

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 № 3 (55) • 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 № 7 від 01.11.2024 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 інноватики, природокористування та інфраструктури 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

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

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

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

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

Миценко І. М. – д-р екон. н., професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин 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

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

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

Ушенко Н. В. – д-р екон. н., професор, професор кафедри міжнародної економіки Київського столичного 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

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

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

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

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: ecomanager-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

<i>Алькема В.Г., Сегеда С.А.</i>	5
ФУНКЦІОНАЛЬНА ДЕКОМПОЗИЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	
<i>Андронік О.Л., Ключковський О.В., Солоненко Ю.В.</i>	19
ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	
<i>Atamanchuk Z., Didovych I., Kara N.</i>	28
MONETARY POLICY ARCHITECTURE DURING THE TRANSITION FROM FINANCIAL STABILIZATION TO SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH	
<i>Білоус-Сергєєва С.О.</i>	38
СПІВПРАЦЯ ЧИ АВТОНОМІЯ: ВИБІР СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАНЬ ЧЕРЕЗ ПРОТЕКЦІОНІЗМ ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ COVID-19	
<i>Волкова Н.І., Павленко О.О.</i>	44
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	
<i>Дороніна О.А., Дядій В.О.</i>	53
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: РИЗИКИ ТА ПЕРЕВАГИ	
<i>Козловський В. О.</i>	62
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ І КОМЕРЦІЇ У СУЧАСНОМУ ВИРОБНИЦТВІ	
<i>Лісогор Л.С., Потапенко В.Г.</i>	72
ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	
<i>Міценко В.І., Ульяненко Д.П.</i>	80
КОНЦЕПЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ У ФРЕЙМАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
<i>Іонін Є.Є., Додух В.М.</i>	94
АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН МІЖНАРОДНИХ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ	

<i>Пріхно І.М., Поліщук А.С.</i>	104
ІНТЕГРАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ ПОЛІТИКИ ЗГУРТОВАНOSTІ ЄС В СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	
<i>Таранич О.В., Старушкевич Ю.В.</i>	114
ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В HR- МЕНЕДЖМЕНТІ	
<i>Рябчин О.М.</i>	120
ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ BUILD BACK BETTER: ВІД ВІДБУДОВИ ПІСЛЯ СТИХІЙНИХ ЛИХ ДО ЗЕЛЕНИХ ТА ПОВОЄННИХ ПЛАНІВ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	
<i>Шкурат М.Є., Куцький В.О.</i>	129
АДАПТАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	
<i>Yurchyshena L.V., Karpova T.S.</i>	140
TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW	

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.1

УДК 614.212.339.138

JELClassification: I 11

Алькема В.Г.доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управлінських технологій,

Університет «КРОК»

ORCID:0000-0001-5997-7076

*alkema@krok.edu.ua***Сегеда С.А.**

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID:0000-0002-6179-564X

s.seheda@donnu.edu.ua

ФУНКЦІОНАЛЬНА ДЕКОМПОЗИЦІЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНОГО ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Стаття присвячена сучасним підходам до розуміння сутності, мети, завдань, особливостей та функціональної структури логістичних систем лікувально-профілактичних закладів охорони здоров'я. На першому етапі дослідження подано альтернативне бачення сутності та властивостей логістичної системи організації. Встановлено загальні та специфічні риси логістичних систем організацій та визначено існуючі підходи до їх декомпозиції. Доведено, що в умовах невизначеності та нестабільності середовища логістична система постійно змінює свій склад і взаємозв'язки в часі та просторі для адаптації до середовища з метою забезпечення результативного функціонування організації. В процесі дослідження виявлено відсутність єдиного підходу до класифікації функціональних підсистем та складових логістичної системи організації. Другим етапом дослідження став бібліографічний аналіз фахових джерел з питань впровадження логістичних підходів та формування і аналізу логістичних систем лікувально-профілактичних закладів охорони здоров'я. Встановлено, що при організації надання медичних послуг реалізується логістичний підхід – розгалужена система взаємодії різних служб, інтегровані результати яких дають оптимальну організацію та надання пацієнтам кваліфікованої медичної допомоги. Виділено визначені науковцями принципи побудови, функції, склад основних елементів логістичної системи лікувально-профілактичного закладу охорони здоров'я. На завершальному етапі дослідження сформовано авторське бачення сутності, основних завдань, декомпозиції потоків, особливостей та складових функціональної моделі логістичної системи лікувально-профілактичного закладу охорони здоров'я. Розроблена авторами функціональна декомпозиція цієї системи складається із сукупності підсистем та елементів, які організовують потоки медичних послуг і супутніх їм потоків інформації і фінансів, кадрових і матеріальних потоків, функціонування яких спрямоване на найбільш повне задоволення попиту пацієнтів у медичних послугах при відповідності їх якості прийнятним стандартам.

Ключові слова: заклад охорони здоров'я, лікувально-профілактичний заклад, логістична система, властивості, особливості, потоки, підсистеми, функції, складові

Рис.-4, Літ.-2

Alkema V.G.

Doctor of Economics, prof,
Professor of the Department of Management Technologies,
"KROK" University
ORCID:0000-0001-5997-7076
alkema@krok.edu.ua

Sheda S.A.

Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Marketing and Business Analytics,
Vasyl' Stus Donetsk National University
ORCID:0000-0002-6179-564X
s.sheda@donnu.edu.ua

**FUNCTIONAL DECOMPOSITION OF THE LOGISTICS SYSTEM
OF A HEALTH CARE FACILITY**

The article is devoted to modern approaches to understanding the essence, purpose, tasks, features and functional structure of logistics systems of healthcare institutions. At the first stage of the study, the author presents an alternative vision of the essence and properties of the organization's logistics system. The general and specific features of the logistics systems of organizations are identified and the existing approaches to their decomposition are defined. It is proved that under conditions of uncertainty and instability of the environment, the logistics system is constantly changing its composition and interrelationships in time and space to adapt to the environment in order to ensure the effective functioning of the organization. The study revealed the absence of a unified approach to the classification of functional subsystems and components of the organization's logistics system. The second stage of the study was a bibliographic analysis of professional sources on the implementation of logistics approaches and the formation and analysis of logistics systems of health care facilities.

It is established that in organizing the provision of medical services, a logistics approach is implemented - an extensive system of interaction between various services, the integrated results of which provide optimal organization and provision of qualified medical care to patients. The principles of construction, functions, and composition of the main elements of the logistics system of a health care facility identified by scientists are highlighted. At the final stage of the study, the author's vision of the essence, main tasks, decomposition of flows, features and components of the functional model of the logistics system of a health care facility is formed. The functional decomposition of this system developed by the authors consists of a set of subsystems and elements that organize the flows of medical services and related flows of information and finance, personnel and material flows, the functioning of which is aimed at the most complete satisfaction of patients' demand for medical services while ensuring that their quality meets the accepted standards.

Keywords: health care facility, health care institution, logistics system, properties, features, flows, subsystems, functions, components

Fig. - 4, Ref. - 28

Постановка проблеми. Приклади світової та вітчизняної практики діяльності сервісних організацій в цілому та закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) зокрема свідчать про зростання значення системного ресурсу в забезпеченні їх успіху. Очевидна перевага цього ресурсу частково нівелюється суттєвим недоліком, а саме необхідністю постійної адаптації до середовища функціонування шляхом зміни структури, складу та властивостей системи. Як наслідок будь яке системне утворення, включаючи і системи логістичного характеру, в якому ресурси можна представити в потоковій формі, необхідно формувати і аналізувати та вдосконалювати виходячи із особливостей середовища діяльності. Враховуючи значну мінливість та невизначеність цього

середовища на практиці часто виникає необхідність здійснювати постійні зміни в логістичній системі (ЛС) чи у складі її окремих ланок. Таке завдання є актуальним і для ЛС вітчизняних лікувально-профілактичних ЗОЗ, діяльність яких характеризується постійним реформуванням, реорганізацією, диверсифікацією чи перепрофілюванням. З практичної точки зору перед менеджментом цих ЗОЗ постійно виникає завдання оцінки адекватності ресурсного потенціалу ЛС стратегічним завданням забезпечення належного рівня їх конкурентоспроможності на цільових ринках. Вирішення цього завдання пов'язано з необхідністю аналізу та постійного удосконалення ЛС ЗОЗ. В сучасному науковому доробку наявні поодинокі публікації загального характеру щодо аналізу сутності, особливостей та складу функцій ЛС ЗОЗ. Ситуація яка склалась вимагає від науковців та практиків формування сучасного бачення щодо сутності, завдань, особливостей, складу функцій та інших аспектів функціонування ЛС лікувально-профілактичних ЗОЗ, що і обумовило вибір теми цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичний базис та концептуальні засади методології системного аналізу узагальнив в своїй роботі Ю.П. Сурмін [23]. Дослідженню питань менеджменту сучасних ЗОЗ присвячено наукові праці українських вчених В.Г. Алькеми [2-3], О.М. Сумця [2], О.С. Кириченко [2] та ін. Формуванню концептуальних засад створення розвитку та аналізу ЛС та розробки принципів та механізмів логістичного управління організаціями присвятили свої праці вітчизняні науковці Я.Ю. Агій [27], В.Г. Алькема [1], Н.В. Валькова [5], В.В. Вейнбергер [14], Ю.А. Гурич [14], О.М. Глущенко [8], М.І. Дрогомирецька [7], Л.В. Забуранна [8-9], А.В. Зоря [7], А.В. Кулік [9], Л. Ковальська [10], Г.В. Костюк [14], Є.В. Крикавський [15], І.О. Лемеш [16], М.А. Окландер [21], Н.С. Питуляк [22], А.В. Селівончик [24], В.В. Струнін [24], В. Циганюк [10], Н.В. Чернописька [15], І.І. Черленяк [27] та ін. Безпосередньо дослідженню логістичних концепцій, підходів та аналізу складових ЛС ЗОЗ України присвятили свої дослідження вітчизняні вчені І.В. Белікова [4], Л.В. Гадіак [6], З.В. Гбур [11; 12; 19-20], Г.В. Загорій [18], А.В. Коломоєць [11-14; 19-20], А.В. Костріков [4], С.П. Кошова [11], В.М. Михальчук [11; 13; 19-20], О.В. Посилкіна [18], В.П. Писаренко [6], Р.В. Сагайдак–Нікітюк [18], І.Ю. Скирда [28], О.К. Толстанов [11; 13; 19], В.П. Філіпішин [25], Р.В. Ціщик [26], М.М. Шестерняк [26], М.Б. Щербиніна [28]. Концептуальні засади інтегрованого управління проектно-орієнтованими медичними закладами розроблені В.В. Лепським [17].

Не зважаючи на значний науковий доробок щодо дослідження логістичної діяльності та логістичного менеджменту в ЗОЗ, важливим залишається питання дослідження розуміння сутності ЛС лікувально-профілактичних закладів, виділення її специфічних рис та формування підходів до ідентифікації її функціональних складових. Важливість такого дослідження обумовлена роллю ЛС як інструменту забезпечення ефективних управлінських рішень спрямованих на досягнення належного рівня конкурентоспроможності цих закладів на цільових ринках в сучасних умовах їх функціонування та розвитку.

Метою статті є розробка методологічних засад щодо розуміння сутності, специфічних рис та функціональної декомпозиції ЛС вітчизняних лікувально-профілактичних ЗОЗ в сучасних умовах.

Викладення основного матеріалу. На першому етапі дослідження здійснювали аналіз сучасних підходів до розуміння ЛС як певного системного утворення будь якого рівня. Особливу увагу було приділено розгляду ЛС на рівні підприємства. Реакцією на складність та динамічність сучасного бізнес-середовища, а також постійно зростаюча потреба в більш ефективному управлінні процесами призвели до розширення сфери застосування системного підходу в сферах економіки та менеджменту. Сучасні підприємства і організації зазвичай мають складні структури та взаємозв'язки між їхніми елементами. Системний підхід дозволяє розглядати організацію як систему, в якій кожен елемент взаємодіє з іншими, що дозволяє зрозуміти цілісну картину її функціонування. Науку яка інтегрує загальну теорію систем та окремі галузеві теорії систем називають

системологією. Цією наукою визначено сучасну структуру загального аналізу систем [23]. Узагальнення альтернатив сучасного розуміння сутності ЛС різних типів здійснено Н.В. Вальковою [5, с.147]. Найбільш ґрунтовно досліджували сутність та підходи до сучасного розуміння ЛС науковці Є.В. Крикавський та Н.В. Чернописька, на їхню думку ЛС це «спеціально організована інтеграція логістичних елементів (ланок) у межах певної економічної системи для оптимізації процесів трансформації матеріального потоку» [15, с.16]. На думку професора А.М. Окландера «ЛС – це організаційно-управлінський механізм, пов'язаний з досягненням потрібного рівня інтеграції логістичних функцій за рахунок організаційних перетворень у структурі управління та впровадження спеціально розроблених управлінських процедур, основою яких є планування постачання, підтримка виробництва і фізичного розподілу як єдиного матеріального потоку» [21]. Зміст цих визначень дає загальну уяву про основні властивості ЛС не залежно від її рівня та масштабу. Основними властивостями ЛС є: наявність мети існування, цілісна сукупність елементів, наявність зв'язків, організаційна структура (побудова) та інтеграційні якості. Розглянемо сучасне розуміння ЛС на рівні організації тобто мікрологістичної системи. Аналізуючи ЛС підприємства І.О. Лемеш виділяє такі основні її властивості: цілісна сумісна сукупність елементів (закупівля, склади, запаси, транспорт, інформація, кадри, збут), наявність істотних упорядкованих зв'язків які визначають її інтеграційні якості, структурна та змістовна складність, ієрархічність [16, с 97]. Очевидно, що до загальних властивостей ЛС організації додадуться інші пов'язані з предметом його діяльності та особливостями середовища функціонування. Професор О.В. Посилкіна з співавторами вважають, що «ЛС у фармації – це організаційно-управлінський механізм, який реалізує сукупність логістичних функцій, взаємопов'язаних за структурою та спрямованих на досягнення конкретної логістичної мети» [18, с.79]. На думку цих науковців ЛС постійно змінює свій склад і взаємозв'язки в часі. Відмінними ознаками ЛС є наявність потокового процесу та певна системна цілісність. Науковці Л.В. Забуранна та А.В. Кулик детально досліджували загальну структуру та особливості ЛС вітчизняних автомобілебудівних підприємств [9]. Ними виділено в їх складі такі підсистеми: виробництва, постачання, зберігання, та збуту [9]. На сьогодні не існує єдиного підходу до класифікації чи структурування підсистем чи складових ЛС організації. Вітчизняні науковці Л.В. Забуранна та О.М. Глущенко розглядають ЛС як «сукупність логістичних підсистем, що пов'язані між собою внутрішньовиробничими зв'язками і функціонують задля досягнення єдиної логістичної мети підприємства» [8, с. 184]. Ці науковці підсистеми ЛС класифікують залежно від низки функціональних ознак, фазової належності, функцій управління, предметно-структурної ознаки, формування ефективності [8, с. 188-189]. Загальну функціональну модель ЛС яка функціонує під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які так чи інакше впливають на діяльність підприємства в цілому та визначають рівень його конкурентоспроможності запропонували М.І. Дрогомирецька та А.В. Зоря [7]. Концептуальні основи формування ЛС було запропоновано також Г.В. Костюк, Ю.А. Гурич, В.В. Вейнбергер і ними розроблено загальну її структуру та виділено основний об'єкт аналізу – її функціональний цикл, або цикл виконання замовлення [14]. Питуляк Н.С. розглядає логістичну систему підприємств сфери послуг [22, с. 220]. На його думку «аналіз властивостей ЛС дав змогу виявити, що однією з них є економічна надійність – можливість досягнення раніше запланованих економічних показників з мінімальними витратами, із залученням оптимальних ресурсів та з максимальною прибутковістю для підприємства» [22, с. 220]. Крім того на думку науковця організація ЛС підвищує адаптивність підприємства до зовнішнього середовища, дає можливість розширення діяльності, зміцнення позицій на ринку [22, с. 220]. Формування ЛС підприємства сфери послуг, на думку Питуляк Н.С. повинно бути спрямоване на удосконалення логістичних процесів та зменшення загальних витрат суб'єкта господарювання [22, с. 220]. Отже, аналіз сучасної фахової літератури свідчить про те, що дотепер не існує системного науково-обґрунтованого погляду щодо сутності,

особливостей, функціонального складу ЛС підприємства. Альтернативність підходів до розв'язання цього питання пов'язано як із змістовною, структурною та ієрархічною складністю системи так із емерджентністю властивостей ЛС організації певного виду економічної діяльності. Недостатньо дослідженим залишається також питання аналізу ЛС як важливого інструменту їх розвитку. Комплексний аналіз ЛС підприємства Струнін В.В. пропонує здійснювати із застосуванням методу Balanced Scorecard (BSC) [24]. На його думку цей метод дозволяє [24]: визначити рівень реалізації логістичної стратегії підприємства; оцінити логістичну діяльність акціонерами та керівниками фірми; здійснити оцінку логістики підприємства внутрішніми працівниками та клієнтами фірми; визначити шляхи оптимізації функціонування ЛС шляхом впровадження інновацій або розвитком логістичного персоналу. Зміст аналізу ЛС в першу чергу обумовлений його метою. Струнін В.В. виділяє основні напрямки комплексного аналізу [24]: оптимізація потоків матеріальних ресурсів; узгодження стратегії, тактики та оперативних цілей з стратегією та цілями підприємства; створення раціонального алгоритму взаємодії між учасниками логістичного ланцюга для забезпечення належної якості обслуговування. Науковці І.І. Черленяк, та Я.Ю. Агій акцентують увагу на важливості аналізу ЛС організації з точки зору ефективності стратегії яку вона реалізує [27]. На їх точку зору саме ця стратегія є важливою з точки зору забезпечення організації належними конкурентними перевагами на ринку її функціонування.

Другим етапом дослідження став бібліографічний аналіз фахових джерел з питань впровадження логістичних підходів та формування і аналізу ЛС ЗОЗ. Встановлено, що безпосередньо проблематикою логістики у сфері медицини та застосуванні логістичного інструментарію у сфері управління ЗОЗ займались вітчизняні науковці Гбур З.В., Коломоєць А.В., Кошова С.П., Михальчук В.М., Скирда І.Ю., Толстанов О.К., Філіпішин В.П., Ціщик Р. В. та Щербиніна М.Б. Науковець Ціщик Р.В. вважає що «для реалізації логістичної стратегії в охороні здоров'я потрібні грамотна система планування, гнучкість і, що найважливіше, інформація... Пріоритетом логістики у сфері медицини є оптимізація, що забезпечує більш ефективну роботу працівників установи охорони здоров'я, скорочення відходів у ланцюгах поставок, надання якісних послуг та вирішення поставлених замовником завдань точно в термін» [26, с.171]. Філіпішин В.П. в своїй публікації не подає власного розуміння ЛС але вказує на наявність в ній двох підсистем: підсистеми фізичного розподілу, що охоплює напрямки потоку матеріалів від складу до споживача; підсистеми забезпечення, що охоплює рух ресурсів від постачальників до складів [25, с. 20]. Він виділяє основні елементи медичного постачання: виробничі запаси, транспорт, обслуговування, складське господарство, інформаційний зв'язок та контроль [25, с. 21].

На думку Михальчук В.М., Коломоєць А.В., Толстанов О.К. та Гбур З.В. логістика – ефективний інструмент діяльності медичних закладів [19]. Вони вважають, що «вся діяльність ЗОЗ інтегрується в єдину ЛС яка враховує усі особливості конкретної медичної установи та оточуючого її навколишнього господарського середовища» [12]. При організації надання медичних послуг реалізується логістичний підхід – розгалужена система взаємодії різних служб, інтегровані результати яких дають оптимальну організацію та надання пацієнтам кваліфікованої медичної допомоги [12]. Вчені Михальчук В.М., Коломоєць А.В. та Гбур З.В. виділяють принципи побудови, функції, склад основних елементів та межі ЛС ЗОЗ [20]. На точку зору цих науковців в ЛС ЗОЗ слід виділяти наступні види потоків: потік пацієнтів, матеріальний, інформаційний та фінансовий потоки [20, с. 69]. Які формують єдиний багатокомпонентний потік, де потоки пацієнтів є першочерговими об'єктами ефективного управління [20, с. 69]. Сучасні погляди на ЛС ЗОЗ систематизовано в науковій монографії авторів Коломоєць А.В., Толстанов О.К., Михальчук В.М., Гбур З.В., Кошова С.П. На думку цих науковців ЛС є структурованою економічною системою, що складається із сукупності підсистем, які організовують потоки медичних послуг і керуючих ними в процесі здійснення лікувально-

діагностичного процесу, а також супутніх їм потоків інформації і фінансів, кадрових і матеріальних потоків, функціонування яких спрямоване на найбільш повне задоволення попиту пацієнтів у медичних послугах при відповідності їх якості прийнятним стандартам [11, с. 59]. Для аналізу ефективності ЛС ЗОЗ ці науковці пропонують скористатися моделлю, запропонованою М. Кристофером – діаграмою збалансованих переваг логістичної діяльності «якість-час-витрати» [11, с. 199]. Така модель, на їхню точку зору, «найбільше підходить для оцінки ефективності логістичного процесу, адже вона розроблена для ЛС, а модель збалансованих показників призначена переважно для оцінки діяльності підприємства в цілому; вона враховує фінансові та нефінансові показники логістичної діяльності підприємства; чітко виділяє ключові фактори успіху при реалізації логістичних стратегій: сервіс (якість обслуговування споживача), час та витрати» [11, с. 200].

На завершальному етапі дослідження формували авторське бачення сутності, основних завдань, особливостей та функціональної декомпозиції ЛС лікувально-профілактичного ЗОЗ. Аналіз сучасних досліджень щодо розуміння сутності ЛС лікувально-профілактичного ЗОЗ свідчать про наявність двох підходів. Комплексного при якому ЛС розглядається як організаційно-економічний механізм функціонування такого закладу. Та забезпечувального, при якому, ЛС розглядається як підсистема забезпечення загальної системи управління лікувально-профілактичним ЗОЗ. На нашу думку, ЛС лікувально-профілактичного ЗОЗ як його організаційно-економічний механізм – це комплекс скоординованих в просторі та синхронізованих в часі процесів, процедур та інших його активностей, інфраструктури та ресурсів, які забезпечують оптимальне управління та сприяють задоволенню потреб в медичних та адміністративних ресурсах з метою ефективного та неперервного функціонування цього закладу. ЛС лікувально-профілактичного ЗОЗ – як підсистема забезпечення його загальної системи управління - це комплекс організаційних, інформаційних і матеріально-технічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування закладу та неперервного надання якісних медичних послуг. Ця ЛС охоплює весь життєвий цикл медичної діяльності – від закупівлі та постачання медичних препаратів і обладнання до їхнього використання та утилізації, а також управління інформацією, ланцюжком поставок, складським обліком та дистрибуцією, що впливає на якість та ефективність медичного обслуговування пацієнтів. Мета ЛС ЗОЗ полягає в забезпеченні якості, безпечності, доступності та максимальній результативності й ефективності медичних послуг для всіх пацієнтів, що звертаються за допомогою. Основні завдання ЛС ЗОЗ наведено на рисунку 1.

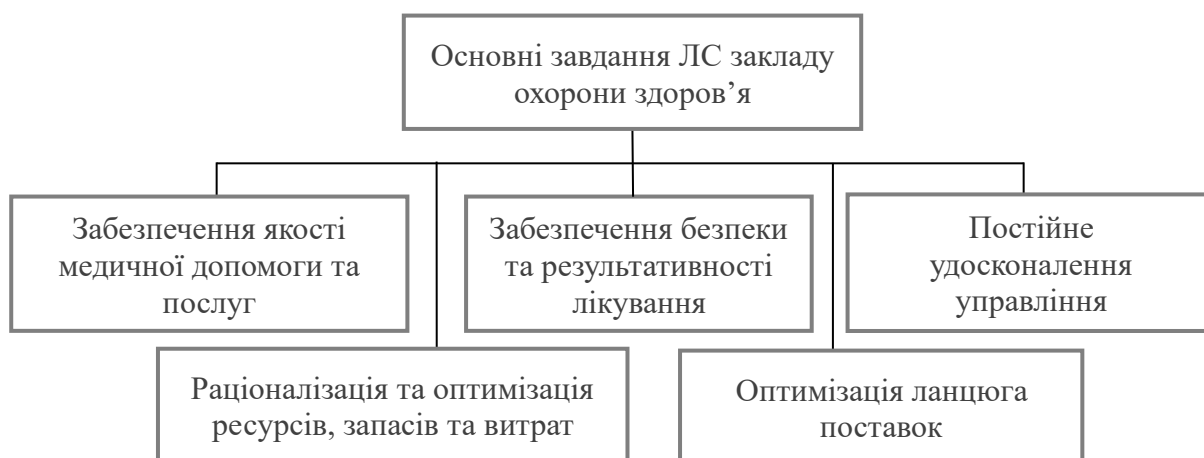


Рисунок 1 - Основні завдання логістичної системи закладу охорони здоров'я

Джерело: побудовано авторами на основі [11-13]

ЛС ЗОЗ спрямована на надання якісної медичної допомоги та медичних послуг пацієнтам шляхом забезпечення їх необхідними медичними та адміністративними ресурсами для вчасного та належного обслуговування за рахунок надійності та оперативності постачання медичних послуг, засобів і ліків. Ця система спрямована на забезпечення безпеки та результативності лікування шляхом моніторингу та контролю за відповідністю встановленим стандартам (протоколам) лікування та стандартам постачання і належним практикам медичного та супутнього сервісу. Важливим завданням ЛС ЗОЗ є постійне удосконалення управління, яке пропонується реалізовувати на підставі концепції TQM. Це дозволяє комплексно удосконалювати якість управління медичними послугами, керувати організаційними процесами закладу та процесами управління розвитком персоналу. Серед забезпечувальних завдань ЛС нами виділено: завдання раціоналізації процесів яке спрямовано на зниження витрат на утримання і операційну діяльність медичного закладу; оптимізацію економічних ресурсів, запасів та логістичних і операційних витрат шляхом відповідного управління запасами медичних і допоміжних матеріалів для забезпечення їх наявності в потрібний момент без надлишків та дефіциту; оптимізацію витрат часу необхідного для оперативної обробки та обслуговування пацієнтів і якісної роботи медичного персоналу.

Враховуючи важливість неперервного та оперативного надання медичної допомоги слід в фізичних межах ЛС закладу здійснювати оптимізацію ланцюга постачання шляхом інтеграції процесів та дій суб'єктів учасників ланцюга поставок медичного та лабораторного обладнання, засобів та медичних препаратів й матеріалів для забезпечення належного рівня якості медичної допомоги. Ресурси ЛС лікувально-профілактичного ЗОЗ представлено в потоковій формі. Склад потоків ЛС лікувально-профілактичного ЗОЗ подано на рисунку 2.

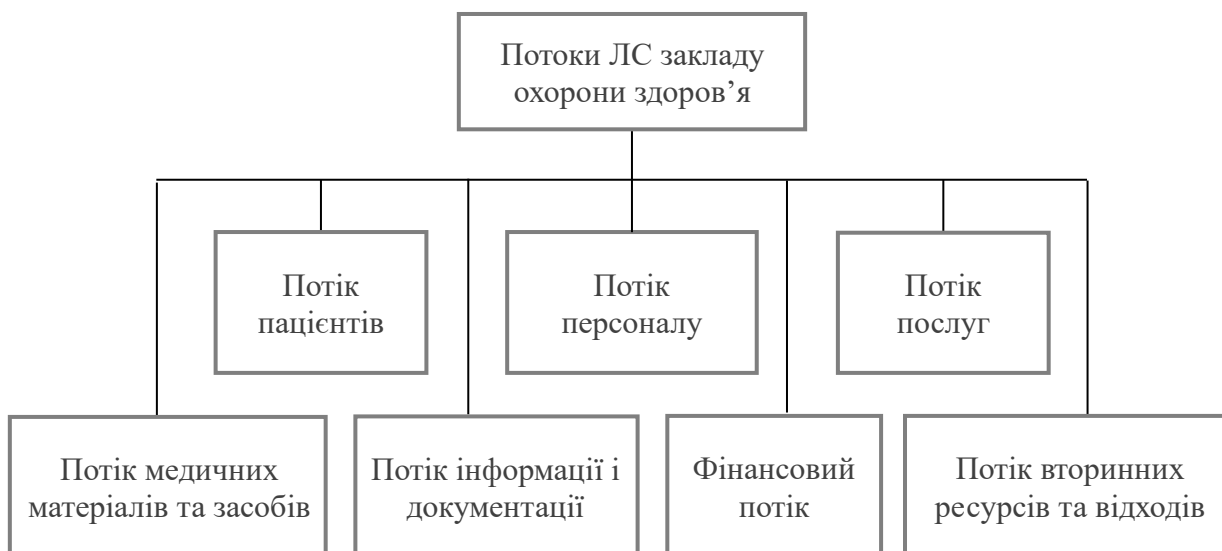


Рисунок 2 - Склад потоків логістичної системи закладу охорони здоров'я

Джерело: побудовано авторами на основі [11-13]

Як видно із рисунка 2 нами виділено такі основні потоки ЛС лікувально-профілактичного ЗОЗ. Потоки пацієнтів і медичного персоналу. Ці потоки представлено сукупністю пацієнтів та медичного персоналу які рухаються в часі по різних локаціям простору (відділенням, кабінетам, лабораторіям тощо) закладу. Потік медичних матеріалів і засобів, який охоплює рух усієї сукупності медичних товарів, що використовуються у медичній практиці (ліки, медичні інструменти, апарати, медичне взуття тощо). Цей потік генерується в закладі завдяки реалізації процесів закупівлі, постачання, складування, зберігання, видачі та контролю за термінами придатності до використання. Потік

інформації та документації, який є важливим для забезпечення ефективного управління іншими потоками і включає інформаційні потоки між різними структурними одиницями закладу, постачальниками та іншими зовнішніми контрагентами. Він охоплює організацію медичної та господарської документації, планування ресурсів, ведення обліку та звітності ЗОЗ. Фінансовий потік є розподілений у часі документально оформлений рух фінансових коштів єдиних за змістом, формою і напрямом руху в процесі здійснення лікувально-профілактичним ЗОЗ господарської діяльності, спрямованої на забезпечення його ефективного функціонування й розвитку. Потік послуг це сукупність процесів та дій лікувального, профілактичного, лабораторно-дослідницького та іншого характеру які надаються пацієнтам персоналом закладу в конкретному його просторі у відповідний час згідно встановленого стандарту, протоколу чи регламенту. Потік відходів та вторинних ресурсів, який охоплює збір, сортування та утилізацію медичних відходів з дотриманням вимог щодо їх безпеки і відповідності екологічним нормам.

Виходячи із аналізу та синтезу реальних ЛС лікувально-профілактичних ЗОЗ нами сформульовано їх особливі риси наведені на рисунку 3. Як видно із рисунка 3 особливостями ЛС лікувально-профілактичного ЗОЗ є широкий асортимент медичних послуг. Це пов'язано з необхідністю забезпечення цим закладом широкого спектру послуг від профілактичних до базового лікування. Для вирішення завдань якості і доступності послуг та неперервного своєчасного і якісного їх надання ЛС повинна неперервно та оперативно забезпечувати наявність у операційному просторі закладу широкого спектру необхідних медичних засобів, ліків та обладнання для надання цих послуг.

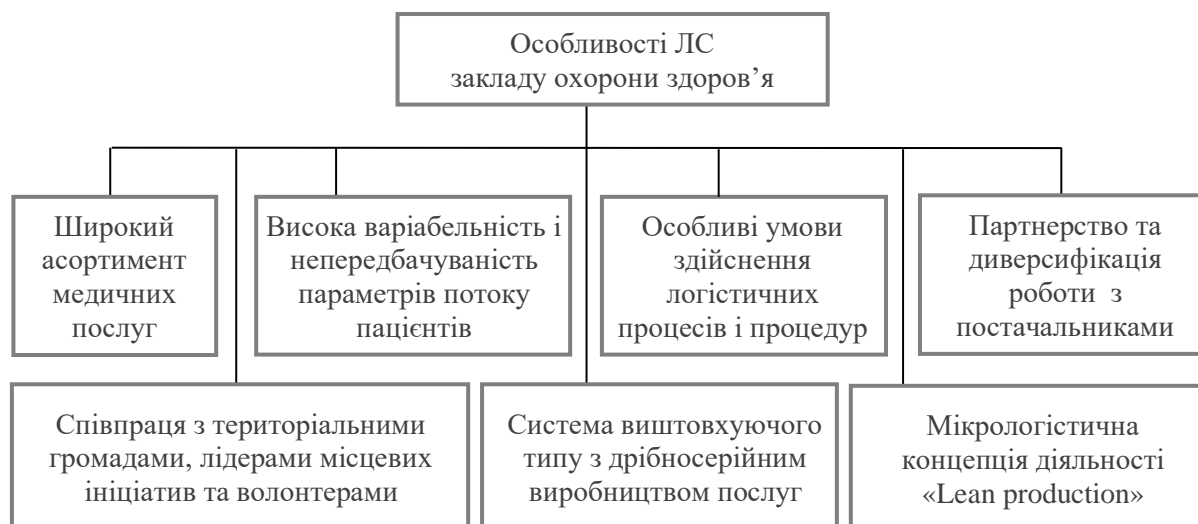


Рисунок 3 - Специфічні риси логістичної системи закладу охорони здоров'я

Джерело: побудовано авторами на основі [11-13], [17]

Для цієї ЛС характерна варіабельність і непередбачуваність параметрів потоку пацієнтів. Потреби лікувально-профілактичного ЗОЗ можуть змінюватися швидко в залежності від потоку пацієнтів та сезонних варіацій у захворюваннях. В цьому аспекті ЛС повинна бути гнучкою і бути в змозі швидко адаптуватися до таких змін. Система характеризується особливими умовами здійснення логістичних процесів та процедур. У першу чергу це стосується умов їх комплектування й товароруку які вимагають особливих і часто індивідуальних й жорстких умов упакування, зберігання і транспортування медичних засобів та ліків. Переважна більшість ЗОЗ мають обмежені економічні ресурси та не мають потреби у формуванні великих запасів, що призводить до необхідності формування суб'єктами ЛС широкого партнерства з різними постачальниками мережа яких постійно розширюється для оперативного забезпечення виконання замовлень медичних товарів з варіативними параметрами.

ЛС лікувально-профілактичного ЗОЗ для вирішення поточних оперативних завдань в умовах криз та соціально-економічної нестабільності може містити механізми для залучення місцевої спільноти територіальних громад, лідерів місцевих ініціатив та волонтерів до співпраці з питань поставок медичного обладнання, оснащення й товарів. Більшість лікувально-профілактичних ЗОЗ функціонують як ЛС виштовхуючого типу тобто є клієнтоорієнтованими. Надання медичної допомоги та послуг здійснюється за переважно дрібносерійним та серійним типом їх виробництва з урахуванням спеціалізації закладу та конкретного попиту пацієнтів та клієнтів. Для більшості ЛС сучасних лікувально-профілактичних ЗОЗ характерна організація їх діяльності яка відповідає принципам та положенням мікрологістичної концепції «Lean production». Основним критерієм ефективної діяльності за такою концепцією є оптимізація між рівнем якості медичного обслуговування та рівнем витрат пов'язаних з цією діяльністю.

Останнім кроком на завершальному етапі дослідження було формування функціональної декомпозиції ЛС лікувально-профілактичного ЗОЗ. Функціональну декомпозицію ЛС закладу такого типу представлено на рисунку 4.



Рисунок 4 – Функціональна декомпозиція логістичної системи закладу охорони здоров'я

Джерело: побудовано авторами на основі [11-13;18-20]

Модель такого декомпонування представляє це утворення як відкриту економічну багатofункціональну, структуровану та ієрархічну систему з високими адаптивними властивостями яка містить три підсистеми: підсистему управління з основними функціями планування та контролю; підсистему ресурсного забезпечення основної, допоміжної та обслуговуючої діяльності закладу та функціональну підсистему. Підсистема управління

забезпечує керування та координацію функцій наявних в ЛС підсистем з метою трансформації вхідних потоків ресурсів у вихідні потоки результатів діяльності закладу відповідно до стратегії та планів його діяльності. Основними функціями цієї підсистеми є управління якістю тобто здійснення планування та контролю процесів забезпечення відповідності наявних процесів, інфраструктури та ресурсів визначеним стандартам якості та безпеки, а також прийнятим належним практикам. Крім того дотримання вимог щодо сертифікації та ліцензування процесів та медичних приладів і товарів. Важливою складовою цієї підсистеми є управління процесами вербовки, найму, оцінки, адаптації, організації, мотивації, контролю, оцінки, та розвитку медичного та іншого персоналу закладу. В межах цієї підсистеми також здійснюється управління лікувально-профілактичною, лабораторною, складською, транспортною та іншою інфраструктурою закладу. А також здійснюється управління його фінансовими ресурсами пов'язаними з закупівлями і управлінням запасами яке спрямоване на ефективне використання бюджету для забезпечення потреб логістичних процесів. Інтеграція функцій підсистеми управління ЛС із суб'єктами зовнішнього середовища здійснюється завдяки управлінню ланцюгом поставок яке включає сукупність процесів з моменту ідентифікації оптимальних джерел постачання, укладання контрактів, транспортування, зберігання тощо до моменту доставки медичних препаратів та матеріалів медичним та іншим працівникам закладу.

Підсистема забезпечення ЛС ЗОЗ містить низку функцій управління спрямованих на забезпечення ресурсами функціональної системи з метою її ефективної та безперебійної діяльності з надання високоякісної медичної допомоги пацієнтам. До таких функцій відносяться: інформаційне забезпечення та автоматизація які підтримують функціонування медичної інформаційної системи та процесів управління постачанням, транспортуванням і запасами, а також ведення обліку даних про запаси і постачальників; нормативно-правове та документальне забезпечення яке є важливим інструментом унормування та адміністрування діяльності закладу в сфері логістики. Функціями логістичного забезпечення діяльності лікувально-профілактичного ЗОЗ є: управління закупівлями і поставками матеріалів і засобів яке включає планування та організацію закупівель, моніторинг та контроль якості та надійності їх виконання; управління процесами транспортного забезпечення, складування та зберігання. Також управління процесами матеріально-технічного забезпечення реалізації в закладі програми клінічних досліджень відповідно до міжнародних правил належної клінічної практики їх проведення. Функціональна підсистема ЛС є найважливішою з точки зору формування цінності для пацієнта. Саме завдяки функціям цієї підсистеми надаються і споживаються медична допомога та медичні й супутні послуги належної якості. Основними функціями які реалізуються в цій підсистемі є управління попитом, управління потоком пацієнтів, управління процесами та процедурами, управління запасами засобів, інструментів та матеріалів, управління витратними ресурсами та відходами. Управління попитом в лікувально-профілактичному ЗОЗ спрямоване на прогнозування параметрів замовлень на різні види медичної допомоги та послуг і розробку та реалізацію маркетингових стратегій, прийомів та методів для утримання наявних та залучення нових клієнтів. Управління потоком пацієнтів передбачає розробку графіків роботи медичного персоналу і формування розкладів прийому пацієнтів і процесів очікування для зниження часу очікування і покращення доступності послуг. Управління процесами та процедурами передбачає на стратегічному рівні впровадження ефективних медичних і адміністративних процедур для підвищення продуктивності і зменшення витрат часу на їх здійснення. А на тактичному та оперативному планування та організацію в часі та просторі закладу кадрових, матеріальних та часових ресурсів необхідних для надання своєчасної та якісної медичної допомоги та послуг. Управління запасами передбачає визначення оптимальних рівнів запасів медичних засобів і матеріалів, організацію процесів замовлення медичних товарів у постачальників та здійснення їх закупівлі. А також контроль за рухом товарів, ведення обліку та організація складського управління.

Управління витратними ресурсами та відходами передбачає планування, організацію та контроль асортименту й обсягів витрачання витратних ресурсів на відповідний період та організацію видалення та утилізації медичних відходів відповідно до нормативних вимог.

Висновки. Дослідження присвячено сучасним підходам до розуміння сутності, мети і завдань, специфічних особливостей та функціональної декомпозиції ЛС лікувально-профілактичних ЗОЗ. В статті розглянуто альтернативи сучасного бачення сутності, властивостей та підходів до функціональної декомпозиції ЛС закладів такого типу. Встановлено, що основними властивостями ЛС закладу є: наявність мети існування, цілісна сукупність елементів, наявність зв'язків, організаційна структура (побудова), інтеграційні якості. Для ЛС таких організацій характерні загальні властивості: цілісна сумісна сукупність елементів (закупівля, склади, запаси, транспорт, інформація, кадри, збут), наявність істотних упорядкованих зв'язків які визначають її інтеграційні якості, структурна і змістовна складність та ієрархічність. Ідентифіковано, що крім загальних властивостей ЛС є і специфічні пов'язані з предметом діяльності та особливостями середовища функціонування закладу. До особливостей ЛС лікувально-профілактичного ЗОЗ нами віднесено: широкий асортимент медичних послуг; висока варіабельність і непередбачуваність параметрів потоку пацієнтів; особливі умови здійснення логістичних процесів і процедур; партнерство та диверсифікація роботи з постачальниками; співпраця з територіальними громадами, лідерами місцевих ініціатив та волонтерами; система виштовхуючого типу з дрібносерійним виробництвом послуг; мікрологістична концепція діяльності «Lean production». Виділено основні завдання ЛС лікувально-профілактичного ЗОЗ: забезпечення якості медичної допомоги та послуг; забезпечення безпеки та результативності лікування; постійне удосконалення управління; оптимізація ланцюга поставок; раціоналізація та оптимізація ресурсів, запасів та витрат. Визначено, що в межах ЛС такого закладу генеруються потоки: пацієнтів і медичного персоналу, медичних матеріалів та засобів, потоки послуг, потоки інформації і документації, фінансові потоки й потоки вторинних ресурсів та відходів. Функціональну структуру ЛС лікувально-профілактичного ЗОЗ в роботі представлено у вигляді кібернетичної моделі яка містить три підсистеми: підсистеми управління з основними функціями планування та контролю; підсистеми ресурсного забезпечення основної, допоміжної та обслуговуючої діяльності закладу та функціональної підсистеми в межах якої формується основна цінність для пацієнта та клієнта. Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз взаємозв'язків між окремими функціями в межах ЛС лікувально-профілактичного ЗОЗ та її підсистем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Структурно-функціональний аналіз логістичних систем комерційних посередницьких підприємств / В.Г. Алькема, І.Є. Іванова // Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". 2015. Вип. 42. С. 91-100.
2. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладу охорони здоров'я: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 244 с.
3. Алькема В. Планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах / В. Алькема, В. Діденко // Вчені записки Університету "КРОК". - 2024. - № 1(73). - С. 139-146. - URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-139-146>.
4. Белікова І. В., Костріков А. В. Застосування принципів логістики як основи для оптимізації інформаційно-аналітичної системи охорони здоров'я України. Актуальні проблеми сучасної медицини. 2015. Т. 15. Випуск 3(2). С. 81–84
5. Валькова Н.В. Логістичні системи: визначення, класифікація та роль на різних рівнях управління / Н.В. Валькова // Молодий вчений. – 2015. – № 2 (17). – С. 146-150.
6. Гадіяк Л.В. Писаренко В.П. Логістичний підхід в управлінні закладом охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №7. С. 113-120. DOI:10.32702/2306-6814.2021.7.113
7. Дрогомирецька М.І., Зоря А.В. Інтегрована логістична система як основа підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. Випуск № 6/2016 с. 134-139

8. Забуранна Л.В. Логістична концепція формування системи управління підприємством / Л.В. Забуранна, О.М. Глущенко // Науковий вісник ЧДІЕУ, 2011. – № 4 (12). – С. 182-191.
9. Забуранна Л. В., Кулік А. В. Управління логістичною системою підприємства Ефективна економіка № 3, 2015. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3861>
10. Ковальська Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями вдосконалення / Л. Ковальська, В. Циганюк // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: збірник наукових праць / Луцький національний технічний університет. – 2013. – № 10(38). – С. 87 – 97.
11. Коломоєць А.В., Толстанов О.К., Михальчук В.М., Гбур З.В., Кошова С.П. Системи логістики та логістичних підходів в управлінні закладами охорони здоров'я. / Коломоєць А.В. – Кам'янець – Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2021. – 348с.
12. Коломоєць А.В., Толстанов О.К., Михальчук В.М., Гбур З.В. Логістика управління в сучасному медичному закладі: основні механізми організації. Український журнал медицини, біології та спорту. 2020. Том 5. № 5(27). С. 204-211.- URL: <https://jmbs.com.ua/pdf/5/5/jmbs0-2020-5-5-204.pdf> (дата звернення 12.06.2024).
13. Коломоєць А.В., Михальчук В.М., Толстанов О.К. Модель механізму логістики як метод управління медичним закладом. Громадське здоров'я в Україні: реалії, тенденції та перспективи: колективна монографія / за заг. ред. проф. Ждана В.М. та проф. Голованової І.А. Полтава: ТОВ "Фірма "Техсервіс", 2020. С. 121-130.
14. Костюк Г. В., Гурич Ю. А., Вейнбергер В. В. Концептуальні основи формування логістичної системи підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318>
15. Крикавський Є.В. Логістичні системи: [навч. посібник] / Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
16. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком . – 2013. - №1(141). – С. 96-98.
17. Лепський В.В. Проектний менеджмент: інтегроване управління проектно-орієнтованих медичних закладів: монографія / В.В. Лепський – Черкаси: видавець Чабаненко Ю., 2019. – 228с.
18. Логістичний менеджмент фармацевтичного виробництва: монографія/ О.В. Посилкіна, Р.В. Сагайдак – Нікітюк, Г.В. Загорій та ін.; за заг. ред. Проф.. О.В. Посилкіної. – Х.: НФаУ, 2011. – 772с.
19. Михальчук В. М., Коломоєць А. В., Толстанов О. К., Гбур З. В. Проблематика логістики в медицині. Український медичний часопис. Вип. 1(1), 135. 2020. - URL: <https://www.umj.com.ua/article/175631/problematika-logistiki-v-meditsini> (дата звернення: 12.06.2024).
20. Михальчук В. М., Коломоєць А. В., Гбур З. В. Концептуальні засади логістики нового часу в сучасній українській медицині. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2020. № 3(85). С. 67—73. - URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/11625/11031> (дата звернення 12.06.2024).
21. Окландер, М. А. Логістична система підприємства [Текст] : монографія / М. А. Окландер. - Одеса : Астропринт, 2004. - 312 с.
22. Питуляк Н.С. Логістична система – основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг / Н.С. Питуляк // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6 (44). – С. 218-221.
23. Сурмін Ю.П. Майстерня вченого: Підручник для науковця/ Ю. П. Сурмін. - К.: Навчально-методичний центр "Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні ", 2006. - 302 с
24. Струнін В.В., Селівончик А.В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження. Ефективна економіка № 1, 2017.- URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5386> (Дата звернення 15.05.24 року)
25. Філіпішин В.П. Застосування логістичних підходів у роботі лікувально-профілактичних закладів. Проблеми військової охорони здоров'я. 2015. № 4. С. 16—23.
26. Ціщик Р. В. Аналіз застосування інноваційних логістичних підходів до діяльності медичних установ. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 4 (15). С. 168-172.
27. Черленяк І.І. Побудова ефективної стратегії управління логістичною системою фірми як джерело конкурентних переваг / І.І. Черленяк, Я.Ю. Агій // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. – 2016. – № 1(5). – С. 184-190.

28. Щербиніна М.Б., Скирда І.Ю. Формування та розвиток структурно-процесної організації в медичних установах. Гастроентерологія: збірник наукових праць. 2012. № 46. С. 48-56.

