулінарію та повсякденне життя.

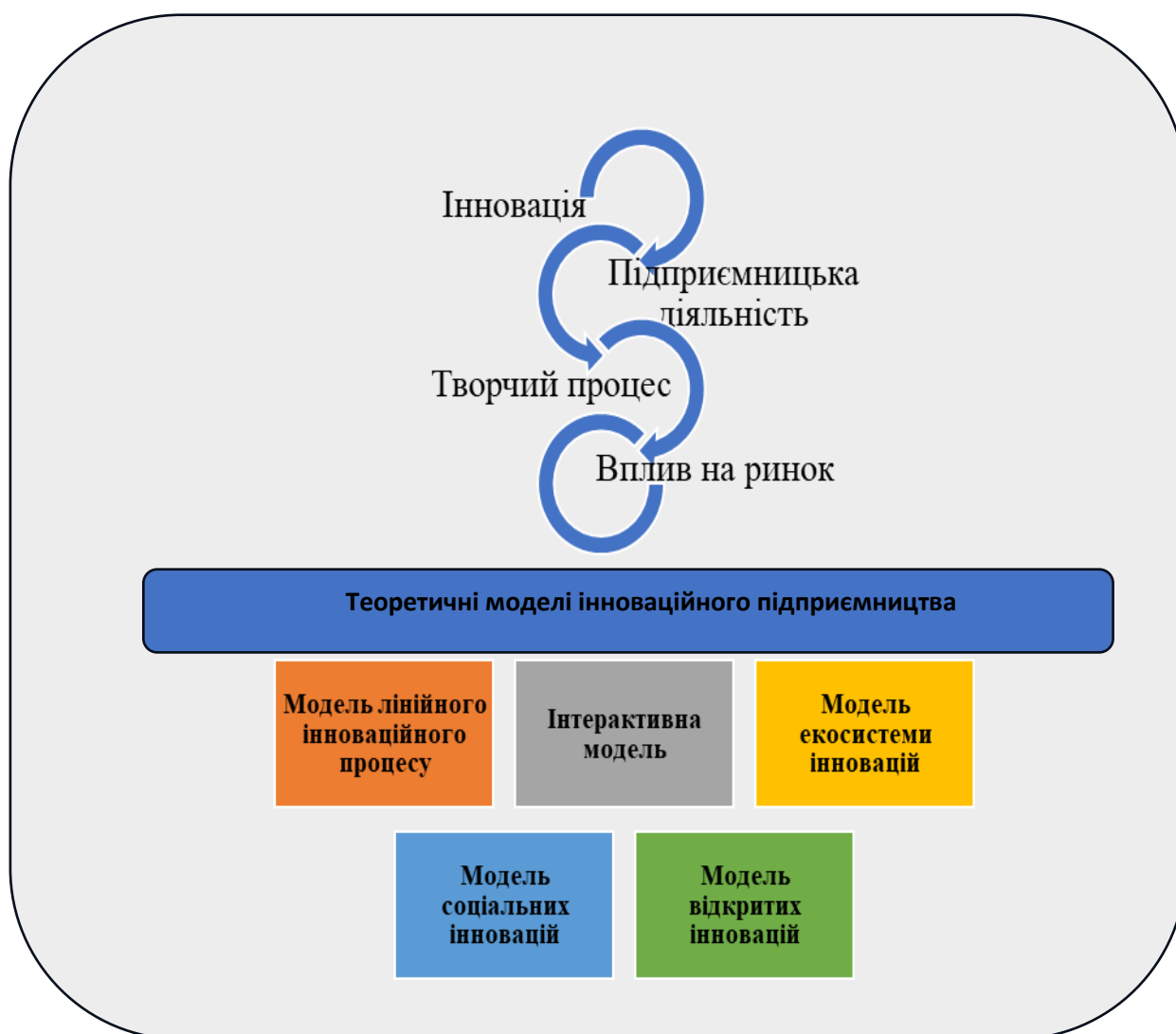


Рис 1. Складові елементи інноваційного підприємництва

*складено авторами

Значення креативності полягає у її здатності стимулювати інновації та прогрес наведено на рис. 2. Значення креативності полягає у її впливовості на інновації, проблеморозв'язання, особистісний розвиток та суспільство в цілому, а саме:

1. Інновації: креативність є ключовим драйвером інновацій у всіх галузях - від науки й технологій до мистецтва та дизайну. Вона дозволяє створювати нові продукти, послуги та методології, які можуть покращити якість життя та відкривати нові можливості.

2. Розв'язання проблем: креативність допомагає у виявленні нестандартних рішень складних проблем. Це особливо важливо в умовах швидких змін та нестабільності, де традиційні підходи можуть бути неефективними.

3. Особистісний розвиток: креативність сприяє самовираженню та саморозвитку, дозволяючи індивідам розвивати свої унікальні таланти та інтереси. Це також важливо для психічного здоров'я, оскільки креативні заняття можуть знижувати стрес та підвищувати настрій.

4. Суспільний вплив: на макрорівні креативність має значний вплив на культурний та економічний розвиток суспільств. Вона стимулює культурне розмаїття, сприяє

економічному зростанню через нові підприємства та інновації, та відіграє ключову роль у формуванні суспільних змін.

5. Адаптивність та гнучкість: у швидкозмінному світі креативність допомагає людям адаптуватися до нових викликів та обставин, розвиваючи гнучкість мислення та відкритість до нових ідей.



Рис. 2. Значення креативності у її здатності стимулювати інновації та прогрес

*складено авторами

Загалом, креативність є фундаментальним аспектом людського досвіду, який відіграє вирішальну роль у особистому розвитку, соціальному прогресі та економічному інновуванні.

Значний вплив оказує креативність на створення стартапів, бо вони виступають як рушійна сила всіх підприємницьких починань. Успішні стартапи значною мірою покладаються на креативність як рушійну силу своїх підприємницьких починань. Насправді креативність є необхідною умовою для інновацій і допомагає сприяти інноваціям у стартапах. Творчий підхід необхідний у всіх аспектах діяльності підприємства, від розробки продукту та маркетингу до управління та бізнес-стратегії. Розвиток навичок для нетривіальних творчих рішень є важливим елементом в управлінні та бізнесі, оскільки допомагає підприємствам випереджати своїх конкурентів і адаптуватися до змін на ринку [1]. Здатність генерувати свіжі ідеї та мислити нестандартно – це те, що відрізняє успішні стартапи від інших. Стартапи, які віддають перевагу творчості, можуть створювати унікальні продукти та послуги, які заповнюють прогалини на ринку, залучають клієнтів і отримують дохід. Крім того, сприяння розвитку культури творчості в організації може створити більш залучену робочу силу, що призведе до вищого рівня продуктивності та задоволеності роботою. Використовуючи креативність як рушійну силу своїх підприємницьких починань, стартапи можуть отримати конкурентну перевагу на ринку та досягти довгострокового успіху.

Успішні стартапи часто використовують креативність як основний елемент для підприємницьких починань, і це проявляється у декількох ключових аспектах:

1. Інновація в продуктах та послугах: креативність дозволяє стартапам розробляти унікальні, інноваційні продукти та послуги, які вирізняються на ринку. Це може включати все, від розробки нового технологічного продукту до створення оригінального підходу до звичайних послуг.

2. Розв'язання проблем: креативність сприяє виявленню нестандартних рішень складних проблем, з якими може стикатися ринок або споживачі. Стартапи, які здатні креативно підходити до розв'язання проблем, часто досягають успіху, пропонуючи інноваційні рішення там, де інші бачать тільки перешкоди.

3. Маркетинг та брендинг: креативні маркетингові стратегії та брендинг можуть допомогти стартапам виділитися серед конкурентів. Це може включати оригінальний дизайн, унікальні рекламні кампанії, та інноваційні способи залучення клієнтів.

4. Моделі бізнесу: креативний підхід до бізнес-моделей дозволяє стартапам виходити за рамки традиційних підходів та знаходити нові шляхи монетизації, дистрибуції та зростання.

5. Корпоративна культура: створення креативної та інноваційної корпоративної культури сприяє залученню талановитих співробітників та підтримує гнучкість, адаптивність та неперервне навчання, які є життєво важливими для швидкозмінного стартап-середовища.

6. Адаптація до змін: у світі, де ринкові умови швидко змінюються, креативність дозволяє стартапам швидко адаптуватися та розвиватися, відповідаючи на нові виклики та можливості.

Загалом, креативність у стартапах не тільки допомагає у створенні інноваційних продуктів та послуг, але й підтримує здатність підприємства до швидкого розвитку, адаптації та зростання в динамічному бізнес-середовищі.