REFERENCES

1. Alkema V.H. Strukturno-funktsionalnyi analiz lohistrychnykh system komertsiiynykh poserednytskykh pidpriemstv/ V.H. Alkema, I.Ie. Ivanova // Vcheni zapysky Universytetu "KROK". Seriiia "Ekonomika". 2015. Vyp. 42. S. 91-100.
2. Alkema V.H., Sumets O.M., Kyrychenko O.S. Menedzhment zakladu okhorony zdorovia: navchalnyi posibnyk. Kn.1. Kyiv: Universytet «KROK», 2023. 244 s.
3. Alkema V. Planuvannia stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiiamy, zakladamy okhorony zdorovia v suchasnykh umovakh / V. Alkema, V. Didenko // Vcheni zapysky Universytetu "KROK". - 2024. - № 1(73). - S. 139-146. - URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-139-146>.
4. Bielikova I. V., Kostrikov A. V. Zastosuvannia pryntsyypiv lohistyky yak osnovy dlia optymizatsii informatsiino-analitychnoi systemy okhorony zdorovia Ukrainy. Aktualni problemy suchasnoi medytsyny. 2015. T. 15. Vypusk 3(2). S. 81–84
5. Valkova N.V. Lohistrychni systemy: vyznachennia, klasyfikatsiia ta rol na riznykh rivniakh upravlinnia / N.V. Valkova // Molodyi vchenyi. – 2015. – № 2 (17). – S. 146-150.
6. Hadiiak L.V. Pysarenko V.P. Lohistrychni pidkhid v upravlinni zakladom okhorony zdorovia. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2021. №7. S. 113-120. DOI:10.32702/2306-6814.2021.7.113
7. Drohomiretska M.I., Zoria A.V. Intehrovana lohistrychna systema yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Ekonomika i suspilstvo. Vypusk № 6/2016 s. 134-139
8. Zaburanna L.V. Lohistrychna kontseptsiia formuvannia systemy upravlinnia pidpriemstvom / L.V. Zaburanna, O.M. Hlushchenko // Naukovyi visnyk ChDIEU, 2011. – № 4 (12). – S. 182-191.
9. Zaburanna L. V., Kulik A. V. Upravlinnia lohistrychnoiu systemoiu pidpriemstva Efektyvna ekonomika № 3, 2015. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3861>
10. Kovalska L. Lohistrychni menedzhment na pidpriemstvi: osoblyvosti ta napriamy vdoshkonalennia / L. Kovalska, V. Tsyhaniuk // Ekonomichni nauky. Seriiia «Ekonomika ta menedzhment» : zbirnyk naukovykh prats / Lutsnyi natsionalnyi tekhnichniy universytet. – 2013. – № 10(38). – S. 87 – 97.
11. Kolomoiets A.V., Tolstanov O.K., Mykhalchuk V.M., Hbur Z.V., Koshova S.P. Systemy lohistyky ta lohistrychnykh pidkhodiv v upravlinni zakladamy okhorony zdorovia. / Kolomoiets A.V. – Kamianets – Podilskyi: TOV «Drukarnia «Ruta», 2021. – 348s.
12. Kolomoiets A.V., Tolstanov O.K., Mykhalchuk V.M., Hbur Z.V. Lohistyka upravlinnia v suchasnomu medychnomu zakladi: osnovni mekhanizmy orhanizatsii. Ukrainnyi zhurnal medytsyny, biolohii ta sportu. 2020. Tom 5. № 5(27). S. 204—211.- URL: <https://jmbs.com.ua/pdf/5/5/jmbs0-2020-5-5-204.pdf> (data zvernennia 12.06.2024).
13. Kolomoiets A.V., Mykhalchuk V.M., Tolstanov O.K. Model mekhanizmu lohistyky yak metod upravlinnia medychnym zakladom. Hromadske zdorovia v Ukraini: realii, tendentsii ta perspektyvy: kolektyvna monohrafiia / za zah. red. prof. Zhdana V.M. ta prof. Holovanovoi I.A. Poltava: TOV "Firma "Tekhservis", 2020. S. 121—130.
14. Kostiuk H. V., Hurych Yu. A., Veinbereher V. V. Kontseptualni osnovy formuvannia lohistrychnoi systemy pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2016. № 12. - URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5318>
15. Krykavskiy Ye.V. Lohistrychni systemy: [navch. posibnyk] / Krykavskiy Ye.V., Chornopyska N.V. – Lviv: Vyd-vo Nats. un-tu «Lvivska politekhnika», 2009. – 264 s.
16. Lemesh I.O. Sutnist lohistrychnoi systemy ta yii funktsionalna znachushchist na pidpriemstvi v systemi pryiniattia upravlinskykh rishen / I.O. Lemesh // Upravlinnia rozvytkom . – 2013. - №1(141). – 96-98.
17. Lepskiy V.V. Proektnyi menedzhment: intehrovane upravlinnia proektno-orientovanykh medychnykh zakladiv: monohrafiia / V.V. Lepskiy – Cherkasy:vydavets Chabanenko Yu., 2019. – 228s.
18. Lohistrychni menedzhment farmatsevtichnoho vyrobnytstva: monohrafiia/ O.V. Posylkina,

R.V. Sahaidak – Nikitiuk, H.V. Zahorii ta in.; za zah. red. Prof.. O.V. Posylkinoi. – Kh.: NFaU, 2011. – 772s.

19. Mykhalchuk V. M., Kolomoiets A. V., Tolstanov O. K., Hbur Z. V. Problematyka lohistyky v medytsyni. Ukrainskyi medychnyi chasopys. Vyp. 1(1), 135. 2020. - URL: <https://www.umj.com.ua/article/175631/problematika-logistiki-v-meditsini> (data zvernennia: 12.06.2024).

20. Mykhalchuk V. M., Kolomoiets A. V., Hbur Z. V. Kontseptualni zasady lohistyky novoho chasu v suchasni ukrainskii medytsyni. Visnyk sotsialnoi hihiieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy. 2020. № 3(85). S. 67—73. - URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/11625/11031> (data zvernennia 12.06.2024).

21. Oklander, M. A. Lohistychna systema pidpriemstva [Tekst] : monohrafyia / M. A. Oklander. - Odesa : Astroprint, 2004. - 312 s.

22. Pytuliak N.S. Lohistychna systema – osnova pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv sfery posluh / N.S. Pytuliak // Innovatsiina ekonomika. – 2013. – № 6 (44). – S. 218-221.

23. Surmin Yu.P. Maisternia vchenoho: Pidruchnyk dlia naukovtsia/ Yu. P. Surmin. - K.: Navchalno-metodychnyi tsentr "Konsortsium iz udoskonalennia menedzhment-osvity v Ukraini ", 2006. - 302 s

24. Strunin V.V., Selivonchuk A.V. Kompleksnyi analiz lohistychnoi systemy pidpriemstva ta vyznachennia efektyvnosti vid yii vprovadzhennia. Efektyvna ekonomika № 1, 2017.- URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5386> (Data zvernennia 15.05.24 roku)

25. Filipishyn V.P. Zastosuvannia lohistychnykh pidkhodiv u roboti likuvalno-profilaktychnykh zakladiv. Problemy viiskovoi okhorony zdorovia. 2015. № 4. S. 16—23.

26. Tsishchuk R. V. Analiz zastosuvannia innovatsiinykh lohistychnykh pidkhodiv do diialnosti medychnykh ustanov. Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk. 2019. Vyp. 4 (15). S. 168-172.

27. Cherleniak I.I. Pobudova efektyvnoi stratehii upravlinnia lohistychnoiu systemoiu firmy yak dzherelo konkurentnykh perevah / I.I. Cherleniak, Ya.Iu. Ahii // Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Serii: Ekonomika. – 2016. – № 1(5). – S. 184-190.

28. Shcherbynina M.B., Skyrda I.Iu. Formuvannia ta rozvytok strukturno-protseinoi orhanizatsii v medychnykh ustanovakh. Hastroenterolohiia: zbirnyk naukovykh prats. 2012. № 46. S. 48-56.

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.2

УДК 338.242.2

JELClassification: I.26, M.20, O.32, O.38

Андронік О.Л.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки,

Донецький національний університет імені Василя Стуса,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7486-9006>,

email: o.andronik@donnu.edu.ua

Клочковський О.В.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,

Донецький національний університет імені Василя Стуса,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2839-393X>,

email: v.klochkovskiy@donnu.edu.ua

Солоненко Ю.В.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки,

Донецький національний університет імені Василя Стуса,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1696-2151>,

email: u.solonenko@donnu.edu.ua

**ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Доведено, що інноваційна діяльність виступає тим інструментом, який супроводжує бізнес-процеси та діяльність підприємців. Акцентовано увагу на тому, що в умовах сучасних викликів саме інноваційна модель розвитку підприємництва здатна сприяти підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції та послуг і повинна бути врахована при формуванні стратегічних векторів розвитку економіки країни. Встановлено, що стрімкий розвиток науки та технологій, трансформації в сфері цифровізації створюють додаткові передумови для застосування новітніх підходів до розбудови підприємницького середовища. Досліджено теоретичний базис інноваційного підприємництва та відзначено розмаїття трактувань цього терміну. Зосереджено увагу на функціональному та процесному підходах. Виокремлено основні характерні риси інноваційного підприємництва. Акцентуючись на тому, що інноваційне підприємництво виступає стрижнем ефективного розвитку національної економіки, досліджено рівень інноваційності країни. Проаналізовано результати розрахунку Глобального інноваційного індексу (GII) та рейтингову оцінку України за окремими складовими інноваційної діяльності в динаміці. Досліджено місце держави серед ТОП-3 інноваційних економік за групами країн (відповідно до рівня доходу на душу населення). Спираючись на результати досліджень та наявність сучасних викликів для економічного розвитку, відзначено необхідність формування та реалізації заходів (в рамках державної економічної політики), спрямованих на активізацію інноваційної діяльності в підприємстві, здатних забезпечити збалансований розвиток цієї сфери в Україні. Підкреслено, що вони мають бути комплексними та системними. Акцентовано увагу на тому, що відбудова національної економіки, зокрема підприємницької сфери, є неможливою без сучасних інноваційних підходів, технологій, інструментарію та новітніх управлінських концепцій, практична реалізація яких передбачає запровадження відповідних заходів. Запропоновано комплекс таких заходів, які систематизовано за

блоками (технологічний та управлінський). Це дозволить інтегрувати досягнення як в сфері науки та технологій, так і в галузі управління для розбудови інноваційної економіки.

Ключові слова: інноваційне підприємництво, бізнес, інноваційна діяльність, інноваційний простір, національна економіка, стратегічний розвиток, розвиток.

Табл.1, Рис.1, Лим 17.

Andronik Olena

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Corporate and Spatial Economics
Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7486-9006>,
email: o.andronik@donnu.edu.ua

Klochkovskiy Oleksandr

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Behavioral Economics
Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2839-393X>,
email: v.klochkovskiy@donnu.edu.ua

Solonenko Julia

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Corporate and Spatial Economics
Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1696-2151>,
email: u.solonenko@donnu.edu.ua

**INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP AS A COMPONENT OF NATIONAL
ECONOMY DEVELOPMENT STRATEGY**

It has been proven that innovative activity acts as a tool that accompanies business processes and activities of entrepreneurs. Attention is focused on the fact that in the conditions of modern challenges, it is the innovative model of entrepreneurship development that can contribute to increasing the competitiveness of domestic products and services and should be taken into account when forming strategic vectors for the development of the country's economy. It was established that the rapid development of science and technology, transformations in the field of digitalization create additional prerequisites for the application of the latest approaches to the development of the business environment. The theoretical basis of innovative entrepreneurship was studied and the variety of interpretations of this term was noted. Attention is focused on functional and process approaches. The main characteristic features of innovative entrepreneurship are highlighted. Focusing on the fact that innovative entrepreneurship is the backbone of the effective development of the national economy, the level of innovativeness of the country was investigated. The results of the calculation of the Global Innovation Index (GII) and the ranking of Ukraine by individual components of innovative activity in dynamics were analyzed. The state's place among the TOP-3 innovative economies by group of countries (according to the level of income per capita) was studied. Based on the results of research and the presence of modern challenges for economic development, the need for the formation and implementation of measures (within the framework of the state economic policy) aimed at the activation of innovative activity in entrepreneurship, capable of ensuring the balanced development of this sphere in Ukraine, was noted. It is emphasized that they should be comprehensive and systematic. Attention is focused on the fact that the reconstruction of the national economy, in particular the entrepreneurial sphere, is impossible without modern innovative approaches, technologies, tools and the latest management concepts, the practical implementation of which involves the introduction of appropriate measures. A set of such

measures is proposed, which are systematized by blocks (technological and administrative). This will enable the integration of achievements both in the field of science and technology and in the field of management for the development of an innovative economy.

Keywords: innovative entrepreneurship, business, innovative activity, innovative space, national economy, strategic development, development.

Tab.1, Fig. 1, Ref. 17

Постановка проблеми. Сучасне підприємництво виступає однією зі складових національної економіки, а його розвиток впливає на її конкурентоспроможність. Зазначимо, що інноваційна діяльність виступає тим інструментом, який супроводжує всі бізнес-процеси даного виду діяльності, що пояснюється присутністю елементів новизни (в різному ступені) в роботі підприємців.

Стрімкий розвиток науки та технологій, значні трансформації в сфері цифровізації створюють додаткові передумови для застосування новітніх підходів до розбудови підприємницького середовища, формуючи інноваційний простір даного виду діяльності.

В свою чергу Групою Світового банку справедливо відзначається, що саме «новації та підприємництво виступають рушійними силами забезпечення світової стійкості, економічної безпеки і спільного процвітання» [1]. Це підтверджують і сучасні світові практики, які демонструють домінування інноваційного підприємництва як інституційного сектору, доводячи успішність запровадження інноваційних моделей, які здатні сприяти адаптивності економічної системи, підвищенню ефективності функціонування бізнесу, привертаючи увагу до реформ, спроможних стимулювати продукування та використання новітніх технологій, наукових розробок, сприяючи інтенсифікації інноваційного підприємництва. Так, наприклад, у промислово розвинених країнах інтелектуальне виробництво забезпечує понад 60% реального зростання, а в перспективі планується підвищення до 90 % [2, с. 26].

Зазначимо, що сучасне вітчизняне підприємництво функціонує у складних умовах, які пов'язані з трансформаціями виробничих та збутових процесів через такі виклики, як: пандемія, військові дії в країні, зміни споживацьких інтересів та потреб.

Акцентуємо увагу на тому, що в умовах сучасних ризиків саме інноваційна модель розвитку підприємництва, формування дієвої інноваційної політики в цій сфері здатні підвищити продуктивність праці та зайнятості населення, ініціювати нові технології виробництва та збуту, збільшити рівень прибутковості суб'єктів господарювання, сприяючи динамічному розвитку національної економіки, в тому числі в період післявоєнного відновлення, та виступаючи одним з факторів її зростання та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг на світовому ринку. Тому, інноваційне підприємництво має стати одним зі стратегічних векторів розвитку економіки країни та потребує відповідної державної підтримки, що актуалізує тематику даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку інноваційного підприємництва як складової національної економіки, аспектам державної політики в цій сфері присвячено низку досліджень як закордонних так і вітчизняних авторів.

Теоретичний базис інноваційного розвитку суб'єктів господарювання закладено в працях Ф. Котлера [2], М. Моррिसа [3], Й. Шумпетера [4] та ін. В своїх дослідженнях вони пропонують авторські бачення сутності інноваційного середовища в класичній теорії інновацій.

В численних публікаціях автори відзначають значущість інноваційного підприємництва в піднесенні національної економіки. Особливості формування інноваційного підприємництва, основні проблеми, пов'язані з розвитком цієї сфери на інноваційних засадах, методи управління ризиками в цих процесах досліджувались в працях таких науковців, як: О. Гавриш [5], Г. Давидовська [6], С. Ілляшенко [7], С. Кушнір [8], С. Онешко [9], П. Поврозник [10], С. Ткач [11] та ін.

Аналізу основних інноваційних процесів в економічних системах на різних рівнях присвячено дослідження Всесвітньої організації інтелектуальної власності (World Intellectual Property Organization) [12] та Світового банку (World Bank) [1].

На необхідності вектору інноваційного розвитку наголошується і в Національній економічній стратегії 2030, в якій економічна візія держави визначається у «перетворенні її на найпривабливішу країну економічних можливостей для інновацій, інвестицій та ведення бізнесу» [13]. Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених основним аспектам інноваційного підприємництва, питання розвитку цієї сфери залишаються актуальними та потребують переосмислення наукових здобутків, з врахуванням змін зовнішнього середовища, та подальшого дослідження в контексті елементу стратегії розвитку національної економіки в умовах сучасних викликів.

Метою статті є дослідження теоретичних засад інноваційного підприємництва як складової стратегії розвитку національної економіки.

Виклад основного матеріалу. Інноваційне підприємництво передбачає використання сучасних ідей, технологій для вирішення існуючих проблем, своєчасного реагування на сучасні виклики, нівелювання виникаючих ризиків і створення нових можливостей для розвитку даної сфери та зростання її конкурентоспроможності.

Слід констатувати, що у вітчизняному законодавстві інновації трактуються як «...новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [14]. Тобто при визначенні інновацій акцент робиться на кінцевому результаті наукового або науково-технічного процесу, що спрямований на удосконалення у тій чи іншій сфері.

В наукових дискурсах поняття «інноваційне підприємництво» трактується на основі різних підходів. А саме:

1. З точки зору функціонального підходу, відповідно до якого інноваційне підприємництво розглядається через певні функції, з акцентами на можливостях розвитку даного явища як фактору економічного зростання суб'єктів господарювання і національної економіки в цілому. А саме як:

- підприємництво, складовими якого є виробництво науково-технічної продукції (товарів та послуг) та інтелектуальне виробництво [10];

- різновид підприємницької діяльності, спрямований на створення та комплексне використання нововведень, що сприяють в умовах підвищеного ризику інвестування отриманню прибутку та збільшенню науково-технічного потенціалу за рахунок розвитку піонерних виробництв, трансферу технологій подвійного призначення, підвищення конкурентоспроможності продукції [11];

- як економічну діяльність зі створення та управління інноваційним підприємством з метою розробки, впровадження та комерційного використання різного роду інновацій [15, с. 19] тощо.

2. З точки зору процесного підходу, як:

- вид діяльності, констатуючи спрямованість на «створення нового попиту на продукти, технології, послуги, що супроводжується формуванням відповідних новітніх методів організації виробництва та управління, комерційного використання нововведень» [5, с.110];

- форма реалізації інтелектуальної власності або ж тип діяльності, підкреслюючи комплексність та визначаючи як «сукупність економічних відносин, яка спрямована на створення або пошук інтелектуального товару, його виробництво та розповсюдження з метою отримання прибутку» [6, с.213]; акцентуючись на мотивації підприємницької діяльності у вигляді квазіренти [7, с.28] та ін.

Безумовно, такий підхід віддзеркалює лише окремі аспекти сутності даного явища. Але розглядаючи інноваційне підприємництво як процес вважаємо доцільним

акцентуватись на системності пошуку інновацій, регулярності фінансування цієї діяльності, що дозволить створити кращі за існуючі інноваційні продукти, вдосконалити виробництво шляхом практичного втілення нововведень та потребує врахування при формуванні стратегічних векторів розвитку економіки за даним напрямом.

Дослідження основних аспектів теорії інновацій та практичного досвіду функціонування провідних підприємств дозволило виокремити основні характерні риси інноваційного підприємництва. Серед них [2, с.35; 3, с.24; 8, с. 11]:

- комплексна інноваційна активність, яка передбачає здійснення на регулярній основі (власними силами або залучаючи спеціалізовані компанії) науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, закупівля нових продуктів і технологій;

- системне використання нових технічних рішень при формуванні асортиментного портфелю, запровадження новацій в технологічні та організаційні процеси;

- активний вплив суб'єктів інноваційного підприємництва на споживачів, формуючи нові ринки та попит, що реалізується шляхом дослідження їх потреб та вподобань, виявлення імпульсних та неусвідомлених потреб, задоволити які здатний новий товар,

- отримання комерційного прибутку на основі досягнення нових потреб споживачів або більш високого рівня їх задоволення. Отримання суб'єктом господарювання, який першим запропонував ринку принципово інноваційний товар (технології), додаткового доходу від продажу (допоки ця продукція не знайде розповсюдження на ринковому просторі);

- активне та системне управління процесами створення інновацій, концентрація дій щодо винаходів;

- капіталізація прав інтелектуальної власності на відповідні об'єкти, що передбачає включення їх вартості у собівартість інноваційної продукції;

- достатній рівень фінансового забезпечення інноваційної діяльності, володіння правами інтелектуальної власності, забезпечення наявності інноваційного продукту в асортименті підприємства понад 70% від загального обсягу виробництва (продажу).

Акцентуючись на тому, що інноваційне підприємництво виступає одним з напрямів впровадження та розвитку інноваційних технологій, стрижнем ефективного розвитку національної економіки, вважаємо доцільним дослідити рівень інноваційності країни.

В цьому контексті представляють інтерес результати розрахунку Глобального інноваційного індексу (GII), який відображає сучасні світові тенденції в сфері розвитку інновацій, як складової національних економік, та представлений у вигляді рейтингу країн.

Констатуємо, що за результатами оцінки рівня новацій здійснено рейтингування 132 країн світу. Рейтингова оцінка України за окремими складовими інноваційної діяльності (в рамках розвитку національної економіки в динаміці) представлена на рис. 1.

Результати дослідження дозволили констатувати, що за деякими складовими індексу спостерігається зниження показників, що свідчить про сповільнення розвитку інноваційної діяльності в країні. Зауважимо, що така ситуація склалась через негативний вплив ряду факторів, основними з яких є: війна внаслідок агресії росії, спричинивши нестабільність макроекономічних показників, ризикованість підприємницької діяльності, руйнування інфраструктурних об'єктів тощо.

Для більш докладної оцінки передумов розвитку інноваційного підприємництва вважаємо доцільним здійснити аналіз місця України в рамках першої трійці інноваційних економік за групами країн з різним рівнем доходу на душу населення, які виокремлено Світовим банком за даними 2023 року (табл. 2).

Результати аналізу дозволили констатувати, що за інноваційним спрямуванням національної економіки та доходом населення Україна відноситься до групи держав з рівнем нижче за середній, посідаючи третє місце.

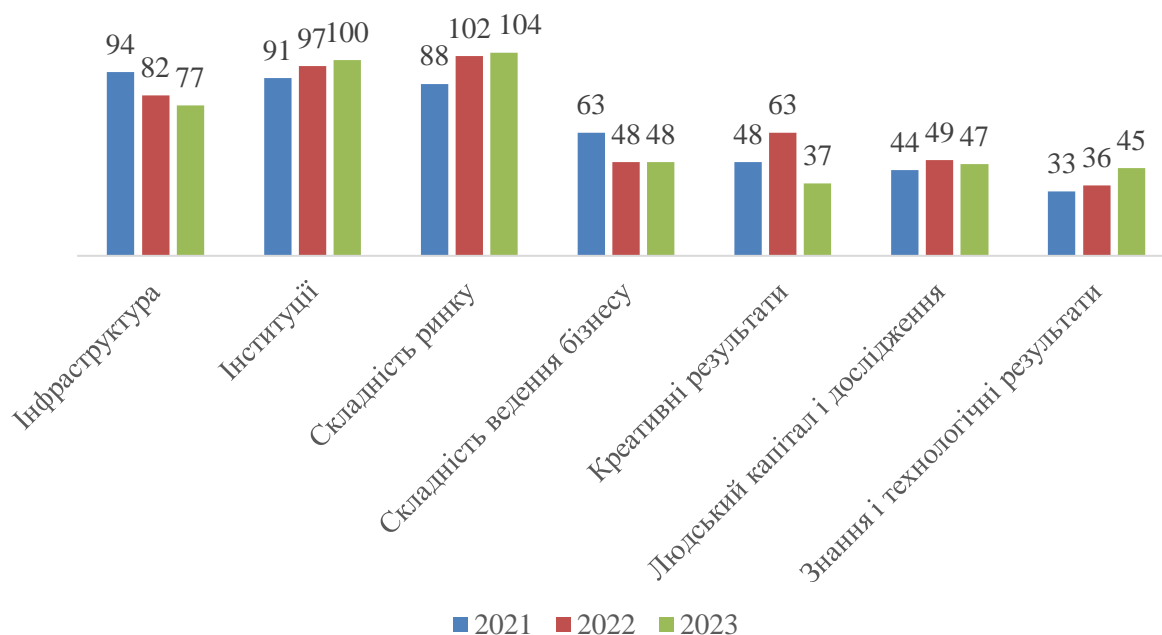


Рисунок 1 - Місце України у світовому рейтингу за базовими блоками показників Глобального інвестиційного індексу в динаміці, місце (побудовано за даними [1; 12])

Враховуючи вищевказані результати та наявність сучасних ризиків та викликів для економічного розвитку, передусім через військовий стан в країні, вважаємо доцільним звернути увагу на необхідність формування та реалізації заходів (в рамках державної економічної політики), спрямованих на активізацію інноваційної діяльності, здатних забезпечити збалансований розвиток сфери інноваційного підприємництва в Україні.

Таблиця 1 - Місце України серед ТОП-3 інноваційних економік за групами країн відповідно до рівня доходу на душу населення (у 2023 р. за даними Світового банку) [1; 12]

Високодохідна група	Дохід		Низькодохідна група
	вище середнього	нижче середнього	
1. Швейцарія	1. Китай	1. Індія	1. Руанда
2. Швеція	2. Малайзія	2. В'єтнам	2. Мадагаскар
3. США	3. Болгарія	3. Україна	3. Того

Необхідність таких дій підтверджується і вітчизняними науковцями [16, с.190], які наголошують, що післявоєнна перебудова промислових підприємств та бізнесу має ґрунтуватися не тільки на розбудові зруйнованих або пошкоджених внаслідок військових дій промислових потужностей та інфраструктурних об'єктів, а на відбудові підприємств із високим технологічним рівнем, якістю, організацією виробництва, застосовуючи концепцію «Індустрії 4.0».

А стратегічною метою повоєнного відновлення має стати «становлення і розвиток високоіндустріального суспільства...», структурна модернізація на вищому технологічному рівні, яка спиратиметься на досягнення в інноваційній сфері, що створює передумови для «розвитку високотехнологічних виробництв та інноваційних систем з урахуванням Цілей сталого розвитку та перспектив євроінтеграції» [17, с.226].

Отже, оновлення та відбудова національної економіки, зокрема підприємницької сфери є неможливою без сучасних інноваційних підходів, технологій, інструментарію та новітніх управлінських концепцій, практична реалізація яких передбачає запровадження відповідних заходів.

Підкреслимо, що такі заходи мають носити комплексний та системний характер і повинні спрямовуватись на вирішення проблем за різними блоками, інтегруючи досягнення як в сфері науки та технологій, так і в галузі управління, що дозволить не лише запропонувати та виробляти якісну інноваційну продукцію, створюючи додаткові передумови для підвищення рівня прибутковості суб'єктів підприємництва та стратегічний базис для їх розвитку, а й побудувати інноваційну економіку з конкурентоспроможними видами діяльності. Серед них:

- технологічний, який передбачає запровадження науково-технічних новацій; використання новітніх технологій в процесі виробництва товарів та надання послуг; заміну морально застарілої техніки та обладнання; застосування енергозберігаючих технологій; трансфер сучасних «smart» технологій; реалізацію принципів «зеленої» модернізації тощо;

- управлінський, який окреслює інновації в системі менеджменту та спрямований на: формування нових принципів економічних відносин шляхом застосування новітніх управлінських технологій, в тому числі спираючись на досягнення в сфері цифровізації (Інтернет речей, технології Big data, штучний інтелект); реалізацію платформеного підходу, що дозволяє побудувати управлінський процес через єдину систему, забезпечуючи збір, зберігання та управління даними, інтеграцію всіх структур та процесів; запровадження сучасних ланцюгів постачання (в тому числі з використанням концепції ніаршорингу та решорингу); використання інноваційного партнерства (при організації публічних закупівель інноваційних продуктів і послуг) тощо.

Висновки. Отже, в умовах сучасних ризиків та викликів інноваційна модель розвитку підприємництва здатна сприяти підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції та послуг і повинна бути врахована при формуванні стратегічних векторів розвитку економіки країни.

Стрімкий розвиток науки та технологій, значні трансформації в сфері цифровізації створюють додаткові передумови для застосування новітніх підходів до розбудови підприємницького середовища, формуючи інноваційний простір даного виду діяльності.

Дослідження теоретичного базису інноваційного підприємництва дозволило констатувати розмаїття трактувань цього терміну та акцентуватись на функціональному та процесному підходах, виокремити основні характерні риси даного явища та підкреслити, що інноваційне підприємництво виступає стрижнем ефективного розвитку національної економіки.

Аналіз рівня інноваційності країни на основі аналізу результатів розрахунку Глобального інноваційного індексу (GII) та рейтингової оцінки України за окремими складовими інноваційної діяльності в динаміці дозволило констатувати зниження показників в динаміці за деякими складовими, що свідчить про сповільнення розвитку інноваційної діяльності в країні. Дослідження місця держави серед ТОП-3 інноваційних економік за групами країн відповідно до рівня доходу на душу населення дозволило зазначити, що за інноваційним спрямуванням національної економіки та доходом населення Україна відноситься до групи держав з рівнем нижче за середній, посідаючи третє місце. Отже, в такій ситуації, враховуючи наявність сучасних ризиків та викликів економічного розвитку, постає необхідність у формуванні та реалізації заходів (в рамках державної економічної політики), спрямованих на активізацію інноваційної діяльності в підприємстві, здатних забезпечити збалансований розвиток цієї сфери в Україні. Вони мають бути комплексними та запроваджуватись системно, на основі сучасних інноваційних підходів, технологій, інструментарію та новітніх управлінських концепцій. Тому їх практичне втілення має бути шляхом запровадження комплексу заходів, які систематизовано за блоками (технологічний та управлінський), що дозволить інтегрувати досягнення як в сфері науки та технологій, так і в галузі управління для розбудови інноваційної економіки. Але задля підвищення ефективності та дієвості цих заходів

представляється доцільним запровадження програмного підходу, а точніше формування програми дій, що є **перспективами подальших досліджень**.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення 15.07.2024)
2. Kotler Philip, Roy Subhadip, Chakrabarti Satyajit, Saha Dipak, Mazumder Rabin. *Perspectives in Marketing, Innovation and Strategy*. London, 2023. 294 p. <https://doi.org/10.4324/9781003434467>
3. Morris M., Lewis P., Sexton D. Reconceptualizing entrepreneurship: an input_output perspective. *SAM Advanced Management Journal*. 1994. № 59. P. 21-31.
4. Шумпетер Й.А. *Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу* / Пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
5. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*, 2020. № 12. С. 109-113. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2020/21.pdf (дата звернення: 10.08.2024).
6. Давидовська Г.І. Сутність сучасного інноваційного підприємництва. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 22 квітня 2021. С. 212 -213.
7. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці: монографія. Заг. ред. С.М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. 582 с.
8. Кушнір С.О., Вернидуб М.Ю. Оцінювання ризиків інвестицій в інновації в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №2. С. 10-13.
9. Онешко С., Башла С., Короленко О. Особливості збереження та підтримання економічного потенціалу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-4> (дата звернення: 10.08.2024).
10. Поврозник П.П. Особливості інноваційного розвитку підприємництва в Україні в контексті глобальних безпекових викликів та ризиків цифровізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. №8. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9143>. (дата звернення: 10.08.2024).
11. Ткач Є. В., Ткач С. В., Соціально відповідальний та інноваційно активний власний мікро-, малий та середній бізнес як основа економічного розвитку. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2021. Вип. 830. URL: <https://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/144/106> (дата звернення: 10.08.2024).
12. Global Innovation Index 2023 Innovation in the face of uncertainty. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>. (дата звернення: 10.08.2024).
13. Національна економічна стратегія 2030 URL: <https://nes2030.org.ua/> (дата звернення: 10.08.2024).
14. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 10.08.2024).
15. Виклики майбутнього для промислового розвитку України: наукова доповідь / за ред. Л.В. Дейнеко. НАН України. Київ, 2022. 184 с.
16. Індустрія 4.0: напрям залучення інвестицій з урахуванням інтересів вітчизняних виробників / Амоша О.І., Вишневський В.П., Ляшенко В.І., Харазішвілі Ю.М. та ін. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № (3) 57. С. 189-216. DOI : 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-189-216.
17. Kriachko K., Chupryna O., Maksymov S., Shapoval G., Vdovychenko V., Popova Y. The Strategic planning of transport infrastructure and management of logistics solutions in conditions of war. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. Vol.14. Issue 01. Special issue XLI, April, 2024, p.225-230. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140141/papers/A_38.pdf (дата звернення: 10.08.2024).

REFERENCES

1. World Bank (2023). Retrieved from: <https://www.worldbank.org> (accessed 15.07.2024)
2. Kotler, P., Roy, S., Chakrabarti, S., Saha, D., Mazumder, R. (2023). *Perspectives in Marketing, Innovation and Strategy*. London, 294 p. <https://doi.org/10.4324/9781003434467>

3. Morris, M., Lewis, P., Sexton, D. (1994). Reconceptualizing entrepreneurship: an input_output perspective. *SAM Advanced Management Journal*, 59, 21-31.
4. Shumpeter, Y.A. (2011). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsykladu* [The theory of economic development: A study of profits, capital, credit, interest and the economic cycle] / Per. z anhl. V. Starka. Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia», 242 s. [in Ukrainian].
5. Havrysh, O.M., Pylnova, V.P., Piskovets, O.V. (2020). Innovatsiine pidpriemnytstvo: sutnist, znachennia ta problemy v suchasnykh umovakh funktsionuvannia [Innovative entrepreneurship: essence, meaning and problems in modern operating conditions]. *Ekonomika ta derzhava*, 12, 109-113. Retrieved from: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2020/21.pdf (accessed 10.08.2024). [in Ukrainian].
6. Davydovska, H.I. (2021). Sutnist suchasnoho innovatsiinoho pidpriemnytstva [The essence of modern innovative entrepreneurship]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zbirnyk tez dopovidei II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Kyiv, 22 kvitnia 2021, 212 - 213. [in Ukrainian].
7. Illiashenko, S.M. et al (2005). *Problemy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva u tranzytivnii ekonomitsi: monohrafiia* [Problems of managing the innovative development of the enterprise in the transitive economy: monograph]. Zah. red. d.e.n., prof.. Sumy : VTD «Universytetska knyha», 582 s. [in Ukrainian].
8. Kushnir, S.O., VERNYDUB, M.Iu. (2018). Otsiniuvannia ryzykiv investytsii v innovatsii v Ukraini [Risk assessment of investment in innovation in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 2, 10-13. [in Ukrainian].
9. Oneshko, S., Bashla, S., Korolenko, O. (2022). Osoblyvosti zberezhenia ta pidtrymanna ekonomichnoho potentsialu Ukrainy v umovakh viiny [Peculiarities of preserving and maintaining the economic potential of Ukraine in conditions of war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-4> (accessed 10.08.2024). [in Ukrainian].
10. Povrozhnyk, P.P. (2023). Osoblyvosti innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini v konteksti hlobalnykh bezpekovykh vyklykiv ta ryzykiv tsyfrovizatsii [Peculiarities of innovative development of entrepreneurship in Ukraine in the context of global security challenges and digitalization risks]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia: «Ekonomichni nauky»*, 8. Retrieved from: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9143>. (accessed 10.08.2024). [in Ukrainian].
11. Tkach, Ye. V., Tkach, S. V. (2021). Sotsialno vidpovidalnyi ta innovatsiino aktyvnyi vlasnyi mikro-, mali ta serednii biznes yak osnova ekonomichnoho rozvytku [Socially responsible and innovatively active own micro-, small and medium-sized business as the basis of economic development]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu*, № 830. Retrieved from: <https://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/144/106> (accessed 10.08.2024). [in Ukrainian].
12. Global Innovation Index 2023 Innovation in the face of uncertainty. (2023). Retrieved from: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>. (accessed 10.08.2024).
13. Natsionalna ekonomichna stratehiia 2030 [National Economic Strategy 2030]. Retrieved from: <https://nes2030.org.ua/> (accessed 10.08.2024). [in Ukrainian].
14. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 r. [On innovative activity: Law of Ukraine dated July 4, 2002]. Retrieved from: <https://ips.ligazakon.net/document/view/t020040> (accessed 10.08.2024). [in Ukrainian].
15. Deineko, L.V. et al (2022). *Vyklyky maibutnoho dlia promyslovoho rozvytku Ukrainy: naukova dopovid* [Future challenges for the industrial development of Ukraine: scientific report]. Kyiv: NAN Ukrainy, 184 s. [in Ukrainian].
16. Amosha, O.I. et al (2019). *Industriia 4.0: napriam zaluchennia investytsii z urakhuvanniam interesiv vitchyznianskykh vyrobnykiv* [Industry 4.0: direction of attracting investments taking into account the interests of domestic manufacturers]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, (3) 57, 189-216. DOI : 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-189-216. [in Ukrainian].
17. Kriachko, K., Chupryna, O., Maksymov, S., Shapoval, G., Vdovychenko, V., Popova, Y. (2024). The Strategic planning of transport infrastructure and management of logistics solutions in conditions of war. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. Vol.14. Issue 01. Special issue XLI., April, p. 225-230. Retrieved from: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140141/papers/A_38.pdf (accessed 10.08.2024). [in Ukrainian].

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.3

УДК 336.143+336.7]:338.532.64

JEL Classification: E52, E59, O10, O49, P24

Atamanchuk Zoryna,

PhD, Associate Professor of International Economic Relations Department,

Vasyl' Stus Donetsk National University, Ukraine,

ORCID: 0000-0002-6139-1653

z.atamanchuk@donnu.edu.ua

Didovych Ivan,

PhD in Economics, Associate Professor of Management and Marketing Department,

National Forestry University of Ukraine, Ukraine,

ORCID: 0000-0001-5000-3814

didovych@nltu.edu.ua

Kara Nataliia,

PhD, Associate Professor of Management and International Entrepreneurship Department,

Lviv Polytechnic National University, Ukraine,

ORCID: 0000-0001-7000-2931

Nataliia.I.Kara@lpnu.ua

**MONETARY POLICY ARCHITECTURE DURING THE TRANSITION FROM
FINANCIAL STABILIZATION TO SUSTAINABLE ECONOMIC GROWTH**

The article outlines approaches to determining the essence of monetary policy and its strategic goals. The main features are considered, the priorities and functional dependencies of monetary policy which are characteristic of transitional financial systems, in accordance with the classification of the transitional process as the consistent implementation of the tasks of financial stabilisation, the transition to sustainable economic growth, and subsequent anticyclical regulation after reaching a certain equilibrium level of income, are determined. The conditions for the implementation of monetary policy, which differ depending on the macroeconomic situation – financial stabilisation, transition to sustainable economic growth or anti-cyclical regulation, are substantiated. It is also substantiated that the evolution of monetary policy can be conveniently monitored with the help of indicators of the economy monetization and the real exchange rate, which can show the way of reaching the equilibrium state.

Key words: monetary policy, money supply, balance of payments, monetization, demonetization, financial stabilization, sustainable economic growth, financial system

Fig. – 2

Атаманчук З.А.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-6139-1653

z.atamanchuk@donnu.edu.ua

Дідович І.І.,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Національний

лісотехнічний університет України

ORCID: 0000-0001-5000-3814

didovych@nltu.edu.ua

Кара Н.І.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська Політехніка»

ORCID: 0000-0001-7000-2931

Nataliia.I.Kara@lpnu.ua

АРХІТЕКТУРА МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІД ЧАС ПЕРЕХОДУ ВІД ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ ДО СТІЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

У статті окреслено підходи до визначення сутності грошово-кредитної політики та її стратегічні цілі. Розглянуто основні риси, визначено пріоритети та функціональні залежності грошово-кредитної політики, характерні для перехідних фінансових систем, відповідно до класифікації перехідного процесу як послідовної реалізації завдань фінансової стабілізації, переходу до стійкого економічного зростання та наступного антициклічного регулювання після досягнення деякого рівноважного рівня доходу. Обґрунтовано умови проведення монетарної політики, що відрізняються залежно від макроекономічного стану — фінансова стабілізація, перехід до стійкого економічного зростання чи антициклічне регулювання. Обґрунтовано, що еволюцію монетарної політики зручно відстежувати за допомогою показників монетизації економіки і реального обмінного курсу, які можуть сигналізувати траєкторію досягнення рівноважного стану.

Ключові слова: монетарна політика, пропозиція грошової маси, платіжний баланс, монетизація, демонетизація, фінансова стабілізація, стійке економічне зростання, фінансова система

Рис. – 2

Statement of the problem. Increased attention to various aspects of monetary policy in transitional financial systems caused by several factors. First, the beginning of the transformation process was marked by the expansion of the sphere of monetary circulation and mutual influence of commodity and money markets deepening. Secondly, during the transition from an administratively managed to a market economy, there were significant deviations from the path of equilibrium income, which were mainly accompanied by payment imbalances. Thirdly, the process of demonetisation of transitional economies remains rather controversial, which in many cases causes discussion on a number of interrelated issues: a) the nature of inflation; b) the effectiveness of monetary policy as a means of stimulating income; c) the influence of the money supply on the balance of payments accounts equilibrium – current and financial. In the aggregate, the dynamic nature of these relationships significantly hinders the implementation of an effective monetary policy, so that instead of stabilising income and equalising the balance of payments, changes in the money supply can deep deviations from the macroeconomic equilibrium in the sense of maintaining the "natural" level of income and balance of payments, which emphasizes the relevance of the chosen problem.

Analysis of the latest research. Many scientific works are devoted to the problems of monetary regulation, in particular, these are scientific publications of foreign scientists, namely: G. Calvo, V. Claus, J. Dorn, M. Feldstein, B. Horvath, R. Maino, A. Laffer, D. Sachs, S. Fischer and others. Monetary policy, as a purely economic phenomenon, is actively studied by Ukrainian economists: O. Vovchak, A. Galchynskyi, I. Hutsal, V. Lagutiny, V. Litvytskyi, I. Lyuty, N. Ostrovskaya, V. Shevchuk, V. Sheludko and other scientists. However, various aspects of this problem require additional analysis, which is especially relevant in the context of modern challenges.

The purpose of the publication is to study the architecture of monetary policy during the transition from financial stabilisation to sustainable economic growth.

Tasks: to outline approaches to determining the essence of monetary policy and its strategic goals; to justify the main features and functional dependencies of monetary policy, characteristic of the transitional economies of Central and Eastern Europe and the former Soviet Union, in accordance with the classification of the transition process as the consistent implementation of the tasks of financial stabilisation, the transition to sustainable economic growth and anti-cyclical regulation after reaching some equilibrium level of income; to justify the conditions for the implementation of monetary policy, that differ depending on the macroeconomic situation.

Presentation of the main material. In the literature [1], several approaches to determine the essence of monetary policy are used. Representatives of one of them explain monetary policy as a government policy of the amount of money in circulation influence. Representatives of another approach define it too widely – as one of the sectors of economic policy of higher state authority [2; 3]. Monetary policy is a policy of economic regulation through the mechanisms of changing the supply of money and its price on the money market.

So, monetary policy is a complex of interrelated, coordinated to achieve social goals measures of money circulation regulation, including changes of the exchange rate, which are carried out by the state through the central bank. Such a definition is an acceptable compromise between a narrow interpretation of monetary policy in terms of the influence on the amount of money in circulation, monetary and credit conditions in the economy or money circulation, credit and banking system and its broader interpretation as a means of state regulation of the sphere of monetary circulation and credit relations or one of economic policy sectors of higher authorities. Although the majority of domestic economists equate the concept of monetary and money and credit policy [4], using the title "monetary policy" instead of "money and credit policy", that seems more logical, because it additionally takes into account the regulation of the money supply through the currency mechanism [5], that is especially important for transitional financial systems.

Stable growth of GDP (industrial production), low inflation (price stability), high level of employment and equilibrium of the balance of payments are usually considered the final or strategic goals of monetary policy. Intermediate goals include the size of the money supply and the level of the interest rate, as well as the stability of financial and money markets.

The central bank tools provide the interest rate, minimum reserve requirements, open market operations, monetisation of currency reserves, as well as moral persuasion using.

For the transition economies of Central and Eastern Europe and the former Soviet Union countries, changes in monetary policy were considered an important element of the transition process, as price and monetary instability undermined the liberalisation foundations of the economic environment [6]. Achieving financial stabilisation and the subsequent transition to sustainable economic growth predicted a change in the priority of intermediate goals and the tools of the central bank, and even the sequence of achieving strategic goals. In particular, the question of the expediency of immediate reduction of inflation, even through the income reduction, while the alternative point of view was the priority of maintaining the maximum level of income, the decrease of inflation was relegated to the background.

In general, the basic features of monetary policy are presented in fig. 1 in accordance with the classification of the transition process as the consistent implementation of the tasks of financial stabilisation, the transition to sustainable economic growth and subsequent anti-cyclical regulation after reaching a certain equilibrium (or "natural") level of income.

The beginning of economic reforms in 1990-1991 in the Central and Eastern Europe and the former Soviet Union countries was marked by significant instability of monetary aggregates [7]. Until the middle of 1990s, the discussion on the advantages and disadvantages of financial stabilisation and the way to achieve it – as fast as possible or gradually – had a decisive influence on the monetary policy formation. Supporters of the "shock therapy" argued that the opposite inhibition of inflation is the shortest way to resume economic growth, which simultaneously reduces income losses. Instead, supporters of gradualism paid attention to the need to minimise

the costs of the anti-inflation policy, which provided for a sharp limitation of the budget deficit and money supply, but could suffer from shortcomings in obtaining information or incomplete control over inflation [8].

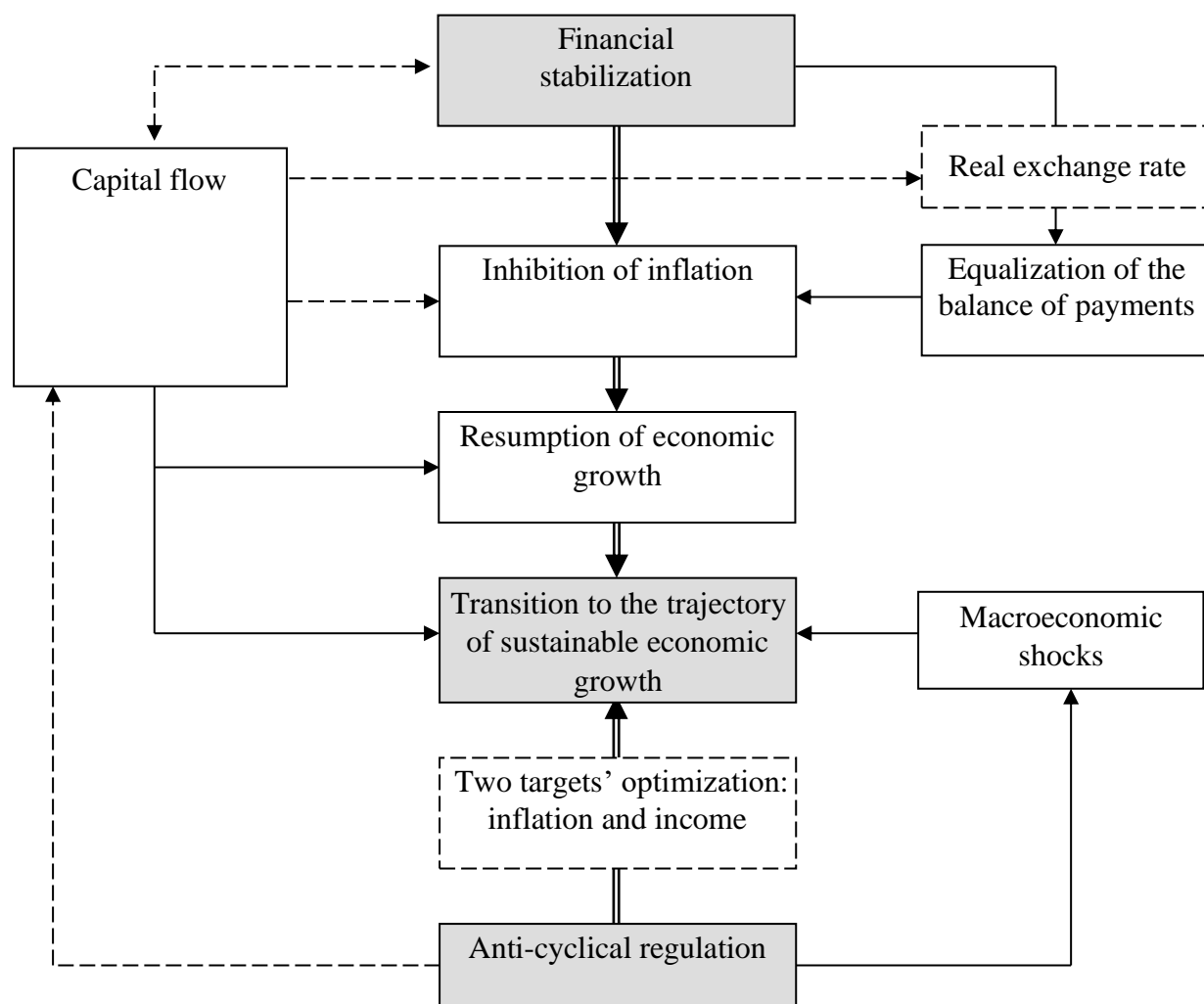


Fig. 1 – Monetary policy priorities during the transition from financial stabilization to sustainable economic growth

Source: completed by the author

In both cases, monetary policy was considered as a central element in inflation inhibition and the economic environment liberalisation, and financial stabilisation was considered a priority for economic growth, but attention was paid to the following barriers: a) decline in production; b) lack of adequate external financing; c) excessive depreciation of the real exchange rate [9]. Supporters of "shock therapy" suggested the money supply maintaining at the level of the real Growth Domestic Product growth, while gradualism supported a more moderate limitation of monetary aggregates [10].