Розвиток підприємницького мислення, яке сприяє творчості та інноваціям, має вирішальне значення для успіху в сучасному бізнес-ландшафті. Творче та інноваційне підприємницьке мислення характеризується кількома ключовими рисами, такими як управління персоналом, стратегічний менеджмент, самоменеджмент, організаційна культура та маркетинг інновацій [1]. Креативність відіграє життєво важливу роль у розвитку цього мислення, оскільки передбачає створення нових систем знань, умінь і навичок в організації [1]. Це схоже на інноваційний менеджмент, але більше фокусується на структурі інтелектуального продукту [1]. Насправді креативність є необхідною складовою інноваційної діяльності та вважається найважливішим нематеріальним активом бізнесу [1].

Прорив Заходу на ринок нових технологій відбувся завдяки їхньому ставленню до творчості та постійному створенню нових продуктів і послуг [1]. Для підприємців креативність необхідна для зайняття нових ринкових ніш і забезпечення конкурентної переваги [1]. Загалом, розвиток творчого та інноваційного підприємницького мислення може призвести до успіху в діловому світі, що постійно розвивається.

Творче та інноваційне підприємницьке мислення включає в себе ряд ключових характеристик, які відрізняють успішних підприємців і сприяють розвитку та успіху їхніх бізнесів:

1. Відкритість до нових ідей: підприємці, які відзначаються креативністю, зазвичай відкриті до нових концепцій і готові досліджувати нетрадиційні підходи та ідеї.

2. Здатність до інновацій: це не просто здатність придумувати нові ідеї, але й уміння втілювати ці ідеї в життя, створюючи вартісні інновації у вигляді продуктів, послуг чи бізнес-моделей.

3. Гнучке мислення: Ефективні підприємці часто можуть гнучко переключатися між різними ідеями та підходами, швидко адаптуючись до змінних обставин.

4. Ризикованість: Вони готові ризикувати, експериментувати та приймати можливі невдачі як частину процесу навчання та розвитку.

5. Критичне мислення: Креативні підприємці аналізують інформацію критично, використовують дані для прийняття обґрунтованих рішень і постійно переоцінюють свої підходи.

6. Нетрадиційне мислення: Вони відходять від стандартних шаблонів і відкриті до нетрадиційних методів мислення та вирішення проблем.

7. Неперервне навчання: Постійне самовдосконалення та навчання є важливими, оскільки це допомагає підприємцям залишатися в курсі нових трендів, технологій та бізнес-практик.

8. Співпраця та відкритість до зворотного зв'язку: вони часто шукають співпрацю та зворотний зв'язок від інших, щоб покращити свої ідеї та розширити перспективи.

9. Стійкість та витривалість: уміння витримувати труднощі, відновлюватися після невдач та витривало працювати над своїми цілями є ключовими для досягнення успіху.

10. Візіонерство: це здатність бачити більшу картину, передбачати майбутні тренди та потреби, і керуватися довгостроковою перспективою.

Глобальні тенденції в інноваційному підприємництві включають кілька ключових аспектів:

1. Фокус на технологічних інноваціях: багато стартапів та компаній зосереджуються на розробці новітніх технологій, включаючи штучний інтелект, блокчейн, робототехніку, інтернет речей (IoT) та біотехнології.

2. Стійкість та відповідальність: зростаюча увага до стійкості та корпоративної соціальної відповідальності, особливо у відповідь на зміну клімату та екологічні виклики.

3. Цифрова трансформація: швидке впровадження цифрових технологій в усіх галузях економіки, включаючи автоматизацію бізнес-процесів та використання великих даних для прийняття рішень.

4. Глобалізація та віддалена робота: розширення глобального ринку та збільшення можливостей для віддаленої роботи, що змінює традиційні бізнес-моделі та робочі процеси.

5. Колаборації та партнерства: зростаюча важливість партнерств та колаборацій між стартапами, корпораціями, науковими установами та урядами для просування інновацій.

6. Фінансування інновацій: розвиток венчурного капіталу, краудфандингу та інших форм фінансування для підтримки інноваційних підприємств.

Глобальний досвід інноваційного підприємництва з 2020 по 2022 роки показав значні тенденції та зміни:

1. Цифрові інновації як ключовий рушій: цифрові інновації стали центральною силою успіху підприємництва, впливаючи на підприємства різних розмірів і галузей. Доведено, що він значно прискорює зростання ВВП, покращує ефективність бізнесу та підвищує конкурентоспроможність.