In 1992-1994, the lowest growth rate of the money supply was observed in successful reforming countries, while the opposite applies to the countries that were late with economic reforms [11]. Restrictive monetary policy not only contributed to the financial stabilisation, but also facilitated liberalisation measures, which, in turn, consolidated the results of financial stabilisation and strengthened incentives for economic growth, despite of an unexpected for many economists deep decline in production immediately after the beginning of the transition process, which was not always identified with the excessively restrictive policy.

No confirmation was found for the assumption that a lower rate of financial stabilisation will improve the budget balance [11]. For "slow" reformers, the biggest problem is the

monetization of the fiscal and quasi-fiscal deficit, which is usually motivated by efforts to prevent unemployment [11]. The former Prime Minister of the Czech Republic, V. Klaus, noted that at the initial stages of the transition process, it was necessary to implement a restrictive monetary policy, and the decline production should not have worried, because it had a transformational nature and did not depend on aggregate demand [12]. The sooner the economy got rid of inefficient production, the better. The result of expansionary monetary policy could only be the acceleration of inflation. The problem was when exactly to switch to a higher rate of growth of the money supply, which would correspond to the restoration of the demand for money due the transactions with real assets and market participants increasing. Additional difficulties were created by the behavior of state enterprises, which did not show features of business activity, and commercial banks, which avoided risks.

Slowing down of inflation below 10 per cent in Czech Republic, Slovakia and Croatia took place already in 1995, which can naturally be explained by a more contrasting limitation of the growth rate of money supply and maintenance of a fixed exchange rate. Next year, single-digit inflation was achieved by Slovenia, and a year later by the Baltic countries. More time was required to overcome inflation in Poland and Hungary, where the central banks supported government policy the most [10]. In both countries, the policy of a "weak" monetary unit was supposed to increase price competitiveness and improve the trade balance, but in fact created significant inflationary pressure. The inflow of capital potentially strengthened the monetary unit – without the threat of the balance of payments deterioration, but in most countries there were no adequate prerequisites for this, primarily from the point of view of inflationary expectations. First, in economies with a higher index of openness, interest rate parity is maintained, which provides more space for adapting the cost of credit resources to macroeconomic shocks, and secondly, the expanded interpretation of the balance of payments equilibrium, allows greater flexibility of the real exchange rate. Another motivation for more intensive attraction of foreign capital is the need to increase productive investments, which should contribute to the renewal of economic growth.

Without denying the significant advantages of openness for capital flows in both aspects - the strengthening of the currency unit and the development of the production base, it creates significant problems for monetary policy from the point of view of sterilisation of the monetary effects of the balance of payments and the possible occurrence problems with prices, when a short-term strengthening of the currency creates prerequisites for its subsequent devaluation [13]. Such a feature strengthens the arguments in favor of gradualism in the implementation of second generation reforms, which include the liberalisation of capital movement [14]. Countries with a low budget deficit mostly limited the volume of bank lending, not resorting to lowering the monetary multiplier (with the exception of the Czech Republic and Slovakia), however, in Poland, the increase in the monetary multiplier had a negative effect on the conditions for the sterilisation of capital inflows, and in Ukraine, sterilisation concerned only the outflow of capital [1].

Increased vulnerability to macroeconomic shocks complicates the use of anti-cyclical monetary policy to optimise the two conflicting goals of inflation and income. The majority of well-known Western economists, such as A. Aslund, K. Wegg, D. Sachs, S. Fischer, proposed maintaining a fixed exchange rate in the initial stages of financial stabilisation and then the transition to a floating exchange rate, which gave greater freedom to monetary policy [10]. Many Eastern European economists, in particular V. Klaus, believed that at first it was necessary to maintain a floating exchange rate, and only later to attach it to one of the "hard" monetary units, but practice showed that the reverse did not contain any threats [12].

In the vast majority of studies, openness to capital flows strengthens the direct relationship between inflation and income or the inverse relationship between inflation and unemployment, as described by the well-known Phillips curve [15]. Such a feature may mean that maintaining limited control on capital flows may have contributed to reducing income losses during financial stabilisation, while in the current situation, high openness facilitates the

conditions for stabilisation policies. At the same time, there is no comments that the steeper Phillips curve and the associated significant increase in GDP per unit of inflation does not mean an increase in the stabilisation capabilities of monetary regulators of aggregate demand. Specific explanations are not given, but from the context it can be understood that trade and capital flows have a better effect on small economies than large ones, and therefore only the former have opportunities for effective stabilisation policy. At the same time, this contradicts the conclusion of M. Feldshtein that small economies are much more vulnerable to macroeconomic shocks, and this encourages the implementation of a restrictive monetary policy [16].

Without rejecting the logic of the Phillips curve for certain structural conditions, empirical studies for the Central and Eastern Europe and the former Soviet Union countries show a negative relationship between inflation and production [17], which generally corresponds to the characteristics of other countries [19]. The acceleration of inflation is a consequence of the increase in the money supply and the depreciation of the monetary unit [17; 19]. E. Alympiev established that the exchange rate and budget expenditures have the greatest impact on income in Ukraine, while the price level is most significantly influenced by impulses of the credit channel of monetary transmission [20]. Nevertheless, V. Pryadko and N. Ostrovska support the assumption that in Ukraine it is necessary to revise the refinancing rate of the National Bank of Ukraine downwards, because its inflated level forms speculative capital [21]. In order to reduce the dependence of the real economy on the influence of negative external factors, it is proposed to introduce temporary currency control and restrictions on the export of capital. O. Vovchak and M. Khmelyarchuk recognise the need to reform the monetary sphere in Ukraine [22].

Today, the debate about the advantages and disadvantages of financial stabilisation and the way to achieve it has lost its sharpness, but its echoes are easy to see in the attitude to inflationary „spikes” and cases of politically motivated weakness of fiscal and monetary policy. The most obvious is the example of Hungary, where since 2002 the increase in the budget deficit and the decrease in the real interest rate led to a loss of macroeconomic equilibrium in 2006-2008. In the 2008, Hungary became the recipient of a package of financial assistance with a total value of 25 billion dollars from the International Monetary Fund and the European Union. At the end of the 1990s, the phenomenon of repeated acceleration of inflation was observed in Romania, but in the future it was possible to correct the situation without the intervention of international financial institutions. "Food" inflation of the 2007-2008 was observed in Poland and Slovakia, but the increase in prices was comparatively insignificant. References to "food" and "energy" inflation have become a popular explanation for accelerating price dynamics in Ukraine and other countries of the former Soviet Union.

The functional characteristics of monetary policy are presented in figure 2.

The faster the inhibition of inflation occurs, the more operatively the prerequisites for overcoming structural deformations and accelerating GDP growth [23] arise, which objectively supports the logic of "shock therapy".

Empirical studies show that the liberalization of the economic environment has a negative effect on GDP growth in the current period, but with a lag of one year the result becomes positive [23]. It increases the incentives to start reforms as soon as possible, as the overall positive effect becomes more tangible. D. Zalduendo believes that the faster changes in economic policy are introduced, the higher the GDP growth rate [24]. Traditionally, it was believed that a fully expected and convincing decrease in the growth rate of the money supply leads to an operational decrease in inflation, which does not create a decline in production, but this is not enough for economies with a high equilibrium value of inflation. In such a case, a nominal exchange rate contributes to overcoming inflationary inertia. Because of supply and demand for money depend on the exchange rate, the attachment of the currency unit should limit the dollarization of the economy [25].

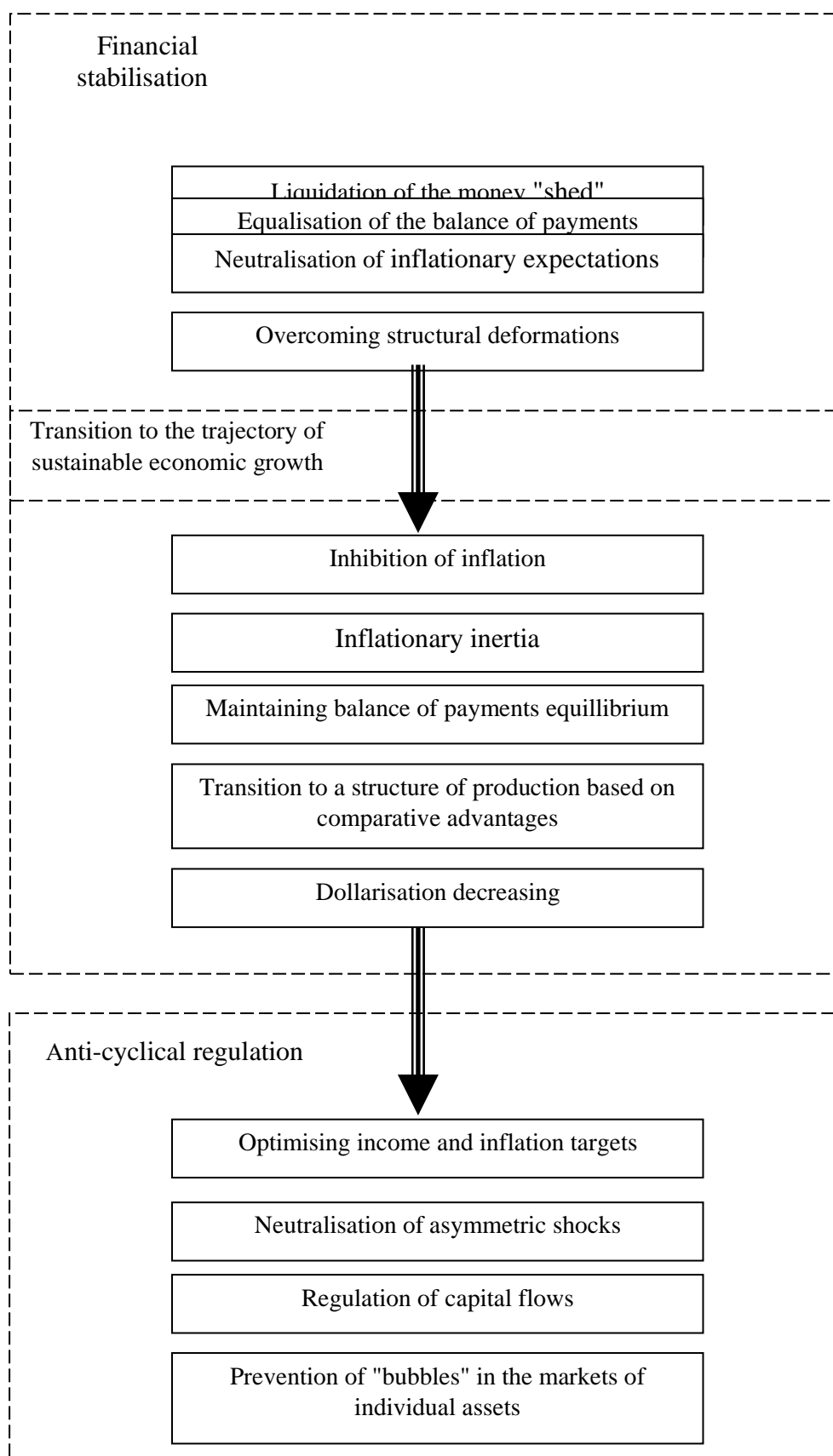


Fig. 2. – Functional dependencies of monetary policy

Source: completed by the author

On the other hand, the level of attachment of the monetary unit is important – overvalued, undervalued or balanced. The introduction of a fixed exchange rate at an undervalued level

facilitates the balance of payments equilibrium, which appears to be of primary importance at the stage of financial stabilisation, however, in the future, increased inflationary pressure associated with convergence to purchasing power capacity may arise: where P and P^* — are level of prices in this country and abroad, and E — is the nominal exchange rate.

Fixation at an inflated level has the opposite effect, however, short-term benefits from an operational inflation reduction may be offset by a worsening of the current account balance in the longer term.

Deviations from the equilibrium value of prices can be correlated with a corresponding imbalance for the monetization indicator M/Y , where M — is the money supply and Y — is income (GDP or industrial production). Traditionally, the monetisation M/Y is considered as a value that is inverse to the value of the speed of money circulation and, among other factors, characterises the effectiveness of the banking system as a financial intermediary [26], but the dependence on the price index, which directly follows from the well-known equation, deserves no less attention:

$$MV = PY, \quad (1)$$

where V — speed of money circulation.

Taking into account the purchasing power capacity, it is possible to argue about connection between monetisation and real exchange rate, which can be traced in different ways at different stages of the transition process. It is easiest to assume that the undervaluation of the exchange rate leads to the demand for the currency unit and monetisation indicator decreasing. In the future, the strengthening of the exchange rate may signal a tendency to the level of monetisation increasing. It is clear that both processes can be characterised by a tendency towards some equilibrium value, which corresponds to the trajectory of sustainable economic growth.

Conclusions. Thus, there are reasons to believe that the conditions for conducting monetary policy differ depending on the macroeconomic situation — financial stabilisation, transition to sustainable economic growth, or anti-cyclical regulation around the "natural" level of income. In our opinion, it is convenient to monitor the evolution of monetary policy using the indicators of monetisation of the economy and the real exchange rate, which can signal the trajectory of achieving an equilibrium situation.

LITERATURE

1. Атаманчук З. А. Грошово-кредитне регулювання та його роль у забезпеченні рівноваги доходу та платіжного балансу держави : автореф. дис. канд. екон. наук. Львів, 2011. 22 с.
2. Яременко О., Лис І. Монетизація та розвиток інфляційних процесів. Стратегія соціально-економічного розвитку України та пріоритети грошово-кредитної політики : матеріали наук.-практ. конф. (7 грудня 2006 р., м. Київ). К. : НБУ, Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2007. С. 138-142.
3. Яременко О., Гриценко А., Корнівська В. Грошово-кредитна політика протидії стабілізаційним чинникам. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. № 33. Том 2. 2020. С. 442-451.
4. Лагутін В., Кричевська Т. Довіра до монетарної політики: вибір грошово-кредитної стратегії в Україні. *Вісник НБУ*. 2001. № 11. С. 22-25.
5. Мороз А., Пуховкіна М., Савлук М. Центральний банк та грошово-кредитна політика : підручник. К. : КНЕУ, 2005. 556 с.
6. Dorn, J. (1993) Monetary Reform in Ex-Communist Countries. *CATO Journal*. Vol. 12, № 3. P. 509-525.
7. Aarle, V., Budina, N. (1995) Currency Substitution in Eastern Europe. *Center for Economic Research Discussion Paper*. № 9502. Tilburg University, Netherlands. P. 153-169.
8. Cukierman, A., Liviatan, N. (1992) The Dynamics of Optimal Gradual Stabilizations. *World Bank Economic Review*. Vol. 6. № 3. P. 439-458.
9. De Melo, M., Denizer, C. (1997) Monetary Policy During Transition: An Overview.

- Policy Research Working Paper. № 1706. Washington : World Bank. 75 p.
10. Marangos, J. (2003) Was Shock Therapy Really a Shock? *Journal of Economic Issues*. Vol. XXXVII, № 4. P. 943–966.
 11. De Melo, M., Denizer, C., Gelb, C., Tenev, S. (1996) Circumstance and Choice: the Role of Initial Conditions and Policies in Transition Economies. *Policy Research Working Paper*. № 714. Washington : World Bank. 75 p.
 12. Claus, V. (1993) Creating a Stable Monetary Order. *CATO Journal*. Vol. 12, № 3. P. 527-531.
 13. Edwards, S. (1991) Capital and Current Account Liberalization and Real Exchange Rates in Developing Countries. *Exchange Rate Policies in Developing and Post-Socialist Countries*. San Francisco : ICS Press. P. 243-275.
 14. Erbas, N. (2002) Primer on Reforms in a Second-Best Ambiguous Environment: A Case for Gradualism. *IMF Working Paper*. № 50. Washington : IMF. 55 p.
 15. Loungani, P., Razin, A., Yuen, G.-W. (1997) Capital Mobility and the Output-Inflation Tradeoff. *International Finance Discussion Papers*. № 577. Washington : Board of Governors of the FRS. 20 p.
 16. Feldstein, M. (2005) Monetary Policy in a Changing International Environment : The Role of Global Capital Flows. *NBER Working Paper*. № 11856. Washington : NBER. 35 p.
 17. Horvath, B., Maino, R. (2006). Monetary Transmission Mechanisms in Belarus. *IMF Working Paper*. № 246. Washington : IMF. 22 p.
 18. Fischer, S, Sahay, R., Vegh, C. (2002) Modern Hyper- and High Inflation. *Journal of Economic Literature*. Vol. 40, № 3. P. 837-880.
 19. Maliszewski, W. (2003) Modelling Inflation in Georgia. *IMF Working Paper*. № 212. Washington : IMF. 22 p.
 20. Алімпієв Є. В. Фінансова і монетарна трансмісії в економіці України. *Фінанси України*. 2010. № 5. С. 23-30.
 21. Островська Н. С., Прядко В. В. Кредитний потенціал комерційних банків у період економічної кризи. *Фінанси України*. 2009. № 11. С. 73-77.
 22. Вовчак О., Хмельярчук М. Інституційні детермінанти формування монетарної політики в Україні. *Вісник НБУ*. 2010. № 9. С. 3-10.
 23. De Melo, M., Denizer, C., Gelb, A. (1996) From Plan to Market: Patterns of Transition. *Policy Research Working Paper*. № 1564. Washington : World Bank, 64 p.
 24. Zaldueño, J. (2005) Pace and Sequencing of Economic Policies. *IMF Working Paper*. № 118. Washington : IMF. 20 p.
 25. Шевчук В. О. Платіжний баланс і макроекономічна рівновага. Львів: Каменяр, 2001. 495 с.
 26. Goryunov, E (2023) [The monetization of economy: An indicator that indicates nothing](https://ideas.repec.org/a/nos/voprec/y2023id4120.html). *Voprosy Ekonomiki*. NP Voprosy Ekonomiki, Issue 3. URL: <https://ideas.repec.org/a/nos/voprec/y2023id4120.html> (accessed: 10.08.2024).

REFERENCES

1. Atamanchuk, Z. (2011) Monetary and credit regulation and its role in security balance of income and balance of payments of the state: autoref. thesis Ph.D in economics. Lviv. 22 p.
2. Yaremenko, O., Lys, I.(2007) Monetization and development of inflationary processes. Strategy socio-economic development of Ukraine and priorities of monetary policy: scientific and practical materials. conf. (December 7, 2006, Kyiv). K.: NBU, Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine, 138-142.
3. Yaremenko, O., Hrytsenko, A., Kornivska, V. (2020) Monetary and credit policy of counteraction stabilization factors. Financial and credit activity: problems of theory and practice. No. 33. Vol. 2. 442-451.
4. Lagutin, V., Krychevska, T. (2001) Trust in monetary policy: the choice of monetary credit strategy in Ukraine. *Bulletin of the NBU*. No. 11. 22-25.
5. Moroz, A., Pukhovkina, M., Savluk, M. (2005) Central bank and monetary policy: textbook. K.: KNEU. 556 p.
6. Dorn, J. (1993) Monetary Reform in Ex-Communist Countries. *CATO Journal*. Vol. 12, 3, 509-525.
7. Aarle, V., Budina, N. (1995) Currency Substitution in Eastern Europe. Center for

- Economic Research Discussion Paper. No 9502. Tilburg University, Netherlands, 153-169.
8. Cukierman, A., Liviatan, N. (1992) The Dynamics of Optimal Gradual Stabilizations. *World Bank Economic Review*. Vol. 6, 3, 439-458.
 9. De Melo, M., Denizer, C. (1997) Monetary Policy During Transition: An Overview. *Policy Research Working Paper*. No 1706. Washington : World Bank. 75 p.
 10. Marangos, J. (2003) Was Shock Therapy Really a Shock? *Journal of Economic Issues*. Vol. XXXVII, 4, 943–966.
 11. De Melo, M., Denizer, C., Gelb, C., Tenev, S. (1996) Circumstance and Choice: the Role of Initial Conditions and Policies in Transition Economies. *Policy Research Working Paper*. No 714. Washington : World Bank. 75 p.
 12. Claus, V. (1993) Creating a Stable Monetary Order. *CATO Journal*. Vol. 12, 3, 527-531.
 13. Edwards, S. (1991) Capital and Current Account Liberalization and Real Exchange Rates in Developing Countries. *Exchange Rate Policies in Developing and Post-Socialist Countries*. San Francisco : ICS Press. 243-275.
 14. Erbas, N. (2002) Primer on Reforms in a Second-Best Ambiguous Environment: A Case for Gradualism. *IMF Working Paper*. No 50. Washington: IMF. 55 p.
 15. Loungani, P., Razin, A., Yuen, G.-W. (1997) Capital Mobility and the Output-Inflation Tradeoff. *International Finance Discussion Papers*. No 577. Washington : Board of Governors of the FRS. 20 p.
 16. Feldstein, M. (2005) Monetary Policy in a Changing International Environment : The Role of Global Capital Flows. *NBER Working Paper*. No 11856. Washington : NBER. 35 p.
 17. Horvath, B., Maino, R. (2006). Monetary Transmission Mechanisms in Belarus. *IMF Working Paper*. No 246. Washington : IMF. 22 p.
 18. Fischer, S, Sahay, R., Vegh, C. (2002) Modern Hyper- and High Inflations. *Journal of Economic Literature*. Vol. 40, 3, 837-880.
 19. Maliszewski, W. (2003) Modelling Inflation in Georgia. *IMF Working Paper*. 2003. No 212. Washington : IMF. 22 p.
 20. Alimpiev, E. (2010) Financial and monetary transmission in the economy of Ukraine. *Finances of Ukraine*. No. 5. 23-30.
 21. Ostrovska, N., Pryadko, V. (2009) Credit potential of commercial banks during the economic crisis. *Finances of Ukraine*. No. 11. 73-77.
 22. Vovchak, O., Khmelyarchuk, M. (2010) Institutional determinants of monetary policy formation in Ukraine. *Bulletin of the NBU*. No. 9. 3-10.
 23. De Melo, M., Denizer, C., Gelb, A. (1996) From Plan to Market: Patterns of Transition. *Policy Research Working Paper*. No 1564. Washington : World Bank, 64 p.
 24. Zalduendo, J. (2005) Pace and Sequencing of Economic Policies. *IMF Working Paper*. No 118. Washington: IMF. 20 p.
 25. Shevchuk, V. (2001) Balance of Payments and Macroeconomic Equilibrium. Lviv: Kamenyar, 2001. 495 p.
 26. Goryunov, E (2023) [The monetization of economy: An indicator that indicates nothing. Voprosy Ekonomiki](https://ideas.repec.org/a/nos/voprec/y2023id4120.html). NP Voprosy Ekonomiki, Issue 3. Available at: <https://ideas.repec.org/a/nos/voprec/y2023id4120.html> (accessed: 10.08.2024).

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.4

УДК 339.9

JELClassification: F14, F15, F62

Білоус-Сергєєва С. О.,

кандидат економічних наук, доцент,

Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет»
м. Дніпро,<http://orcid.org/0000-0003-0430-0820>beloussergeeva.75@gmail.com,**СПІВПРАЦЯ ЧИ АВТОНОМІЯ: ВИБІР СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТІЙКОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАНЬ ЧЕРЕЗ ПРОТЕКЦІОНІЗМ
ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

У контексті пандемії COVID-19 країни зіштовхнулися з необхідністю забезпечення стабільності глобальних ланцюгів постачань. Після пандемії багато країн розглядають співпрацю з міжнародними партнерами як стратегічний підхід до забезпечення стійкості глобальних ланцюгів постачань. Спільні угоди та міжнародні партнерства можуть зменшити ризики та залежність від одного постачальника чи регіону, сприяючи рівномірному розподілу ризиків. З іншого боку, деякі країни надають перевагу автономії, протиставляючи себе глобальному ринку та створюючи внутрішні резерви та виробничі бази. Це може включати виробництво ключових продуктів у власній країні або укладання стратегічних угод з іншими країнами для забезпечення незалежності.

Попри переваги обох підходів, протекціонізм для них може бути двосмисловою стратегією. Хоча він може забезпечити стійкість ланцюгів постачань на внутрішньому рівні, він також може призвести до торговельних конфліктів та відповідних реакцій з боку партнерів.

У статті визначено вплив пандемії COVID-19 на глобальні ланцюги постачань. Проведено аналіз двох основних стратегій та їх симбіозу, які країни використовують для подолання вразливостей у цих ланцюгах, зосереджуючи увагу на впливі політики протекціонізму. Аналізуються різні аспекти протекціонізму, такі як впровадження тарифів, захист внутрішнього ринку та спільні торговельні угоди, з метою визначення їхнього впливу на глобальні ланцюги постачань та їхню стійкість.

Ключові слова: стратегії, економічна стабільність, глобальні ланцюги постачань, постпандемічний період, протекціонізм.

Bilous-Sergieieva S.,

Ph.D.,

assistant professor Pryazovskyi State Technical University m. Dnipro,

<http://orcid.org/0000-0003-0430-0820>beloussergeeva.75@gmail.com**COOPERATION OR AUTONOMY: CHOOSING A STRATEGY TO ENSURE THE
STABILITY OF GLOBAL SUPPLY CHAINS THROUGH PROTECTIONISM AFTER
THE COVID-19 PANDEMIC**

In the context of the COVID-19 pandemic, countries have faced the need to ensure stability in global supply chains. Post-pandemic, many countries are considering cooperation with international partners as a strategic approach to ensuring the stability of global supply

chains. Joint agreements and international partnerships can reduce risks and dependence on a single supplier or region, promoting an even distribution of risks. On the other hand, some countries prefer autonomy, positioning themselves against the global market and creating internal reserves and production bases. This may involve producing key products domestically or entering into strategic agreements with other countries to ensure independence.

Despite the advantages of both approaches, protectionism can be a double-edged sword. While it may ensure domestic supply chain stability, it can also lead to trade conflicts and corresponding reactions from partners.

The article examines the impact of the COVID-19 pandemic on global supply chains and analyzes two main strategies and their symbiosis that countries use to overcome vulnerabilities in these chains, with a focus on the influence of protectionist policies. Various aspects of protectionism, such as the implementation of tariffs, protection of the domestic market, and joint trade agreements, are analyzed to determine their impact on global supply chains and their resilience.

Keywords: strategies, economic stability, global supply chains, post-pandemic period, protectionism.

Постановка проблеми. Вплив пандемії COVID-19 на глобальні ланцюги постачань був значним і має різноманітні аспекти. Закриття кордонів, введення карантинних обмежень та обмежень на пересування товарів призвели до серйозних перерв у постачанні, що викликало труднощі у забезпеченні необхідних матеріалів та компонентів для виробництва і призвело до затримок у виробництві та постачанні готової продукції. Пандемія також вплинула на споживчий попит та структуру попиту, що призвело до нестабільності в плануванні виробництва та постачання товарів [1]. Зростання витрат на логістику, транспортування та складське господарство, а також підвищення цін на деякі товари через збільшений попит та обмежену пропозицію, також були помітними наслідками пандемії [2].

Одним з головних викликів, що виникли внаслідок пандемії, є вразливість глобальних ланцюгів постачань. Концентрація виробництв в обмеженій кількості країн або регіонів підвищує ризики випадкових перерв у постачанні та ускладнює управління ланцюгами постачань в цілому [3]. Виходячи з цього, стає очевидною необхідність перегляду та адаптації стратегій ланцюгів постачань з метою забезпечення більшої стійкості та резервування виробничих можливостей для подібних кризових ситуацій у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження управління логістичною діяльністю компаній та побудови ефективних ланцюгів поставок проводили, такі вчені як П. Ларсон, Д. Ламберт, П. Істон, Д. Уотерс, та інші. Вплив пандемії COVID-19 на глобальні ланцюги постачань досліджувався вченими В. Торбекке, Дж. Оттавіано, А. Ніціта, В. Ші, А. Нагурней, Й. Шеффі та іншими. У зв'язку з пандемією COVID-19 та її впливом на індустрію логістики, у наш час велика увага приділяється цьому питанню, що відзначається значною активністю у проведенні досліджень економістами з усього світу. Пандемія викликала серйозні перерви та розлад у глобальних ланцюгах постачань, що вимагає нових стратегій та підходів для забезпечення їхньої стійкості і надійності.

Формулювання мети статті. Метою статті є аналіз впливу пандемії COVID-19 на глобальні ланцюги постачань, вивчення різних стратегій та ролі політики протекціонізму у подоланні вразливостей цих ланцюгів.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі зростає значення стійкості глобальних ланцюгів постачань, особливо в контексті непередбачуваних викликів, таких як пандемія COVID-19. У таких умовах держави та компанії шукають ефективні інструменти для забезпечення сталості та надійності своїх постачальних ланцюгів. Протекціонізм, як політика економічного захисту вітчизняних виробників через введення тарифів на імпортовані товари та інші обмежувальні заходи, здебільшого асоціюється із

зменшенням міжнародної торгівлі. Проте в контексті забезпечення стійкості ланцюгів постачань його роль може бути більш складною та розмаїтою [4].

Протекціонізм, з одного боку, може забезпечити захист внутрішнього ринку та зниження залежності від зовнішніх факторів, що є ключовими умовами для забезпечення стійкості ланцюгів постачань. Захист вітчизняного виробника може сприяти розвитку внутрішнього виробництва та збільшенню конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Однак, з іншого боку, впровадження протекціоністських заходів може призвести до загрози для міжнародної торгівлі, зростання вартості товарів та обмеження доступу до нових технологій, що може становити перешкоду для ефективного функціонування ланцюгів постачань [5, 6].

Після пандемії COVID-19 глобальні ланцюги постачань стали предметом широкого обговорення та переосмислення. Зміни, що відбулися в цих ланцюгах, виявилися значними (що відобразилося на їхній структурі, ефективності та робочих процесах) та вплинули на різні аспекти виробництва та постачання товарів по всьому світу [7]. Розглянемо основні зміни, що відбулися:

Диверсифікація та перенесення виробництва: багато компаній почали розглядати можливості для розподілу ризиків шляхом диверсифікації ланцюгів постачань та перенесення виробництва в інші регіони або країни. Це спрямовано на зменшення залежності від конкретних ринків та постачальників.

Розширення використання цифрових технологій: пандемія прискорила перехід до цифровізації управління ланцюгами постачань. Зростає використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей та блокчейн, для оптимізації процесів управління постачанням та підвищення ефективності.

Зміна пріоритетів у виборі постачальників: після пандемії компанії стали більше вважати на рівень ризику, стійкість та гнучкість у виборі своїх постачальників. Більше уваги приділяється оцінці резервних можливостей та готовності до кризових ситуацій.

Зміна підходу до складського управління: виникає тенденція до розширення складських запасів та переорієнтація на місцеві складські простори для забезпечення більшої гнучкості та швидкості відгуку на зміни в попиті та умовах ринку.

Зміна вимог до логістичних рішень: вимоги до логістичних послуг змінюються, включаючи більше уваги до безпеки, швидкості доставки та можливості відстеження. Логістичні компанії шукають інноваційні рішення для задоволення нових вимог клієнтів.

Усі ці зміни свідчать про потребу у переосмисленні та адаптації глобальних ланцюгів постачань до нових умов після пандемії, а також про важливість інновацій та гнучкості у їхньому управлінні.

У контексті постпандемічного світу країни стикаються з важливим вибором стратегії для забезпечення стійкості глобальних ланцюгів постачань. Тож розглянемо дві ключові стратегії країн - співпрацю та автономію - і їхній вплив на стійкість мережі поставок. Розглянемо переваги та недоліки кожної стратегії у забезпеченні надійності ланцюгів постачань та їхній реалізації через протекціонізм.

Стратегія співпраці в забезпеченні стійкості глобальних ланцюгів постачань через протекціонізм полягає у збереженні і розвитку міжнародних партнерств, водночас захищаючи внутрішній ринок від зовнішніх втручань. Ця стратегія передбачає укладання торговельних угод та встановлення тісних відносин з іншими країнами, що дозволяє забезпечити надійність постачання сировини та товарів [8]. Протекціонізм у цьому контексті використовується для захисту внутрішнього виробника та створення сприятливих умов для розвитку вітчизняного виробництва. Однак ця стратегія може призвести до конфліктів у міжнародних відносинах та обмежень у доступі до нових технологій іншими країнами [9]. Стратегія співпраці у забезпеченні стійкості глобальних ланцюгів постачань через протекціонізм може бути ілюстрована через кілька прикладів:

Торговельні угоди та обмін сировиною: країни можуть укласти торговельні угоди, спрямовані на забезпечення надійності постачання сировини. Наприклад,

торговельні угоди між США та Канадою щодо постачання деревини для будівельної галузі забезпечують стійкість ланцюга постачання сировини для обох країн.

Розвиток логістичної інфраструктури: країни можуть спільно інвестувати у розвиток логістичної інфраструктури для полегшення перевезення товарів. Спільні інвестиції Японії та Південної Кореї у розширення портів терміналів полегшують транспортування товарів.

Міжнародне співробітництво в області досліджень та розробок: спільні дослідницькі проекти між компаніями та установами з різних країн можуть привести до створення нових інноваційних продуктів та технологій, що підтримають стабільність ланцюгів постачань. Один із прикладів спільних дослідницьких проектів у сфері фармацевтики — це співпраця між компаніями Pfizer (США) та BioNTech (Німеччина) у розробці та випуску вакцини проти COVID-19. Ця спільна розробка дозволила об'єднати наукові та технічні знання двох країн і забезпечила стабільність постачання вакцини в умовах пандемії.

Збільшення інвестицій у виробництво: країни можуть спільно залучати інвестиції для розвитку внутрішнього виробництва ключових товарів. Спільні програми стимулювання виробництва ліків між Європейським Союзом та країнами Азії сприяють розвитку внутрішнього виробництва та зменшенню залежності від імпорту.

Спільні програми з управління ризиками та кризовим управлінням: країни можуть співпрацювати у виробництві та впровадженні програм з управління ризиками та кризового управління, що дозволить ефективніше реагувати на негативні події та забезпечити безперервність ланцюгів постачань. Реальний приклад цього можна побачити у співпраці між США та Японією. Обидві країни активно співпрацюють у виробництві та впровадженні програм з управління ризиками в галузі технологій та виробництва. Наприклад, в сфері кібербезпеки, обидві країни підписали декілька спільних меморандумів та угод, спрямованих на обмін інформацією та взаємну допомогу у випадку кібератак та інших кіберзагроз. Це дозволяє їм ефективніше реагувати на негативні події та забезпечує безперервність ланцюгів постачань в цій критично важливій сфері.

Захист вітчизняного ринку: укладання торговельних угод, які встановлюють високі тарифи на імпортовані товари, може захищати внутрішній ринок від дешевих імпортованих аналогів, стимулюючи виробництво у країні. Уряд Індії встановлює високі мита на імпортовані товари, особливо в секторах, які вважаються стратегічно важливими для місцевої економіки, таких як сільське господарство. Це захищає місцевих виробників від конкуренції з-за кордону та стимулює розвиток внутрішнього виробництва.

Застосування стратегії автономії в забезпеченні стійкості ланцюгів постачань передбачає розвиток внутрішніх ресурсів та виробництва, щоб зменшити залежність від зовнішніх постачальників [10]. Цей підхід передбачає зменшення залежності від зовнішніх факторів та ризиків, зокрема від змін на міжнародних ринках та умов постачання. Основні аспекти стратегії автономії включають [11, 12]:

Підвищення внутрішньої продуктивності: країни, що обирають стратегію автономії, зазвичай зосереджуються на підвищенні ефективності та продуктивності власного внутрішнього виробництва. Це може включати впровадження нових технологій, модернізацію виробничих процесів та підвищення кваліфікації працівників. Японія відома своїм фокусом на технологічному розвитку. Наприклад, японські автовиробники, такі як Toyota та Honda, постійно впроваджують нові автоматизовані процеси виробництва, що дозволяє підвищувати ефективність та продуктивність.

Розвиток внутрішнього виробництва: країни стимулюють розвиток внутрішнього виробництва та розширення асортименту виробів, які вони можуть виробляти самостійно. Це дозволяє зменшити залежність від імпорту та забезпечити більшу стійкість у виробництві та постачанні товарів. Після пандемії COVID-19 Сполучені Штати Америки розглядають можливість розширення внутрішнього

виробництва медичного обладнання, такого як маски та респіратори, щоб зменшити залежність від імпорту в цих критичних галузях.

Створення резервів та запасів: країни, що обирають стратегію автономії, часто активно створюють резерви та запаси стратегічних матеріалів та товарів, щоб забезпечити себе в умовах невпевненості та можливих перерв у постачанні зовнішніх ресурсів. Після глобального дефіциту респіраторів та медичного обладнання внаслідок пандемії COVID-19, деякі країни, такі як Німеччина, розглядають можливість створення національних запасів медичного обладнання для запобігання майбутнім кризам.

Заохочення внутрішнього споживання: розвиток внутрішнього виробництва може бути спрямований на задоволення внутрішнього попиту та зменшення залежності від експорту. Це дозволяє країнам забезпечити стабільний внутрішній ринок та зменшити ризики, пов'язані зі змінами на зовнішніх ринках. Китай, що є одним з найбільших виробників у світі, активно збільшує внутрішнє споживання, спрямовуючи зусилля на розвиток власного ринку та зменшення залежності від експорту.

Підтримка та стимулювання інновацій: шляхом інвестування у дослідження та розвиток, компанії можуть розробляти нові технології та процеси, які поліпшують ефективність виробництва та забезпечують стійкість ланцюгів постачань. Ізраїль активно інвестує у дослідження та розвиток, сприяючи створенню нових технологій та інновацій, що забезпечує стійкість ланцюгів постачань.

Висновки і перспективи. Після пандемії COVID-19 протекціонізм виявився значущим інструментом для забезпечення стійкості глобальних ланцюгів постачань. З одного боку, країни активно розвивають внутрішнє виробництво та роблять ставку на автономію, зменшуючи залежність від зарубіжних постачальників. З іншого боку, співпраця залишається важливою для забезпечення рівномірного розподілу ризиків та ресурсів між країнами. Протекціонізм може сприяти розвитку внутрішніх галузей та створенню нових робочих місць у країні, що допомагає підтримувати економічну стійкість та соціальний добробут. Також протекціонізм допомагає країнам захистити свої внутрішні ринки та промисловість від зовнішніх загроз і небезпек, проте водночас він може призвести до торговельних конфліктів та обмежень доступу до нових технологій. Тому важливо також враховувати і інші потенційні негативні наслідки, такі як підвищення цін на товари для споживачів та обмеження доступу до інновацій.

Отже, країни повинні збалансувати свої заходи протекціонізму, щоб забезпечити захист внутрішнього ринку, не втрачаючи при цьому доступ до міжнародних ресурсів та технологій. При цьому важливо сприяти розвитку внутрішнього виробництва ключових товарів для зменшення залежності від зарубіжних постачальників. Також продовжувати співпрацю з міжнародними партнерами для ефективного управління ризиками та ресурсами у глобальних ланцюгах постачань. Додатково, країни повинні збільшувати інвестиції у дослідження та розвиток, щоб зміцнити технологічну автономію та підвищити конкурентоспроможність. З правильним балансом та координацією, протекціонізм може стати важливим елементом для забезпечення стабільності та стійкості глобальних ланцюгів постачань у постпандемічний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gereffi G. What Does the COVID-19 Pandemic Teach Us about Global Value Chains / Gereffi. // *The World Economy*. – 2020. – №43. – P. 1957–1978.
2. Ivanov D. Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak / D. Ivanov, A. Dolgui // *International Journal of Production Research*. – 2020. – № 58 – P. 1-12.
3. Chopra S. Redesigning supply chains after COVID-19. / S. Chopra, M. S. Sodhi. // *International Journal of Operations & Production Management*. – 2020. – №41. – P. 1–18.
4. Evenett S. J. What's next for protectionism? Watch out for state largesse, especially export incentives / Evenett // *COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work* / Evenett. – London: CEPR Press., 2020. – P. 179–187.

5. Baldwin R. Thinking Ahead about the Trade Impact of COVID-19 / R. Baldwin, E. Tomiura. // *Economics in the Time of COVID-19*. – 2020. – P. 59–67.
6. Smith J. Balancing Protectionism and International Cooperation: Strategies for Supply Chain Resilience. / J. Smith, R. Brown. // *Journal of Global Business Studies*. – 2020. – №12. – P. 105–120.
7. Smith J. Impact of COVID-19 on Global Supply Chains: Challenges and Adaptations. / Smith. // *Journal of Supply Chain Management*. – 2021. – №25. – P. 45–60.
8. Smith J. Balancing Protectionism and International Cooperation: Strategies for Supply Chain Resilience. / J. Smith, R. Brown. // *Journal of Global Business Studies*. – 2020. – №12. – P. 105–120.
9. Lee S. Protecting Domestic Industries through International Partnerships: A Case Study of South Korea's Trade Policy. / S. Lee, D. Kim. // *Journal of International Economics*. – 2021. – №28. – P. 45–62.
10. Why pandemic-induced trade protectionism will affect tax for years [Electronic resource] // Ernst & Young Global Ltd.. – 2021. – Mode of access: https://www.ey.com/en_au/tax/why-pandemic-induced-trade-protectionism-will-affect-tax-for-years.
11. Wang F. The Impacts of COVID-19 on China's Economy and Energy in the Context of Trade Protectionism. / F. Wang, M. Wu. // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. – 2021. – №18. – P. 1–23.
12. Quirk J. Covid-19 and Export Restrictions: the Case for Free Trade / Quirk. // *Loyola University Chicago International Law Review*. – 2021. – №4. – P. 151–166.

REFERENCES:

1. Gereffi, G. (2020). 'What Does the COVID-19 Pandemic Teach Us about Global Value Chains'. *The World Economy*, 43, pp.1957–1978.
2. Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). 'Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated by COVID-19 outbreak'. *International Journal of Production Research*, 58, pp.1–12.
3. Chopra, S., & Sodhi, M. S. (2020). 'Redesigning supply chains after COVID-19'. *International Journal of Operations & Production Management*, 41, pp.1–18.
4. Evenett, S. J. (2020). 'What's next for protectionism? Watch out for state largesse, especially export incentives', in Evenett, S. J. (ed.). *COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work*. London: CEPR Press., pp.179–187.
5. Baldwin, R., & Tomiura, E. (2020). 'Thinking Ahead about the Trade Impact of COVID-19'. *Economics in the Time of COVID-19*, pp.59–67.
6. Smith, J., & Brown, R. (2020). 'Balancing Protectionism and International Cooperation: Strategies for Supply Chain Resilience'. *Journal of Global Business Studies*, 12, pp.105–120.
7. Smith, J. (2021). 'Impact of COVID-19 on Global Supply Chains: Challenges and Adaptations'. *Journal of Supply Chain Management*, 25, pp.45–60.
8. Lee, S., & Kim, D. (2021). 'Protecting Domestic Industries through International Partnerships: A Case Study of South Korea's Trade Policy'. *Journal of International Economics*, 28, pp.45–62.
9. Ernst & Young Global Ltd.. (2021). *Why pandemic-induced trade protectionism will affect tax for years*. [Online]. Available at: https://www.ey.com/en_au/tax/why-pandemic-induced-trade-protectionism-will-affect-tax-for-years. (Accessed: 2 April 2024).
10. (2021). *Why pandemic-induced trade protectionism will affect tax for years*. [Online]. Ernst & Young Global Ltd. Available at: https://www.ey.com/en_au/tax/why-pandemic-induced-trade-protectionism-will-affect-tax-for-years. (Accessed: 15 April 2024).
11. Wang, F., & Wu, M. (2021). 'The Impacts of COVID-19 on China's Economy and Energy in the Context of Trade Protectionism'. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, pp.1–23.
12. Quirk, J. (2021). 'Covid-19 and Export Restrictions: the Case for Free Trade'. *Loyola University Chicago International Law Review*, 4, pp.151–166.

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.5

УДК 336.71

JELClassification: G 21

Волкова Н. І.,

Кандидат економічних наук, доцент

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0003-3790-3636

e-mail: n.volkova@donnu.edu.ua

Павленко О.О.,

Головний спеціаліст відділу планово-фінансової діяльності, бухгалтерського обліку та звітності

Територіальне управління Державної судової адміністрації України в Вінницькій області

ORCID: 0009-0006-9971-1559

e-mail: pavlenko_o@donnu.edu.ua

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті аналізується роль ресурсного потенціалу банків як ключового чинника забезпечення фінансової стабільності та сталого економічного розвитку. Особлива увага приділяється фінансовим і нефінансовим ресурсам, таким як капітал, репутація та бренд, а також збалансованому управлінню цими активами. Досліджено механізми залучення ресурсів через ефективне планування, управління витратами та оптимізацію структури активів і пасивів, що сприяють зростанню інвестиційної активності банків. Визначено, що основними завданнями є моніторинг ризиків, управління ліквідністю, диверсифікація джерел фінансування та вдосконалення систем управління банківськими активами. Особливу увагу приділено необхідності адаптації банків до змінюваного економічного середовища, що включає впровадження інноваційних технологій та нових підходів до управління капіталом в умовах фінансової нестабільності. Підкреслюється, що розробка стратегії залучення ресурсів, спрямованої на збільшення капіталізації та концентрації банківського капіталу, є важливим інструментом досягнення стійкості банківської системи. Основна мета управління ресурсним потенціалом полягає у забезпеченні банків достатніми ресурсами для їх стабільної діяльності, а також для ефективної протидії зовнішнім викликам. Важливість цього підтверджується необхідністю розробки концептуальних підходів щодо залучення як внутрішніх, так і іноземних інвестицій, впровадження конкурентних умов для клієнтів та створення нормативно-правових умов, що підвищують привабливість на ринку капіталу. Запропоновані в концепції заходи дозволяють зміцнити позиції банків на внутрішньому ринку та сприяти їх інтеграції у глобальну фінансову систему.

Ключові слова: ресурсний потенціал, модель управління ресурсним потенціалом, концептуальні підходи щодо управління, банківська установа, фінансова нестабільність.

Рис. 3, Літ. 9.

Volkova N.,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

Pavlenko O.

CONCEPTUAL APPROACHES TO IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE BANK'S RESOURCE POTENTIAL IN THE CONTEXT OF FINANCIAL INSTABILITY

The article analyses the role of banks' resource potential as a key factor in ensuring financial stability and sustainable economic development. Particular attention is paid to financial and non-financial resources, such as capital, reputation and brand, as well as to the balanced management of these assets. The mechanisms of attracting resources through effective planning, cost management and optimisation of the structure of assets and liabilities, which contribute to the growth of investment activity of banks, are investigated. It is determined that the main tasks are risk monitoring, liquidity management, diversification of funding sources and improvement of bank asset management systems. Particular attention is paid to the need for banks to adapt to the changing economic environment, including the introduction of innovative technologies and new approaches to capital management in the context of financial instability. It is emphasised that the development of a strategy for attracting resources aimed at increasing the capitalisation and concentration of banking capital is an important tool for achieving the sustainability of the banking system. The main goal of resource potential management is to provide banks with sufficient resources for their stable operation and to effectively counteract external challenges. The importance of this is confirmed by the need to develop conceptual approaches to attracting both domestic and foreign investment, introducing competitive conditions for clients, and creating regulatory conditions that increase attractiveness in the capital market. The measures proposed in the concept allow strengthening the position of banks in the domestic market and facilitating their integration into the global financial system.

Keywords: resource potential, model of resource potential management, conceptual approaches to management, banking institution, financial instability.

Fig. 3, Lit. 9.

Постановка проблеми. Протягом останніх років Україна переживає період невизначеності, спричинений глобальними викликами та кризами, зокрема повномасштабною війною. Вагомою причиною економічних труднощів у країні є обмежений ресурсний потенціал банків, що ускладнює їх здатність підтримувати стабільність та розвиток економіки. Удосконалення управління ресурсами банківського сектору може стати ефективним інструментом для підвищення їх фінансової стійкості та забезпечення стійкого зростання. Розробка і впровадження концептуальних підходів удосконалення управління ресурсним потенціалом банку. Підґрунтям для цього є розробка і впровадження концептуальних підходів удосконалення управління ресурсним потенціалом банку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Економічна сутність ресурсного потенціалу досліджувалась у багатьох працях сучасних українських авторів, а саме: У сучасних роботах К. Pernell [1], Z. Xie [2], A. M. Obadire [3] розглядається питання дотримання фінансової стійкості, як основної мети формування ресурсного потенціалу банку. Автори Д. В. Смолич [4] та Н. П. Шепелюк [5] досліджували питання побудови моделі управління ресурсним потенціалом підприємств та банківських установ в сучасних нестабільних умовах функціонування економіки.

Формулювання цілей дослідження. Мета статті полягає у розробці концепції удосконалення управління ресурсним потенціалом банку в умовах фінансової нестабільності.

Основні результати дослідження. Забезпечити фінансову стабільність, сталий економічний розвиток та загальний добробут у країні можливо завдяки стабільному функціонуванню загальної банківської системи. Банки виступають посередниками у розподілі капіталу шляхом перетворення вільних коштів у інвестиції, таким чином банки підвищують ефективність виробництва підприємств в країні. Основною і необхідною умовою для дотримання стабільності та стійкості банківських установ є наявність у них необхідного рівня забезпечення ресурсами та збалансованого портфеля ресурсів, який буде використовуватись під час активних операцій банку. Зміцнення та удосконалення управління ресурсним потенціалом банку є передумовою для розвитку інвестиційної діяльності та забезпечення стабільності у питанні сталого економічного розвитку.

Удосконалення управління ресурсним потенціалом банківських установ в умовах фінансової нестабільності передбачає збільшення рівня капіталізації та концентрації банківського капіталу, що містить формування збалансованої структури балансу банку на основі оптимального поєднання активів і пасивів, залучення додаткових коштів від акціонерів, вкладників та інших джерел фінансування на ринку капіталу, ефективне використання прибутку, а також впровадження вдосконалених методів управління для забезпечення стабільності і стійкості банку в умовах економічних викликів.

Управління ресурсним потенціалом банківської установи – це система методів та інструментів, спрямованих на ефективне вирішення питань, пов'язаних із формуванням та раціональним використанням капіталу для досягнення максимальної економічної вигоди та забезпечення стійкості банку як у поточному, так і в перспективному періодах. У контексті фінансової нестабільності актуальним є розробка сучасних підходів до вибору джерел, методів і інструментів нарощування капіталу, що спрямовані на забезпечення його достатнього рівня, що в кінцевому підсумку визначає процес формування ресурсного потенціалу банку.

Розвиток і реалізація ресурсних можливостей банків обумовлені різноманітними факторами, серед яких особливу роль відіграють ресурсні можливості економічних учасників, таких як конкуренти (вітчизняні та іноземні банки, небанківські фінансові установи), постачальники ресурсів (населення, бізнес-сектор, фінансові посередники), а також державні органи та установи, які через прийняття нормативно-правових актів сприяють адаптації національного банківського законодавства до міжнародних стандартів.

До внутрішніх економічних факторів, що впливають на ресурсний потенціал банків, відносяться: рівень розвитку економіки, динаміка цін і інфляції, фінансовий стан підприємств, ефективність монетарної політики центрального банку, ефективність державного регулювання банківської діяльності, а також рівень конкуренції на фінансовому ринку.

Економічний стан країни безпосередньо впливає на ресурси банків, оскільки циклічні зміни економіки, рівень ВВП на душу населення, обсяги виробництва товарів і послуг, а також забезпечення цих товарів, визначають доступність ресурсів. Нестача товарів і послуг призводить до підвищення цін і тарифів, що зменшує заощадження населення через зростання витрат на споживання. Водночас, зростання споживчих потреб може також зменшити заощадження. Перейдемо до аналізу економічного стану країни. На рис. 1 наведено динаміку ВВП України протягом за період 2014-2023 рр.

В Україні станом на 2023 рік номінальний ВВП становить 178760 млн дол США, що більше на 10,4% ніж показник 2022 року. Однак у 2020 році відбувається зменшення темпів приросту ВВП, що є наслідком початку пандемії COVID-2019, а у 2022 році номінальний ВВП України впав на 18,9% порівняно з показником 2021 року, що також є наслідком потрясіння економіки – початку повномасштабного вторгнення росії на територію України.

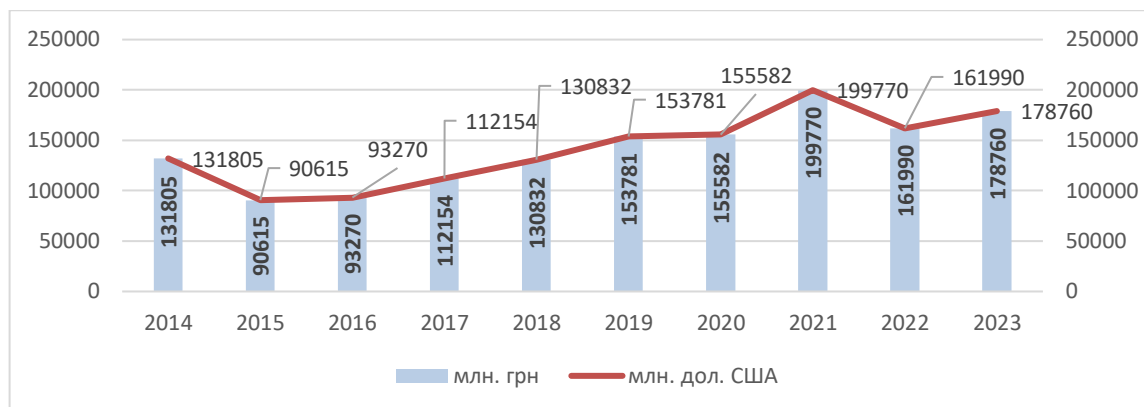


Рисунок 1 – Динаміка номінального ВВП України за період 2014-2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

Під час економічного спаду зменшуються обсяги виробництва, погіршується фінансовий стан підприємств, зростають неплатежі, а рівень доходів і заощаджень населення падає, що зменшує банківські ресурси. В умовах економічного підйому зростання виробництва та покращення ринкової кон'юнктури сприяють збільшенню тимчасово вільних ресурсів у економічних агентів, що дозволяє банкам нарощувати обсяги ресурсів.

Динаміка цін та інфляція впливають на заощадження в двох напрямках (рис. 2). Інфляційні очікування зменшують заощадження через стимулювання споживання товарів зараз, щоб уникнути подорожчання в майбутньому. Одночасно, зростання цін підвищує витрати на товари і може спричинити потребу в накопиченні коштів, що збільшує номінальні заощадження. Інфляція також знецінює накопичені заощадження, особливо в готівковій формі, що послаблює схильність до заощаджень взагалі, але посилює мотивацію зберігати кошти в банках або в іноземній валюті. Якщо довіра до банківської системи слабка, частка заощаджень, що зберігаються в банках, може зменшитися, а частка заощаджень в іноземній валюті поза банками зростає. В умовах високої інфляції банки мають труднощі з довгостроковим кредитуванням через зменшення реальних доходів і заощаджень, що обмежує можливість довгострокового депонування.

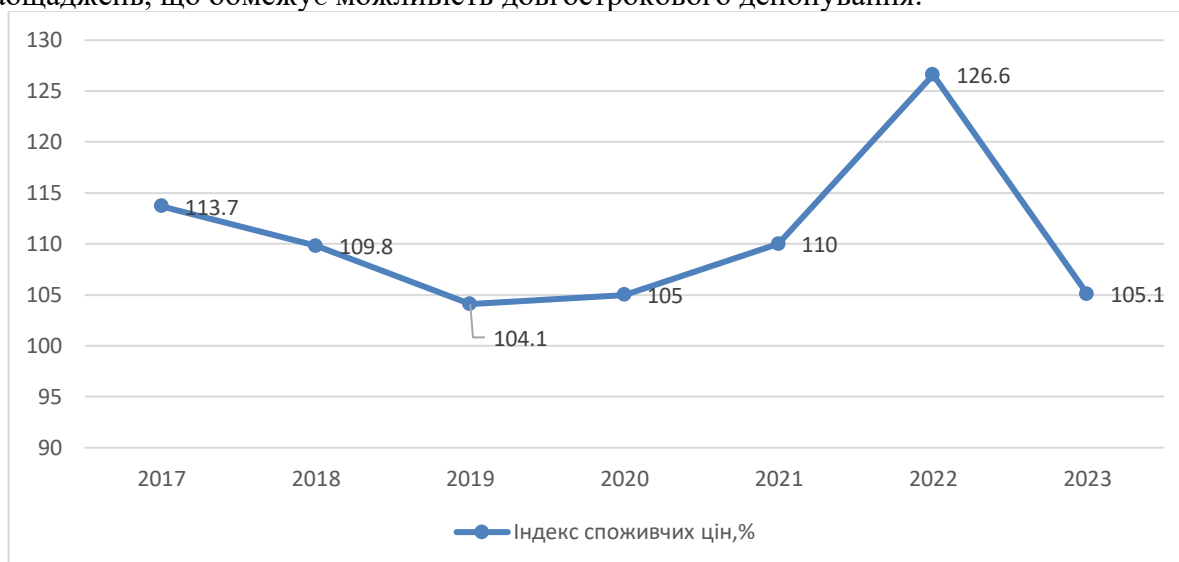


Рисунок 2 – Динаміка зміни індексу споживчих цін в Україні протягом 2014-2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [7]

Розробка авторської концепції управління ресурсним потенціалом банківських установ в умовах фінансової нестабільності вимагає чіткого визначення принципів, на яких вона повинна базуватися. Доцільним вважаємо виокремити наступні принципи:

1. Наукова обґрунтованість процесу управління ресурсним потенціалом банків, що ґрунтується на засадах діалектичної теорії пізнання, дотриманні економічних законів, використанні науково-технічних досягнень та сучасних методів економічного аналізу.

2. Комплексний підхід до управління ресурсним потенціалом банків, який полягає в детальному вивченні напрямів, функцій та механізмів цього процесу.

3. Динамізм управління, що передбачає постійний моніторинг та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які впливають на ресурсний потенціал банку.

4. Інтеграція процесу управління ресурсним потенціалом банків із загальною системою управління. Принцип підкреслює, що при формуванні стратегії управління ресурсним потенціалом необхідно враховувати основні цілі та завдання, які стоять перед банком.

5. Системний підхід до управління ресурсним потенціалом банків, орієнтований на досягнення кінцевого результату. Отже, кількісні та якісні показники цього процесу повинні відповідати вимогам ринку та демонструвати ефективність використання механізмів управління ресурсним потенціалом у банку.

За результатами визначення принципів управління ресурсним потенціалом банку, розроблено мету і завдання управління ресурсним потенціалом банку в умовах фінансової нестабільності.

Метою управління ресурсним потенціалом банківської установи є підвищення фінансової стійкості банківських установ шляхом залучення та забезпечення достатнього обсягу ресурсів.

Фінансова стабільність/стійкість є необхідним фундаментом здорової банківської системи, яка гарантує клієнтам факт того, що банки зможуть протистояти економічним потрясінням і зберегти при цьому довіру до банківської системи. Вагомість досягнення високого рівня фінансової стабільності підтверджується Звітом про глобальну фінансову стабільність Міжнародного валютного фонду, в якому підкреслюється важливість підтримки достатнього рівня капіталу та ліквідності для управління ризиками та підтримки діяльності в періоди фінансового стресу [8].

Залучення ресурсів є важливим компонентом цієї мети. Банки повинні впроваджувати ефективні стратегії для залучення як внутрішніх, так і іноземних інвестицій. Ефективна стратегія залучення ресурсів повинна містити пропозиції конкурентних відсоткових ставок, диверсифікацію джерел фінансування та підвищення репутації банку. Дослідження, опубліковане в *Journal of Banking & Finance*, стосовно досягнення фінансової стійкості шляхом диверсифікації доходів [2], підкреслює, що диверсифіковані джерела фінансування та міцні відносини з інвесторами є ключовими факторами залучення стабільних та довгострокових інвестицій.

Стійкість регуляторної бази визначає та гарантує роботу банків в рамках безпечних і надійних практик, що знижує ризик фінансової нестабільності. Поділяємо точку зору А. Obadire, V. Moyo [3], що нормативні реформи, такі як Базель III сприяють підвищенню стійкості банківських установ, удосконалюють стандарти адекватності капіталу та ліквідності.

Для досягнення поставленої мети необхідно також підвищувати якість капіталу, що в свою чергу, вимагає залучення високоякісних довгострокових ресурсів.

Сталий розвиток банків залежить від забезпечення стабільного, довгострокового фінансування. Визначення та використання нових джерел фінансування, які відповідатимуть стратегічним цілям банківської установи, необхідне для забезпечення довгострокової стабільності.

Забезпечення стабільного, довгострокового фінансування є життєво важливим для сталого зростання та розвитку банків. Визначення та використання нових джерел

фінансування, які відповідають стратегічним цілям банку, необхідне для забезпечення довгострокової стабільності.

Зазначимо, досягнути визначеної мети можна завдяки формуванню переліку завдань з управління ресурсним потенціалом банку:

1. Реформування та вдосконалення правової й організаційної бази. Оновлення нормативно-правової бази з метою приведення її у відповідність до поточних вимог та потреб фінансового сектору України та європейського законодавства. У рамках реформування організаційної бази необхідно визначити структурні підрозділи, відповідальні за процес формування, спланувати склад і структуру ресурсів банку, застосувати економіко-нормативні методи оцінки якості ресурсів, визначити інструменти та методи регулювання ресурсного потенціалу. Проведене у 2020 році дослідження К. Pernell стосовно ринкового управління, фінансових інновацій та фінансової стабільності зазначає, що ефективна організація та чіткий розподіл обов'язків всередині банківської установи є запорукою ефективного управління ресурсами та ресурсним потенціалом. Зокрема, автор визначає вплив використання таких способів формування ресурсного потенціалу, як сек'юритизація, що дозволяє перетворювати активи банку на цінні папери для залучення додаткових ресурсів, та деривативи, які використовуються для хеджування ризиків і підвищення ефективності управління фінансовими потоками [1].

2. Фінансово-економічна підтримка. Залучення прямих та непрямих внутрішніх та зовнішніх інвестицій для збільшення ресурсної бази банку. Проведене протягом 2022-2023 рр. дослідження, яке було висвітлено у колонці CERP VoxEU, доводить, що одним з досягнень фінансової стійкості в умовах фінансової нестабільності є фінансова підтримка та інвестиції. Зокрема, автори статті вказують, що для забезпечення фінансової стабільності необхідно вжити заходів з боку уряду та фінансування рішень щодо врегулювання, а також вказують на необхідність перегляну правил та наглядової практики (наприклад, переоцінка архітектури банківської системи, оновлення реформ ринку деривативів, аналіз можливостей фінансування центрального банку, впровадження урядових рішень та пропозицій тощо) [9].

3. Підвищення якості капіталу, що є важливим для довгострокової стабільності та розвитку, використовуючи нові методи та форми залучення ресурсів для забезпечення довгострокового розвитку банку.

4. Забезпечення стабільного довгострокового фінансування. Залучення нових джерел фінансування на довгостроковій основі дозволяє банку не тільки підтримувати поточну ліквідність, але й забезпечує фінансову стабільність у майбутньому.

Відзначимо, що дослідження МВФ, проведені у 2019 році, свідчать про необхідність урядових програм підтримки банківського сектору, які можуть бути спрямовані на забезпечення доступу до довгострокових ресурсів, особливо в умовах фінансових криз. Урядові програми повинні містити кредитування через спеціалізовані фінансові програми центральних банків або залучення ресурсів міжнародних організацій [9].

Таким чином, забезпечення стабільного довгострокового фінансування є не лише засобом підтримки ліквідності, але й стратегічним елементом, що сприяє довгостроковій стійкості та розвитку банківської установи в умовах фінансової нестабільності.

Отже, визначивши важливість побудови концепції управління ресурсним потенціалом в умовах фінансової нестабільності на основі зазначених принципів, мети та відповідних завдань дослідження управління ресурсним потенціалом, визначимо інструменти досягнення мети/виконання завдань та критерії ефективності отриманих результатів (рис. 3).

Зазначимо, що на досягнення поставленої мети та виконання завдань впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ. Станом на сьогодні українські банківські установи стикаються з великою кількістю факторів, серед яких переважають негативні, які постійно впливають на управління ресурсним потенціалом,

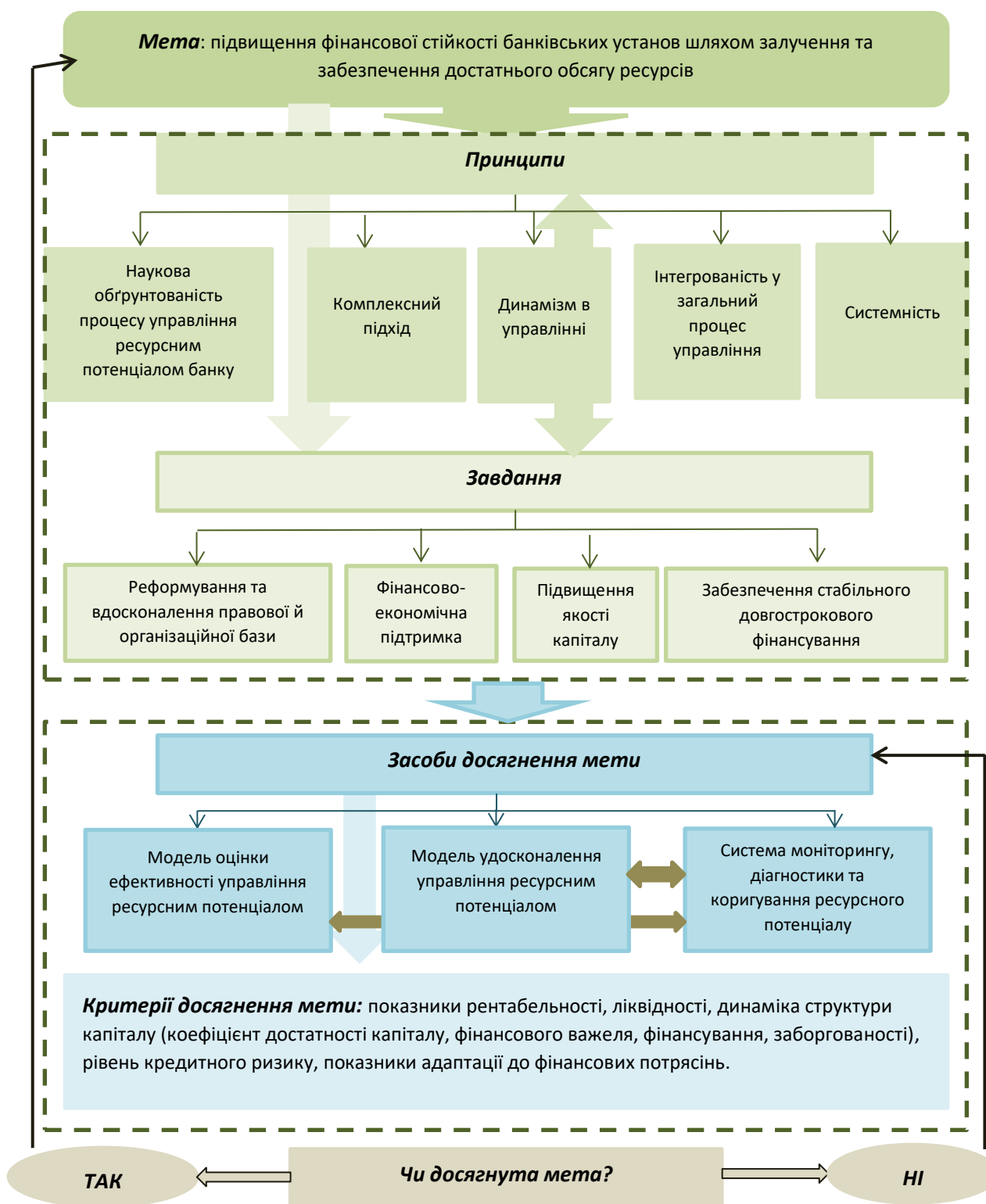


Рисунок 3 – Концепція удосконалення управління ресурсним потенціалом банку в умовах фінансової нестабільності

Одним з засобів досягнення поставленої мети є система моніторингу, діагностики та коригування. Фінансова діагностика представляє собою комплексний аналіз стану об'єкта на основі інтеграції та порівняння різноманітних аналітичних даних. Її основна відмінність від простого аналізу полягає у фокусі на виявленні відхилень від норми та патологічних явищ. На підставі діагностичних висновків формуються рекомендації для вирішення виявлених проблем і ухвалюються управлінські рішення. До ключових

складових фінансової діагностики відносяться: аналіз, облік, оцінка, планування, прогнозування, організація та стратегічне прийняття рішень [5, с. 38].

Розроблена концепція управління ресурсним потенціалом припускає, що система моніторингу, діагностики та коригування взаємопов'язана з моделлю оцінки ефективності ресурсного потенціалу та моделлю удосконалення управління ресурсним потенціалом. Процес діагностики забезпечення банків необхідними ресурсами містить критично важливі елементи, серед яких особливе значення має розробка моделі управління ресурсами, яка визначає напрями діяльності банку для удосконалення управління ресурсним потенціалом, а отже визначає оптимальний обсяг і структуру ресурсного потенціалу.

Реалізація моделі передбачає [4]:

1. Формулювання цілей банку та визначення ключових напрямів розвитку.
2. Вибір оптимальної моделі розвитку.
3. Вибір серед альтернативних шляхів розвитку.
4. Аналіз можливостей, що відкриваються завдяки зовнішньому середовищу та внутрішньому потенціалу.
5. Ефективне використання як наявних, так і залучених ресурсів.
6. Управління зовнішніми відносинами.

Основним інструментом реалізації даної моделі удосконалення управління ресурсним потенціалом є використання системи показників для створення збалансованої системи ресурсного потенціалу банку. Важливо зазначити, що під час розробки моделі управління банківськими ресурсами необхідно враховувати, що банк має різний ступінь впливу на різні види ресурсів. Наприклад, банк має обмежений вплив на депозити до запитання та ощадні вклади, тоді як обсяги строкових депозитів та облігацій можуть бути під його контролем. Цілі, спрямовані на збільшення обсягу банківських ресурсів, повинні включати узгодження джерел фінансування з їх використанням. Для визначення необхідного обсягу ресурсів банк повинен оцінити баланс активів і виявити потребу в коштах.

Також банк орієнтується на цілі, пов'язані з ринковою позицією. Залучення ресурсів значною мірою залежить від іміджу та репутації банку. Досягнення цих цілей сприяє збільшенню чистих надходжень ресурсів та зниженню витрат на їх залучення.

В умовах фінансової нестабільності для банків актуальним є моделювання шляхів та джерел ресурсного забезпечення їх діяльності. При розробці моделі ресурсного забезпечення комерційного банку необхідно враховувати концептуальну основу, що передбачає оптимізацію структури пасивів, зокрема зобов'язань, оскільки саме вони є основними джерелами ресурсів. Досягнення цієї мети можливе шляхом узгодження структури зобов'язань і активів банку.

Функції управління пасивами та активами взаємопов'язані, але по-різному впливають на прибутковість банку. Управління пасивами має на меті залучення найбільш економічних ресурсів, що знижує витрати на банківські операції і підвищує прибутковість. Водночас, управління активами передбачає вибір найбільш вигідних варіантів розміщення ресурсів для максимізації доходу. Таким чином, зобов'язання (пасиви) повинні відповідати активам за обсягами і термінами.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено, що управління ресурсним потенціалом банків є одним із ключових факторів забезпечення їх фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільності ринку. Оптимізація фінансових, людських і технологічних ресурсів виявилася важливою для підвищення адаптивності банків до змін економічного середовища, що дозволяє зменшувати ризики та забезпечувати сталий розвиток. Визначено, що впровадження інноваційних технологій у процес управління ресурсами значно підвищує ефективність банківської діяльності, сприяючи зміцненню їх позицій на ринку. Окрім цього, системний моніторинг і регулярна діагностика ресурсного потенціалу дають змогу вчасно виявляти ризики та здійснювати

заходи з їх мінімізації, що є важливим елементом у формуванні ефективної стратегії розвитку банків. Отже, реалізація розробленої нами концепції удосконалення управління ресурсним потенціалом банку в умовах фінансової нестабільності дозволить підвищити конкурентоспроможність окремих банків, зміцнити стабільність всієї банківської системи, що має значний вплив на економічний розвиток України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Xie Z. Achieving Financial Sustainability through Revenue Diversification: A Green Pathway for Financial Institutions in Asia. *New Trends in Corporate Finance for Sustainability*. 2022, № 14 (6). URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/6/3512> (дата звернення: 15.09.2024).
2. Obadire A. M. Basel III Capital Regulations and Bank Efficiency: Evidence from Selected African Countries. *J. Financial Stud.* 2022. № 10 (3). URL: <https://www.mdpi.com/2227-7072/10/3/57> (дата звернення: 15.09.2024).
3. Pernall K. Market governance, financial innovation, and financial instability: lessons from banks' adoption of shareholder value management. *Theory and Society*. 2020. № 49. P. 277-306.
4. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75-82.
5. Шепелюк Н. П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. № 4 (26). С. 37-44.
6. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 20.10.2024).
7. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 20.10.2024).
8. Global financial stability report. Lower for Longer. Washington: International Monetary Fund, Publications Services, 2019. 109 p.
9. Löyttyniemi T. Financial instability in 2022-2023: Causes, risks, and responses. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/financial-instability-2022-2023-causes-risks-and-responses> (дата звернення: 20.09.2024).

REFERENCES

1. Pernall, K. (2020). Market governance, financial innovation, and financial instability: lessons from banks' adoption of shareholder value management. *Theory and Society*. 49. 277-306.
2. Xie, Z. (2022). Achieving Financial Sustainability through Revenue Diversification: A Green Pathway for Financial Institutions in Asia. *New Trends in Corporate Finance for Sustainability*. 14 (6). <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/6/3512>
3. Obadire, A. M. (2022). Basel III Capital Regulations and Bank Efficiency: Evidence from Selected African Countries. *J. Financial Stud.* 10 (3). <https://www.mdpi.com/2227-7072/10/3/57>
4. Smolich, D. V., Tymoshuk, I. V. (2020). Resource potential of the enterprise: essence, components and management model in modern economic conditions. *Economic space*, 153, 75-82.
5. Shepeliuk, N. P. (2023). Diagnostics of financial stability of the enterprise: methodology and practice of application. *Economic journal of Odesa polytechnic university*, 4 (26), 37-44.
6. Gross domestic product (GDP) in Ukraine. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (accessed 20.10.2024).
7. Inflation index in Ukraine. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (accessed 20.10.2024).
8. Global financial stability report. (2019). Lower for Longer. Washington: International Monetary Fund, Publications Services, 109
9. Löyttyniemi, T. (2024). Financial instability in 2022-2023: Causes, risks, and responses. <https://cepr.org/voxeu/columns/financial-instability-2022-2023-causes-risks-and-responses>

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.6

УДК 005.3:004.8

JELClassification: M11, O 30

Дороніна О.А.

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua**Дядій В.О.**

здобувач, Донецький національний університет імені Василя Стуса

diadii.v@donnu.edu.ua**ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ: РИЗИКИ ТА ПЕРЕВАГИ**

Стаття присвячена аналізу ролі штучного інтелекту (ШІ) в прийнятті управлінських рішень, узагальненню викликів, що стоять перед сучасним менеджментом у його застосуванні та визначенні можливостей його використання у процесі прийняття складних рішень в умовах невизначеності. В ході дослідження визначено 6 груп типів управлінських рішень, а також об'єктивні та суб'єктивні чинники, що впливають на їх ухвалення. Обґрунтовано роль штучного інтелекту в процесі прийняття управлінських рішень. Узагальнено переваги та ризики впровадження штучного інтелекту в процес прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: штучний інтелект, управлінське рішення, прийняття управлінських рішень, трудоемкість прийняття управлінських рішень

Рис. - 1, Табл. - 4, Літ. – 16

Doronina O.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Behavioral Economics Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID ID: 0000-0001-7430-4881

o.doronina@donnu.edu.ua**Diadii V.**

Vasyl' Stus Donetsk National University

diadii.v@donnu.edu.ua**THE USING OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PROCESS OF MAKING
MANAGEMENT DECISIONS: RISKS AND ADVANTAGES**

The article is devoted to the analysis of the role of artificial intelligence (AI) in making managerial decisions, the generalization of the challenges facing modern management in its application and the identification of the possibilities of its use in the process of making complex decisions in conditions of uncertainty. During the study, 6 groups of types of managerial decisions were identified, as well as objective and subjective factors influencing their adoption. The role of artificial intelligence in the process of making managerial decisions was substantiated. The advantages and risks of introducing artificial intelligence into the process of making managerial decisions were summarized.

Key words: artificial intelligence, managerial decision, making managerial decisions, labor intensity of making managerial decisions

Fig - 1, Tabl. - 4, Ref. – 16

Вступ. Сучасні економічні умови характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічності, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень в бізнесі та інших сферах діяльності, а також унеможливорює ефективне застосування традиційних методів та інструментів прийняття рішень. Глобальна діджиталізація та розвиток штучного інтелекту, що останніми роками охоплюють всі сфери життєдіяльності суспільства активно проникають й в управлінську діяльність. Попри те, що складність умов прийняття рішень та неможливість типової алгоритмізації більшості з них, зупиняє тотальну заміну людини штучним інтелектом, він все більше розширює сферу застосування в управлінні та стає чинником зниження трудоемкості прийняття управлінських рішень.

Поточне бізнес-середовище швидко трансформується під впливом глобалізації, технологічних проривів та непередбачуваних викликів, як-от економічні кризи, пандемії чи військові дії. В умовах такої динаміки здатність оперативно приймати зважені управлінські рішення стає ключовою для збереження конкурентних переваг. Штучний інтелект (ШІ), маючи можливість аналізувати великі масиви даних і прогнозувати події, допомагає керівникам ухвалювати більш точні й своєчасні рішення. Оскільки обсяг інформації, необхідної для прийняття оптимальних рішень, постійно зростає, традиційні методи аналізу можуть не справлятися з цим ефективно. ШІ дає можливість аналізувати складні дані, виявляти тенденції та закономірності, що дозволяє керівникам діяти на основі реальних фактів, а не інтуїції.

Окрім цього, ШІ може автоматизувати рутинні операції управління, звільняючи час для стратегічного планування і розробки креативних рішень. Це стає особливо важливим у швидкозмінних умовах ринку, де швидкість реакції на виклики є вирішальним фактором успіху. Сучасні керівники повинні пристосовуватися до нової реальності, в якій ШІ стає невід'ємною частиною бізнес-процесів. Це вимагає нових компетенцій, таких як розуміння можливостей штучного інтелекту та здатність інтегрувати його у прийняття управлінських рішень. Таким чином, дослідження впливу ШІ на управлінські рішення є важливим кроком до підвищення ефективності компаній в умовах невизначеності та швидких змін, що дозволяє їм краще адаптуватися і зберігати конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Багато вітчизняних науковців вивчали застосування штучного інтелекту в управлінських процесах. Зокрема, ці питання досліджували Н. Гринчак та О. Горобець [1], О. Гудзь, М. Гадицький, І. Чернявський [2], І. Крив'язюк [3] та інші. А. Шевчук [4], І. Склярук, Н. Вовк [5] та інші приділили увагу теоретичним питанням удосконалення управлінських процесів.

Метою статті є аналіз ролі штучного інтелекту в прийнятті управлінських рішень, узагальнення викликів, що стоять перед сучасним менеджментом у його застосуванні та визначення можливостей його використання у процесі прийняття складних рішень в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Зміни в сучасному бізнес-середовищі зумовлені високою динамікою та нестабільністю зовнішнього середовища. Це пов'язано з актуальними викликами в країні, які підсилюють конкуренцію та спонукають компанії використовувати нові технології та інструменти прийняття управлінських рішень. Управлінське рішення як продукт управлінської діяльності стає більш індивідуальним, його «авторство», а як наслідок, й оптимальність (прийнятність) визначаються рівнем компетентності, досвіду, далекоглядності менеджера, який продукує це рішення. Зачастую управлінське рішення є втіленням стилю керівництва, що демонструється менеджером та відзеркаленням управлінських традицій (практик), що склались в організації. В сучасних умовах типологія управлінських рішень, що приймаються на корпоративному рівні є доволі широкою (рис.1), а процес їх прийняття реалізується в полі дії численних внутрішніх та зовнішніх чинників.

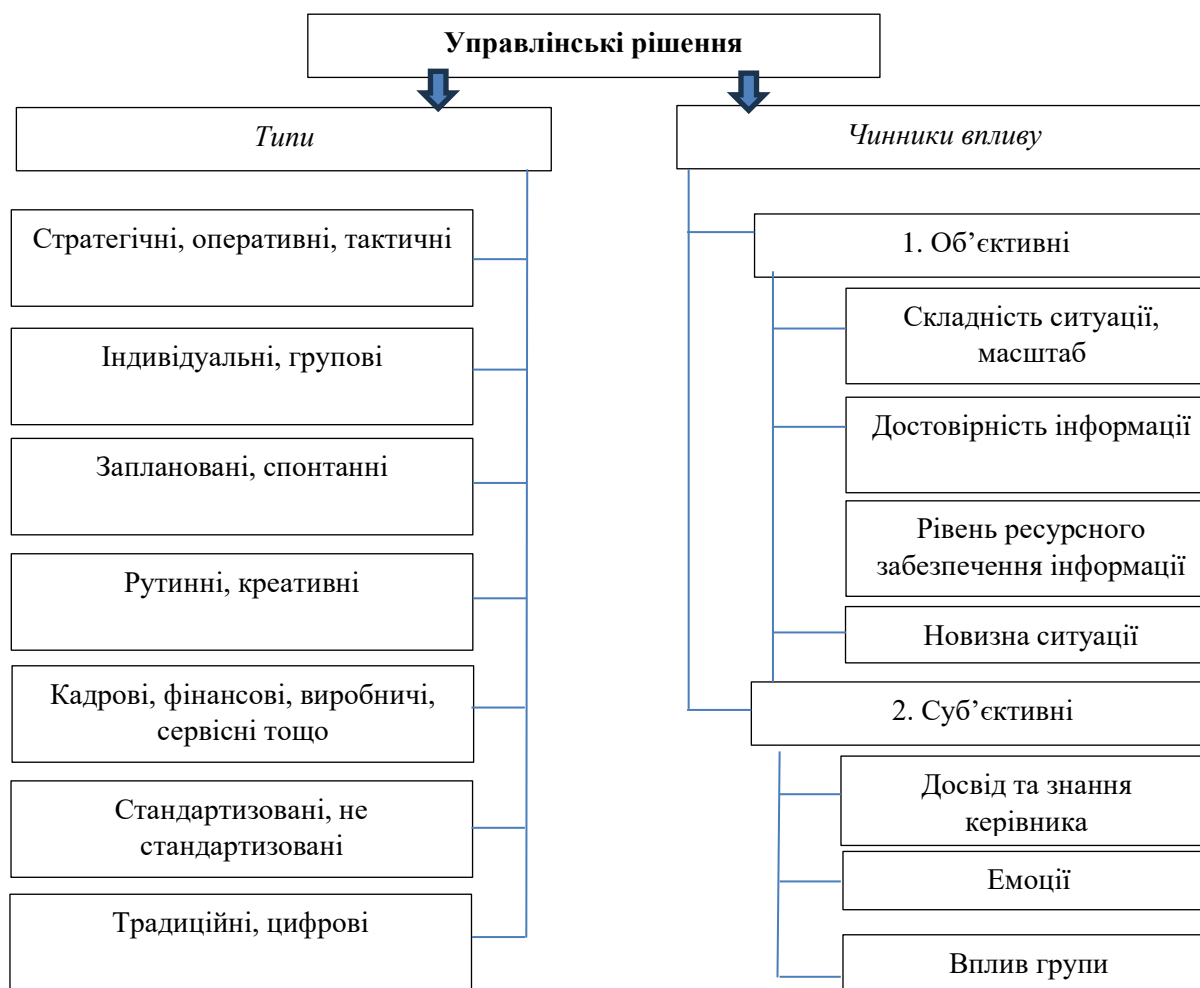


Рисунок 1 – Типологія сучасних управлінських рішень та чинники впливу

Джерело: розроблено авторами

Сучасні умови створюють багато нових викликів для менеджерів, а управлінські процеси стають набагато складнішими, що обумовлює необхідність пошуку та застосування нових управлінських технологій та інструментів, що будуть сприяти підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Нові можливості, що з'являються під впливом стрімкого розвитку науки і техніки, дозволять розкрити потенціал завдяки використанню новітніх інструментів управління бізнес-процесами із застосуванням штучного інтелекту (ШІ) та визначити напрямки для бізнес-одиниць, які допоможуть максимально використати ринкові можливості [4]. ШІ використовується для аналізу великих обсягів даних і прогнозування майбутніх тенденцій. ШІ може зробити оцінку інноваційних проєктів більш точною та ефективною, допомагаючи виявляти закономірності та кореляції, які важко визначити за допомогою традиційних методів [6].

Штучний інтелект можна розглядати не лише як технологію, що імітує людське мислення, але й як таку, що здатна до самонавчання. Це означає, що системи штучного інтелекту можуть створювати своєрідний метаалгоритм, який дозволяє системі вирішувати нестандартні завдання, з якими вона раніше не стикалася. В організаційному управлінні такими завданнями найчастіше є неструктуровані або слабо структуровані процеси прийняття рішень. Під «неструктурованими» рішеннями маються на увазі рішення, які мають значний вплив на перспективи розвитку організації, досягнення

поставленої місії, а в більшості випадків — навіть на виживання організації. Проте такі рішення характеризуються високим рівнем невизначеності щодо ресурсів і результатів, і їх не можна обґрунтувати з точки зору ймовірності досягнення бажаного результату [8].

Штучний інтелект все більше інтегрується в управлінські процеси, кардинально змінюючи підходи до прийняття рішень (табл. 1).

Таблиця 1– Роль штучного інтелекту в процесі прийняття управлінських рішень

Аспект	Особливості
Аналіз і прогнозування	Штучний інтелект дозволяє компаніям аналізувати великі обсяги даних для виявлення тенденцій і прогнозування майбутніх результатів. Це допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі реальних даних.
Оптимізація процесів	Автоматизуючи рутинні завдання, такі як обробка документів, управління запасами та логістика, штучний інтелект може оптимізувати операційні процеси, підвищуючи ефективність компанії.
Прийняття рішень в реальному часі	Штучний інтелект може обробляти дані в реальному часі, що дозволяє менеджерам швидко реагувати на зміни на ринку або в організації. Наприклад, системи рекомендацій можуть допомогти покращити досвід клієнтів, пропонуючи персоналізовані послуги.
Ризик-менеджмент	Використовуючи штучний інтелект, організації можуть краще передбачати та управляти ризиками, наприклад, аналізуючи фінансові дані для виявлення можливих загроз або шахрайства.
Підтримка прийняття рішень	Штучний інтелект може служити інструментом підтримки прийняття рішень, надаючи менеджерам розумні рекомендації на основі аналізу даних та моделювання різних сценаріїв.

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

Ефективне управління стало особливо важливим для компаній, що діють на невизначеному та нестабільному ринку, де споживчі потреби, конкурентні умови та технології змінюються [10]. Невизначеність та нестабільність в Україні викликають серйозні та масштабні зміни в бізнес-середовищі країни. Ці зміни включають не лише прямі збитки для інфраструктури, втрату робочих місць та порушення бізнесу, але й збої в регіональних та міжнародних ланцюгах постачання, зміни в попиті на ринку та нові виклики в логістиці та управлінні ресурсами. Ця ситуація зробила швидку адаптацію до змінюваних умов значним викликом для українських компаній. Багато компаній змушені були ухвалювати управлінські рішення та переорієнтовувати свою діяльність для виходу на нові ринки, оптимізації виробничих процесів та пошуку альтернативних джерел постачання. Адаптація управлінських практик відіграє ключову роль у підтримці бізнесу та досягненні високих результатів. У цьому контексті управлінський облік відіграє важливу роль у допомозі управлінню компанії ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та високого ризику [5].

Інтеграція нових технологій, включаючи штучний інтелект, стає необхідністю для виживання компанії та зміцнення її позицій на ринку. Оскільки доступ до інформації зростає, а суспільство змінюється, споживачі стають дедалі вимогливішими та обізнанішими. Компаніям потрібно швидко адаптувати свої продукти та послуги до цих змін, що можна зробити ефективніше за допомогою штучного інтелекту. Глобалізація створює високий рівень конкуренції, де компанії повинні не лише швидко реагувати на

зміни, але й проактивно передбачати нові тенденції, використовуючи можливості штучного інтелекту. Сучасні ринки піддаються економічній та політичній нестабільності. Штучний інтелект може допомогти компаніям розробити стратегії для мінімізації ризиків та адаптації до нових умов. Таким чином, використання штучного інтелекту в управлінні стає дедалі важливішим для організацій, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність та ефективність на сучасному ринку. Штучний інтелект має потужні аналітичні можливості, які дозволяють організаціям аналізувати величезні обсяги даних та отримувати цінні інсайти з них (табл. 2).

Таблиця 2 – Аналітичні можливості штучного інтелекту, що можуть бути використані у процесі прийняття рішень в умовах невизначеності

Можливість	Особливості
Обробка великих даних	Штучний інтелект здатний обробляти та аналізувати дані з різних джерел, включаючи соціальні мережі, електронну пошту, веб-трафік і фінансові транзакції. Це дозволяє йому виявляти приховані шаблони та тенденції, які можуть бути корисними для прийняття рішень.
Прогнозування	Застосовуючи методи машинного та глибокого навчання, штучний інтелект має можливість прогнозувати майбутні тенденції, спираючись на історичні дані. Це сприяє менеджерам у прийнятті зважених рішень, наприклад, оптимізації запасів або прогнозування фінансових результатів.
Аналіз ринку та клієнтів	Штучний інтелект може аналізувати поведінку клієнтів, конкурентів та загальні умови ринку, що дозволяє компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів і швидше адаптувати свої продукти або послуги до вимог ринку.
Візуалізація даних	Системи штучного інтелекту здатні створювати інтерактивні інформаційні панелі та візуалізації, які роблять складні дані більш зрозумілими для менеджерів і сприяють прийняттю рішень.

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Штучний інтелект може легко надати необхідну кількість інформації та створити надійні сценарії наслідків управлінських рішень. Сьогодні більшість формалізованих завдань вирішуються за допомогою інформаційних технологій. Системи підтримки управлінських рішень можуть ранжувати можливі альтернативи та оптимізувати вибір найкращого управлінського рішення серед запропонованих варіантів. Звісно, вибір альтернатив може бути пов'язаний з психологічними та аналітичними здібностями ухвалювача рішення або ґрунтуватися на можливостях, наданих інформаційними технологіями та цифровими інструментами. Варто зазначити, що хоча штучний інтелект значно розширив можливості ухвалення управлінських рішень, людський фактор залишається важливим для безпеки, тому важливо інтегрувати штучний і людський інтелект для забезпечення безпеки та ефективності міжнародної бізнес-діяльності.

Таким чином, впровадження ШІ у процесі управління допомагає компаніям приймати ефективніші рішення, оптимізувати бізнес-процеси та швидко реагувати на зміни, що є ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) в управлінські рішення в умовах невизначеності може

забезпечити кілька значних переваг (табл. 3).

Таблиця 3 – Переваги застосування штучного інтелекту в процесі управління організацією

Переваги	Особливості
Аналіз великих обсягів даних	Штучний інтелект здатний швидко обробляти й аналізувати величезні обсяги даних, які можуть бути складними або навіть неможливими для ручної обробки людиною. Це дозволяє отримувати точні результати та робити обґрунтовані висновки на основі реальних даних, що значно покращує якість управлінських рішень
Прогнозування та моделювання	Системи штучного інтелекту використовують алгоритми машинного навчання для прогнозування майбутніх тенденцій і моделювання різних сценаріїв. Це допомагає менеджерам краще розуміти можливі наслідки своїх рішень і обирати найефективнішу стратегію
Зменшення впливу людського фактору	Люди можуть робити помилки через втому, стрес або суб'єктивні упередження, надмірну самовпевненість менеджера, емоційне прийняття рішень тощо. Штучний інтелект працює на основі чітко визначених алгоритмів і даних, що допомагає зменшити вплив цих факторів на процес ухвалення рішень
Швидкість реакції	Завдяки здатності обробляти дані в реальному часі, штучний інтелект дозволяє швидко реагувати на зміни на ринку або в організації. Це особливо важливо в сучасному динамічному бізнес-середовищі, де затримка в ухваленні рішень може призвести до втрати конкурентної переваги
Автоматизація рутинних завдань	Виконуючи рутинні та повторювані завдання, штучний інтелект звільняє час для менеджерів, щоб вони могли зосередитися на стратегічному плануванні та ухваленні ключових рішень. Це також підвищує ефективність і зменшує ймовірність людських помилок у цих процесах
Оптимізація ресурсів	Розподіл ресурсів у компанії (фінансових, людських, часових, інформаційних та інших) стає більш ефективним завдяки системам ШІ, оптимізуються комунікаційні процеси

Джерело: розроблено авторами на основі [15]

При правильному використанні штучний інтелект може бути потужним інструментом для управління невизначеністю, надаючи цінну інформацію та підтримку в ухваленні рішень. Проте, вважаємо за потрібне зауважити, що впровадження ШІ при прийнятті управлінських рішень в умовах невизначеності може мати кілька суттєвих ризиків (табл. 4).

Отже, незважаючи на значні переваги, пов'язані з впровадженням штучного інтелекту в управління, потенційні ризики також повинні бути враховані. Важливо розробити та впровадити етичні стандарти, забезпечити безпеку даних і підтримати співробітників у адаптації до нових технологій.

Таблиця 4 – Ризики впровадження штучного інтелекту в процес прийняття управлінських рішень

Ризик	Особливості
Зміщення алгоритмів	Алгоритми штучного інтелекту тренуються на історичних даних, які можуть містити упередження. Якщо ці упередження не розпізнані та не виправлені, ШІ може підсилювати їх і приймати рішення, що дискримінують певні групи людей, наприклад, за ознаками статі чи етнічної приналежності
Захист конфіденційності інформації	Штучний інтелект часто використовує великі обсяги даних, включаючи чутливу інформацію про клієнтів та внутрішні процеси компанії. Це створює ризик витоку даних, особливо якщо системи ШІ підлягають кібератакам або зловживанню
Скорочення персоналу	Впровадження штучного інтелекту може призвести до автоматизації багатьох процесів, які раніше виконувалися людьми. Це може спричинити втрату робочих місць, особливо в сферах, де багато рутинних завдань можуть бути автоматизовані, таких як виробництво, логістика та обслуговування клієнтів
Неготовність персоналу використовувати ШІ, додаткові витрати на перепідготовку персоналу	Щоб зберегти свою роль в організації, співробітники можуть потребувати повторного навчання або набуття нових навичок для роботи зі штучним інтелектом. Це може бути складним завданням і вимагати значних інвестицій часу та ресурсів як з боку компанії, так і з боку співробітників

Крім того, базовими передумовами інтеграції ШІ в процеси прийняття управлінських рішень вважаємо:

- доступ до якісних даних, на основі яких будуть ухвалюватися рішення;
- наявність потужної технічної інфраструктури;
- розвинутість діджитал-навичок у менеджерів;
- чітка постановка цілі, що має бути досягнена в результаті реалізації даного управлінського рішення або чітке окреслення вихідних умов щодо змісту цього рішення;
- сформована організаційна культура «добročесності» щодо застосування ШІ, забезпечення етичності та прозорості використання цих технологій в управлінні.

Впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси вимагає стратегічного підходу та готовності до змін. Правильне планування, вибір інструментів, ефективне управління даними та, найголовніше, навчання персоналу є ключовими факторами успішного використання ШІ в бізнесі. Важливо інвестувати не лише в технології, а й у людей, які з ними працюватимуть, забезпечуючи належне навчання та підтримку для досягнення максимальних результатів.

В ситуації сьогодення в Україні використання цифрових інструментів в прийнятті управлінських рішень набуло нового значення. Багато українських компаній швидко адаптуються до нових умов, інтегруючи цифрові рішення для підтримки своєї діяльності: ERP-системи, такі як SAP і Microsoft Dynamics тощо. QuickBooks і Zoho Books стають дедалі популярнішими серед малих і середніх підприємств, які шукають простіші та більш економічні рішення для прийняття рішень в сфері фінансового обліку, бюджетування та управління грошовими потоками.

Висновки. Отже, сучасні технології штучного інтелекту викликають значний

інтерес серед менеджерів і вважаються одними з найбільш перспективних. Вони створюють нові можливості, а також нові виклики, які слід враховувати під час впровадження та використання в корпоративному управлінні. Однією зі сфер використання ШІ в корпоративному управлінні є процес прийняття управлінських бізнес-рішень. Основні переваги впровадження ШІ в цьому процесі включають значне збільшення обсягу інформації для розробки альтернатив ухвалення рішень, зменшення витрат ресурсів, швидкий аналіз великих даних, розробку надійних сценаріїв наслідків ухвалених рішень, а також покращення якості рішень, зокрема їх об'єктивності, що дозволяє знижувати ризик опортуністичних установок, які можуть бути в конфлікті з корпоративними цілями та цінностями. Як результат, застосування ШІ дозволяє знизити трудомісткість управління, зекономити на витратах на прийняття рішень, знизити кількість помилок та їх масштаб, а також підвищити ефективність управління компанією (організацією) в цілому.