2. Вплив цифрових технологій: дослідження показали, що цифровізація призводить до зниження операційних витрат, збільшення продажів і кращої взаємодії з клієнтами для компаній, що дозволяє вийти на нові ринки. Це створює позитивну петлю між цифровізацією та підприємництвом. Крім того, цифрові технології підвищують продуктивність фірм, особливо у виробничих та інтенсивних галузях.

3. Роль уряду в підприємстві: державна політика та нормативні акти значно впливають на підприємництво та цифрові інновації. Вони відіграють вирішальну роль у формуванні бізнес-середовища, підтримці підприємців та сприянні економічному зростанню

4. Виклики та можливості в малих і середніх підприємствах: дослідження показали важливість підприємницької орієнтації в малих і середніх підприємствах (МСП), припускаючи, що міцні мережі та стратегічні альянси є життєво важливими для конкурентної переваги.

5. Регіональні відмінності та інновації. Різні регіони зазнали різного впливу цифрових інновацій. Наприклад, в Африці високі темпи розвитку показали специфічні бізнес-моделі, що інтегрують різні сектори. У Латинській Америці цифрові технології дозволили компаніям скорочувати витрати, покращувати послуги та стимулювати справедливе економічне зростання.

6. Продуктивність і впровадження цифрових технологій: впровадження цифрових технологій корелює з підвищенням продуктивності на рівні фірми, підкреслюючи важливість інновацій цифрових технологій для ефективності бізнесу.

Значний вплив на інноваційне підприємництво має економічна ситуація в Україні. Економіка країни роками переживає проблеми з високим рівнем корупції, політичною нестабільністю та браком інвестицій. Ці фактори ускладнюють для стартапів доступ до фінансування та розвиток бізнесу. Крім того, в Україні бракує джерел фінансування інноваційних стартапів. Банки неохоче кредитують стартапи через високий ризик, а венчурного капіталу бракує. Як наслідок, багатьом стартапам важко отримати фінансування, необхідне для розвитку. Щоб впоратися з цими економічними факторами, Україні необхідно створити середовище, сприятливе для інвестицій. Уряд має працювати над зменшенням корупції та політичної нестабільності, що залучить більше інвестицій у країну.

Інноваційне підприємництво в Україні має свої унікальні особливості, які відображаються в національному контексті. До ключових аспектів унікальних особливостей інноваційного підприємництва можна віднести (рис. 3):



Рис. 3. Особливості інноваційного підприємництва в Україні

*складено авторами

1. Історичний та культурний контекст: Україна має багату історію та культуру, яка впливає на стиль ведення бізнесу. Це створює унікальний підхід до інновацій, який часто залучає елементи місцевої культури та традицій.

2. Політичні та економічні виклики: Україна зіткнулася з рядом політичних та економічних труднощів, що мають вплив на інноваційне підприємництво. Це включає обмеження в фінансуванні, нормативні бар'єри та інші чинники, які можуть ускладнювати розвиток бізнесу.

3. Технологічні інновації та освіта: Україна відома своїми досягненнями в області технологій та вищої освіти, особливо в ІТ-секторі. Це сприяє розвитку інноваційного підприємництва, залучаючи таланти та інвестиції в цю сферу.

4. Міжнародна інтеграція та співпраця: Україна активно працює над інтеграцією в міжнародні ринки, що створює можливості для співпраці з іноземними партнерами та приваблює інвестиції.

5. Стартап-екосистема: В Україні формується активна стартап-екосистема, яка підтримує інноваторів і підприємців через інкубатори, акселератори, венчурні фонди та інші ресурси.

Ці особливості роблять інноваційне підприємництво в Україні унікальним, викликаючи одночасно і можливості, і виклики для підприємців.

Для побудови ефективної стратегії розвитку інноваційного підприємництва необхідно зробити SWOT аналіз. Аналіз ключових викликів та можливостей інноваційного підприємництва в Україні дозволяє глибше зрозуміти умови, в яких розвиваються українські стартапи та інноваційні компанії (табл. 1).