Впровадження ШІ в управлінські процеси в умовах невизначеності та швидких змін може суттєво поліпшити якість ухвалення рішень і підвищити конкурентоспроможність організації. Для успішної реалізації важливо чітко визначити цілі, забезпечити якість даних, вибрати відповідні інструменти та навчити персонал. Особливу увагу слід приділити етичним питанням і безпеці даних. Постійний моніторинг і вдосконалення систем ШІ допоможуть адаптуватися до швидких змін на ринку та зберегти ефективність управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. URL: http://194.44.12.91:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/719/SU_2024%232-108-115.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Гудзь О. Є., Гадицький М. Г., Чернявський І. Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2(45). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2958/2853>.
3. Кривов'язюк І. Детермінанти забезпечення ефективності управлінських інновацій в бізнесі. *Наукові тренди постіндустріального суспільства*: Матеріали конференцій МЦНД, (21.10.2022; Дніпро, Україна). Дніпро, 2022. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/304/311>
4. Шевчук А. Стратегічні альтернативи в системі управління бізнес процесами: штучний інтелект та урядова стратегія 2027. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-1011-1025](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-1011-1025)
5. Склярук І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>
6. Басюркіна Н., Лизогуб А. Модель прийняття інноваційно-інвестиційних рішень щодо розвитку сучасних підприємств. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 4(4). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-646-660](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-646-660)
7. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>
8. Арзянцева Д., Захаркевич Н., Іжевський П., Крушинська А. Використання штучного інтелекту в процесі ухвалення управлінських рішень на підприємстві. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-713-725](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-713-725)
9. Гонюкова Л. В., Суржик М. В. Моделі та методи прийняття публічноуправлінських рішень. *Public administration and regional development*. 2022. № 18. С. 1266– 1280. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.14>
10. Перезовова І. В., Далак Н. А., Лозінська Л. Д., Кулик Т. П., Неміш Ю. В. Розробка стратегії управління маркетинговими витратами підприємства та особливості їх контролю в

умовах невизначеності. *Академічні візії*. 2023. Вип. 16. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7679028>

11. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *ECONOMICS: time realities*. 2024. №2(72). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf>

12. Evolution of business activity: changes and trends / T. Grynko et al. *Actual problems of economics*. 2023. Vol. 1. № 269. P. 40–48. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-269-40-48>

13. Serwar A. The Role of Artificial Intelligence in Management Decision-Making: A Critical Appraisal. *The Journal of Research Review*. 2023. Vol. 1. Is. 2. P. 77–85. URL: <https://www.thejrr.com/index.php/39/article/view/10>

14. SAP: website. URL: <https://www.sap.com/ukraine/index.html>

15. Microsoft Dynamics: website URL: https://progresia.online/uk/crm?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=163790316462&utm_term=microsoft%20dynamics&utm_content=711018517092&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwI63BhBWEiwApN6_kiEuQIym53aR_TIONLakD_DLePvW0WSHFEE4_U4SJ23af1YCKRPKBoCwcwQAvD_BwE

16. QuickBooks: website. URL: <https://quickbooks.intuit.com/global/>

REFERENCES

1. Grinchak N. A., Gorobets O. O. The impact of digitalization on the process of making managerial decisions in international business. *Statistics of Ukraine*. 2024. No. 2. URL: http://194.44.12.91:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/719/SU_2024%232-108-115.pdf?sequence=1&isAllowed=y

2. Gudz O. E., Hadytsky M. G., Chernyavsky I. Yu. Strategic scenarios for the development of digital transformation of enterprise management in new economic realities. *Economics. Management. Business*. 2024. No. 2(45). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2958/2853>

3. Kryvovyaziuk I. Determinants of ensuring the effectiveness of managerial innovations in business. *Scientific trends of post-industrial society: Materials of the MCND conferences*, (21.10.2022; Dnipro, Ukraine). Dnipro, 2022. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/304/311>

4. Shevchuk A. Strategic alternatives in the business process management system: artificial intelligence and government strategy 2027. *Scientific Perspectives (Naukovì perspektiv)*. 2024. No. 5(47). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-1011-1025](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-1011-1025)

5. Sklyaruk I., Vovk N. Management accounting of business processes in the context of digitalization. *Economy and society*. 2024. No. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69>

6. Basyurkina N., Lyzogub A. Model of making innovative and investment decisions regarding the development of modern enterprises. *Successes and achievements in science*. 2024. No. 4(4). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-646-660](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-646-660)

7. Verbivska L. V. Application of artificial intelligence tools in managing the competitiveness of an enterprise. *Problems of modern transformations*. Series: economics and management. 2023. No. 10. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06>

8. Arzyantseva D., Zakharkovych N., Izhevsky P., Krushynska A. The use of artificial intelligence in the process of making management decisions at the enterprise. *Scientific innovations and advanced technologies*. 2024. No. 6(34). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-713-725](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-713-725)

9. Gonyukova L. V., Surzhyk M. V. Models and methods of making public management decisions. *Public administration and regional development*. 2022. No. 18. P. 1266–1280. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.14>

10. Perevozova I. V., Daliak N. A., Lozinska L. D., Kulyk T. P., Nemish Yu. V. Development of a strategy for managing an enterprise's marketing costs and features of their control in conditions of uncertainty. *Academic Visions*. 2023. Issue. 16. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7679028>

11. Shymanovska-Dianich L. M., Lozova O. V. The impact of digital maturity on the transformation of business processes of enterprises in the context of changes in the economy of Ukraine. *ECONOMICS: time realities*. 2024. No. 2(72). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf>

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.7

УДК 65.018

JELClassification: M11

Козловський В. О.

кандидат економічних наук, професор

Вінницький національний технічний університет

v@vin.ua

ORCID ID: 0000-0002-0955-4347

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ І КОМЕРЦІЇ У СУЧАСНОМУ ВИРОБНИЦТВІ

У статті розглянуто теоретичні та практичні питання організації на вітчизняних виробничих підприємствах систем управління якістю продукції та комерційної діяльності. Зокрема, визначено основні цілі діяльності підприємств і нові підходи до забезпечення високої якості продукції; охарактеризовано сутність, принципи, переваги та недоліки суцільного контролю якості продукції; розглянуто переваги застосування статистичних методів контролю якості продукції; проаналізовано сутність та значення для виробничого менеджменту проведення аналізу таких показників, як «ціна якості» продукції, «ціна відповідності» і «ціна невідповідності». Детально охарактеризовано сутність та переваги існуючих на підприємствах систем управління якістю продукції; доведено необхідність розроблення на кожному підприємстві стратегії управління якістю продукції та створення відповідних систем управління якістю продукції на основі використання так званої «петлі» якості. Проаналізовано значення стандартизації для формування на виробничих підприємствах високої якості продукції та сутність і значення міжнародних стандартів серії ІСО. Визначено і охарактеризовано основні складові комерційної діяльності виробничого підприємства, які сьогодні також беруть активну участь у формуванні високої якості продукції та високого ділового іміджу самого підприємства. Доведено, що якість продукції, що її виготовляють виробничі підприємства, та ефективність комерційної діяльності цих підприємств значною мірою визначається ефективністю виробничого менеджменту цих підприємств, обраною стратегією управління якістю та існуючою на підприємстві системою управління якістю. В загальному вигляді ця система передбачає підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства, суворе дотримання чинних стандартів якості продукції і системи управління якістю, постійне вдосконалення маркетингової діяльності, впровадження нових прогресивних форм обслуговування споживачів тощо. Існуючі вимоги конкурентної ринкової економіки та креативні можливості менеджменту підприємства відкривають можливості для успішного розв'язання всіх цих проблем, в результаті чого підприємства будуть мати стійке становище на ринку, а споживачі отримують якісну продукцію за прийнятною ціною.

Ключові слова: підприємство, виробництво, продукція, якість, контроль, система управління якістю, стратегія управління якістю, комерційна діяльність підприємства

V. Kozlovskyi,

Ph.D., Professor,

Vinnytsia National Technical University,

v@vin.ua

ORCID ID: 0000-0002-0955-4347

PRODUCT QUALITY MANAGEMENT AND COMMERCE IN MODERN PRODUCTION

This article examines theoretical and practical issues of organizing product quality management systems and commercial activities at domestic manufacturing enterprises. In particular, the main objectives of enterprises and new approaches to ensuring high product quality are determined; the

essence, principles, advantages and disadvantages of continuous product quality control are characterized; the advantages of using statistical methods of product quality control are considered; the essence and significance for production management of analyzing such indicators as the "price of quality" of products, the "price of conformity" and the "price of non-conformity" are analyzed. The essence and advantages of existing product quality management systems at enterprises are characterized in detail; the necessity of developing a product quality management strategy at each enterprise and creating appropriate product quality management systems based on the use of the so-called "loop" of quality is proven. The importance of standardization for the formation of high product quality at manufacturing enterprises and the essence and significance of international standards of the ISO series are analyzed. The main components of the commercial activity of a manufacturing enterprise are identified and characterized, which today also take an active part in the formation of high quality products and a high business image of the enterprise itself. It has been proven that the quality of products manufactured by manufacturing enterprises and the efficiency of commercial activities of these enterprises are largely determined by the efficiency of production management of these enterprises, the chosen quality management strategy and the quality management system existing at the enterprise. In general, this system provides for increasing the efficiency of the enterprise's production activities, strict adherence to current product quality standards and quality management systems, continuous improvement of marketing activities, introduction of new progressive forms of consumer service, etc. The existing requirements of a competitive market economy and the creative capabilities of enterprise management open up opportunities for the successful solution of all these problems, as a result of which enterprises will have a stable position in the market, and consumers will receive quality products at an acceptable price.

Keywords: enterprise, production, products, quality, control, quality management system, quality management strategy, commercial activity of the enterprise, etc.

Постановка проблеми. Як відомо, сучасний стан розвитку ринкової економіки і світового господарства висуває принципово нові, надзвичайно високі вимоги як до якості продукції, що її виробляють підприємства, так і до комерційної діяльності цих підприємств. Насамперед це пов'язано з тим, що будь-яке сучасне виробниче підприємство може забезпечити своє стабільне положення на ринку тільки в тому випадку, коли його продукція користується підвищеним попитом, є конкурентоспроможною, забезпечує отримання підприємством достатнього рівня прибутку і може бути швидко і без особливого ризику доставлена споживачам.

Сьогодні вважається, що висока якість продукції і комерційної діяльності підприємств є найефективнішим засобом задоволення вимог споживачів і одночасно з цим, як це не дивно, забезпечує зниження витрат на виробництво цієї продукції. Один із засновників світового руху якості, японський професор Каору Ісікава афористично сказав: «Не можна економити на якості, оскільки якість сама є економією».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню розв'язання проблем, пов'язаних з підвищенням управління якістю продукції і комерції виробничих підприємств присвячені наукові праці багатьох сучасних дослідників, серед яких можна виокремити Е.Білецького, Д. Янушкевича, З. Шайхлісманова, А. Одарченка, Д. Одарченка, О. Лісніченко, Я. Черненко, А. Заїнчковського, Ю. Труш, А. Корюгіна, О. Шпатакова та багатьох інших. Разом з тим, у зв'язку з постійними змінами в інституційному середовищі, в якому функціонують вітчизняні виробничі підприємства, потреба в дослідженні проблем підвищення ефективності управління якістю продукції і комерційною діяльністю виробничих підприємств не зменшується. Потребує постійної уваги розв'язання таких питань, як обґрунтування вибору стратегії управління забезпеченням високої якості продукції підприємства та підвищення її конкурентоспроможності, запровадження дієвих і ефективних методів контролю якості продукції, впровадження в технологічний процес вимог прогресивних міжнародних стандартів з якості (стандартів серії ІСО), використання нових, ефективних форм комерційної діяльності та обслуговування споживачів продукції

Мета дослідження. Аналіз теоретичних і методологічних аспектів застосування виробничого менеджменту для підвищення якості продукції, що її випускають підприємства, та результатів комерційної діяльності сучасних виробничих підприємств.

Основні результати дослідження. До середини XX століття необхідний рівень якості продукції на більшості підприємств забезпечувався за допомогою спеціально створеної внутрішньовиробничої системи контролю якості. При цьому вважалося, що чим ширше застосовувалися прийняті форми і методи контролю якості продукції на всіх рівнях управління виробництвом, чим ефективніше використовувався зворотний зв'язок між виробниками і споживачами продукції тощо, тим більшою мірою підприємство буде здатне забезпечувати високу якість своєї продукції.

При чому контроль якості у цьому випадку зводився в основному до відбраковування «поганих», неякісних виробів від «хороших», якісних. Зрозуміло, що загальна якість всіх виробів, їх надійність тощо не підвищувалася за рахунок відбраковки неякісних виробів. Більш того, часто виникали ситуації, коли виявлений брак взагалі неможливо було виправити, що спричиняло для підприємств отримання досить суттєвих збитків. Тому з середини 50-х років XX століття низка промислових підприємств передових західних країн почала переходити від традиційного контролю якості продукції, що виготовляється, до управління процесом забезпечення потрібного рівня якості продукції, який фокусував свою увагу не на виявленні бракованих виробів, а на попередженні і недопущенні виготовлення бракованої продукції [1].

В результаті почав формуватися новий підхід до забезпечення якості продукції підприємства, який почав охоплювати значно більше складових виробничого процесу, а саме: контроль, аналіз і регулювання технологічного процесу; контроль проектно-конструкторських рішень і документації; контроль підготовки виробництва нових виробів тощо, а також такі відносно нові складові, як логістику, збут тощо.

Основні цілі і етапи нового підходу до забезпечення високої якості продукції на промислових підприємствах показано на рис. 1. Наведений на рис. 1. узагальнений алгоритм нового підходу до управління якістю продукції, що виготовляється на підприємствах, відкрив перед підприємствами широкі можливості для його провадження і подальшого удосконалення.

Так, протягом незначного періоду часу було сформовано два практично протилежних підходи до управління якістю продукції, кожен із яких у принципі може привести до досягнення запланованого результату. Це: а) організація на підприємстві суцільного контролю якості продукції, та б) створення на підприємстві системи управління якістю продукції.

Суцільний контроль якості продукції передбачав дотримання підприємствами таких основних принципів: а) якість визнається основною стратегічною метою підприємства, на забезпечення якої повинні виділятися відповідні кошти; б) якість продукції повинна постійно підвищуватись; в) заходи з підвищення якості продукції мають охоплювати всі підрозділи та всіх працюючих на підприємстві; г) суттєво зростає значення якості проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт; д) підвищення кваліфікації всіх працівників підприємства, включаючи менеджерів, та їх мотивації в питаннях забезпечення і підвищення якості продукції, що випускається підприємством, має перебувати в постійній увазі вищого керівництва підприємства [2].

Прикладом організації суцільного контролю якості продукції може слугувати організація постійного і автономного контролю усіх складових виготовлення продукції на кожному робочому місці самими виконавцями, запроваджена в японському концерні «Тойота». Ця система контролю отримала назву метод «Дзідока». Суть методу полягає у тому, що кожен працівник (робітник, спеціаліст, менеджер тощо), хто першим безпосередньо виявив той чи інший дефект у продукції, що виготовляється, повинен миттєво повідомити про це керівництво та вжити заходів для усунення причин, які викликали появу цього браку. За допомогою використання цього методу контроль якості

продукції здійснюється на «Тойоті» не тільки у виробничій сфері, а й в усіх ланках функціонального управління: в комерції, збуті, логістиці тощо [3].

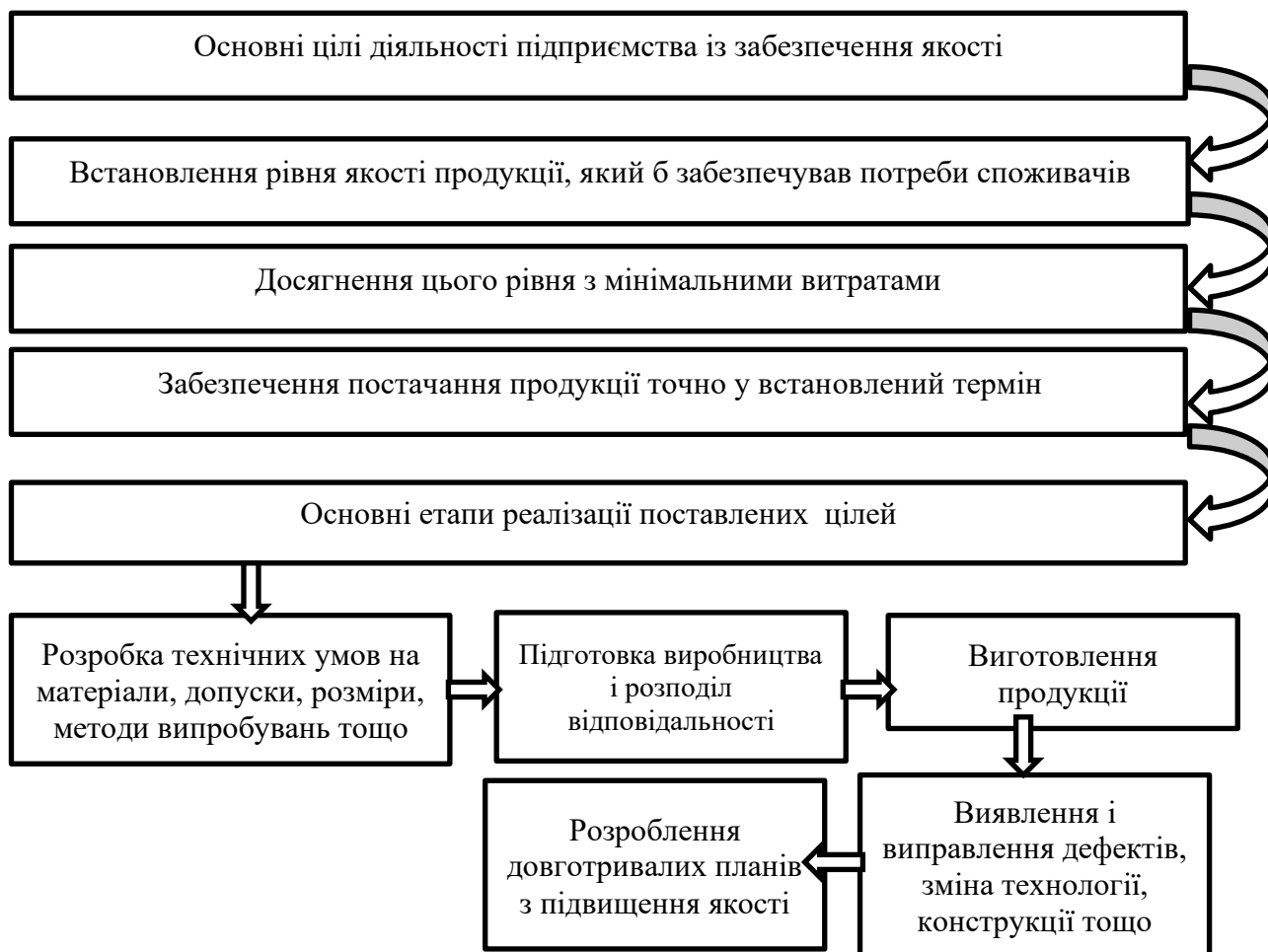


Рисунок 1– Основні цілі і етапи нового підходу до забезпечення високої якості продукції на промислових підприємствах

Успішне використання на підприємствах методу «Дзідока» потребує проведення значної підготовчої роботи та впровадження низки організаційних, технічних, економічних заходів, сутність яких зводиться до дотримання таких основних правил: обов'язкове навчання всіх працівників підприємства методам контролю якості; можливі дефекти в продукції можуть бути виявлені неозброєним оком; кожен працівник має право і можливість призупинити виробництво (наприклад, конвеєр) у разі виявлення дефектів; за якість продукції відповідає безпосередній виконавець і у випадку настання браку він повинен сам виправити допущений ним брак; працівники повинні здійснювати поточний контроль і обслуговування обладнання, на якому вони працюють; кожна частина продукції (деталь, вузол, механізм тощо), що виготовляється підприємством, якщо це можливо, має проходити контроль з використанням автоматичних засобів.

Однією із проблем, з якою можуть стикатися фахівці підприємства у випадку застосування суцільного контролю, є встановлення значимості виявлених дефектів на загальний рівень якості продукції. В низці країн (США, Канаді, Англії тощо) при проведенні контролю якості продукції виокремлюють чотири основні види дефектів: критичні, серйозні, несуттєві та побічні. Залежно від цього розробляється загальна процедура контролю якості продукції [4, 5].

Результати діяльності багатьох підприємств показали, що застосування методу «Дзідока» дозволило значно зменшити кількість перевірок якості кінцевої продукції, що їх

раніше проводили спеціальні контролери [6]. Окрім того, перевірка кінцевої продукції, яка також залишалася на підприємствах, тепер стала здійснюватися не для виявлення дефектів, а для вивчення відхилень від встановлених споживчих властивостей продукції, що дозволило розробляти на підприємствах більш якісні рекомендації щодо удосконалення управління виробництвом і якістю продукції.

Разом з тим, з розвитком виробництва і збільшенням його масштабів організація на підприємствах суцільного контролю якості продукції виявила і певні недоліки, оскільки при виготовленні продукції великими партіями стало складно і часто неможливо забезпечити суцільний контроль якості виробів через те, що трудомісткість виготовлення самих виробів буває набагато меншою, ніж трудомісткість проведення контрольних операцій. Наприклад, нарізання різьби займає біля 1 с, а перевірка її різьбовими калібрами – 25-30 с.

Вихід було знайдено шляхом застосування статистичних методів контролю якості продукції. *Сутність статистичних методів* полягає в тому, що на основі перевірки обмеженої кількості виробів (тобто вибіркового контролю) і проведення відповідних розрахунків (за допомогою математичної статистики) робиться висновок про якість всієї партії продукції. Причому статистичні методи контролю можуть застосовуватись як для контролю кількісних параметрів, так і якісних (наприклад, наявність плям, якість фарбування тощо).

В основі статистичного контролю якості продукції лежить той факт, що значення того чи іншого параметра при дослідженні великої кількості продукції розташовуються біля середнього параметра згідно з нормальним законом розподілу [7]. Нормальний закон розподілу випадкової змінної величини характеризується кривою Гауса (Карл Фрідріх Гаус – німецький вчений, 1777-1855 рр.) та визначається рівнянням:

$$y = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} \cdot e^{-\frac{(x-\alpha)^2}{2\sigma^2}}, \quad (1)$$

де y – частота появи певного значення випадкової змінної величини, наприклад, певного параметру виробу (y відносних одиниць);

x – значення випадкової змінної величини, наприклад, значення параметра виробу;

σ – середньоквадратичне відхилення випадкової змінної величини від центру розподілу (групування);

σ^2 – дисперсія;

α – центр розподілу (групування), тобто це таке значення випадкової змінної величини, при якому величина y буде максимальною;

l – основа натуральних логарифмів: $l = 2,718281828459045\dots$

На підставі використання кривої Гауса були розроблені основи статистичного методу контролю якості продукції. Так, якщо технологічний процес відбувається згідно з чинними вимогами, то центром розподілу (групування) випадкових величин, якими є певний параметр виробу, буде номінал цього параметра H . Знаючи величину партії виробів, номінал параметра H , який нас цікавить, задаючись допустимим відхиленням від цього параметра (полем допуску), допустимою величиною бракованої продукції в даній партії виробів тощо, можна розрахувати відповідні показники та скласти відповідні співвідношення, при виконанні яких визначена нами якість продукції буде гарантована [8, 9].

Якщо ж технологічний процес відбувається з порушеннями, то центр розподілу (групування) \bar{X} випадкових величин зсунеться відносно номіналу цього параметра праворуч або ліворуч, в результаті чого кількість бракованих виробів зросте. Це

автоматично приведе до порушення раніше розрахованих показників та співвідношень, що може бути зафіксовано під час проведення статистичного контролю.

Останнім часом при встановленні рівня якості виготовленої продукції почали використовувати показники, які отримали назву «ціна якості», «ціна відповідності» і «ціна невідповідності».

Ціна якості – це сума витрат, які підприємство витрачає на контроль якості продукції, а також витрат, які несе підприємство у випадку відмови споживача від придбаної ним продукції або від її ремонту. Наприклад, опитування вищих керівників підприємств Франції показало, що ціна якості продукції на їх підприємствах складає 5%...20% від доходу за виготовлену та поставлену продукцію. В свою чергу, ціна якості складається з двох частин: ціни відповідності та ціни невідповідності.

Ціна відповідності містить всі витрати на виявлення та попередження браку, на випробування та тестування продукції, на навчання та підготовку кадрів, на складання звітів, калькуляцій тощо. Ці витрати складають до 25% ціни якості. *Ціна невідповідності* – це витрати, які пов'язані з усуненням недоліків у продукції, що випускається, а саме: з проведенням ремонту цієї продукції протягом гарантійного періоду; з покриттям збитків від продукції, яка визнана остаточним браком; з витратами підприємства, пов'язаними на внесення змін у технологічний процес виготовлення продукції; з витратами на відшкодування матеріальних збитків, заподіяної іншим підприємствам, які придбали неякісну продукцію, тощо. Загалом ці витрати складають до 75% від ціни якості.

Наступним етапом в управлінні якістю продукції став відхід більшості підприємств від суцільного контролю якості продукції та перехід до створення на підприємстві системи управління якістю продукції [10]. На думку відомого фахівця в сфері управління якістю Філіпа Кросбі, для створення системи управління якістю продукції потрібно вирішити такі основні питання: необхідно розробити чітку політику в сфері якості продукції та довести її до свідомості кожного працівника підприємства; всі працівники повинні навчитись працювати без дефектів; орієнтир в їх роботі – «нуль» дефектів; всі вимоги, які визначають рівень якості продукції, підлягають неухильному виконанню; вимоги, які визначають рівень якості продукції, можуть коригуватись тільки в бік посилення; будь-які компроміси, відхилення та коливання у питаннях якості не допускаються; «ціна невідповідності» повинна стати основним показником для вимірювання якості продукції; система формування якості повинна бути спрямована не на перевірку й оцінювання, а на запобігання відхилень від встановлених експлуатаційних і споживчих властивостей продукції.

Для цього на кожному підприємстві необхідно розробити таку систему заходів, яка б орієнтувала всю сукупність технічних, організаційних, економічних, правових, соціальних, моральних факторів виробництва на досягнення такого рівня якості продукції, який найповніше відповідав би стратегічній меті підприємства. Ця система заходів повинна передбачати: формування на підприємстві стратегії управління якістю; розробку та впровадження системи управління якістю продукції; визначення нормативних вимог до якості продукції тощо.

Проведений аналіз показав, що на більшості сучасних підприємств *стратегія управління якістю* продукції базується на таких основних положеннях:

- 1) визнається, що якість продукції забезпечується не тільки технічними службами підприємства, а й всіма його підрозділами та службами;
- 2) новому поняттю якості має відповідати нова організаційна структура управління підприємством;
- 3) якість продукції повинна бути орієнтована на задоволення вимог (потреб) споживачів, а не виробника;
- 4) підвищення якості продукції може бути досягнуто тільки при зацікавленій участі всіх працівників підприємства;

5) питання якості актуальні не тільки в межах виробничого циклу виготовлення продукції, а й в процесі розробки, конструювання, маркетингу, збуту, післяпродажного обслуговування продукції тощо;

Для практичного забезпечення високої якості продукції на сучасних підприємствах формується система управління якістю продукції. Система управління якістю продукції – це сукупність підрозділів підприємства і нормативних документів (так званих стандартів підприємства), а також технічних, організаційних, економічних, правових, моральних тощо заходів, перед якими ставиться задача забезпечення високої якості продукції на всіх етапах її життєвого циклу та запровадження механізму постійного підвищення якості продукції в довгостроковому періоді.

Система управління якістю продукції повинна охоплювати всі етапи розробки, виробництва та експлуатації продукції. Це наочно демонструє так звана «петля» якості продукції (рис. 2), яка визначає 11 етапів життєвого циклу продукції, які впливають на її якість.

«Петля» якості свідчить, що виготовлення на підприємстві якісної продукції передбачає тісну взаємодію всіх учасників процесу виробництва і експлуатації продукції, причому висока якість повинна підтримуватись на всіх етапах життєвого циклу продукції, оскільки висока якість продукції, досягнута на одних етапах життєвого циклу, може бути легко втрачена на інших етапах.

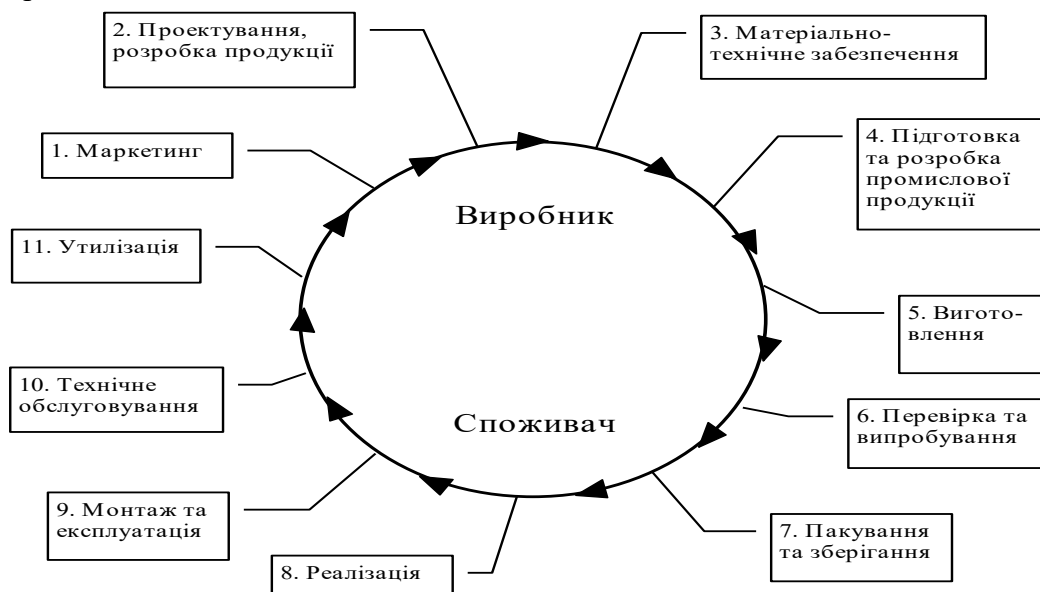


Рисунок 2 – «Петля» якості продукції

Поступово у світі сформувалася система управління якістю продукції, яка отримала назву система TQM (Total Quality Management) – система загального управління якістю. Згідно з цією системою якість повинна бути якби «вмонтована» в продукцію; всі підрозділи підприємства і всі працівники мають взяти на себе повну відповідальність за якість продукції на кожному етапі її створення та експлуатації. В системі TQM якість стає найголовнішою стратегією підприємства, постійною турботою не тільки його вищого керівництва, а й всіх працівників.

Складовою частиною стратегії управління якістю продукції є розробка нормативних вимог до якості продукції, що їх має забезпечити система управління якістю. Ця система вимог має базуватися на чинних стандартах, передовому досвіді інших підприємств, потребах споживачів, передових досягненнях науки і техніки тощо.

Масовий характер створення на підприємствах систем управління якістю викликав необхідність стандартизації вимог до цих систем. Так, в 1987 році були затверджені

міжнародні стандарти ISO серії 9000, в яких був відображений світовий досвід управління якістю продукції на підприємствах (ISO – Міжнародна організація зі стандартизації).

Основними стандартами ISO є: стандарт ISO 9000 (в перевиданні 2015 року), в якому дається загальний опис системи управління якістю; стандарти ISO 9001, ISO 9002 та ISO 9003, в яких визначаються вимоги та моделі, за допомогою яких може здійснюватися оцінювання системи управління якістю; стандарт ISO 9004 (від 2009 року), який визначає порядок розробки та впровадження системи управління якістю продукції; стандарт ISO 19011 (від 2011 року), який охоплює в собі зведення вказівок щодо створення та перевірки систем менеджменту); стандарти серії ISO 14000 – низка міжнародних стандартів, пов'язаних з управлінням навколишнім середовищем, має за мету допомогти підприємствам мінімізувати діяльність (процеси, тощо), яка негативно впливає на навколишнє середовище (тобто спричиняє несприятливі зміни повітря, води чи землі).

Стандарти ISO серії 9000 були переглянуті в 1994 та 2000 роках і увібрали в собі всі ті зміни, які мали місце протягом даного періоду. Стандарти ISO серії 9000 були узгоджені зі стандартами ISO серії 14000 (це стандарти екологічної серії), які регулюють сферу управління навколишнім середовищем.

На сьогодні стандарти серії ISO допомагають підприємствам формалізувати систему контролю якості та вийти зі своєю продукцією на світовий ринок, хоча наявність на упаковці відмітки ISO 9000 ще не гарантує, що продукція буде високої якості, але мінімально допустимій якості ця продукція має відповідати [11, 12, 13].

Не стає в стороні від світових тенденцій управління якістю продукції і Україна, яка почала впроваджувати стандарти ISO з 1997 року і позначаються ДСТУ ISO 9000. Більш того, 5 червня 2014 року був прийнятий Закон України «Про стандартизацію», який передбачає якісну перебудову існуючої в країні системи стандартизації і переведення її на ринкові рейки. Згідно з цим Законом в Україні буде сформовано нову систему стандартів: перший рівень – національні стандарти, які будуть обов'язковими для всіх; другий рівень – стандарти підприємств і технічні умови, які затверджуються самими підприємствами (певних сферах діяльності).

Разом з тим, останнім часом стала помітною тенденція, що висока якість виробленої продукції дозволить підприємству отримати заплановані прибутки не автоматично, а у випадку забезпечення підприємством ефективної комерційної діяльності. Причому основою ефективної комерційної діяльності підприємства є забезпечення підприємством високого і *якісного рівня обслуговування своїх клієнтів* (споживачів, покупців, партнерів тощо).

Як відомо, комерція – це діяльність підприємства, пов'язана з купівлею-продажем будь-чого (виготовленої продукції, матеріалів, палива, енергії, комплектуючих тощо), яка спрямована на отримання додаткової вигоди або додаткового прибутку. При цьому додаткова вигода – це економія коштів на придбанні будь-чого, тобто придбання за нижчою ціною, а додатковий прибуток – це отримання більшого доходу, тобто реалізація продукції за більш високою ціною.

Аналіз основних форм комерційної діяльності підприємств показує, що наразі існує багато форм здійснення підприємствами своєї комерційної діяльності. Серед основних форм можна виокремити: франчайзинг, посередництво, елект-ронну комерцію, вибір ефективних каналів збуту продукції, фірмова торгівля, рекламна діяльність, укладання договорів і контрактів тощо. Кожна із форм комерційної діяльності може забезпечити підприємству отримання додаткової вигоди та/або додаткового прибутку.

Основними задачами комерційної діяльності сучасного підприємства є: укладання зі споживачами вигідніших угод на постачання власної продукції; знаходження більш вигідних джерел надходження на підприємство енергії, палива, сировини, матеріалів тощо; пошук дохідніших каналів збуту власної продукції; встановлення більш вигідної ціни на реалізацію власної продукції, запровадження інноваційних підходів до реалізації

власної продукції, до яких можна віднести вибір надійних посередників – агентів, дилерів, дистриб'юторів, комісіонерів, комівояжерів, консигнаторів тощо; укладання франчайзингових угод, застосування електронної комерції, створення інтернет-магазинів і т.п.).

Тобто сучасна ринкова економіка відкриває перед підприємствами-виробниками продукції широкий спектр можливостей для підвищення ефективності управління своєю виробничою і комерційною діяльністю.

Висновки. Якість продукції, що її виготовляють виробничі підприємства, та ефективність комерційної діяльності цих підприємств значною мірою визначається ефективністю виробничого менеджменту цих підприємств, обраною стратегією управління якістю та існуючою (або створеною) на підприємстві системою управління якістю. В загальному вигляді ця система передбачає підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства, суворе дотримання чинних стандартів якості продукції і системи управління якістю, постійне вдосконалення маркетингової діяльності, впровадження нових прогресивних форм обслуговування споживачів тощо. Існуючі вимоги конкурентної ринкової економіки та креативні можливості менеджменту підприємства відкривають можливості для успішного розв'язання всіх цих проблем, в результаті чого підприємства будуть мати стійке становище на ринку, а споживачі отримують якісну продукцію за прийнятною ціною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шорнікова С. В. Якість продукції як об'єкт управління на виробництві. 2023. URL: <https://orcid.org/0000-0002-9038-2457/>
2. Мельник Т. Ю. Теоретичні аспекти якості продукції та шляхи її підвищення. ЖДТУ: URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/163.pdf>.
3. Журик Ю. Критерії якості продукції (товарів, робіт, послуг) у форматі відносин економічної конкуренції. Юридична наука. 2014. № 6. С. 65-70.
4. Козирева О. В., Світлична К. С., Шуть О. Ю. Стратегічний менеджмент. Х.: Вид-во НФаУ, 2020. 238с.
5. Корюгін, А. В., Шпатакова, О. Л. Економічні проблеми якості продукції на сучасному етапі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024. № 12.
6. Іванов М. М., Комазов П.В. Операційний менеджмент: К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
7. Стріха Л.О., Дишлюк С.В. Методи оцінювання якості продукції. Миколаївський національний аграрний університет. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5150/1/studentresearchjournal17_10_14.pdf.
8. Биба В. В., Теницька Н. Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. Журнал «Економіка і суспільство». 2017. Випуск 12. С. 171-175. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/27.pdf.
9. Благоразумова О. В., Кошелева Ю. В., Лазаренко О. О. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/99.pdf.
10. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісманов З. Р. Управління якістю продукції і послуг. Харків. КНТЕУ. 2015. 222 с.
11. Козловський С. В. Роль стратегічного економічного потенціалу в управлінні факторами розвитку сучасних економічних систем. Економіка та держава. 2010. № 2. С. 55-58.
12. Мазур Г. Ф., Козловський А. В. Сучасні заходи стимулювання розвитку агропромислового виробництва в Україні. Агросвіт. 2017. № 8. С. 12-18.
13. Dluhopolskyi, O., Simakhova, A., Zatonatska, T., Kozlovskyi, S., Oleksiv, I., Baltgailis, J. (2021), «Potential of virtual reality in the current digital society: economic perspectives», Abstracts of 11th International Conference on «Advanced Computer Information Technologies» (September 15-17, 2021), Deggendorf, Germany. 2021. 753 p., pp. 360-363

REFERENCES

1. Shornikova S. V. (2023). Yakist produkciyi yak ob'yeht upravlinnya na vyrobnyctvi. URL: <https://orcid.org/0000-0002-9038-2457/>
2. Melnyk T. Yu. (2018). Teoretychni aspekty yakosti produkciyi ta shlyaxy yiyi pidvy`shhennya. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/163.pdf>.
3. Zhuryk Yu. (2014). Kryteriyi yakosti produkciyi (tovariv, robit, poslug) u formati vidnosyn ekonomichnoyi konkurenciyi. Yurydychna nauka. Vol. 6, pp. 65-70.
4. Kozryyeva O. V., Svitlychna K. S., Shut O. Yu. (2020). Strategichnyj menedzhment. X.: Vyd-vo NFaU. 238 p.
5. Koryugin, A. V., Shpatakova, O. L. (2024). Ekonomichni problemy yakosti produkciyi na suchasnomu etapi. Problemy suchasnyx transformacij. Seriya: ekonomika ta upravlinnya. Vol. 12.
6. Ivanov M. M., Komazov P.V. (2012). Operacijnyj menedzhment: K.: Centr uchbovoyi literatury. 368 p.
7. Strixa L.O., Dy`shlyuk S.V. (2014). Metody ocinyuvannya yakosti produkciyi. Mykolayivskyj nacionalnyj agrarnyj universytet. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5150/1/studentresearchjournal17_10_14.pdf.
8. Byba V. V., Tenyczka N. B. (2017). Yakist produkciyi yak chynnyk konkurentospromozhnosti pidpryyemstva. Zhurnal «Ekonomika i suspil'stvo». Vol. 12. pp. 171-175. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/27.pdf.
9. Blagorazumova O. V., Kosheleva Yu. V., Lazarenko O. O. (2018). Yakist produkciyi yak vyrishalny j faktor zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/99.pdf.
10. Bileczkyj E. V., Yanushkevych D. A., Shajxlismanov Z. R. (2015). Upravlinnya yakisty produkciyi i poslug. Xarkiv. KNTEU. 222 p.
11. Kozlovskyi, S.V. (2010). The role of strategic economic potential in managing the factors of development of modern economic systems, Ekonomika ta derzhava, Vol. 2, pp. 55-58.
12. Mazur G. F., Kozlovskyi A. V. (2017). Suchasni zaxody stymulyuvannya rozvytku agropromyslovogo vyrobnyctva v Ukraini. Agrosvit. Vol. 8, pp. 12-18.
13. Dluhopolskyi, O., Simakhova, A., Zatonatska, T., Kozlovskyi, S., Oleksiv, I., Baltgailis, J. (2021). Potential of virtual reality in the current digital society: economic perspectives, Abstracts of 11th International Conference on «Advanced Computer Information Technologies» (September 15-17, 2021), 753 p., pp. 360-363

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.8

УДК 331.5

JELClassification: J21

Лісогор Л.С.,

доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник центру внутрішньополітичних досліджень, Національний інститут стратегічних досліджень,
ORCID ID: 0000-0001-5624-597X

laralisogor@gmail.com

Потапенко В.Г.,

доктор економічних наук, професор, голова центру внутрішньополітичних досліджень,
Національний інститут стратегічних досліджень,
ORCID: 0009-0008-7791-0113

viacheslav.george.potapenko@gmail.com

**ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

Стаття присвячена дослідженню специфіки трансформаційних змін у сфері зайнятості, визначення напрямів трансформації зайнятості для забезпечення соціальної безпеки в умовах війни та повоєнного відновлення. Доведено, що трансформаційні зміни у сфері зайнятості призводять до змін характеру праці, посилення ролі навичок адаптованості та креативності для вирішення поставлених виробничих завдань. Обґрунтовано, що трансформаційні зміни у сфері зайнятості в умовах війни призводять до загострення ризиків соціальної безпеки, пов'язаних з поширенням масштабів неформальної зайнятості, збільшенням дефіциту кваліфікованих працівників, зростанням труднощів з наймом працівників. Визначено основні соціальні ризики у сфері зайнятості, пов'язані з неформальним характером вторинної зайнятості, або її тінізацією, недостатньо ефективним використанням наявної робочої сили, збільшенням дефіциту робочої сили. В результаті дослідження траєкторій працевлаштування українців (з статусом тимчасового захисту) за кордоном, визначено напрями стимулювання їх повернення в Україні.

На основі узагальнення існуючих підходів до дослідження специфіки розвитку сфери зайнятості, обґрунтовано напрями мінімізації соціальних ризиків, пов'язаних з негативним впливом трансформаційних змін у сфері зайнятості в умовах війни. Запропоновано рекомендації щодо стимулювання розвитку інноваційних форм зайнятості, що потребують від працівників навичок креативності та адаптивності до змін, в умовах повоєнного відновлення.

Ключові слова: зайнятість, трансформаційні зміни, соціальна безпека, ризики, неформальна зайнятість, ринок праці

Рис. – 4, Літ. – 9

Lisogor L.

Doctor of Economics, Professor, Leading Researcher of the Center of the Internal Political Studies, National Institute for Strategic Studies,

Potapenko V.

Doctor of Economics, Senior Scientific Associate, Head of the Center of the Internal Political Studies, National Institute for Strategic Studies

**TRANSFORMATIONAL CHANGES IN THE SPHERE OF EMPLOYMENT IN
UKRAINE IN THE CONTEXT OF PROVIDING SOCIAL SECURITY**

The article is devoted to the research of the specifics of transformational changes in the field of employment, determining the directions of employment transformation to ensure social security in the conditions of war and post-war recovery. It has been proven that transformational changes in the field of employment lead to changes in the nature of work, strengthening the role of adaptability and creativity

skills for solving the set production tasks. It is substantiated that transformational changes in the field of employment in the conditions of war lead to an aggravation of social security risks associated with the spread of informal employment, an increase in the shortage of qualified workers, and an increase in difficulties with hiring workers. The main social risks in the field of employment related to the informal nature of secondary employment, or its minimization, insufficiently effective use of the available labor force, and an increase in the labor force deficit have been identified. As a result of the study of employment trajectories of Ukrainians (with the status of temporary protection) abroad, directions for stimulating their return to Ukraine were determined.

On the basis of the generalization of existing approaches to the study of the specifics of the development of the employment sphere, the directions for minimizing social risks associated with the negative impact of transformational changes in the employment sphere in the conditions of war are substantiated. Recommendations are offered for stimulating the development of innovative forms of employment that require creativity and adaptability to changes from employees in the conditions of post-war recovery.

Keywords: Employment, Transformational changes, Social Security, Risks, Informal employment, Labor market

Fig. – 4, Lit. – 9

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної агресії РФ проти України відбуваються суттєві зміни у сфері зайнятості, пов'язані із значним скороченням обсягів виробництва, звуженням сфери прикладання праці в результаті руйнації виробничої, транспортної та соціальної інфраструктури. Водночас скорочуються обсяги пропозиції робочої сили як результат зростання міграційного відтоку населення за кордон (переважно, економічно активних жінок з дітьми та молоді). У перспективі це призводить до звуження демографічного базису відтворення робочої сили та збільшення дефіциту кваліфікованих працівників. Поступове погіршення якості робочої сили внаслідок відтоку населення з високим рівнем освіти, обмеження можливостей реалізації освітньо-професійного потенціалу працівників призводить до наростання ризиків та загроз соціальній безпеці країни.

Разом з тим, обмеження можливостей розвитку українського ринку праці (екстенсивного типу) може стимулювати реструктуризацію зайнятості, сприяти підвищенню продуктивності праці в результаті впровадження технологічних нововведень та інновацій. Відповідно, актуалізується завдання дослідження особливостей проявів трансформації зайнятості, зорієнтованої на підвищення ефективності та результативності функціонування вітчизняного ринку праці. Саме це визначає мету дослідження, присвяченого аналізу специфіки трансформаційних змін у сфері зайнятості, визначення напрямів трансформації зайнятості для забезпечення соціальної безпеки в умовах війни та повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економічну сутність, специфіку проявів та проблеми трансформації сфери зайнятості досліджує значна кількість наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Переважна більшість науковців підтверджує значимість динамічності змін, що відбуваються у сфері зайнятості, під впливом чинників екзогенного та ендегенного впливу. Зокрема, Герасименко О.О., Ільч Л.М., Колот А.М., досліджуючи сучасні проблеми сфери зайнятості, відзначають об'єктивність процесів, які відбуваються на ринку праці під впливом інноваційних змін. Водночас, в умовах війни актуалізуються питання забезпечення соціальної безпеки, дослідженню яких присвячені наукові праці Баженової О.В., Варналія З.С., Линдюк С.І., Новікової О.Ф. та Чеберяко О.В. Відповідно, проблеми розвитку сфери зайнятості займають вагомe місце в ієрархії чинників впливу на забезпечення соціальної безпеки. Вітчизняні науковці Дороніна О.А., Капранова Л.Г., Каспрук А.В., Качан Г.М., Кравець І.М., Орлик О.В., Петрова І.Л., аналізуючи проблеми розвитку українського ринку праці на сучасному етапі, відзначають загострення ризиків соціальної безпеки, пов'язаних з впливом трансформаційних змін у сфері зайнятості в умовах війни. Зокрема, посилення негативних тенденцій розвитку українського ринку праці в результаті повномасштабного

вторгнення рф обумовило збільшення ризиків, пов'язаних із забезпеченням ефективного функціонування сфери зайнятості в умовах війни та повоєнного відновлення. Це підтверджує доцільність дослідження впливу трансформаційних зрушень у сфері зайнятості на забезпечення соціальної безпеки, визначення напрямів адаптації ринку праці до існуючих та потенційних викликів та ризиків в умовах війни та повоєнного відновлення.

Метою статті є визначення основних напрямів адаптації ринку праці України до трансформаційних змін у сфері зайнятості у контексті забезпечення соціальної безпеки.

Викладення основного матеріалу. Трансформаційні зміни, що відбуваються у сфері зайнятості, суттєво впливають на розвиток ринку праці на сучасному етапі розвитку. Посилення вагомості впливу трансформаційних змін на функціонування та розвиток сфери зайнятості обумовлено зростанням інтенсивності впливу інноваційних чинників на суспільний розвиток. При цьому, як справедливо відзначає О.О. Герасименко та А.М. Колот, кількісні та якісні параметри попиту на працю змінюються; низька трудомісткість цифрового, мережевого виробництва зумовлює зникнення значної частки існуючих робочих місць, при одночасній зміні структури новостворених робочих місць. У свою чергу, цифрова економіка трансформує систему соціально-трудова відносин у напрямку заміни елементів жорстко регламентованих праці відносин між роботодавцем і працівником на взаємовідносини у віртуальному середовищі [1, с. 274]. Відповідно, у сфері зайнятості формуються відносини нового типу, що визначають появу нових, інноваційних форм зайнятості, з превалюванням елементів креативності та адаптивності до змін.

На думку Л.М. Ільч, структурні трансформації транзитивного ринку праці на регіональному та національному рівнях зумовлені викликами екзогенного типу, пов'язаними зі змінами макроекономічної ситуації, інституційного середовища, кількісних та якісних характеристик людських ресурсів, мобільності населення, ступеню відповідності освітньо-кваліфікаційних характеристик робочої сили потребам транзитивного ринку [2, С. 81]. Це підтверджує існування тісного взаємозв'язку між трансформаційними змінами на ринку праці та поширенням інноваційних практик у сфері зайнятості. Пріоритетного значення, як зазначають О.О. Герасименко та А.М. Колот, набувають якісні характеристики робочої сили, пов'язані зі збільшенням частки робіт, які потребують креативу, творчості, готовності працівників до співпраці з членами команди та «співпраці» із системами штучного інтелекту [1].

Експерти World Economic Forum у доповіді “Future of Jobs Report 2023. Insight Report May 2023” визначили рейтинг очікуваного підвищення важливості навичок для роботодавців на період 2023-2027 рр. (Рис.1). Зокрема, найбільш затребуваними, на думку роботодавців, протягом наступних років будуть такі навички як креативне та аналітичне мислення, технологічна грамотність, зацікавленість у продовженні освіти, стійкість та гнучкість, системне мислення. Також важливими для підвищення конкурентоспроможності робочої сили є навички з використання штучного інтелекту та Big Data. Це підтверджує посилення вагомості впливу інноваційних чинників на трансформаційні зміни, що відбуваються у сфері зайнятості, у напрямку активізації ролі soft (м'яких) навичок у забезпеченні більш високої якості зайнятості.

Водночас, трансформаційні зміни у сфері зайнятості в умовах війни призводять до загострення ризиків соціальної безпеки, пов'язаних з поширенням масштабів неформальної зайнятості, збільшенням дефіциту кваліфікованих працівників, зростанням труднощів з наймом працівників.

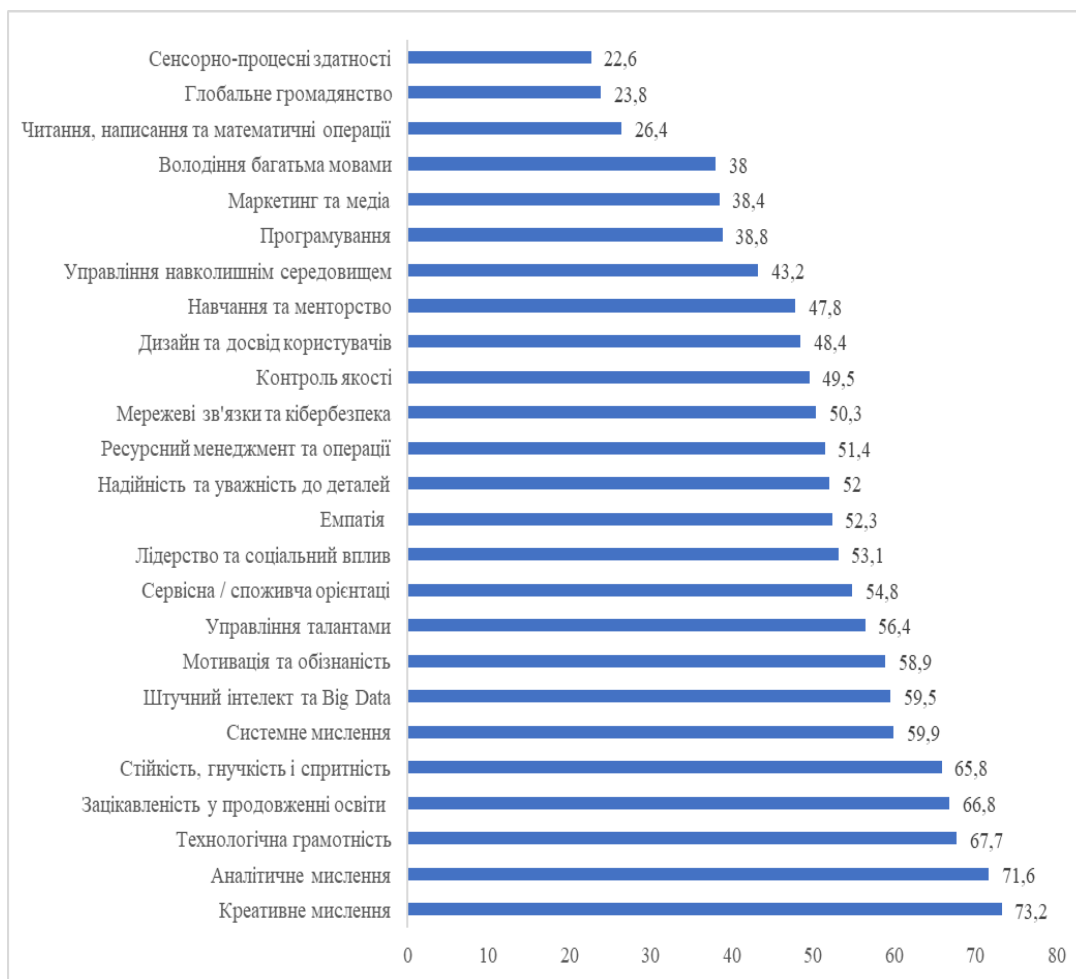


Рисунок 1 – Очікуване підвищення важливості навичок для роботодавців, 2023-2027

Джерело: [3]

Зокрема, С. Линдюк відзначає соціальну безпеку як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, побудовану на взаєминах соціальної системи і середовища з метою запобігання негативним впливам соціальних ризиків та зниження рівня небезпек, а також забезпечення від загроз соціального характеру людини, держави, суспільства та їх соціальних інтересів, цінностей і потреб [4]. Разом з тим, З.С. Варналій, Р.Р. Білик, М.О. Хмелевський визначали соціальну безпеку як властивість безпеки відтворення населення та використання трудового потенціалу, функціонування соціальної сфери, розвитку праці та міграції населення [5].

Однак запобігання негативним впливам соціальних ризиків, пов'язаних з поширенням практики неформальної зайнятості працівників (з недостатньо високим рівнем соціального захисту), передбачає необхідність визначення специфіки їх проявів в сучасних умовах. Зокрема, І.Л. Петрова, Г.М. Качан, І.М. Кравець зазначили поступове підвищення ролі вторинної зайнятості у неформальному секторі. Це пов'язано, передусім, із збереженням низького рівня заробітної плати, бажанням зменшити ризики безробіття, прагненням самовираження, а також потребою в мобільності та посиленні конкурентоспроможності працівників. Разом з тим, саме неформальний характер вторинної зайнятості, або її тінізація, є загрозою повноцінного функціонування ринку праці та соціальної безпеки [6].

Водночас трансформаційні зміни, що відбуваються у сфері зайнятості, призводять до того, що рівень активності населення щодо пошуку нової роботи, з більш високим рівнем оплати праці, або відкриття власної справи залишається недостатньо високим. Згідно результатам Всеукраїнського опитування, проведеного соціологічною групою «Рейтинг», Центром аналізу та соціологічних досліджень Міжнародного

республіканського інституту у лютому 2024 року, переважна більшість респондентів не планує шукати нову роботу або відкривати бізнес (Рис. 2).

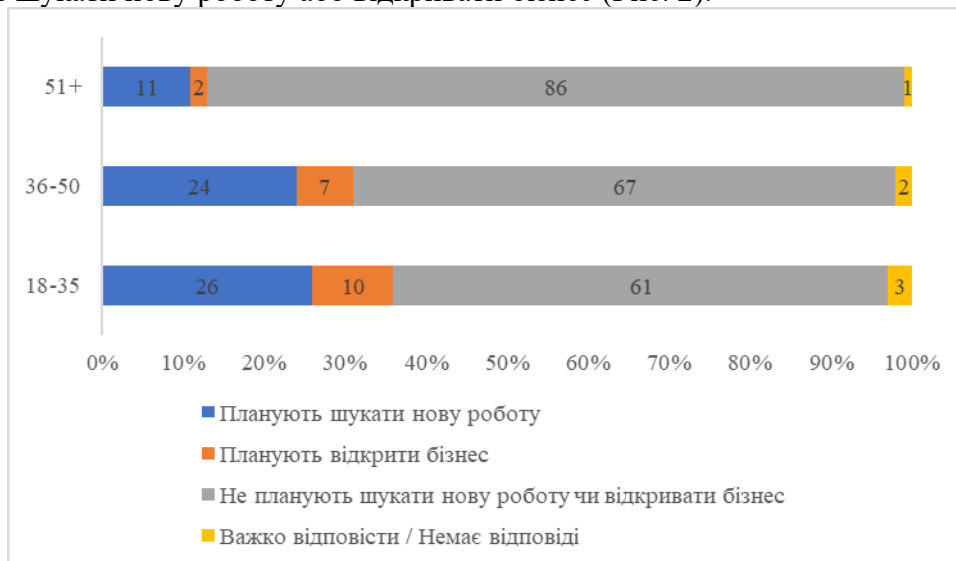


Рисунок 2 – Оцінка планів пошуку нової роботи або відкриття власного бізнесу

Джерело: [7]

При цьому найбільш слабку зацікавленість у пошуку нової роботи демонструють представники старших вікових груп у віці старше 51 років (86% від загальної кількості респондентів), тоді як молодь у віці від 18 до 35 років більш мобільна та зацікавлена у зміні роботи (відповідно, 61%) [7]. Це підтверджує різновекторність настанов населення (за віком) щодо пошуку роботи (збереження більш сильної мотивації молоді порівняно з представниками більш старших вікових груп).

Разом з тим, в умовах війни суттєво загострюється проблема дефіциту працівників, пов'язана із значним відтоком економічно активного населення за кордон та мобілізацією населення працездатного віку. За даними дослідження Інституту економічних досліджень та політичних консультацій «Стійкі споживання. Основні економічні тенденції та очікування у вересні 2024», частка бізнесів, які відчували брак робочої сили внаслідок призову та/або виїзду співробітників, у серпні 2024 становила 52,6% (Рис. 3). Загалом, це призводить до загострення проблеми нестачі робочої сили, що суттєво ускладнює та ускладнюватиме у подальшому ведення бізнесу.

Разом з тим, достатньо серйозною проблемою розвитку сфери зайнятості в умовах трансформаційних змін залишається недостатньо ефективного використання наявної робочої сили. Насамперед, це стосується проблем із забезпеченням зайнятості внутрішньо переміщених осіб, сприянням їх працевлаштуванню на релокованих підприємствах. Достатньо важливим також є забезпечення можливостей перекваліфікації внутрішньо переміщених осіб відповідно до потреб ринку праці.

Міграція кваліфікованої робочої сили за кордон також залишається серйозним викликом. З одного боку, за умов забезпечення особистої безпеки та безпеки членів сім'ї, полегшення умов ведення бізнесу, існування конкурентоспроможних робочих місць з належними умовами найму та оплати праці, можливо повернення українців (зі статусом тимчасового захисту), які перебували за кордоном. Відповідно, це сприятиме професійній реалізації цих працівників за рахунок використання знань та навичок, отриманих під час роботи за кордоном. З іншого боку, навіть тривале перебування за кордоном українців (зі статусом тимчасового захисту) у переважній більшості не дає їм змогу працевлаштуватися за фахом. Зокрема, за результатами дослідження Центру економічної стратегії, лише незначна частка опитаних українців, які перебувають у Німеччині та Італії, змогла влаштуватися на роботу на повний / неповний робочий день (Рис. 4). Переважно, вони продовжують шукати роботу.

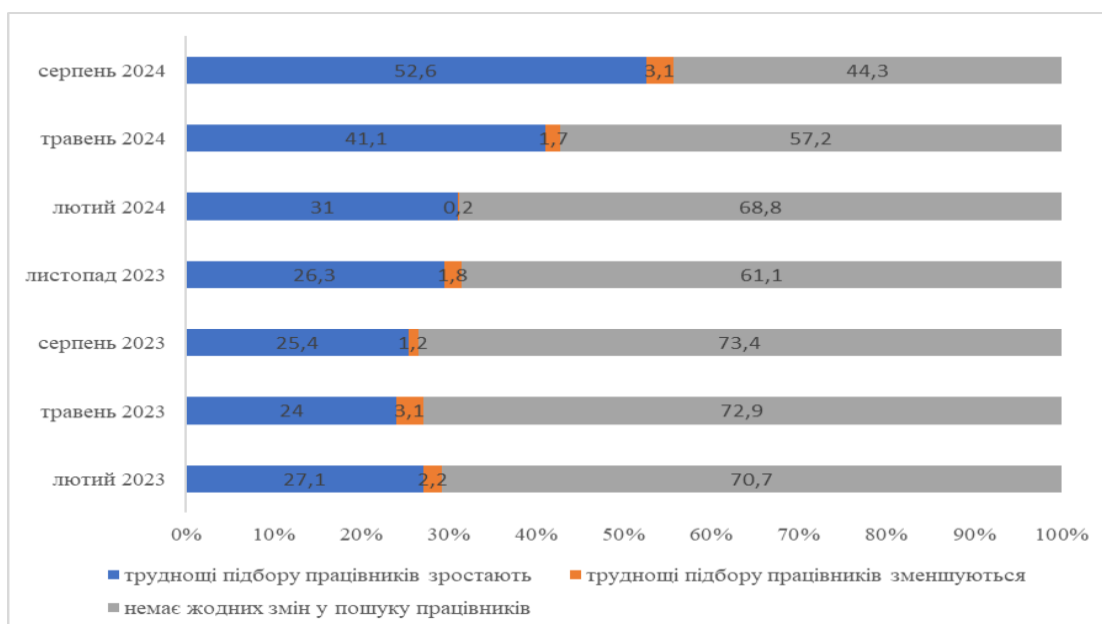


Рисунок 3 – Оцінка труднощів роботодавців щодо підбору працівників
Джерело: [8]

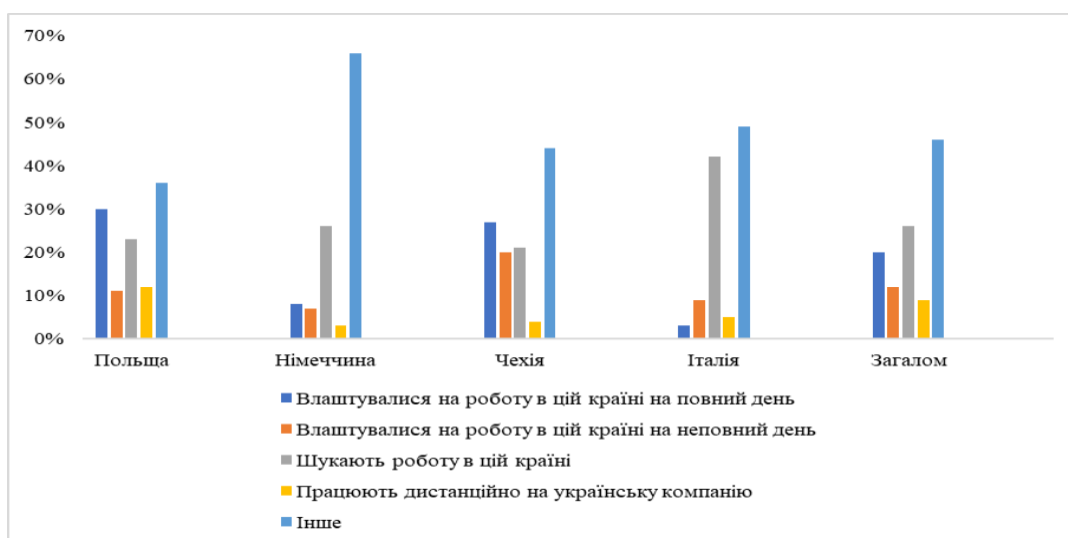


Рисунок 4 – Траєкторії працевлаштування українців (з статусом тимчасового захисту) за кордоном

Джерело: [9]

Водночас, значна частка опитаних українців продовжує працювати дистанційно на українські компанії. Це свідчить про збереження настанов окремих груп населення на підтримання зв'язків з колегами по роботі, що перебувають в Україні, та їх небажання відмовлятися від роботи у країні. Для збереження мотивації українців, що перебувають за кордоном, повертатися в Україну, необхідно покращувати їхнє інформування про можливості працевлаштування та створення нових робочих місць, розширювати їхні соціальні зв'язки з співвітчизниками.

Загалом, трансформаційні зміни у сфері зайнятості призводять до змін характеру праці, посилення ролі навичок адаптованості та креативності для вирішення поставлених виробничих завдань. Для мінімізації соціальних ризиків, пов'язаних з негативним впливом трансформаційних змін у сфері зайнятості в умовах війни, необхідно забезпечити реалізацію наступних заходів:

- сприяти покращенню бізнес середовища для створення ефективних робочих місць, посилення мотивації до започаткування власної справи;
- створювати умови для посилення соціального захисту працівників, зайнятих у неформальному секторі економіки;
- стимулювати підвищення рівня активності населення щодо пошуку нової роботи та самозайнятості шляхом покращення якості послуг з працевлаштування (за сприянням Державної служби зайнятості), полегшення доступу до кредитування при відкритті власної справи;
- сприяти зайнятості внутрішньо переміщених осіб шляхом забезпечення можливостей перекваліфікації, оновлення навичок, покращення інформування щодо започаткування власної справи;
- покращення інформування українців, які перебувають за кордоном зі статусом тимчасового захисту, про потреби вітчизняного ринку праці, можливості започаткування власної справи.

Водночас трансформаційні зміни, що відбуваються у сфері зайнятості, можуть стимулювати підвищення рівня активності населення щодо пошуку нової роботи у повоєнний період, прагнення до оновлення навичок та знань, отриманих у попередній період часу. Для стимулювання розвитку інноваційних форм зайнятості, що потребують від працівників навичок креативності та адаптивності до змін, доцільно забезпечити:

розвиток системи освіти протягом життя, створення умов для оновлення існуючих та набуття нових навичок;

розбудову мережі кваліфікаційних центрів для підтвердження результатів неформальної освіти, професійних кваліфікацій;

поширення масштабів неформальної освіти (за рахунок короткотермінових курсів);

покращення інформування населення (зокрема, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, жінок, молоді) про можливості перекваліфікації та підтвердження результатів неформального навчання.

Висновки. Підвищення ефективності трансформаційних змін у сфері зайнятості, що передбачає поширення інноваційних форм зайнятості, впровадження технологічних новацій, посилення рівня адаптованості населення до технологічних змін, оновлення змісту освітніх програм сприятиме забезпеченню соціальної безпеки. Запропонований в результаті дослідження підхід передбачає необхідність урахування специфіки трансформаційних змін у сфері зайнятості, що впливають на забезпечення соціальної безпеки країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку [Електронний ресурс]: монографія / [А. М. Колот, О. О. Герасименко] – К.: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. – 487 с.
2. Ільч Л.М. Структурні трансформації транзитивного ринку праці України: монографія. – К.: Алерта, 2017. – 608 с.
3. Future of Jobs Report 2023. Insight Report May 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (дата звернення: 21.10.2024)
4. Линдюк С. Теоретичні інтерпретації концепту «Соціальна безпека» в українському науковому дискурсі // *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. №1(11). С. 92-113
5. Варналій З.С., Білик Р.Р., Хмелевський М.О. Соціальна безпека України: сутність, проблеми та шляхи забезпечення / З.С. Варналій, Р.Р. Білик, М.О. Хмелевський // *Економічний вісник університету*. Збірник наук. праць учених та аспірантів. Випуск 45, Переяслав, 2020. С. 105-114. URL: <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/issue/view/32/PDF%20-%2045> (дата звернення 21.10.2024)
6. Петрова І.Л., Качан Г.М., Кравець І.М. Детінізація вторинної зайнятості та обмеження ризиків соціальної безпеки // *Економіка та суспільство*, 2023. №54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-70>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2792/2712> (дата звернення: 21.10.2024)

7. Всеукраїнське опитування. Соціологічна група «Рейтинг», Центр аналізу та соціологічних досліджень Міжнародного республіканського інституту. Лютий 2024 року. URL: https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/ukr_february_2024_national_survey_public.pdf (дата звернення: 21.10.2024)

8. Стійкі сподівання. Основні економічні тенденції та очікування у вересні 2024 за результатами «Нового щомісячного опитування підприємств» // Оксана Кузяків, Євген Ангел, Ірина Федець, Анастасія Гулік / 15 жовтня 2024 року. #NRES. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/20241015/NRES_September_2024_ua.pdf (дата звернення: 21.10.2024)

9. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Д. Михайлишина, М. Самойлюк, М. Томіліна // Центр економічної стратегії. Аналітична доповідь. 2023, 74 с. <https://ces.org.ua/who-are-ukrainian-refugee-research/> (дата звернення: 21.10.2024)

REFERENCES

1. Pratsia XXI: filosofiiia zmin, vyklyky, vektory rozvytku [Elektronnyi resurs]: monohrafiia / [A. M. Kolot, O. O. Herasymenko] – K.: KNEU imeni Vadyma Hetmana, 2021. – 487 s.

2. Ilich L.M. Strukturni transformatsii tranzytyvnoho rynku pratsi Ukrainy: monohrafiia. – K.: Alerta, 2017. – 608 s.

3. Future of Jobs Report 2023. Insight Report May 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (data zvernennia: 21.10.2024)

4. Lyndiuk S. Teoretychni interpretatsii kontseptu «Sotsialna bezpeka» v ukrainskomu naukovomu dyskursi // *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*. 2022. №1(11). S. 92-113

5. Varnalii Z.S., Bilyk R.R., Khmelevskiy M.O. Sotsialna bezpeka Ukrainy: sutnist, problemy ta shliakhy zabezpechennia / Z.S. Varnalii, R.R. Bilyk, M.O. Khmelevskiy // *Ekonomichniy visnyk universytetu. Zbirnyk nauk. prats uchenykh ta aspirantiv*. Vypusk 45, Pereiaslav, 2020. S. 105-114. URL: <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/issue/view/32/PDF%20-%2045> (data zvernennia: 21.10.2024)

6. Petrova I.L., Kachan H.M., Kravets I.M. Detinizatsiia vtorynnoi zainiatosti ta obmezhenia ryzykiv sotsialnoi bezpeky // *Ekonomika ta suspilstvo*, 2023. №54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-70>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2792/2712> (data zvernennia: 21.10.2024)

7. Vseukrainske opytuvannia. Sotsiolohichna hrupa «Reitynh», Tsentr analizu ta sotsiolohichnykh doslidzhen Mizhnarodnoho respublikanskoho instytutu. Liutyi 2024 roku. URL: https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/ukr_february_2024_national_survey_public.pdf (data zvernennia: 21.10.2024)

8. Stiiki spodivannia. Osnovni ekonomichni tendentsii ta ochikuvannia u veresni 2024 za rezultatamy «Novoho shchomisiachnoho opytuvannia pidpriemstv» // Oksana Kuziakiv, Yevhen Anhel, Iryna Fedets, Anastasiia Hulik / 15 zhovtnia 2024 roku. #NRES. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/20241015/NRES_September_2024_ua.pdf (data zvernennia: 21.10.2024)

9. Bizhentsi z Ukrainy: khto vony, skilky yikh ta yak yikh povernuty? D. Mykhailyshyna, M. Samoiliuk, M. Tomilina // Tsentr ekonomichnoi stratehii. Analitychna dopovid. 2023, 74 s. <https://ces.org.ua/who-are-ukrainian-refugee-research/> (data zvernennia: 21.10.2024)

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.9

УДК 330.341

JELClassification: E23, F 01

Миценко В.І.,канд. пед. наук, доцент, завідувач кафедри іноземних мов,
Центральноукраїнський національний технічний університет

ORCID: 0000-0001-6034-0224

e-mail: valeriy369@hotmail.com**Ульяненко Д.В.,**аспірант кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стусаd.ulianenko@donnu.edu.ua

КОНЦЕПЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ У ФРЕЙМАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У статті узагальнено теоретичні підходи до формування концепції глобальних ланцюгів доданої вартості у термінах сталого розвитку, визначенню та систематизації складових зелених ланцюгів вартості, а також інструментів, що спрямовані на досягнення мети їх «зеленого переходу». Дослідження ґрунтується на позиції, що екологічний бізнес-процес вимагає координації та інтеграції всього зеленого середовища. Ланцюжок створення вартості «зеленого» бізнесу передбачає зелений дизайн виробництва, екологічне управління ланцюгом поставок, екологічне управління, зелені закупівлі, зелене виробництво, зелений маркетинг, зелені інформаційні системи, зелений облік, зелені технології та ЗР. Більш детально в статті розглянуто концепцію двоетапного екологічного виробництва, яке включає дизайн виготовлення готової продукції та виробничого процесу переробки відходів. Серед інструментів, які запроваджують міжнародні організації задля сприяння «зеленому переходу» у ланцюгах вартості глобального та національного рівнів в статті приділяється увага Платформі Зеленої промисловості ЮНІДО, метою якої є введення соціальних та екологічних міркувань в основний курс діяльності підприємств у всіх країнах та регіонах шляхом більш ефективного використання енергії та сировинних матеріалів, інноваційної практики та застосування нових зелених технологій.

Ключові слова: «зелений перехід», глобальні ланцюги вартості, сталий розвиток, зелене виробництво, рециклінг, зелений дизайн, зелені ланцюги створення вартості

Рис. – 3, Літ. – 41

Mytsenko V.,PhD of Pedagogy, Associate Professor, Head of Foreign Languages Department Central
Ukrainian National Technical University

ORCID: 0000-0001-6034-0224

e-mail: valeriy369@hotmail.com**Ulyanenko D.,**PhD student of the Department of Management and Behavioral Economics,
Vasyl' Stus Donetsk National Universitye-mail: d.ulianenko@donnu.edu.ua

THE CONCEPT OF GLOBAL VALUE ADDED CHAINS IN THE FRAMEWORK OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The article summarizes theoretical approaches to the formation of the concept of global chains of added value in terms of sustainable development, the definition and systematization of components of green value chains, as well as tools aimed at achieving the goal of their "green transition". The study is based on the position that an ecological business process requires coordination and integration of the entire green environment. The green business value chain involves green manufacturing design, green supply chain management, green management, green procurement, green manufacturing, green marketing, green information systems, green accounting, green technology and the 3Rs. In more detail, the article examines the concept of two-stage ecological production, which includes the design of the production of finished products and the production process of waste processing. Among the tools introduced by international organizations to promote the "green transition" in value chains at the global and national levels, the article focuses on the UNIDO Green Industry Platform, the purpose of which is to introduce social and environmental considerations into the main course of business activities in all countries and regions through more effective use of energy and raw materials, innovative practices and application of new green technologies.

Keywords: "green transition", global value chains, sustainable development, green production, recycling, green design, green value chains

Fig. – 3, Ref. – 4

Постановка проблеми. Зелений дизайн або екологічно свідомий дизайн глобальних ланцюгів вартості засновується на проектуванні продуктів, які є екологічно стійкими, спрямований на зменшення негативний вплив навколишнього середовища, створюючи продукт, який потребує менше енергії та виділяє менше викидів у процесі виробництва та під час використання. Зелений дизайн є важливим процесом у розробці стійких продуктів. Компанії-виробники часто звинувачуються у тому, що вони сприяють деградації навколишнього середовища. Застосування практики екологічного дизайну може допомогти покращити екологічність виробничого процесу. Зелений дизайн також вважається ключовим рушієм інновацій, покращеного позиціонування бренду та покращення бізнес-комунікацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам «зеленої» економіки, «зеленого» виробництва, «зеленого» проектування ланцюгів поставок присвячені роботи таких закордонних і вітчизняних вчених, як А. Дейф, який запропонував метрику екологічного виробництва, щоб покращити екологічність індивідуального процесу та розробив чотирьохетапну структуру екологізації виробництва, яка включає: оцінку поточного стану зеленості, підготовку плану покращення, реалізацію плану і підтримку вдосконалення [1]; Дж. Аззон та Дж. Носі, які запропонували систему управління продуктивністю задля підвищення екологічності виробничих практик; Д. Чжан, який запропонував математичну модель, яка може бути використана для координації постачальників та фірм для забезпечення виробництва зеленої сировини, матеріалів і зелених компонентів; В.-Х. Цай, який запропонував метод відбору зелених технологій на основі використання розрахунку витрат діяльності; Н. Діаз-Елсейд, який запропонував метод комбінованої оптимізації ощадливих і екологічних процесів виробництва тощо.

Проте, саме концепція глобальних ланцюгів вартості у контексті сталого розвитку потребує переосмислення та узагальнення закономірностей, що склалися у практиці господарювання суб'єктів міжнародного бізнесу під впливом стимулів міжнародних організації задля забезпечення реалізації Цілей сталого розвитку.

Формулювання цілей статті. Статтю присвячено узагальненню існуючих теоретичних підходів до формування концепції глобальних ланцюгів доданої вартості у

термінах сталого розвитку, визначенню та систематизації складових зелених ланцюгів вартості, а також інструментів, що спрямовані на досягнення мети їх «зеленого переходу».

Виклад основного матеріалу. Зменшення кількості відходів, повторне використання відходів, і переробка їх як побічного продукту або як сировини для інших продуктів можуть знизити витрати завдяки екологічно чистим процесам [2]. Дж. Маковер стверджує, що збільшення прибутку та економія коштів є перевагами екологізації [3]. Дж. Моленар і Дж. Кесслер [4] визнають, що бізнес отримує переваги від п'яти різних рівнів процесу через використання стійкості; операції, закупівлі, продажі та маркетинг, залучення зацікавлених сторін і зміни в усьому секторі. Ці переваги включають зниження витрат, підвищення прибутковості, зростання продуктивності, покращення репутації, надійність постачання, відповідність законодавству, сприятливе політичне середовище та рівні умови гри. Крім того, Дж. Моленар і Дж. Кесслер визначили три фактори, що впливають на більшість переваг зеленого бізнесу. До них відносяться характеристики компанії, характеристики сектору та характеристики стандартних систем. Крім того, галузі можуть змінювати свої можливості та брати участь у покращенні ефективності свого бізнесу та екологічних інноваціях, зосередившись на трьох предикторах зеленого бізнесу - засвоєнні; набутті і перетворення.

Більш ранні дослідження відомих дослідників [4, 5, 6, 7, 8] визначають різні переваги зеленого бізнесу. Озеленення основних елементів бізнесу дає деякі екологічні переваги через підвищення прибутковості. Приклади включають зменшення використання та вартості ресурсів, економію грошей через цифровізацію, покращення бюджетів для підвищення доходів, отримання інвестиційного капіталу, встановлення бізнес-статусу та високого рівня зростання бізнесу та отримання стимулів від уряду через податкові пільги. Крім того, «зелений перехід» капіталізує деякі конкурентні переваги, залучаючи інновації та сприяючи зеленим споживачам, покращенню репутації бренду за допомогою операційної ефективності і економії коштів, підвищенню продуктивності та здатності бізнесу виконувати умови регулювання. Крім того, він пом'якшує ризики через дотримання законодавчих вимог і нормативних вимог, прогнозування нових нормативних актів, активне залучення зацікавлених сторін та вдосконалення процесів управління ризиками.

На міжнародній арені суспільство стикається з фінансовими, промисловими, економічними та екологічними кризами через безгосподарність, а також нецільове використання соціальних і природних ресурсів [9]. У цій перспективі зелені практики, можливості, стратегії та вплив екологізації в усьому світі вважаються надзвичайно важливими питаннями будь-якої ділової практики, які завдають позитивний вплив на економіку, суспільство, навколишнє середовище та бізнес [10]. Наприклад, кліматична зміна є однією зі складних і небезпечних загроз для бізнесу та сталого розвитку [11]. Посилення впливу зміни клімату вимагає більш цілісного підходу для зменшення та запобігання несприятливим наслідкам зміни клімату [12]. Т. Чін та ін. [13] висвітлюють зміну клімату, захист навколишнього середовища, стабільність навколишнього середовища та екологічно чисті продукти безпосередньо через зв'язки з екологічними практиками та стратегіями екологізації.

Д. Альстром [14] припускає, що бізнес робить внесок у розвиток суспільства також через максимізацію прибутку, тому що це може вплинути на довгострокові перспективи бізнесу. З цієї точки зору, необхідно вивчити стратегії екологізації будь-якої бізнес-поведінки, організаційну «еко-культура», екологічну досконалість та корпоративну екологічну стратегію [15]. Крім того, бізнес стикається з проблемами в бізнес-конкуренції, зеленій співпраці, стійкості, продуктивності, розкритті інформації та прозорості, залученні працівників та збереженні енергії [16].

Дж. Нулкар [17] зазначив, що зелений бізнес може забезпечити чотири конкурентні переваги, це можливості на ринку, що розвиваються, переваги для людей, управління витратами та ризиками, та піклування про навколишнє середовище. Це також створює

переваги в діапазоні від класифікації охорони навколишнього середовища до управління, персоналом та операційної ефективності [18]. Компанії, які практикують вищий ступінь екологічності управління отримують вищі ділові вигоди, ніж ті, які можна отримати при нижчому рівні піклування про навколишнє середовище [19]. Іншим важливим фактом є те, що розмір бізнесу не впливає на зв'язок між бізнес-практикою та впливом на навколишнє середовище. Навіть для малих і середніх підприємств немає способу ігнорувати вплив на навколишнє середовище. Ось чому МСП повністю акцентують увагу на важливість впливу на навколишнє середовище [20].

Існують різні організаційні фактори, такі як визначення стратегії, підтримка з боку вищого керівництва, підтримка знизу вгору, організаційна структура, людські ресурси, залучення до бізнесу, інноваційні здібності та особисті фактори мотивації також відіграють ефективну роль у сприянні зеленої бізнес-практики через організаційні зміни [21]. Крім того, внутрішнє управління навколишнім середовищем та екологічні інформаційні системи безпосередньо та позитивно впливають на закупівлю, співпрацю з клієнтами, проектування, та відновлення інвестицій [22]. Навіть із зеленим процесом управління, екологічне управління ланцюгом поставок і зелені технології мають співіснувати, щоб забезпечити стійкість бізнесу [23].

Екологічний бізнес-процес вимагає координації та інтеграції всього зеленого середовища. У дослідженні Мд. Н. Аргон виявлено, що всі елементи ланцюжка створення вартості зеленого бізнесу глибоко взаємопов'язані між собою [24]. По-перше, зелені інформаційні системи (ГІС) об'єднують усі бізнес-функції за допомогою ширшої та потужнішої інформаційної системи. У цьому випадку технології допомагають з'єднати кожен відділ для спільної роботи. Крім того, Зелене управління ланцюгом поставок (GSCM), Зелений маркетинг та Зелені 3R пов'язані послідовно. В основному чотири функції; зелений інформаційні системи, зелений менеджмент, зелені технології та Зелені 3R пов'язані з кожною функцією в бізнесі. Мд. Н. Аргон класифікує ланцюжок створення вартості «зеленого» бізнесу на кілька частин, як показано на рис. 1.

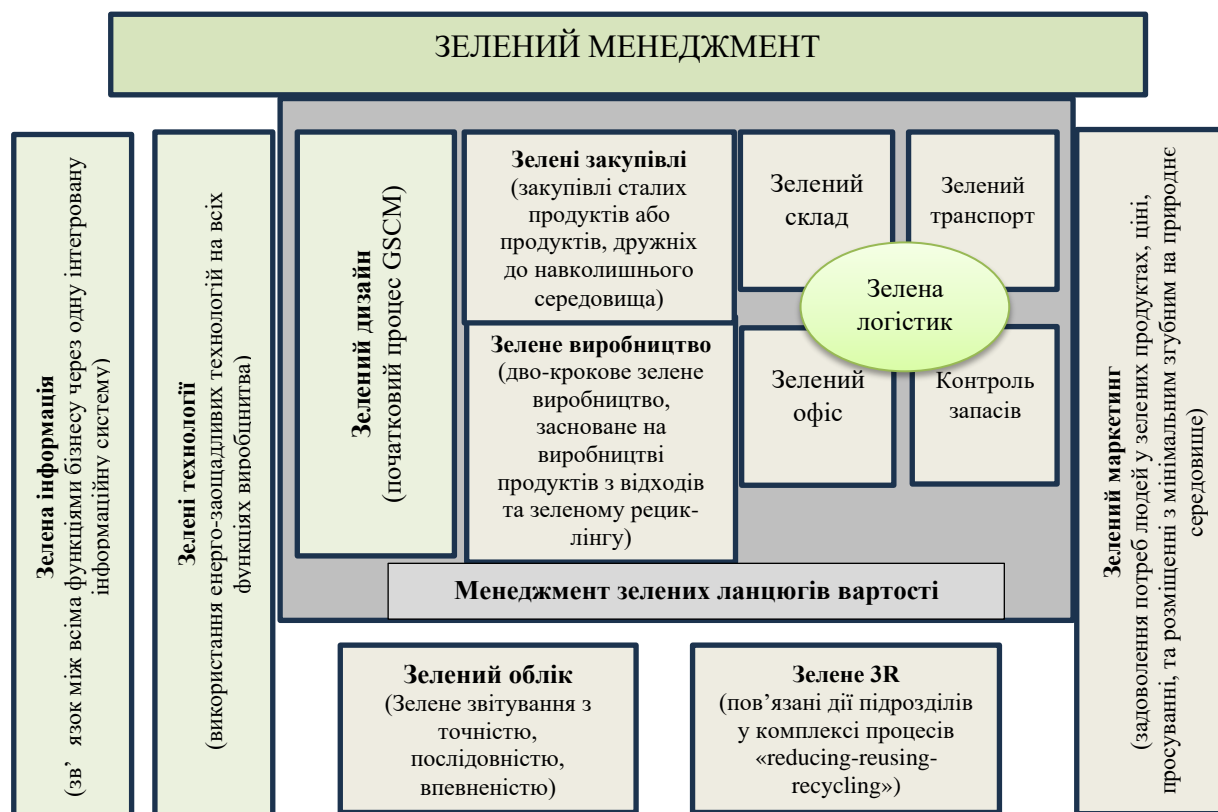


Рисунок 1 - Теоретична основа ланцюгу створення вартості зеленого бізнесу

Джерело: адаптовано авторами за матеріалами [24]

Це екологічне управління ланцюгом поставок, екологічне управління, зелений маркетинг, зелені інформаційні системи, зелений облік, зелені технології та 3R.

Управління зеленим ланцюгом поставок (GSCM) Мд. М. Хасан, Мд. Некмахмуд, Л. Яжуан та А. Масум [24] пропонують відносити до інтеграції екологічної турботи про бізнес-діяльність, наприклад, закупівель, виробництва, управління матеріалами, розподілу або маркетингу, зворотної логістики задля підвищення продуктивності та прибутковості бізнесу.

Н. Дарнал та інші визначають GSCM з огляду на екологічні показники всього ланцюга доданої вартості, вжиття необхідних заходів для забезпечення екологічно чистих продуктів або послуг, зменшення транспорту, складів і відходів, зменшення впливу всіх елементів SCM на середовище [25].

Згідно дослідження Мд. М. Хасан, Мд. Некмахмуд, Л. Яжуан та А. Масум [24] до системи GSCM пропонується включати Зелений дизайн, Зелені закупівлі, Зелене виробництво та Зелену логістику із всіма її складовими (Зелений склад, Зелений транспорт, Зелений офіс, Контроль запасів).

Зелений дизайн розглядають як один з найбільш критичних факторів зеленого бізнес-процесу. Він є важливим для кожного промисловості, щоб підготувати необхідний фундамент для майбутніх зеленого ланцюгу вартості. Він включає проектування повного ланцюга поставок, процес закупівлі екологічних матеріалів, планування виробничого процесу та дизайн всього логістичного процесу.

У своєму дослідженні У. Дівекар [26] пояснює, що попередній процес екологічного дизайну сприяє стійкості підприємства. Він починається на етапі планування і закінчується на етапі прийняття рішення.

Крім того, С. Срівастава [27] визначив чотири частини, які безпосередньо є пов'язані з процесом зеленої генерації; перший - це скорочення, другий – контроль, третій – усунення, і завершальний – повторний контроль.

Зелені закупівлі, також відомі як екологічні закупівлі (environmentally preferred purchasing - EPP), відносяться до закупівель екологічно чистих продуктів, які мають найменший шкідливий вплив на навколишнє середовище, а також є соціально корисними [28]. Наміри закупівлі зеленої продукції походять від турботи про навколишнє середовище та знання про навколишнє середовище, споживчі настрої, екологічну поведінку та соціальні норми. Рішення споживачів про екологічні покупки залежить від п'яти факторів, такі як: захист навколишнього середовища, екологічна відповідальність, досвід продукту, дружелюбність до навколишнього середовища і універсальна привабливість [29]. Ці впливи на навколишнє середовище мають контролюватися на протязі всього процесу покупки продукту, починаючи від закупівлі сировини до утилізації відходів продукту з найбільш позитивним соціальним ефектом і найменшим негативним впливом на навколишнє середовище.

Як зазначають Мд. М. Хасан, Мд. Некмахмуд, Л. Яжуан та А. Масум [24], спостерігається зростання стратегій *екологізації у виробничому процесі* з виробництва продуктів або надання послуг екологічно чистим способом. Це охоплює зменшення джерела відходів або забруднення, та переробку. Крім того, зелений дизайн продукту демонструє зелений виробничий процес, який включає три аспекти трансформації промислових операцій: розробка та продаж зелених продуктів на ринках, використовуючи екологічно чисту енергію та використовуючи зелені процедури в бізнес-операціях.

У таких випадках технології грають ключову роль, оскільки виробництво повністю залежить від технологічних інновацій. Дотримання екологічних стратегій у виробництві може допомогти керувати різними типами ризиків [24].

Т. Доуї [30] запропонував концепцію 3R «Відрізнити продукти від частин», яка враховує концепцію повторного використання, повторного виробництва та переробки (3R). Мд. М. Хасан, Мд. Некмахмуд, Л. Яжуан та А. Масум у своєму дослідженні [24] пропонують нову модель виробництва, яку представлено на рисунку 2, розглядаючи

двоетапний екологічний процес виробництва, що включає ідею повторного використання, повторного виробництва та переробки (3R).

Перший крок двоетапного екологічного виробничого процесу - це екологічний дизайн виробництва. Дизайн екологічного виробничого процесу поділяється на два підрозділи - дизайн виготовлення готової продукції та виробничого процесу переробки відходів.

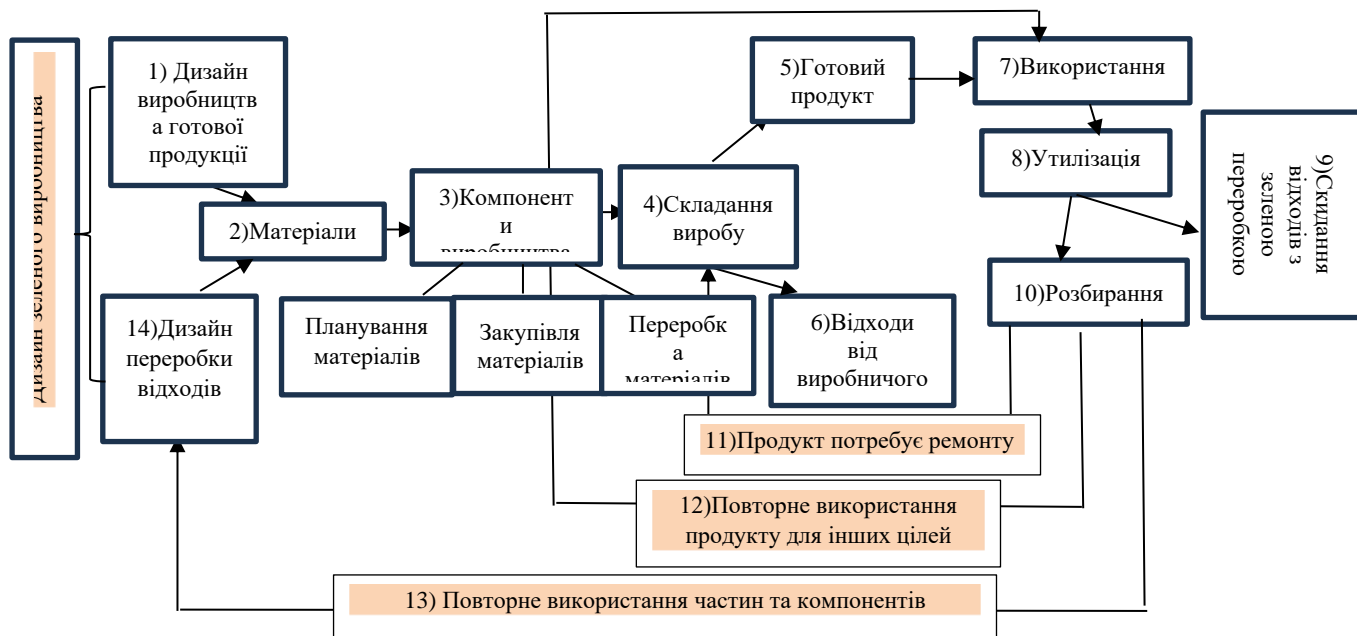


Рисунок 2 – Двоетапний процес зеленого виробництва

Джерело: адаптовано авторами за матеріалами [24]

Виробничий проект готової продукції має послідовний операційний процес. Послідовно уточнюються етапи цього процесу; обробка матеріалів готової продукції, виробничий процес (виготовлення деталей і складання виробів), вихід готової або придатної до використання продукції, використання готової продукції, утилізація брухту або відходів від використання продукту, та скидання відходів зеленої переробки або брухту, які непридатні для подальшого виробництва.

Виробничий проект для відходів також має послідовний операційний процес. Цей процес поділяється на три категорії. Перша починається з відходів у процесі виробництва і йде на виробниче проектування відходів. Друга починається з розбирання продуктів для повторного використання в інших цілях і переходу до виробничого проекту для виробництва продуктів з відходів, а третя починається зі деталей продуктів після розбирання виробів та йде до дизайну виготовлення продуктів з відходів.

Зелений спосіб виробництва та доставки товарів і послуг до цільових споживачів вважається суттєвою детермінантою соціальної відповідальності за споживачів і навколишнє середовище [31]. З цієї точки зору зелена логістика розглядається як суттєва частина діяльності компанії та сучасної системи ланцюгу постачання для забезпечення сталого розвитку компанії.

Ф. Котлер і Дж. Армстонг [32] визначили три типи логістики, такі як вхідна логістика, вихідна логістика та зворотна логістика. Серед них вхідна логістика підтримує постачальника для функцій компанії, а вихідна логістика підтримує компанію щодо збуту продукції через для роздрібних торговців. Ці частини зворотної логістики наразі використовуються як два взаємозамінні терміни - «зелена логістика» та «зворотна логістика».

О. Сорока-Столька [33] зазначає, що різні зацікавлені сторони, включаючи компанії, клієнтів, політику, і суспільство, безпосередньо впливають на процес зеленої логістики.

Зелений облік, облік екологічної підтримки або екологічний облік відіграє значну роль у сталому розвитку [34]. Концепція зеленого обліку втілюється в інтегруючій формі середовища, управління, обліку та фінансування, яке підтримує системи прийняття стратегічних рішень, враховуючи як екологічні, так і економічні заходи.

Зелена система бухгалтерського обліку відрізняється від традиційної системи бухгалтерського обліку тим, що вона безпосередньо пов'язана із добровільними або регулятивними програмами. Нефінансова звітність стає реальією не тільки великих, а й малих і середніх підприємств. Екологізація фінансів підприємства та системи їх обліку, включає послідовність, визначеність і точність, та розглядається як складна мета. Існує матеріальна відмінність серед важливості точності, визначеності та послідовності у звітах про викиди вуглецю.

Концепція 3R (зменшення, повторне використання, переробка) вважається досягнутою у довгостроковій екологічній стійкості промислового виробничого процесу [35]. Такий підхід несе в собі різні можливості за рахунок мінімізації споживання природних ресурсів і максимального зменшення тиску на навколишнє середовище. Крім того, відходи визнано ресурсом для переробки.