Таблиця 1 - SWOT- аналіз інноваційного підприємництва

S	Сильні сторони:	W	Слабкі сторони
	Талановиті спеціалісти; Культура креативності та адаптивності; Розвиток стартап-екосистеми; Підтримка уряду та освітніх інституцій; Глобальні зв'язки; Вигідне географічне розташування;		Обмежене фінансування; Політична та економічна невизначеність; Юридичні та адміністративні бар'єри; Недостатня інфраструктура; Відтік мозків; Обмеження в глобальній інтеграції
O	Загрози	T	Можливості
	Зовнішня конкуренція; Залежність від зовнішніх ринків; Зміни у глобальній економіці; Політичні ризики; Проблеми із захистом інтелектуальної власності; Агресія росії;		Талановитий робочий потенціал; Розвиток технологічних кластерів; Підтримка від уряду та міжнародних організацій; Глобальні ринки; Європейська інтеграція;

*складено авторами

Стимулювання креативності та інноваційності вимагає цілеспрямованого підходу, оскільки ці якості є ключовими для розвитку та успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі. На рис. 4 наведено деякі методи, які можуть бути використані для стимулювання цих процесів:

Розвиток інноваційного підприємництва в сучасному світі вимагає адаптації до швидко змінюваних технологічних, економічних та соціальних умов.



Рис.4. Методи стимулювання креативності та інноваційності персоналу

*складено авторами

Розвиток інноваційного підприємництва в сучасному світі вимагає адаптації до швидко змінюваних технологічних, економічних та соціальних умов.

На рис. 5, наведено пропозиції напрямків для подальшого розвитку інноваційного підприємництва. Ці напрями можуть допомогти підприємствам залишатися конкурентоспроможними, ефективно реагуючи на виклики та можливості сучасного бізнес-середовища.

Висновки. Таким чином, можна зазначити, що креативність та інноваційне підприємництво відіграють істотну роль у розвитку країни, створенні нових продуктів, послуг та ринків. Важливість креативності полягає у здатності стимулювати інновації, допомагаючи вирішувати проблеми, сприяти особистісному росту та суспільному розвитку. Успішні стартапи залежать від креативності як ключового елементу, допомагаючи їм створювати унікальні продукти та послуги, отримувати конкурентні переваги та привертати клієнтів.

Розвиток культури творчості в організаціях сприяє залученню талановитих працівників, підвищенню продуктивності та рівню задоволеності роботою.

Креативність є фундаментальним аспектом інноваційної діяльності, найважливішим нематеріальним активом бізнесу і визначає його конкурентоспроможність.



Рис. 5. Напрями подальшого розвитку інноваційного підприємництва

*складено авторами

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.109> (Дата звернення 30.10.23)
2. Грабовська І. Сучасні аспекти розвитку інноваційного підприємництва на засадах креативності URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fcda7243-0016-47ef-9265-781a7be2915d/content> (Дата звернення 01.11.23)
3. Рудь Н. Креативність в управлінні інноваційною діяльністю підприємства URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-9> (Дата звернення 29.10.23)
4. Ямненко Г. Креативність як умова підвищення конкурентоспроможності підприємства URL: <https://doi.org/10.22178/pos.67-5> (Дата звернення 30.10.23)

REFERENCES

1. Havrysh O. M., Pyl'nova V. P., Piskovets' O. V. (2020) Innovatsiyne pidpryyemnytstvo: sutnist', znachennya ta problemy v suchasnykh umovakh funktsionuvannya URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.109> (Data zvernennya 30.10.23)
2. Hrabovs'ka I. Suchasni aspekty rozvytku innovatsiynoho pidpryyemnytstva na zasadakh kreatyvnosti URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fcda7243-0016-47ef-9265-781a7be2915d/content> (Data zvernennya 01.11.23)
3. Rud' N. (2022) Kreatyvnist' v upravlinni innovatsiynoyu diyal'nistyu pidpryyemstva URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-9> (Data zvernennya 29.10.23)
4. Yamnenko H. (2021) Kreatyvnist' yak umova pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva URL: <https://doi.org/10.22178/pos.67-5> (Data zvernennya 30.10.23)

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ЕКОНОМІКА і ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Засновано у 2007 р.

ВИПУСК №1(53) • 2024

Підписано до друку 29.03.2024 р.

Донецький національний університет імені Василя Стуса,
21021, м. Вінниця, вул. 600-річчя, 21
Ідентифікатор друкованого медіа R30-03751 (рішення Національної ради
України з питань телебачення та радіомовлення № 1091 від 28.03.2024 р.).