Зелені інформаційні системи (ГІС) є інтегрованою формою інформаційно-комунікаційної системи, яка безпосередньо підтримує ініціативи щодо екологічної стійкості в економіці [36]. Вона поєднує всі функції бізнесу через технології.

Крім того, вона встановлює розмовні терміни інформаційні технології та корпоративні інформаційні системи для подолання викликів зелених і стійких практик.

Ефективність сталого ланцюжка поставок класифікується на внутрішню ефективність (економічні результати) та зовнішні показники (екологічні та соціальні показники).

Порівняно з традиційними показниками ланцюга постачання, ефективність зеленого ланцюга постачання впливає на економіку, навколишнє середовище та суспільство, тоді як ефективність традиційного ланцюга постачання впливає на вартість, якість, гнучкість, надійність і швидкість.

Промислова революція змінила відносини між людством та екологією Землі за допомогою технологій. Тому *концепція «зелених технологій»* розглядається через використання відновлюваних природних ресурсів, які ніколи не мають бути вичерпані, та через мінімізацію негативного впливу технологічних інновацій та зеленої інженерії. Вона включає в себе стійкість завдяки дизайну «від колиски до колиски» для переробки та повторного використання, скорочення джерел за рахунок зменшення відходів і забруднення, інновації шляхом розробки альтернативних передових технологій, демонстрацію економічних вигід через захист навколишнього середовища та зменшення впливу людини на навколишнє середовище завдяки втіленню на практиці принципів сталого розвитку.

Зелені технології мають втілювати наступні принципи екологічності:

- Екологічне використання: мінімізація енергоспоживання технологічних інновацій, використовуючи системи екологічно безпечним способом;
- Екологічна утилізація: повторна використання та відновлювання старих технологічних інновацій, переробка належним чином непотрібного обладнання
- Зелений дизайн: розробка енергоефективної та екологічно чистої технологічної системи.
- Зелене виробництво: виробництво обладнання, яке має мінімальний вплив на навколишнє середовище або зовсім не впливає на нього.

Зелений маркетинг – це цілісний процес управління, який виходить з концепції зеленого маркетингу. М. Полонський і П. Дж. Розенбергер III визначають «зелений

маркетинг» як систему заходів, спрямованих на створення та полегшення будь-яких запланованих обмінів, щоб задовольнити людські потреби чи бажання, таким чином, щоб задоволення цих потреб та бажань відбувалося із мінімальним шкідливим впливом на природне середовище» [37]. Ф. Котлер і К. Келлер уточнюють ряд основних термінів маркетингових напрямків, таких як комплекс маркетингу (продукт, ціна, місце, просування), маркетингова стратегія (сегментація, диференціація, таргетинг, позиціонування), комунікаційний мікс-маркетинг і брендинг [38].

М. Полонський і П.Дж. Розенбергер III сформулювали Зелені 4П (продукт, ціна, місце та просування) для впровадження стратегій зеленого маркетингу.

I, насамкінець, - всеохоплюючий термін «*зелений менеджмент*». Стратегії екологізації для покращення бізнес- та екологічних показників в управлінській діяльності розглядаються як зелений менеджмент [39].

Зелений менеджмент передбачає вирішення екологічних проблем шляхом реалізації екологічного плану чи політики, планування зменшення негативних впливів на навколишнє середовище, забезпечення необхідного навчання працівників та моніторинг та оцінка екологічних норм. Крім того, він передбачає економію коштів, людських ресурсів, ефективне управління ресурсами, перевірку клієнтів, здатність до інновацій, екологічні міркування та прибутковість.

С.-Х. Чун та ін. зазначають, що практики зеленого управління мають містити майже три елементи: екологічно чисті операції, допомога партнерам у ланцюзі постачання та підтримка внутрішнього контролю. Це забезпечує ефективний, комплексний, систематичний підхід до моніторингу, збору, управління та аналізу інформації про організаційну стійкість, прибутковість, надмірність витрат і ефективність структури управління.

Одним з інструментів, які запроваджують міжнародні організації задля сприянню «зеленому переходу» у ланцюгах вартості глобального та національного рівнів є Платформа Зеленої промисловості ЮНІДО. Метою Платформи Зеленої промисловості ЮНІДО є введення соціальних та екологічних міркувань в основний курс діяльності підприємств у всіх країнах та регіонах шляхом більш ефективного використання енергії та сировинних матеріалів, інноваційної практики та застосування нових зелених технологій [41].

Це дозволяє підвищити конкурентоспроможність за рахунок зниження витрат та / або кращої відповідності міжнародним стандартам. ЮНІДО добре розуміє, що дематеріалізація, тобто розмежування економічного зростання від збільшення використання природних ресурсів, вимагатиме узгоджених зусиль уряду, бізнесу та громадянського суспільства на міжнародному рівні для швидкого масштабування існуючих рішень. У цьому плані Платформа Зеленої промисловості була розроблена як глобальна багатостороння ініціатива, яка сприяє технічному співробітництву та дослідженням, а також обміну кращими практичними рішеннями.

Ця платформа дає можливість забезпечити конкретні зобов'язання та мобілізувати дії, спрямовані на підтримку сталих промислових моделей, а також залучити до трансформаційних партнерських відносин, що розширюють зелену (екологічну) політику та практику. Члени Платформи Зеленої Промисловості (компанії, уряди, міжнародні організації, неурядові організації та науково-дослідні інститути) беруть на себе зобов'язання активно підтримувати політику та практику у сфері зеленої промисловості, зокрема, підвищення ефективності використання ресурсів, поліпшення управління відходами, зменшення токсичних матеріалів, енергоефективність та відновлювані джерела енергії, підхід до виробництва продукції з позицій життєвого циклу, екологізація ланцюгів доданої вартості, дослідження та інновації, забезпечення фінансів для зелених галузей та створення робочих місць [41].

Платформа Зеленої Промисловості була офіційно започаткована під час Конференції ООН зі сталого розвитку в 2012 році (також відома під назвою "Ріо+20") як розвиток Ініціативи Зеленої промисловості, розробленої трьома роками раніше [41].

Ця ініціатива впроваджує стратегію зеленого економічного зростання, що забезпечується не за рахунок соціального та екологічного здоров'я. Вона допомагає підприємствам підвищити їх ресурсну продуктивність та екологічну результативність (озеленення промисловості) та вводить нові заходи з постачання екологічних товарів та послуг (створення зелених галузей промисловості).

ЮНІДО також сприяє покращенню порядку денного зеленої промисловості через спільну роботу з Програмою ООН з навколишнього середовища у сфері Ресурсоефективного та Чистого Виробництва (Resource Efficient and Cleaner Production - RECP). Як показано на рисунку 3, RECP стосується використання практики попереджувального екологічного менеджменту в промислових продуктах, процесах та послугах з потрійною метою підвищення продуктивності використання ресурсів, управління навколишнім середовищем та людського розвитку. Це вимагає сприятливих рамок умов, згідно з якими ЮНІДО розглядає політику та стратегію, передачу технологій, фінансові інструменти та розвиток потенціалу.

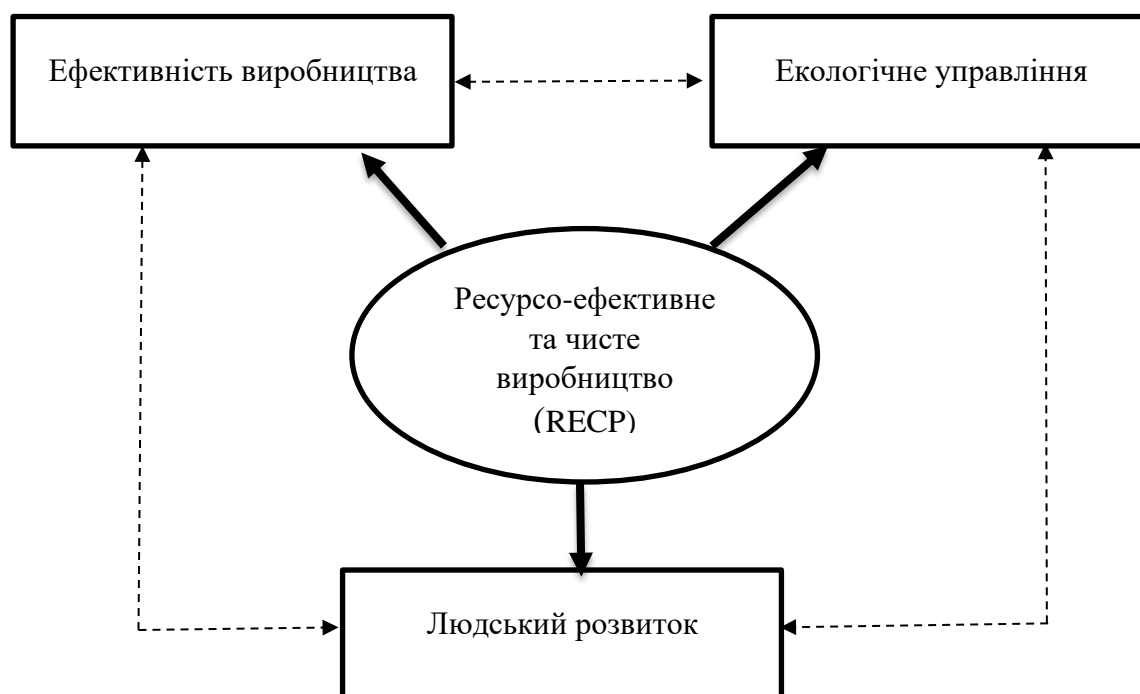


Рисунок 3– Ресурсо-ефективне та чисте виробництво [41]

Державні органи можуть стати рушійною силою «озеленення» ланцюгів вартості, прагнучи до більшої екологічної сталості шляхом розроблення та виконання нормативних актів та надання прямої підтримки фірмам у їх зусиллях з озеленення. Однак головними рушіями є ті фірми, які вирішують займатися озелененням своїх власних операцій або тих ділових партнерів, які знаходяться на вхідному та вихідному потоках ланцюга, в цілях забезпечення регулювання, економічності витрат або маркетингу/іміджу.

Ініціативи зелених ланцюгів доданої вартості мають різні форми і можуть впливати на розвиток ланцюга по-різному. У цьому зв'язку можна виділити чотири основні напрями:

1. Надання порад з питань політики. Мета цього напряму полягає в тому, щоб залучити розробників політики, осіб, які приймають рішення у фірмах, та інших зацікавлених осіб до діалогу для підвищення обізнаності про екологічні проблеми,

пов'язані з ланцюгом доданої вартості. Такий діалог повинен призвести до розробки та введення в дію законів і нормативних актів, а також до розвитку програм «озеленення» ланцюгів доданої вартості, реалізованих урядами та приватним сектором.

2. Звітування про потенціал екологізації (озеленення) та пропозиції щодо технологій найкращої практики: як правило, надаються шляхом галузевих досліджень, що проводяться міждисциплінарними командами експертів у різних сферах екологізації, головним чином пов'язаних з технологіями та операційним менеджментом. Очікується, що такі звіти слугуватимуть керівними орієнтирами для практиків у процесі прийняття ними екологічної політики та практики для підвищення екологічної результативності.

3. Ідентифікація потенціалів більш чистого виробництва та енергозбереження в національних ланцюгах доданої вартості: вони зазвичай базуються на запитах уряду або приватного сектору та включають експертний аналіз на місцевому рівні.

4. Сприяння передачі та розповсюдженню більш чистих та енергозберігаючих технологій: може бути досягнуто за допомогою проектів і програм, що реалізуються урядами та агенціями розвитку. Основний фокус може полягати у впровадженні пілотних та демонстраційних проектів, які надихають інших операторів у країні на копіювання та впровадження нових технологій.

Висновки. Вплив практики екологізації є суттєвим для стійкості зеленої економіки, оскільки це питання трансформації всіх складових ланцюгу створення вартості. Зрозуміло, що стійкість є результатом тривалих спільних зусиль всіх функціональних напрямів бізнесу, урядів, міжнародних організацій. Але ті практики «озеленення» ланцюгів створення вартості, які існують, відкривають для ділового світу різноманітні можливості, тому наразі значна кількість великих компаній широко впроваджують розробку екологічних стратегій.

Інтеграція соціального, екологічного та економічного політики відіграє життєво важливу роль у розвитку зеленого бізнесу. Крім того, зелене бізнес-середовище потребує більшої уваги з точки зору вивчення впливу аргументів екологічної безпеки, пільг, соціального захисту на поведінку споживачів. Пристосовуючись до екологічного бізнесу, кожен компонент «зеленого» бізнесу повинен налаштуватися на його стійкість. Це допоможе досягти спільної кінцевої мети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deif, A.M., 2011. A system model for green manufacturing. *J. Clean. Prod* 19, 1553–1559. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.05.022>.
2. Gadde, S., Rabinovich, M., Chase, J., 1997. Reduce, reuse, recycle: An approach to building large internet caches. *Oper. Syst.* 1997, 93–98. <http://dx.doi.org/10.1109/HOTOS.1997.595189>, Sixth Work. Hot Top
3. Makower, J., 2014. State of Green Business. <http://dx.doi.org/10.1186/1753-6561-3-s5-il>
4. Molenaar, J.W., Kessler, J.J., 2017. The business benefits of using sustainability standards: A meta review. *Aidenvironment*
5. Čekanavičius, L., Bazyte, R., Dičmonaitė, A., 2014. Green business: Challenges and practices. *Issn Ekon* 93, 74–88.
6. Florida, R., Davison, D., Cline, M., 1999. Do green businesses benefit communities? public policy
7. Franco, G. De, Kothari, S.P., Verdi, R.S., 2009. The benefits of financial statement comparability the benefits of financial statement comparability. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-679X.2011.00415.x>
8. Pattinson, C., 2015. Emerging technologies and their environmental impact. In: *Green Information Technology: A Sustainable Approach*. Elsevier Inc, <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-801379-3.00002-4>

9. Arenas, D., Fosse, J., Huc, E., 2010. Business Going Green - An Exploratory Study on the Process Towards Sustainability. ESADE-Institute for Social Innovation, Spain
10. Nogareda, J.S., Ziegler, A., 2006. Green Management and Green Technology – Exploring the Causal Relationship, No. 040
11. Hammond, A., Adriaanse, A., Rodenburg, E., Bryant, D., Woodward, R., 1995. Environmental Indicators: A Systematic Approach To Measuring and Reporting on Environmental Policy Performance in the Context of Sustainable Development. World Resources Institute, <http://dx.doi.org/10.1021/ja01151a046>
12. Mioara, B., Mihai, T., 2014. Incidence of green business on developing the entrepreneurial environment from metropolitan area of Iași. *Procedia Econ. Financ.* 15, 1201–1208. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00579-6](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00579-6).
13. Chin, T.A., Tat, H.H., Sulaiman, Z., 2015. Green supply chain management, environmental collaboration and sustainability performance. *Procedia CIRP* 26, 695–699. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.035>
14. Ahlstrom, D., 2010. How business contributes to society. *Acad. Manag. Perspect.* 10–23.
15. Newton, T., Harte, G., 1997. Green business: Technician kitsch? *J. Manag. Stud.* 34, 75–98. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00043>
16. Makower, J., 2014. State of Green Business. <http://dx.doi.org/10.1186/1753-6561-3-s5-il>.
17. Nulkar, G., 2014. SMES and environmental performance – a framework for green business strategies. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 133, 130–140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.177>
18. Lun, Y.H.V., 2011. Green management practices and firm performance: A case of container terminal operations. *Resour. Conserv. Recycl.* 55, 559–566. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2010.12.001>.
19. Guimaraes, T., Sato, O., 1996. Differences in perceptions of human resource development across countries. *J. Transnatl. Manag. Dev.* 2, <http://dx.doi.org/10.1300/J130v02n03>
20. Chun, S.-H., Hwang, H.J., Byun, Y.-H., 2015. Supply chain process and green business activities: Application to small and medium enterprises. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 186, 862–867. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.191>
21. Lee, K.H., 2009. Why and how to adopt green management into business organizations?: The case study of Korean SMEs in manufacturing industry. *Manag. Decis.* 47, 1101–1121. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740910978322>.
22. Green, K.W., Zelbst, P.J., Meacham, J., Bhaduria, V.S., 2012. Green supply chain management practices: Impact on performance. *Supply Chain Manag.* 17, 290–305. <http://dx.doi.org/10.1108/13598541211227126>
23. Taib, M.Y.M., Udin, Z.M., Ghani, A.H.A., 2015. The collaboration of green design & technology towards business sustainability in Malaysian manufacturing industry. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 211, 237–242. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.029>
24. Md. Morshadul Hasan, Md. Nekmahmud, Lu Yajuan, Masum A. Patwary. Green business value chain: a systematic review. *Sustainable Production and Consumption* · August 2019. DOI: 10.1016/j.spc.2019.08.003
25. Darnal, N., Jolley, G.J., Handfield, R., 2008. Environmental management systems and green supply chain management: Complements for sustainability? *Bus. Strateg. Environ.* 18, 30–45. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.557>
26. Diwekar, U., 2005. Green process design, industrial ecology, and sustainability: A systems analysis perspective. *Resour. Conserv. Recycl.* 44, 215–235. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2005.01.007>.
27. Srivastava, S.K., 2007. Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *Int. J. Manag. Rev.* 9, 53–80. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00202.x>

- 28.Chan, E.S.W., 2013. Managing green marketing: Hong Kong hotel managers' perspective. *Int. J. Hosp. Manag.* 34, 442–461. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.12.007>.
- 29.Kumar, P., Ghodeswar, B.M., 2015. Factors affecting consumers' green product purchase decisions. *Mark. Intell. Plan* 33, 330–347. <http://dx.doi.org/10.1108/MIP-03-2014-0068>
- 30.Dowie, T., 1994. Green design. *World Cl. Des. Manuf.* 1, 32–38. <http://dx.doi.org/10.1108/09642369210063045>
- 31.Staniškis, J.K., 2011. Green industry – A new concept. *Environ. Res. Eng. Manag.*
- 32.Kotler, P., Armstrong, G., 2018. *Principle of Marketing*, seventeenth ed. Pearson 2, 3–4
- 33.Seroka-Stolka, O., 2014. The development of green logistics for implementation sustainable development strategy in companies. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 151, 302–309. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.028>.
- 34.Sonja Gallhofer, Jim Haslam, 1997. The direction of green accounting policy: critical reflections. *Accounting, Audit. Account. J.* 10, 148–174. <http://dx.doi.org/10.1108/09513579710166703>
- 35.Bushnell, K., Harpster, A., Simchuk, S., Manckia, J., Stevens, C., 2010. Reduce, reuse and recycle: Cohabitation in the built environment. *Int. J. Stroke* 5, 421–422. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1747-4949.2010.00472.x>.
- 36.Ogunyemi, T., Aktas, E., 2013. the impact of green information systems on sustainable supply chain and organisational performance, in: 10th Eur. Mediterr. Middle East. Conf. Inf. Syst, vol. 2013. pp. 1–9.
- 37.Polonsky, M.J., Rosenberger III, P.J., 2001. Reevaluating green marketing: A strategic approach. *Bus. Horiz* 2, 1–30. <http://dx.doi.org/10.1039/C39860000627>
- 38.Kotler, P., Keller, K.L., 2016. *Marketing Management* 15 Global Edition. <http://dx.doi.org/10.1080/08911760903022556>
- 39.Loknath, Y., Abdul Azeem, B., 2017. Green management-concept and strategies. *Natl. Conf. Mark. Sustain. Dev.* 688–702.
- 40.Chun, S.-H., Hwang, H.J., Byun, Y.-H., 2015. Supply chain process and green business activities: Application to small and medium enterprises. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 186, 862–867. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.191>
- 41.ЮНІДО (2015) Глобальні ланцюги доданої вартості та розвиток. Підтримка всеохоплюючого та сталого промислового розвитку з боку ЮНІДО.

REFERENCES

1. Deif, A.M., 2011. A system model for green manufacturing. *J. Clean. Prod* 19, 1553–1559. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.05.022>.
2. Gadde, S., Rabinovich, M., Chase, J., 1997. Reduce, reuse, recycle: An approach to building large internet caches. *Oper. Syst.* 1997, 93–98. <http://dx.doi.org/10.1109/HOTOS.1997.595189>, Sixth Work. Hot Top
3. Makower, J., 2014. State of Green Business. <http://dx.doi.org/10.1186/1753-6561-3-s5-il>
4. Molenaar, J.W., Kessler, J.J., 2017. The business benefits of using sustainability standards: A meta review. *Aidenvironment*
5. Čekanavičius, L., Bazyte, R., Dičmonaitė, A., 2014. Green business: Challenges and practices. *Issn Ekon* 93, 74–88.
6. Florida, R., Davison, D., Cline, M., 1999. Do green businesses benefit communities? public policy
7. Franco, G. De, Kothari, S.P., Verdi, R.S., 2009. The benefits of financial statement comparability the benefits of financial statement comparability. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-679X.2011.00415.x>
8. Pattinson, C., 2015. Emerging technologies and their environmental impact. In: *Green Information Technology: A Sustainable Approach*. Elsevier Inc, <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-801379-3.00002-4>

9. Arenas, D., Fosse, J., Huc, E., 2010. Business Going Green - An Exploratory Study on the Process Towards Sustainability. ESADE-Institute for Social Innovation, Spain
10. Nogareda, J.S., Ziegler, A., 2006. Green Management and Green Technology – Exploring the Causal Relationship, No. 040
11. Hammond, A., Adriaanse, A., Rodenburg, E., Bryant, D., Woodward, R., 1995. Environmental Indicators: A Systematic Approach To Measuring and Reporting on Environmental Policy Performance in the Context of Sustainable Development. World Resources Institute, <http://dx.doi.org/10.1021/ja01151a046>
12. Mioara, B., Mihai, T., 2014. Incidence of green business on developing the entrepreneurial environment from metropolitan area of Iași. *Procedia Econ. Financ.* 15, 1201–1208. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00579-6](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00579-6).
13. Chin, T.A., Tat, H.H., Sulaiman, Z., 2015. Green supply chain management, environmental collaboration and sustainability performance. *Procedia CIRP* 26, 695–699. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.035>
14. Ahlstrom, D., 2010. How business contributes to society. *Acad. Manag. Perspect.* 10–23.
15. Newton, T., Harte, G., 1997. Green business: Technician kitsch? *J. Manag. Stud.* 34, 75–98. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00043>
16. Makower, J., 2014. State of Green Business. <http://dx.doi.org/10.1186/1753-6561-3-s5-il>.
17. Nulkar, G., 2014. SMES and environmental performance – a framework for green business strategies. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 133, 130–140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.177>
18. Lun, Y.H.V., 2011. Green management practices and firm performance: A case of container terminal operations. *Resour. Conserv. Recycl.* 55, 559–566. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2010.12.001>.
19. Guimaraes, T., Sato, O., 1996. Differences in perceptions of human resource development across countries. *J. Transnatl. Manag. Dev.* 2, <http://dx.doi.org/10.1300/J130v02n03>
20. Chun, S.-H., Hwang, H.J., Byun, Y.-H., 2015. Supply chain process and green business activities: Application to small and medium enterprises. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 186, 862–867. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.191>
21. Lee, K.H., 2009. Why and how to adopt green management into business organizations?: The case study of Korean SMEs in manufacturing industry. *Manag. Decis.* 47, 1101–1121. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740910978322>.
22. Green, K.W., Zelbst, P.J., Meacham, J., Bhaduria, V.S., 2012. Green supply chain management practices: Impact on performance. *Supply Chain Manag.* 17, 290–305. <http://dx.doi.org/10.1108/13598541211227126>
23. Taib, M.Y.M., Udin, Z.M., Ghani, A.H.A., 2015. The collaboration of green design & technology towards business sustainability in Malaysian manufacturing industry. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 211, 237–242. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.029>
24. Md. Morshadul Hasan, Md. Nekmahmud, Lu Yajuan, Masum A. Patwary. Green business value chain: a systematic review. *Sustainable Production and Consumption* · August 2019. DOI: 10.1016/j.spc.2019.08.003
25. Darnal, N., Jolley, G.J., Handfield, R., 2008. Environmental management systems and green supply chain management: Complements for sustainability? *Bus. Strateg. Environ.* 18, 30–45. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.557>
26. Diwekar, U., 2005. Green process design, industrial ecology, and sustainability: A systems analysis perspective. *Resour. Conserv. Recycl.* 44, 215–235. <http://dx.doi.org/10.1016/j.resconrec.2005.01.007>.
27. Srivastava, S.K., 2007. Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. *Int. J. Manag. Rev.* 9, 53–80. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00202.x>

- 28.Chan, E.S.W., 2013. Managing green marketing: Hong Kong hotel managers' perspective. *Int. J. Hosp. Manag.* 34, 442–461. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.12.007>.
- 29.Kumar, P., Ghodeswar, B.M., 2015. Factors affecting consumers' green product purchase decisions. *Mark. Intell. Plan* 33, 330–347. <http://dx.doi.org/10.1108/MIP-03-2014-0068>
- 30.Dowie, T., 1994. Green design. *World Cl. Des. Manuf.* 1, 32–38. <http://dx.doi.org/10.1108/09642369210063045>
- 31.Staniškis, J.K., 2011. Green industry – A new concept. *Environ. Res. Eng. Manag.*
- 32.Kotler, P., Armstrong, G., 2018. *Principle of Marketing*, seventeenth ed. Pearson 2, 3–4
- 33.Seroka-Stolka, O., 2014. The development of green logistics for implementation sustainable development strategy in companies. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 151, 302–309. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.028>.
- 34.Sonja Gallhofer, Jim Haslam, 1997. The direction of green accounting policy: critical reflections. *Accounting, Audit. Account. J.* 10, 148–174. <http://dx.doi.org/10.1108/09513579710166703>
- 35.Bushnell, K., Harpster, A., Simchuk, S., Manckia, J., Stevens, C., 2010. Reduce, reuse and recycle: Cohabitation in the built environment. *Int. J. Stroke* 5, 421–422. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1747-4949.2010.00472.x>.
- 36.Ogunyemi, T., Aktas, E., 2013. the impact of green information systems on sustainable supply chain and organisational performance, in: 10th Eur. Mediterr. Middle East. Conf. Inf. Syst, vol. 2013. pp. 1–9.
- 37.Polonsky, M.J., Rosenberger III, P.J., 2001. Reevaluating green marketing: A strategic approach. *Bus. Horiz* 2, 1–30. <http://dx.doi.org/10.1039/C39860000627>
- 38.Kotler, P., Keller, K.L., 2016. *Marketing Management* 15 Global Edition. <http://dx.doi.org/10.1080/08911760903022556>
- 39.Loknath, Y., Abdul Azeem, B., 2017. Green management-concept and strategies. *Natl. Conf. Mark. Sustain. Dev.* 688–702.
- 40.Chun, S.-H., Hwang, H.J., Byun, Y.-H., 2015. Supply chain process and green business activities: Application to small and medium enterprises. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 186, 862–867. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.191>
- 41.ЮНІДО (2015) Глобальні ланцюги доданої вартості та розвиток. Підтримка всеохоплюючого та сталого промислового розвитку з боку ЮНІДО.

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.10

УДК 005.21

JELClassification: L71, Q01

Іонін Є.Є.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-2903-3143>

E-mail: ionin.iyy@donnu.edu.ua

Додух В.М.

аспірант кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса, Україна

<https://orcid.org/0009-0000-4819-0921>

E-mail: v.dodukh@donnu.edu.ua

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН МІЖНАРОДНИХ НАФТОГАЗОВИДОБУВНИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ

У даній роботі проаналізовано стратегії трансформаційних змін великих міжнародних нафтогазовидобувних компаній в контексті декарбонізації, які є ключовим елементом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності галузі в умовах глобальної зміни клімату. Сучасний енергетичний сектор стикається зі значними викликами, спричиненими необхідністю зниження викидів вуглекислого газу та переходу до більш екологічно чистих джерел енергії. Міжнародні нафтогазові компанії, які історично залежали від викопного палива, зобов'язані адаптувати свої бізнес-моделі та виробничі процеси для відповідності новим екологічним стандартам та соціальним очікуванням.

Виконано порівняння стратегій трансформаційних змін трьох міжнародних нафтогазовидобувних компаній (Saudi Aramco, ExxonMobil, Shell) у контексті декарбонізації, виділено переваги та недоліки кожної із стратегій. Пропонується враховувати досвід провідних світових компаній при складанні планів з декарбонізації для українських нафтогазовидобувних підприємств.

Однією з ключових причин важливості трансформаційних змін є необхідність відповідності глобальним цілям декарбонізації, закріплених Паризькою угодою 2015 року. Це означає, що нафтогазові компанії повинні істотно скоротити свої викиди парникових газів, що вимагає докорінних змін в управлінні активами та технологічних підходах до видобутку і переробки викопних видів ресурсів. Компанії, які не зможуть адаптуватися до цих змін, ризикують втратити позиції на ринку, зіткнутися зі зниженням інвестиційної привабливості та регуляторними санкціями.

Інший важливий аспект трансформаційних змін пов'язаний з розвитком нових напрямів бізнесу, таких як відновлювані джерела енергії та низьковуглецеві технології. Стратегії декарбонізації включають диверсифікацію портфеля активів, інвестиції в "зелену" енергетику, а також розвиток інноваційних рішень для захоплення і зберігання вуглекислого газу. Міжнародні компанії вже запроваджують амбітні програми щодо зниження вуглецевого сліду та збільшення інвестицій у відновлювану енергетику, тим самим сприяючи підвищенню стійкості до довгострокових кліматичних ризиків.

Також важливою є соціальна складова трансформаційних змін. Під впливом зростаючого тиску з боку інвесторів, державних органів і громадськості нафтогазові компанії змушені демонструвати екологічну відповідальність і прозорість. Реалізація стратегій сталого розвитку дозволяє компаніям не тільки зберігати соціальне схвалення на

ведення бізнесу, але й підвищувати довіру з боку суспільства. Це, в свою чергу, сприяє залученню нових інвестицій та розвитку партнерських відносин з екологічно орієнтованими гравцями.

Ключові слова: декарбонізація, стратегія, нафтогазова компанія, енергетичний сектор, сталий розвиток.

Рис. 1, Табл. 2, Лім. 11.

Ionin Y.

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Accounting, Analysis, and Auditing,
Vasyl Stus Donetsk National University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-2903-3143>

E-mail: ionin.iyy@donnu.edu.ua

Dodukh V.

Postgraduate Student of the Department of Management and Behavioral Economics,
Vasyl Stus Donetsk National University, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0000-4819-0921>

E-mail: v.dodukh@donnu.edu.ua

**ANALYSIS OF TRANSFORMATIONAL CHANGE STRATEGIES OF
INTERNATIONAL OIL AND GAS COMPANIES IN THE CONTEXT OF
DECARBONIZATION**

This paper analyzes the transformational change strategies of major international oil and gas companies in the context of decarbonization, which are key elements in ensuring the industry's resilience and competitiveness amid global climate change. The modern energy sector faces significant challenges due to the need to reduce carbon dioxide emissions and transition to cleaner energy sources. International oil and gas companies, which have historically relied on fossil fuels, must adapt their business models and production processes to comply with new environmental standards and social expectations.

A comparison of the transformational change strategies of three international oil and gas companies (Saudi Aramco, ExxonMobil and Shell) in the context of decarbonization has been conducted, highlighting the strengths and weaknesses of each strategy. It is suggested to consider the experience of leading global companies when developing decarbonization plans for Ukrainian oil and gas enterprises.

One key reason transformational changes are important is the need to comply with global decarbonization goals, as stipulated by the 2015 Paris Agreement. This implies that oil and gas companies must significantly reduce their greenhouse gas emissions, which requires fundamental changes in asset management and technological approaches to the extraction and processing of fossil resources. Companies that fail to adapt to these changes risk losing market positions, facing a decline in investment attractiveness, and encountering regulatory sanctions.

Another important aspect of transformational changes is the development of new business areas, such as renewable energy sources and low-carbon technologies. Decarbonization strategies include asset portfolio diversification, investments in "green" energy, and the development of innovative solutions for carbon capture and storage. International companies are already implementing ambitious programs to reduce their carbon footprint and increase investments in renewable energy, thereby enhancing resilience to long-term climate risks.

The social component of transformational changes is also important. Under the growing pressure from investors, government bodies, and the public, oil and gas companies are forced to demonstrate environmental responsibility and transparency. Implementing sustainable development strategies allows companies not only to maintain social approval for conducting

business but also to increase trust in society. This, in turn, contributes to attracting new investments and developing partnerships with environmentally oriented players.

Keywords: decarbonization, strategy, oil and gas company, energy sector, sustainable development.

Fig. 1, Tables 2, Ref. 11.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобального потепління та зростаючої потреби у зниженні викидів парникових газів нафтогазовидобувні компанії стикаються з необхідністю адаптації своїх бізнес-моделей до вимог декарбонізації. Цей процес супроводжується значними трансформаційними змінами, які включають диверсифікацію енергетичних джерел, впровадження інноваційних технологій та зменшення залежності від викопних видів палива. Проблема полягає у тому, що підходи різних міжнародних нафтогазових компаній до реалізації цих змін суттєво відрізняються. Одні компанії активно інвестують у відновлювані джерела енергії та технології з декарбонізації, інші ж залишаються зосередженими на традиційних бізнес-моделях. Таким чином, виникає необхідність аналізу стратегій трансформаційних змін міжнародних нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації, щоб зрозуміти їх ефективність і здатність адаптуватися до нових екологічних викликів та ринкових умов. Вивчення цього досвіду особливо важливо для України у повоєнний період для швидкого відновлення енергетичного сектору та економіки в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зважаючи на проблематику дослідження багато науковців займалися питаннями декарбонізації. Так Владиченко В. В. та Замулко А. І. досліджували процеси інтеграції відновлюваної енергетики в газову промисловість. Гринюк О. зосередилася на ідентифікації ризиків, пов'язаних з декарбонізацією нафтогазової галузі. В той же час Гуня Д. П. аналізував можливі причини зміни клімату та нагальну необхідність декарбонізації енергетичного сектору. У своїй роботі він акцентував увагу на впливі викидів парникових газів на кліматичні зміни та обґрунтував важливість скорочення викидів в енергетиці.

В той же час Кузнецова М. О. досліджувала декарбонізацію як ключовий пріоритет сталого розвитку енергетичних підприємств. Вона розглянула економічні та екологічні вигоди переходу на низьковуглецеві моделі в енергетичному секторі. Максимова І. проаналізувала процеси декарбонізації світової промисловості, зокрема акцентувала увагу на впровадженні технологій, спрямованих на скорочення викидів у глобальній енергетиці.

Паневник О. В. вивчав інтеграцію технологій відновлюваної енергетики в нафтогазову промисловість. Він досліджував способи, якими технології відновлюваної енергії можуть сприяти підвищенню ефективності та сталості у нафтогазовому секторі.

Blazquez J. та ін. у своєму дослідженні представили можливі шляхи декарбонізації для нафтогазового сектору, розглянувши економічні та політичні аспекти переходу на низьковуглецеві моделі у галузі. Green J. та ін. дослідили політичну та економічну поведінку нафтогазової галузі щодо декарбонізації.

Формулювання цілей статті. Метою даної наукової статті є аналіз переваг і недоліків різних стратегій трансформаційних змін міжнародних нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації.

Виклад основного матеріалу. Трансформаційні зміни міжнародних нафтогазовидобувних компаній є критично важливими у контексті глобальних зусиль з декарбонізації. Нафтогазовий сектор традиційно є одним із найбільших джерел викидів парникових газів, що сприяє зміні клімату. У зв'язку з цим нафтогазові компанії стикаються з дедалі більшим тиском з боку урядів, інвесторів та суспільства, які вимагають переходу до більш екологічно сталих моделей бізнесу. Трансформація включає скорочення викидів, розвиток відновлюваних джерел енергії, інвестиції в технології вловлювання і зберігання вуглекислого газу та оптимізацію ресурсів. Зміна стратегій компаній у бік сталого розвитку сприяє зниженню їхнього екологічного впливу,

забезпеченню конкурентоспроможності у новій економіці низьковуглецевої енергетики та підтримує досягнення глобальних цілей з обмеження підвищення температури планети.

У контексті глобальних кліматичних змін та зростаючого антропогенного впливу на навколишнє середовище, питання декарбонізації світової економіки набуває першочергового значення. Декарбонізація, що передбачає зниження викидів вуглекислого газу та інших парникових газів, є ключовим елементом у боротьбі з глобальним потеплінням та його наслідками [2-3, 5].

На сьогоднішній день антропогенні викиди парникових газів досягли безпрецедентних рівнів за останні десятиліття. Це призвело до підвищення середньої глобальної температури, що, в свою чергу, спричинило низку негативних наслідків, включаючи підвищення рівня моря, збільшення частоти та інтенсивності екстремальних погодних явищ, а також зміни в екосистемах.

Процес декарбонізації вимагає комплексного підходу, що охоплює різні сектори економіки. Ключовими напрямками є [1-6]:

1. Енергетичний сектор – перехід від викопних видів палива до відновлюваних джерел енергії.
2. Транспорт – розвиток електромобілів та громадського транспорту з низьким рівнем викидів.
3. Промисловість – впровадження енергоефективних технологій та циркулярної економіки.
4. Будівництво – підвищення енергоефективності будівель та використання екологічних матеріалів.

Економічні дослідження показують, що інвестиції в декарбонізацію можуть не тільки зменшити негативний вплив на клімат, але й стимулювати економічне зростання через створення нових робочих місць та розвиток інноваційних технологій. Однак, для досягнення значного прогресу необхідна координація зусиль на глобальному рівні, включаючи міжнародні угоди та співпрацю між урядами, бізнесом та громадянським суспільством [2-4, 8].

Таким чином, декарбонізація світової економіки є не лише екологічною необхідністю, але й потенційним драйвером сталого економічного розвитку. Своєчасні та ефективні дії в цьому напрямку мають критичне значення для забезпечення стабільного майбутнього планети та добробуту майбутніх поколінь.

У контексті глобальних кліматичних змін та нагальної потреби декарбонізації світової економіки, роль великих нафтогазових компаній набуває особливого значення та складності. Ці підприємства, які історично були рушійною силою індустріалізації та економічного зростання, нині опинилися на перехресті екологічних, економічних та геополітичних викликів.

Передусім нафтогазові гіганти стоять перед необхідністю трансформації своїх бізнес-моделей. Це передбачає поступовий перехід від традиційних вуглеводневих ресурсів до відновлюваних джерел енергії. Такий перехід вимагає значних інвестицій у дослідження, розробку та впровадження нових технологій, зокрема у сфері сонячної, вітрової енергетики та «зеленого» водню.

Водночас, ці компанії відіграють ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки під час перехідного періоду. Вони мають унікальну можливість використати свій досвід, інфраструктуру та фінансові ресурси для розробки та впровадження технологій уловлювання та зберігання вуглекислого газу, що може суттєво знизити викиди парникових газів від існуючих виробництв.

Крім того, нафтогазові корпорації мають значний вплив на формування енергетичної політики на національному та міжнародному рівнях. Їхня участь у розробці стратегій декарбонізації та встановленні стандартів викидів є критично важливою для досягнення глобальних кліматичних цілей.

Однак, цей процес трансформації супроводжується низкою викликів. Зокрема, компанії стикаються з необхідністю балансування між короткостроковими фінансовими інтересами акціонерів та довгостроковими екологічними зобов'язаннями. Крім того, існує ризик створення інфраструктури, яка може втратити свою економічну цінність у результаті переходу до низьковуглецевої економіки.

Отже, роль великих нафтогазових компаній у процесі декарбонізації світової економіки є багатогранною та суперечливою. З одного боку, вони мають потенціал стати лідерами у розвитку чистих енергетичних технологій та прискорити глобальний енергетичний перехід. З іншого боку, їхня залежність від викопного палива створює значні перешкоди на шляху до досягнення кліматичних цілей. Успішне вирішення цієї дилеми вимагатиме скоординованих зусиль бізнесу, урядів та міжнародної спільноти.

Основні напрями трансформаційних змін міжнародних нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації відображені на рисунку 1.



Рисунок 1 – Основні напрями трансформаційних змін міжнародних нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації

Джерело: побудовано авторами за [1-5, 8]

У контексті декарбонізації міжнародні нафто- та газовидобувні компанії стикаються з необхідністю суттєвих трансформаційних змін для відповідності сучасним екологічним стандартам та зменшення впливу на клімат. Основними напрямами цих змін є диверсифікація енергетичного портфеля, що передбачає активні інвестиції у відновлювані джерела енергії, такі як сонячна та вітрова енергія.

Важливим аспектом є також інвестиції в технології зниження викидів парникових газів та розвиток водневої енергетики й біопалива як альтернативи викопним видам палива.

Крім того, компанії прагнуть підвищити енергоефективність своїх виробничих процесів, оптимізуючи витрати енергії та зменшуючи втрати. Розвиток технологій захоплення і зберігання вуглекислого газу (CCS) є ключовим напрямом для мінімізації викидів CO₂ та збереження екологічного балансу.

У сукупності ці трансформації дозволяють нафто- та газовидобувним компаніям адаптуватися до нових вимог ринку, зберегти свою конкурентоспроможність і сприяти глобальним зусиллям у боротьбі зі зміною клімату.

Відповідно до дослідницької проблематики даної наукової статті необхідним є аналіз стратегій трансформаційних змін міжнародних нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації на поточному етапі розвитку.

Даний аналіз раціонально було провести на основі трьох великих міжнародних нафтогазових компаній:

- Saudi Aramco – саудівська компанія, є світовим лідером за видобутком сирої нафти;
- ExxonMobil – американська компанія;
- Shell – британська компанія.

Наочно даний аналіз відповідно до основних критерій по цим компаніям відображено у нижченаведеній таблиці (Таблиця 1).

На основі представленої таблиці можна зробити висновок, що міжнародні нафтогазовидобувні компанії демонструють різні підходи до декарбонізації та трансформації своїх бізнес-моделей.

Shell виявляється найбільш прогресивною, встановлюючи амбітні цілі зі скорочення викидів, включаючи сферу охоплення 3, та активно інвестуючи у відновлювані джерела енергії та водневі технології. Компанія також лідирує у прозорості звітності та участі в міжнародних кліматичних ініціативах.

ExxonMobil займає проміжну позицію, фокусуючись на технологіях уловлювання та зберігання вуглецю (CCS) та поступово диверсифікуючи свій бізнес. Компанія покращила прозорість звітності, але не має конкретних цілей для сфери охоплення 3.

Saudi Aramco демонструє найбільш консервативний підхід, зосереджуючись на підвищенні ефективності видобутку та розвитку CCS технологій. Компанія має обмежені інвестиції у відновлювані джерела енергії та меншу прозорість у порівнянні з конкурентами.

Загалом, спостерігається тенденція до поступової трансформації галузі, але з різною швидкістю та інтенсивністю змін у різних компаній.

Відповідно до дослідницької проблематики даної наукової статті розглянемо переваги та недоліки стратегій трансформаційних змін міжнародних нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації (Таблиця 2).

Відповідно до таблиці 2 можна зробити висновок, що міжнародні нафтогазовидобувні компанії обирають різні стратегії трансформаційних змін у контексті декарбонізації.

Saudi Aramco зберігає фокус на своєму основному бізнесі, інвестуючи в технології уловлювання та зберігання вуглекислого газу, проте ризикує втратити конкурентоспроможність за умови швидкого енергетичного переходу.

ExxonMobil демонструє поступовий підхід до диверсифікації, зосереджуючись на технологіях уловлювання та зберігання вуглекислого газу та нафтохімії, але відстає у встановленні чітких цілей щодо скорочення викидів.

Shell, натомість, впроваджує найбільш радикальні зміни, активно інвестуючи у відновлювані джерела енергії та встановлюючи амбітні цілі зі скорочення викидів. Однак така стратегія пов'язана з ризиками швидкої трансформації бізнес-моделі та можливим зниженням короткострокової прибутковості.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки, відображаючи різні підходи компаній до балансування між традиційним бізнесом та адаптацією до вимог декарбонізації.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика стратегій трансформаційних змін міжнародних нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації

Критерій	Saudi Aramco	ExxonMobil	Shell
Цільові показники скорочення викидів CO ₂	Прагне досягти нульових викидів у сфері охоплення 1 і 2 до 2050 року; не має цілей для сфери охоплення 3	Досягнення нульових викидів у сфері охоплення 1 і 2 до 2050 року; не має конкретних цілей для сфери охоплення 3	Скорочення абсолютних викидів на 50% до 2030 року та досягнення нульових викидів до 2050 року (включаючи сферу охоплення 3)
Інвестиції в відновлювані джерела енергії	Обмежені інвестиції; фокус на сонячну та вітрову енергетику	Помірні інвестиції; акцент на біопаливо та технології уловлювання і зберігання вуглекислого газу	Значні інвестиції в сонячну, вітрову енергетику та біопаливо; активна диверсифікація портфоліо
Технології уловлювання та зберігання вуглекислого газу (CCS)	Активне впровадження CCS технологій; амбітні плани щодо розширення потужностей	Значні інвестиції в CCS; CCS розглядаються як ключові технології для декарбонізації	Інвестиції в CCS, але менший акцент порівняно з іншими стратегіями декарбонізації
Розвиток водневих технологій	Інвестиції в «блакитний» водень; плани розвитку експорту водню	Обмежені інвестиції; фокус на дослідження та розробку	Активні інвестиції в «зелений» та «блакитний» водень; водень розглядається як ключовий елемент енергетичного переходу
Реструктуризація бізнес-моделі	Мінімальні зміни; фокус на підвищення ефективності видобутку	Поступова диверсифікація; розширення в нафтохімічну галузь	Радикальна трансформація; перехід від нафтової до інтегрованої енергетичної компанії
Прозорість та звітність щодо кліматичних ризиків	Обмежена прозорість; поступове покращення розкриття інформації	Покращена прозорість; публікація детальних звітів про кліматичні ризики	Висока прозорість; лідер у розкритті інформації про кліматичні ризики та стратегії
Співпраця зі стейкхолдерами, участь у галузевих ініціативах	Обмежена участь у міжнародних ініціативах	Участь у галузевих ініціативах; співпраця з науковими установами	Активна участь у міжнародних кліматичних ініціативах; лідерство в галузевих коаліціях з декарбонізації

Джерело: побудовано авторами за [7, 9, 11]

Таблиця 2 – Переваги та недоліки стратегій трансформаційних змін міжнародних нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації

Компанія	Saudi Aramco	ExxonMobil	Shell
Переваги	Збереження фокусу на основному бізнесі, що забезпечує стабільний прибуток. Значні інвестиції в технології уловлювання та зберігання вуглекислого газу (CCS). Потенціал для розвитку експорту «блакитного» водню. Поступове покращення прозорості та звітності.	Сильний акцент на технології CCS. Поступова диверсифікація в нафтохімічну галузь. Покращена прозорість щодо кліматичних ризиків. Значні інвестиції в дослідження та розробку нових технологій.	Амбітні цілі щодо скорочення викидів, включаючи сферу охоплення 3. Значні інвестиції у відновлювані джерела енергії та водневі технології. Активна трансформація бізнес-моделі. Лідерство у прозорості та участі в кліматичних ініціативах.
Недоліки	Обмежена диверсифікація підвищує ризики в довгостроковій перспективі. Відсутність амбітних цілей щодо скорочення викидів у сфері охоплення 3. Недостатні інвестиції у відновлювані джерела енергії. Ризик втрати конкурентоспроможності у разі швидкого енергетичного переходу.	Консервативний підхід до відновлюваних джерел енергії. Відсутність чітких цілей щодо скорочення викидів у сфері охоплення 3. Ризик відставання від конкурентів у енергетичному переході. Можливе зниження привабливості для інвесторів, орієнтованих на ESG.	Ризики, пов'язані з радикальною зміною бізнес-моделі. Потенційне зниження прибутковості в короткостроковій перспективі. Виклики, пов'язані з швидким масштабуванням нових напрямків бізнесу. Можливий опір з боку традиційних акціонерів.

Джерело: авторська пропозиція

Висновки. Аналіз стратегій трансформаційних змін міжнародних нафтогазовидобувних компаній у контексті декарбонізації виявляє значну варіативність підходів, що відображає складність та невизначеність процесу енергетичного переходу.

Saudi Aramco дотримується найбільш консервативної стратегії, фокусуючись на оптимізації традиційного бізнесу та впровадженні технологій уловлювання і зберігання вуглекислого газу. Цей підхід забезпечує короткострокову стабільність, але може обмежити адаптивність компанії до майбутніх змін енергетичного ландшафту.

ExxonMobil обрав помірковану стратегію, поступово диверсифікуючи свій бізнес та інвестуючи в нові технології, особливо в сфері уловлювання та зберігання вуглекислого газу. Проте компанія все ще відстає у розвитку відновлюваних джерел енергії, що може вплинути на її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Shell демонструє найбільш прогресивну стратегію з амбітними цілями декарбонізації та значними інвестиціями у відновлювані джерела енергії. Ця стратегія потенційно позиціонує компанію як лідера енергетичного переходу, але несе з собою значні ризики та виклики, пов'язані з радикальною трансформацією бізнес-моделі.

Загалом, спостерігається тенденція до поступового переходу від традиційних моделей нафтогазового бізнесу до більш диверсифікованих енергетичних портфелів.

Ефективність кожної стратегії декарбонізації залежить від швидкості та масштабів глобального енергетичного переходу.

Також успіх цих стратегій залежатиме від здатності компаній балансувати між поточною прибутковістю та довгостроковою стійкістю. Це в свою чергу передбачає використання цілої низки аналітичних індикаторів на основі системного підходу, згрупованих за певними ознаками з диференціацією на короткостроковий та довгостроковий періоди. Принциповий підхід базується на поточній прибутковій роботі, з обов'язковою платоспроможністю, що буде запорукою фінансової стійкості у довгостроковому періоді. Аналіз та розробка методів застосування аналітичних індикаторів і ключових показників ефективності є актуальними та перспективними для подальших досліджень в рамках окресленої проблематики.

Переваги та недоліки різних підходів до трансформації міжнародних нафтогазових компаній варто враховувати при складанні стратегій декарбонізації для підприємств України, особливо це буде актуально під час відновлення вітчизняної енергетики та економіки в цілому у повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Владиченко, В. В., Замулко, А. І. (2022). Інтеграція відновлюваної енергетики в газовій промисловості. Збірник матеріалів конференції: Енергетичний менеджмент: стан та перспективи розвитку–PEMS, 54-58.
2. Гринюк, О. (2022). Ідентифікація ризиків декарбонізації нафтогазової галузі. Вісник Хмельницького національного університету, (4), 185-191.
3. Гуня, Д. П. (2021). Можливі причини зміни клімату та необхідності декарбонізації енергетики. Гірнична геологія та геоecологія, (2 (3)), 65-74.
4. Кузнецова, М. О. (2021). Декарбонізація як пріоритет сталого розвитку енергетичного підприємства. Економіка та держава, (1), 171-174.
5. Максимова І. (2024). Декарбонізація світової промисловості. *Foreign trade: economics, finance, law*, 135(4), 38-51.
6. Паневник, О. В. (2021). Аналіз процесів інтеграції технологій відновлюваної енергетики в нафтогазову промисловість. *Prospecting and Development of Oil and Gas Fields*, (4 (81)), 7-15.
7. Aramco Sustainability Report 2023. URL: <https://www.aramco.com/-/media/publications/corporate-reports/sustainability-reports/report-2023/english/2023-saudi-aramco-sustainability-report-full-en.pdf> (Дата посилання: 03.10.2024)
8. Blazquez, J., Dale, S., Jefferiss, P., Heffron, R. J., Herbertson, J., West, R., Hegland, J. (2020). Decarbonization pathways for oil and gas. In *Oxford Energy Forum Vol. 121*, pp. 1-40.
9. Exxon Mobile Sustainability Report. URL: <https://corporate.exxonmobil.com/-/media/global/files/sustainability-report/publication/sustainability-report.pdf> (Дата посилання: 03.10.2024)
10. Green, J., Hadden, J., Hale, T., Mahdavi, P. (2022). Transition, hedge, or resist? Understanding political and economic behavior toward decarbonization in the oil and gas industry. *Review of international political economy*, 29(6), 2036-2063.
11. Shell Sustainability Report 2023. URL: <https://reports.shell.com/sustainability-report/2023/services/downloads.html> (Дата посилання: 03.10.2024)

REFERENCES

1. Vladychenko, V.V., Zamulko, A.I. (2022). Integration of renewable energy in the gas industry. *Proceedings of the conference: Energy management: state and prospects of development–PEMS*, 54-58.
2. Hryniuk, O. (2022). Identification of risks of decarbonization of the oil and gas industry. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, (4), 185-191.
3. Gunya, D. P. (2021). Possible reasons for climate change and the need for energy decarbonization. *Mining geology and geoecology*, (2 (3)), 65-74.
4. Kuznetsova, M. O. (2021). Decarbonization as a priority for the sustainable development of the energy enterprise. *Economy and the state*, (1), 171-174.

5. Maksimova I. (2024). Decarbonization of world industry. Foreign trade: economics, finance, law, 135(4), 38-51.
6. Panevnyk, O. V. (2021). Analysis of the processes of integration of renewable energy technologies into the oil and gas industry. Prospecting and Development of Oil and Gas Fields, (4 (81)), 7-15.
7. Aramco Sustainability Report 2023. URL: <https://www.aramco.com/-/media/publications/corporate-reports/sustainability-reports/report-2023/english/2023-saudi-aramco-sustainability-report-full-en.pdf> (Link date: 03.10.2024)
8. Blazquez, J., Dale, S., Jefferiss, P., Heffron, R.J., Herbertson, J., West, R., & Hegland, J. (2020). Decarbonization pathways for oil and gas. In Oxford Energy Forum Vol. 121, pp. 1-40.
9. Exxon Mobile Sustainability Report. URL: <https://corporate.exxonmobil.com/-/media/global/files/sustainability-report/publication/sustainability-report.pdf> (Link date: 03.10.2024)
10. Green, J., Hadden, J., Hale, T., & Mahdavi, P. (2022). Transition, hedge, or resist? Understanding political and economic behavior towards decarbonization in the oil and gas industry. Review of international political economy, 29(6), 2036-2063.
11. Shell Sustainability Report 2023. URL: <https://reports.shell.com/sustainability-report/2023/services/downloads.html> (Link date: 03.10.2024)

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.11

УДК 330.3+334+338.2

JELClassification: O18, R12, R22

Пріхно І.М.

д.е.н., професор, професор кафедри економіки та управління,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID 0000-0003-2922-5548
e-mail: i.prikhno@chdtu.edu.ua

Поліщук А.С.

аспірант PhD,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID 0000-0001-8984-4098
e-mail: andrew.pol85@gmail.com

ІНТЕГРАЦІЯ ЕЛЕМЕНТІВ ПОЛІТИКИ ЗГУРТОВАНОСТІ ЄС В СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано прогнози зміни ВВП в Україні в умовах війни, розраховані за даними МВФ, Світового банку та Уряду України. Співставлення прогнозів з реальним ВВП свідчить про стійкість економіки України. Окреслено основні принципи та завдання Плану відновлення України. Проаналізовано стратегії регіонального розвитку на період 2021-2027 років, які затверджені на рівні всіх обласних державних адміністрацій, які, відповідно до рекомендацій Європейської комісії, повинні бути оновлені з врахуванням потреб регіонального розвитку, що зумовлені впливом війни. Доведено, що в основу роботи на стратегіями має бути покладений європейський підхід згуртованості, що вимагає належної адміністративної спроможності на рівні програм і проєктів, створення систем розсудливого управління фінансами, а також дотримання інших вимог, зокрема у сфері захисту довкілля та публічних закупівель.

Розроблено схему проведення стратегічного аналізу та визначення стратегічних пріоритетів розвитку економічного простору регіону. Розроблено модель узгодження інтересів у стратегічному управлінні розвитком економічного простору регіону. Обґрунтовано, що управління повоєнною трансформацією та розвитком економічного простору регіонів України можливе в межах стратегічного планування та управління розвитком регіонів, коли сповна враховуються інтереси не лише регіонів та адміністративних одиниць, що входять до їх складу, а й економічних агентів, що функціонують у них, а також активно впроваджуються механізми міжтериторіальної взаємодії. Інтеграція цих аспектів вимагає глибокого розуміння потреб регіонів і сприяє створенню сприятливого середовища для сталого розвитку.

Ключові слова: регіон, повоєнне відновлення, міжтериторіальна взаємодія, регіональний економічний простір, регіональна стратегія, регіональні стейкхолдери, політика згуртованості ЄС.

Рис. 2, Лім. 27.

Prikhno Iryna

Doctor of economic sciences, Professor,
Cherkasy State Technological University
ORCID 0000-0003-2922-5548
e-mail: i.prikhno@chdtu.edu.ua

Polishchuk Andrii

Postgraduate Student,

Cherkasy State Technological University

ORCID 0000-0001-8984-4098

e-mail: andrew.pol85@gmail.com

INTEGRATION OF ELEMENTS OF THE EU COHESION POLICY IN THE STRATEGIC PLANNING OF THE POST-WAR RECOVERY OF THE ECONOMIC SPACE OF THE REGIONS OF UKRAINE

The article analyzes the forecasts of changes in GDP in Ukraine during the war, calculated according to the data of the IMF, the World Bank and the Government of Ukraine. A comparison of forecasts with real GDP shows the stability of Ukraine's economy. The main principles and objectives of the Recovery Plan of Ukraine are outlined. The regional development strategies for the period 2021-2027, approved at the level of all regional state administrations, which, in accordance with the recommendations of the European Commission, should be updated taking into account the needs of regional development caused by the impact of the war, were analyzed. It has been proven that the basis of work on strategies should be a European approach of cohesion, which requires adequate administrative capacity at the level of programs and projects, the creation of prudent financial management systems, as well as compliance with other requirements, in particular in the field of environmental protection and public procurement.

A scheme of strategic analysis and determination of strategic priorities for the development of the economic space of the region has been developed. A model of coordination of interests in the strategic management of the development of the economic space of the region has been developed.

It is substantiated that the management of the post-war transformation and development of the economic space of the regions of Ukraine is possible within the framework of strategic planning and management of the development of the regions, when the interests of not only the regions and the administrative units included in them, but also the economic agents operating in them are fully taken into account, and mechanisms of interterritorial interaction are also being actively implemented. Integrating these aspects requires a deep understanding of the needs of the regions and contributes to the creation of an enabling environment for sustainable development.

Key words: region, post-war recovery, interterritorial interaction, regional economic space, regional strategy, regional stakeholders, EU cohesion policy.

Постановка проблеми. Ефективність повоєнного відновлення економічного простору регіонів України, відбудова економіки регіонів та її стійкість залежать від різних факторів, зокрема ступеня завданої шкоди, наявності ресурсів та потенціалу використання довоєнних можливостей. Водночас, належне стратегічне планування та управління регіональним розвитком на національному, регіональному та місцевих рівнях є одним із визначальних факторів забезпечення такої ефективності. Удосконалення існуючих і напрацювання нових підходів стратегічного планування та розробки стратегій, особливо на регіональному та місцевому рівнях набуває надзвичайної актуальності. Стратегії та плани повоєнного відновлення регіонального економічного простору повинні комплексно враховувати інтереси не лише регіонів та їх адміністративних одиниць, але й економічних суб'єктів, що функціонують у їх межах. Досягнення балансу, який забезпечить гармонійний розвиток регіонів, враховуючи різноманітні потреби та можливості державних та регіональних органів управління, органів місцевого самоврядування, місцевого бізнесу та населення, є критичним завданням. Таким чином, проблема полягає у розробці підходу до стратегічного планування повоєнного відновлення економічного простору регіонів України, який інтегрує багатогранні інтереси регіонів та економічних суб'єктів, сприяючи інклюзивному та сталому розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема визначення повоєнної моделі відновлення економіки України та її регіонів є предметом досліджень вітчизняних і закордонних науковців, напрацювань уряду та публічних дискусій. Вибір найбільш ефективного напрямку відновлення економіки в умовах руйнації та пошкоджень активів бізнесу, інфраструктури, обмеженості фінансових ресурсів, наслідків міграційних процесів і водночас глобальної конкуренції – є надзвичайно важливим завданням. Значна кількість праць присвячена вивченню досвіду відновлення країн світу після війн у ХХ столітті, зокрема, роботи: А. Амеліна [1], О. Бородіної [3], Е. Домонкоса (E. Domonkos) [22], А. Дуки [6], С. Косаревича [9], В. Ляшенко [3], М. Мигал [11], Н. Покровської [13], яка також визначає стадії післявоєнної реконструкції України, Г. Старченко [6], Ю. Юрківа [20] та ін. У роботі О. Охріменко, Р. Попова значна увага приділяється аналізу джерел міжнародної фінансової допомоги Україні з початку війни та дослідженню можливостей інвестування повоєнної відбудови, пропонується інноваційну відбудову України здійснювати на основі вже існуючих інноваційних університетських екосистем, таких як наприклад «Sikorsky Challenge Ukraine» НТУУ КПІ ім. І. Сікорського [12]. В. Юрчишин зазначає, що «для малих відкритих економік, до яких належить і Україна, прискорений економічний розвиток, в умовах низького внутрішнього попиту і низької купівельної спроможності населення можливий за рахунок виходу на зовнішні ринки, посилення експортної спроможності вітчизняних виробництв та їх інтеграції до утворених мереж з більшою складовою доданої вартості. Йдеться про розширення конкурентного експортного потенціалу, у т.ч. за рахунок інвестиційного розширення на зовнішні ринки і входження в інвестиційні середовища інших (динамічних) країн» [21]. Водночас, науковець підкреслює, що під час вибору інвестиційних партнерів для потреб повоєнного відновлення Україна має демонструвати виваженість та розбірливість. Визначенню пріоритетів повоєнного відновлення присвячені праці Л. Белоусової [2], О. Грибановського [17], І. Літвінової [2], Н. Шаповал, М. Федосєнка, О. Терещенка [17], О. Шапран [18] та ін., зокрема, В. Чала окреслює основні сценарії повоєнної розбудови в Україні зеленої економіки, яка повинна реалізовуватись на основі глибокого інтегрування України до європейського економічного простору на засадах сталого розвитку та у відповідності до вимог Європейського зеленого курсу, що є запорукою виконання Україною Копенгагенських критеріїв набуття членства у ЄС [16].

Урядом України розроблено План відновлення України, який був представлений міжнародним партнерам на конференції у Лугано (липень 2022 року) [5]. План складається з п'ятнадцяти національних програм та передбачає досягнення поставлених цілей відновлення та розвитку до 2032 року. За попередніми оцінками, необхідне фінансування складає 750 млрд дол. [14].

Водночас, питання принципів та механізмів стратегічного планування повоєнного відновлення економічного простору на регіональному та місцевому рівнях для забезпечення досягнення встановлених результатів за оптимального використання наявних ресурсів і потенціалу потребують подальшої розробки та обговорення.

Мета статті – визначення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій впорядкування елементів політики згуртованості ЄС в процесі стратегічного планування повоєнного відновлення економічного простору регіонів України.

Виклад основного матеріалу статті з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Економіка України в умовах війни демонструє стійкість, яка не прогнозувалася міжнародними експертами [4; 23; 26; 27]. Не зважаючи на два роки широкомасштабної російської агресії, збережено значний потенціал, та продемонстровано зростання. За різними оцінками, падіння ВВП у 2022 році мало становити 32-35% (прогноз МВФ та скоригований прогноз Світового банку – зменшення показника на 35%, у березні 2022 року Світовий банк прогнозував падіння на 45%; прогнози Уряду України – 32%), тоді як падіння реального ВВП за результатами року склало 29%. У 2023 році міжнародними партнерами, Урядом України та вітчизняними аналітичними центрами

прогнозувалося незначне зростання (Урядовий прогноз – зростання ВВП на 3,2% (альтернативний сценарій – 1,5%; на початку 2023 року Світовий банк прогнозував незначне падіння ВВП, але поліпшив прогнозні значення до 2% зростання у червні 2023 року та переглянув цей показник у жовтні, прогножуючи зростання до 3,5%; Центром Разумкова прогнозовано зростання на 4-4,5%) [4; 7; 15; 19; 23; 26; 27]. Оприлюднені попередні дані щодо реального ВВП України у 2023 році дещо різняться, так НБУ повідомляє про зростання на 5,7%; Міністерство економіки України оцінило зростання на рівні 5%, хоча згідно дослідження Світового банку, 70% вітчизняних підприємств втратили доходи, середній дохід знизився вдвічі порівняно з показниками 2021 року; 20% підприємств зазнали безпосереднього пошкодження чи знищення активів [10; 27].

Інтеграція в ЄС, негайний початок, поступовий розвиток, відбудова кращого ніж було, стимулювання приватних інвестицій та підприємництва, нарощування справедливого добробуту – є основними принципами Плану відновлення України, реалізація яких має відбуватися на основі поєднання регіонально-сфокусованого та параметричного підходів. Це передбачає встановлення на національному рівні загальної рамки відновлення, регіональну локалізацію проєктів відновлення та їх підтримку міжнародними партнерами [14]. Ефективність проєктів, що будуть розроблені та впроваджені на рівні регіонів, їх дієвість має вирішальне значення для забезпечення відновлення, стійкості та конкурентоспроможності економіки України. У свою чергу, відбудова регіонального економічного простору, що буде в змозі забезпечувати потреби місцевого бізнесу і громад, а також буде цікавим для зовнішніх інвесторів, є одним з головних завдань відновлення економіки регіонів України. Відповідно, постає питання, яким має бути механізм стратегічного планування на рівні регіонів, щоб оптимально виконати поставлені задачі?

Для забезпечення реалізації проєктів повоєнного відновлення, створено Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури, яке має свої представництва в регіонах. У змінах, внесених до Закону України «Про засади державної регіональної політики» визначено три рівні стратегічного планування – національний, регіональний і місцевий, на яких мають розроблятися стратегії повоєнного відновлення регіонів. Крім того, в Законі визначено чотири функціональні типи територій, а саме території відновлення; регіональні полюси зростання; території з особливими умовами для розвитку та території сталого розвитку. Наступним кроком має бути чітке визначення характеристик для віднесення регіонів та їх частин до певного типу територій.

До 2021 року на рівні всіх обласних державних адміністрацій регіонів розроблені та затверджені стратегії регіонального розвитку на період 2021-2027 років, що наразі є основними довгостроковими документами регіонального розвитку. Всі вони потребують перегляду та внесення змін з урахуванням заподіяної шкоди, наявних ресурсів і потреб відновлення. Водночас, для багатьох територій внесення таких змін та розробка заходів можливі лише по закінченню бойових дій.

В основу роботи над стратегіями відновлення та розвитку має бути покладений європейський підхід згуртованості, що є ключовим в регіональній політиці ЄС – інструменті, що уможливує скорочення регіональних розбіжностей та інвестування у стале та інклюзивне соціально-економічне зростання. Основними пріоритетами політики згуртованості є зелений і цифровий перехід, а також розбудова економіки, що працює на людей. У Новій політиці згуртованості ЄС визначено наступні п'ять пріоритетів на 2021-2027 роки: «1) більш конкурентоспроможна та розумніша Європа; 2) більш екологічна економіка з низьким вмістом вуглецю, перехід до чистої економіки з нульовим вмістом вуглецю; 3) більш пов'язана Європа за рахунок підвищення мобільності; 4) більш соціальна та інклюзивна Європа; 5) Європа ближча до громадян шляхом сприяння сталому та інтегрованому розвитку всіх типів територій» [24].

Реалізація елементів політики згуртованості в регіонах України вимагає належної адміністративної спроможності на рівні програм і проєктів, створення систем

розсудливого управління фінансами, а також дотримання інших вимог, зокрема у сфері захисту довкілля та публічних закупівель.

Серед рекомендацій Європейської комісії, викладених у звіті щодо України, у 2024 році Україна має «...оновити Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки, беручи до уваги різні потреби регіонального розвитку, зумовлені впливом війни та модернізувати Державний фонд регіонального розвитку, щоб пристосувати їх до процесу відновлення та відбудови, принципів багаторівневого управління та територіальної регіональної політики, а також посилити спроможність регіональних і місцевих адміністрацій готувати відповідні проекти розвитку; удосконалити координаційні рамки регіональної політики для забезпечення систематичного та інклюзивного залучення регіональних та місцевих зацікавлених сторін» [8].

Отже, регіональні та місцеві стейкхолдери на систематичній основі мають бути залучені до розроблення, виконання та моніторингу регіональних стратегій. Повоєнний вектор розвитку економічного простору регіону слід визначати на основі результатів стратегічного аналізу і узгодження інтересів стейкхолдерів (рис.1).

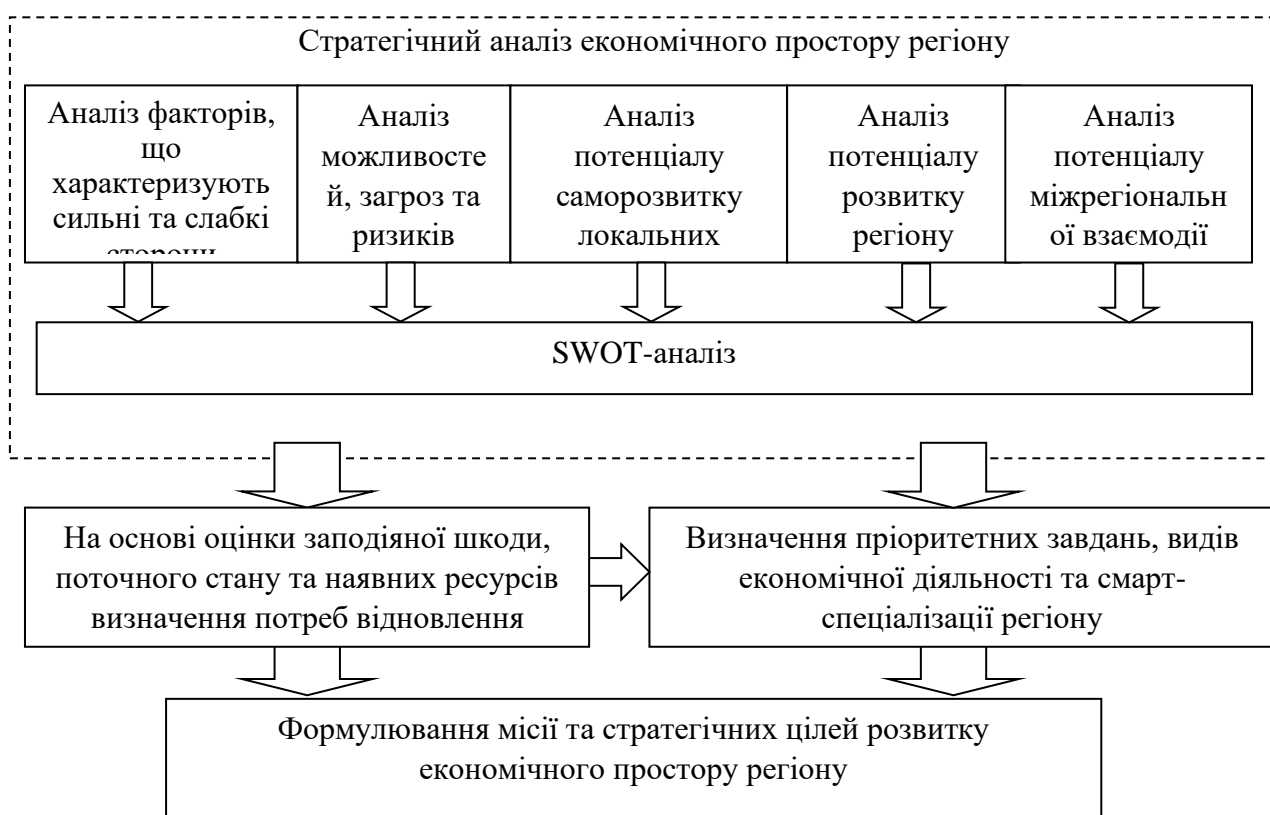


Рисунок 1 – Схема проведення стратегічного аналізу та визначення стратегічних пріоритетів розвитку економічного простору регіону

Джерело: складено авторами

У процесі аналізу здійснюється порівняння адміністративних одиниць, розташованих як в регіоні, так і поза його межами, що дає змогу оцінити якість економічного простору, його конкурентні позиції щодо залучення інвестицій, ресурсів, бізнесу. За результатами аналізу всіх чинників, що характеризують сильні і слабкі сторони території, визначаються смарт-спеціалізація економічного простору, економічні зв'язки регіону, проблеми та перспективи його розвитку, якість життя населення, стан екології, соціальної сфери тощо.

Аналіз потенціалу економічного простору та міжрегіональної взаємодії передбачає встановлення ступеня використання наявного потенціалу, надання рекомендацій щодо

підвищення ефективності його використання і подальшого залучення в господарський оборот, а також визначення передумов для створення нового, раніше не використовуваного (інноваційного) потенціалу. Аналіз зовнішніх можливостей і загроз насамперед, враховуючи географічне розташування конкретної території, передбачає першочергове вивчення безпекових питань, визначення видів економічної діяльності, які наразі є пріоритетними для регіону, конкретних можливостей залучення міжнародних партнерів до процесів відновлення.

Виявлені основні проблеми та потреби відновлення є підставою для узгодження інтересів і в кінцевому підсумку формулювання місії та системи стратегічних цілей. Виконання місії забезпечують головні цілі соціально-економічного розвитку регіону, досягнення яких у визначеній перспективі реалізується стратегічним вибором. У зв'язку з цим процес розробки стратегій розвитку економічного простору доцільно представити крізь призму стратегічного вибору, коли реалізація обраних пріоритетних видів діяльності повинна забезпечувати баланс інтересів стейкхолдерів. Кожній пріоритетній функції відповідає певна стратегічна мета, програма розвитку з набором конкретних проєктів і заходів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей. Структура програми та очікувані результати залежать від специфіки економічного простору, його проблем і можливостей. Крім того, в стратегію розвитку економічного простору регіону повинні бути інтегровані нові стратегії розвитку районів, міст, ОТГ, суб'єктів господарювання, що обумовлює кумулятивні ефекти вертикальної та горизонтальної інтеграції. При цьому в структуру інтегрованих стратегій може бути включено один, декілька або всі напрями розвитку економічного простору регіону, але заходи і проєкти (перелік, ресурси і виконавці) повинні бути відмінними, персоналізованими для адміністративної одиниці, громади чи суб'єкта господарювання. У такому випадку можливим є співфінансування виконання стратегії нижчого рівня з боку регіональних органів влади. У такій послідовності формується вектор розвитку економічного простору регіону з визначенням стратегічних цілей, досягнення яких забезпечують елементи управління, програма і система моніторингу.

Наступним кроком є побудова моделі узгодження інтересів економічних агентів у тріаді стратегічних процесів «бачення – планування – управління» (рис. 2).

У цій моделі резиденти та нерезиденти визначені не в широкому, нормативному значенні, а у вузькому – тобто фізичні та юридичні особи з місцем проживання (для фізичних осіб) та місцем реєстрації (для юридичних осіб) в межах визначеної території (регіону, району, міста, ОТГ тощо) – це резиденти території, і навпаки, нерезиденти – зареєстровані на інших територіях. Таким чином, нерезиденти території – це населення прилеглих територій, іноземні громадяни, ВПО, бізнес-одиниці, зареєстровані в інших регіонах та інших країнах, релоковані підприємства.

У розробці стратегічних документів регіонального розвитку беруть участь різні суб'єкти – носії різних інтересів (стейкхолдери): представники регіональних органів влади, місцевого самоврядування, територіальних громад, бізнесу, громадських організацій. Кожна група стейкхолдерів прагне максимального задоволення власних інтересів. Однак таке прагнення може вступити у протиріччя з інтересами інших суб'єктів, у результаті чого виникає конфлікт інтересів і прагнення брати участь у впровадженні стратегії та розвитку території зникає. Тому надзвичайно важливим є забезпечення балансу інтересів усіх суб'єктів і формування спільного бачення шляхів розвитку предмета стратегічного управління (економічного простору, регіону, району, міста, об'єднаної територіальної громади тощо), що, зі свого боку, дає змогу вирішити дві проблеми залучення стейкхолдерів до процесів стратегічного планування: визначення інтересів різних груп та їх узгодження.

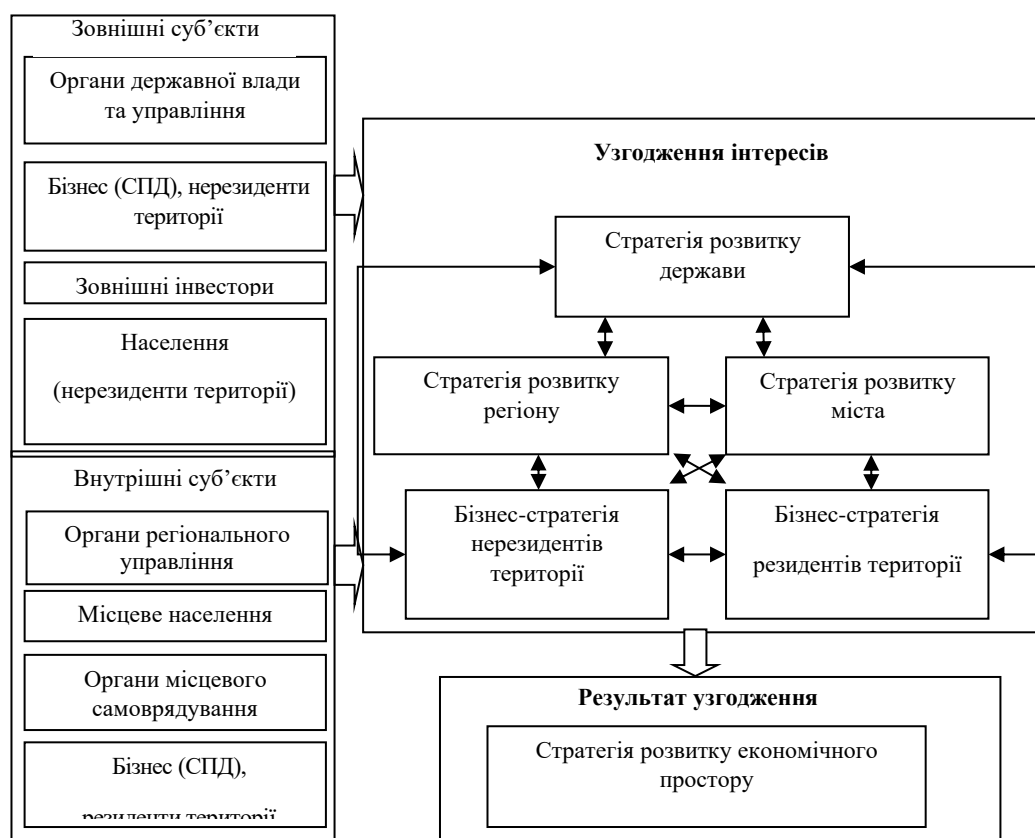


Рисунок 2 – Модель узгодження інтересів у стратегічному управлінні розвитком економічного простору регіону

Джерело: складено авторами

У стратегічному плануванні та управлінні бізнес переважно є стратегічним партнером різних рівнів влади, зокрема через співфінансування регіональних та місцевих проєктів, або навпаки, не долучається до співпраці та надає перевагу власним проєктам і спрямовує на них всі свої ресурси. Водночас бізнес не має інструментів прямого впливу на соціально-економічну політику, що впроваджується в регіоні, районі чи місті, тоді як населення має такі інструменти і може сприяти розробці та реалізації стратегії розвитку території або блокувати стратегічні процеси. Схема стратегічного управління розвитком економічного простору регіону з огляду на баланс інтересів у загальному вигляді реалізується на основі методології стратегічного управління.

Розробці стратегічних документів відновлення на регіональному рівні має передувати всеосяжна оцінка завданої шкоди та комплексний аналіз поточного стану економічного простору регіону. Для останнього доцільно використовувати розроблену методіку оцінювання рівня розвитку економічного простору регіону в умовах глобальної конкуренції, що передбачає проведення аналізу за наступними критеріями: інтенсивність економічних процесів у економічному просторі; відкритість економічного простору; демографічні; функціонування ринку праці; підприємницька диверсифікація економічного простору; екологічні та інфраструктурні характеристики, що визначають якість життя, а також технологію кластеризації регіонів для визначення мультиплікативного ефекту [25].

Висновки. Управління повоєнною трансформацією та розвитком економічного простору регіонів України з огляду на визначені особливості (різний ступінь завданої шкоди, доступності ресурсів та можливості використання довоєнного потенціалу, програмний спосіб започаткування трансформації) можливе в межах стратегічного планування та управління розвитком регіонів, коли сповна враховуються інтереси не лише регіонів та адміністративних одиниць, що входять до їх складу, а й економічних агентів,

що функціонують у них, а також активно впроваджуються механізми міжтериторіальної взаємодії. Інтеграція цих аспектів вимагає глибокого розуміння потреб регіонів і сприяє створенню сприятливого середовища для сталого розвитку. Такі підходи відповідають основним принципам європейської політики згуртованості, спрямованої на забезпечення взаємодії та спільного розвитку усіх регіонів з урахуванням їхніх потенціалів та інтересів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амелін А. Корея: відновлення повоєнної економіки. 25.03.2022. URL: <https://uifuture.org/publications/koreya-vidnovlennya-povoyennoyi-ekonomiky>.
2. Белоусова Л.І., Літвінова І.М., Белоусов Я.І. Розбудова економіки України у повоєнний час: нариси. *Часопис економічних реформ*. 2022. № 2(46). С. 6-12.
3. Бородіна О.А., Ляшенко В.І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 121-134. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134).
4. Відновлення України: побудова більш сталої, процвітаючої та стійкої економіки. URL: https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/631985c8ab8fa2e9c1b1e3ba_UA%20Economic%20Recovery_UKR.pdf.
5. Декларація Лугано. Підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022). Лугано, 4-5 липня 2022 року. 4 с.
6. Дука А.П., Старченко Г.В. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-06>.
7. Експертна дискусія «Стратегія повоєнного відновлення України». URL: https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/ekspertnadyskusiya-stratehiya-povoyennoho-vidnovlennyaukrayiny?fbclid=IwAR2LkEVc0PRRePRoVduBJlBx24XOrzIYlvm_Mg4EIgAkCioL7noM3H6dsYU0.
8. Звіт ЄС щодо України за 2023 рік. Робочий документ персоналу Комісії. Європейська Комісія, Брюссель, 08.11.2023 року SWD(2023) 699 final. 163 с.
9. Косаревич С. Післявоєнна відбудова Боснії і Герцеговини. URL: <https://dc.org.ua/news/reconstructionbosnia>.
10. НБУ прогнозує щорічне зменшення фінансової допомоги Україні з боку міжнародних партнерів. URL: <https://news.finance.ua/ua/nbu-prohnozuye-shhorichne-zmenshennya-finansovoi-dopomohy-ukraini-z-boku-mizhnarodnyh-partneriv>.
11. Мигал М. Дослідження практик відновлення країн після руйнації: Південна Корея. 21 Квітня 2022. URL: <https://iaa.org.ua/articles/doslidzhennya-praktyk-vidnovlennya-krayin-pislya-rujnacziyi-pivdenna-koreya/>.
12. Охріменко О.І., Попов Р.О. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7>.
13. Покровська Н.М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 4(274). С. 41-47. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-41-47>.
14. Проект Плану відновлення України : матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки» / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Київ, липень 2022. 81 с.
15. Разумков Центр. URL: <https://razumkov.org.ua/avtor/tsentr-razumkova>.
16. Чала В.С. Повоєнна розбудова в Україні зеленої економіки: основні сценарії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 1 (127). С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-2>.
17. Шаповал Н., Федосеєнко М., Грибановський О., Терещенко О. Повоєнне відновлення України. *Нові ринки та цифрові рішення*. 2022. № 9. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digitalinstruments-in-Ukrainian-recovery.pdf>
18. Шапран О. Маркетингове обґрунтування заходів щодо стабілізації економічної системи України у післявоєнний період на основі шеренгової економіки. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 1. С. 3-7.

19. Шлях до економічного відновлення України. ОЕСР, 2022. 25 с. URL: <http://www.oecd.org/ukraine-hub/en/#resources>.
20. Юрків Ю. Від руїн до світового лідерства в економіці. Як зруйнована Німеччина після Другої світової війни завдяки реформам змогла вийти на олімп світової економіки? *Економічна правда*. 27 червня 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/27/688588/>.
21. Юрчишин В. Залучення добросесних інвестицій. *Центр Разумкова*. Грудень 2023. 16 с.
22. Domonkos E., Schlett A. (2021) Financial reconstruction in Central and eastern Europe after World War I: The case of Hungary. *West Bohemian Historical Review*, № 11(2), pp. 209-234.
23. Economic and Social Impacts and Policy Implications of the War in Ukraine URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/4181d61ben/index.html?itemId=/content/publication/4181d61ben#section-d1e109>.
24. New Cohesion Policy 2021-2027. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024_en.
25. Polishchuk A., Kotenko T., Chepurda L. (2022) Methodical approach to assessing the level of development of the economic space of the regions. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 8., No. 3. pp. 154–165. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-154-165/>
26. WEO. Occasional paper (International Monetary Fund). World economic and financial surveys. 2022. 185 p.
27. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>.

REFERENCES

1. Amelin A. (2022) Koreya: vidnovlennya povoyennoyi ekonomiky [Korea: recovery of the post-war economy]. 25.03.2022. Available at: <https://uifuture.org/publications/koreya-vidnovlennya-povoyennoyi-ekonomiky>.
2. Byelousova L.I., Litvinova I.M., Byelousov YA.I. (2022) Rozbudova ekonomiky Ukrayiny u povoyenny chas: narysy [Development of the economy of Ukraine in the postwar period: essays]. *Chasopys ekonomichnykh reform [Journal of economic reforms]*, 2(46), 6-12.
3. Borodina O.A., Lyashenko V.I. (2022) Povoyenne vidnovlennya ekonomiky: svitovyy dosvid ta sproba yoho adaptatsiyi dlya Ukrayiny [Post-war economic recovery: world experience and an attempt to adapt it for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny [Herald of economic science of Ukraine]*, 1 (42), 121-134. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).121-134](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).121-134).
4. Vidnovlennya Ukrayiny: pobudova bil'sh staloyi, protsvitayuchoyi ta stiykoyi ekonomiky [Restoration of Ukraine: building a more stable, prosperous and stable economy]. Available at: <https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/631985c8ab8fa2e9c1b1e3ba-UA%20Economic%20Recovery%20UKR.pdf>.
5. Deklaratsiya Luhano. Pidsumkovyy dokument Mizhnarodnoyi konferentsiyi z pytan' vidnovlennya Ukrayiny [Lugano Declaration. Final document of the International Conference on Reconstruction of Ukraine] (URC 2022). року. Lugano, July 4-5, 2022. 4 p.
6. Duka A.P. Starchenko H.V. (2022) Svitovyy dosvid povoyennoho vidnovlennya ekonomiky: uroky dlya Ukrayiny [World experience of post-war economic recovery: lessons for Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya [Problems of modern transformations. Series: Economics and Management]*. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-03-06>.
7. Ekspertna dyskusiya «Stratehiya povoyennoho vidnovlennya Ukrayiny» [Expert discussion "Strategy of post-war reconstruction of Ukraine"]. Available at: https://niss.gov.ua/news/novyny-nisd/ekspertnadyskusiya-stratehiya-povoyennoho-vidnovlennya-ukrayiny?fbclid=IwAR2LkEVc0PRoVduBJlBx24XOrzYlvm_Mg4EIgAkCioL7noM3H6dsYU0.
8. Zvit YES shchodo Ukrayiny za 2023 rik. Robochyy dokument personalu Komisiyi [EU report on Ukraine for 2023. Working document of the staff of the Commission]. European Commission, Brussels, 08.11.2023SWD(2023) 699 final. 163 p.
9. Kosarevych S. Pisyavoyenna vidbudova Bosniyi i Hertsehovyny [Post-war reconstruction of Bosnia and Herzegovina]. Available at: <https://dc.org.ua/news/reconstructionbosnia>.
10. NBU prohnouye shchorichne zmeshennya finansovoyi dopomohy Ukraini z boku mizhnarodnykh partneriv [The NBU predicts an annual decrease in financial aid to Ukraine from international partners]. Available at: <https://news.finance.ua/ua/nbu-prohnouye-shchorichne-zmeshennya-finansovoi-dopomohy-ukraini-z-boku-mizhnarodnyh-partneriv>.

11. Myhal M. (2022) Doslidzhennya praktyk vidnovlennya krayin pislya ruynatsiyi: Pivdenna Koreya [Study of recovery practices of countries after destruction: South Korea]. April 21, 2022. Available at: <https://iaa.org.ua/articles/doslidzhennya-praktyk-vidnovlennya-krayin-pislya-ruynacziyi-pivdenna-koreya/>.
12. Okhrimenko O.I., Popov R.O. (2022) Povoyenna vidbudova Ukrayiny: potentsial ta stratehiya peretvoren' [Post-war reconstruction of Ukraine: potential and strategy of transformations]. *Ekonomika ta suspil'stvo [Economy and society]*, 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7>.
13. Pokrovs'ka N.M. (2022) Kontseptual'ni zasady pislyavoyennoho vidnovlennya Ukrayiny, ekonomichni aspekty [Conceptual principles of post-war reconstruction of Ukraine, economic aspects]. *Visnyk skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya [Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl]*, 4(274), 41-47. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-41-47>.
14. Proekt Planu vidnovlennya Ukrayiny :materialy robochoyi hrupy «Vidnovlennya ta rozvytok ekonomiky» [Draft Plan for the Recovery of Ukraine: materials of the working group "Recovery and Development of the Economy"] / Natsional'na rada z vidnovlennya Ukrayiny vid naslidkiv viyny [National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War]. Kyiv, July 2022. 81 p.
15. Razumkov Tsentri [Razumkov Center]. URL: <https://razumkov.org.ua/avtor/tsentri-razumkova>.
16. Chala V.S. (2023) Povoyenna rozbudova v Ukrayini zelenoyi ekonomiky: osnovni stsenariyi [Post-war development of a green economy in Ukraine: main scenarios]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnystvo [State and regions. Series: Economy and entrepreneurship]*, 1 (127), 12-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-2>.
17. Shapoval N., Fedoseyenko M., Hrybanovs'kyi O., Tereshchenko O. (2022) Povoyenne vidnovlennya Ukrayiny [Postwar recovery of Ukraine]. *Novi rynky ta tsyfrovi rishennya [New markets and digital solutions]*, 9. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/09/Digitalinstruments-in-Ukrainian-recovery.pdf>.
18. Shapran O. Marketynhove obgruntuvannya zakhodiv shchodo stabilizatsiyi ekonomichnoyi systemy Ukrayiny u pislyavoyennyi period na osnovi sherenhovoyi ekonomiky [Marketing justification of measures to stabilize the economic system of Ukraine in the post-war period based on the rank-and-file economy]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «Kharkivs'kyi politekhnichnyy instytut» (ekonomichni nauky) [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)]*, 1, 3-7.
19. Shlyakh do ekonomichnoho vidnovlennya Ukrayiny [The path to the economic recovery of Ukraine]. OECD, 2022. 25 p. Available at: <http://www.oecd.org/ukraine-hub/en/#resources>.
20. Yurkiv YU. (2022) Vid ruyin do svitovoho liderstva v ekonomitsi. Yak zruynovana Nimechchyna pislya Druhoyi svitovoyi viyny zavdyaky reformam zmohla vyty na olimp svitovoyi ekonomiky? [From ruins to world leadership in the economy. How did the destroyed Germany after the Second World War, thanks to the reforms, be able to reach the Olympus of the world economy?]. *Ekonomichna pravda [Economic truth]*. June 27. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/27/688588/>.
21. Yurchyshyn V. (2023) Zaluchennya dobrochesnykh investytsiy [Attracting virtuous investments]. Tsentri Razumkova [Razumkov Center]. December 2023. 16 p.
22. Domonkos E., Schlett A. (2021) Financial reconstruction in Central and eastern Europe after World War I: The case of Hungary. *West Bohemian Historical Review*, № 11(2), pp. 209-234.
23. Economic and Social Impacts and Policy Implications of the War in Ukraine Available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/4181d61ben/index.html?itemId=/content/publication/4181d61ben#section-d1e109>.
24. New Cohesion Policy 2021-2027. Available at: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024_en.
25. Polishchuk A., Kotenko T., Chepurda L. (2022) Methodical approach to assessing the level of development of the economic space of the regions. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 8., No. 3. pp. 154–165. Available at: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-154-165/>
26. WEO. Occasional paper (International Monetary Fund). World economic and financial surveys. 2022. 185 p.
27. World Bank. Available at: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>.

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.12

УДК 331.08+004.891

JELClassification: D 20; D 23; J 21; J 24; L 20; L 64; M 12; O 33

Таранич О.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-7859-8706

o.taranych@donnu.edu.ua**Старушкевич Ю.В.,**

адміністратор,
ТОВ «Клініка репродуктивної медицини імені академіка В.І. Грищенка»

ORCID: 0009-0001-2591-8614

yulyastar2002@gmail.com**ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ
В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ**

Стаття присвячена дослідженню перспектив використання штучного інтелекту в HR-менеджменті. Технології штучного інтелекту продовжують стрімко зростати та розвиватися. Компанії все частіше звертаються до їх використання для утримання конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності. У роботі визначено шляхи використання штучного інтелекту під час виконання ключових завдань менеджера персоналу, а також наведено приклади конкретних інструментів, що можуть використовуватися у їх роботі. Проаналізовано переваги та ризики застосування технологій штучного інтелекту. Виявлено, що штучний інтелект вже змінив спосіб роботи HR-спеціалістів, допомагаючи у вирішенні рутинних задач та надаючи більше часу для завдань, що потребують застосування професійних людських навичок. Попри це, визначено, що необхідно підтримувати гармонію між застосуванням технологічних інструментів та людиною, адже справжня цінність управління персоналом полягає у людських взаєминах, що не здатний замінити жодний інструмент штучного інтелекту.

Ключові слова: штучний інтелект, HR-менеджмент, технології штучного інтелекту, автоматизація управління, управління персоналом, персонал.

*Табл. 1, Лім. 10***Taranych O.**

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management and Behavioral Economics,
Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-7859-8706

o.taranych@donnu.edu.ua**Starushkevych Yu.**

Administrator Gryshchenko Clinic-IVF

ORCID: 0000-0001-5278-1142

yulyastar2002@gmail.com**PROSPECTS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT**

The article explores the prospects of using artificial intelligence in HR management. Artificial intelligence technologies continue to grow and develop rapidly. Companies increasingly turn to their use to maintain competitiveness and improve operational efficiency. This is explained by the capabilities

provided by AI tools for HR professionals. The paper identifies ways to use artificial intelligence in performing key HR manager tasks and provides examples of specific tools that can be used in their work. The advantages and risks of using AI technologies are analyzed. It was found that artificial intelligence has already changed how HR specialists work, helping to solve routine tasks and providing more time for tasks requiring professional human skills. Despite this, it is determined that it is necessary to maintain harmony between the use of technological tools and humans, as the true value of HR management lies in human relationships that no AI tool can replace.

Keywords: artificial intelligence, HR management, AI technologies, management automation, personnel management, employee.

Tab. 1, Ref. 10

Постановка проблеми. Наразі штучний інтелект глибоко проникнув у повсякденне життя, ставши його невід'ємною частиною. Завдяки своїм перевагам, він широко використовується в багатьох сферах, починаючи від особистого користування і закінчуючи вирішенням складних завдань у науці та бізнесі, в тому числі в управлінні людськими ресурсами.

Штучний інтелект здійснив переворот у діяльності HR-спеціалістів, тому тепер застосування інструментів штучного інтелекту є обов'язковим для компаній, що прагнуть підвищити власну ефективність та бути конкурентоспроможними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Використання технологій штучного інтелекту менеджменті, в тому числі в HR-менеджменті, є відносно новим предметом досліджень, що здебільшого відображається у публікаціях зарубіжних науковців. Серед яких А. Халед, Д. Шарма, що проводили оцінку ролі штучного інтелекту для управління продуктивністю персоналу. Розглядом потенціалу розвитку штучного інтелекту в HR-менеджменті займалися Й. Бенджіо, І. Гігаурі, Г. Гінтел, К. Гулуа тощо.

В Україні вивченням можливостей штучного інтелекту в HR-менеджменті присвячено наукові праці Ю. Ковтуненко, К. Скібської, Ю. Смоляка, А. Холодницької тощо. Разом з тим, питання щодо перспектив використання технологій штучного інтелекту в управлінні персоналом досліджено недостатньо та потребує детальнішого вивчення.

Мета роботи полягає у визначенні перспектив використання технологій штучного інтелекту в менеджменті персоналу.

Виклад основного матеріалу. Штучний інтелект (ШІ) - це галузь комп'ютерних наук, що займається розробкою алгоритмів та програм, що здатні майже ідентично відтворювати процес мозкової діяльності людини [1]. Це означає, що комп'ютери та програми можуть виконувати завдання, що пов'язані з розумінням мови, обробкою інформації, навчанням та прийняттям рішень.

Штучний інтелект відрізняється від звичайного програмного забезпечення здатністю до надзвичайно швидких обчислень та обробки великих обсягів даних завдяки передовим алгоритмам. З кожним роком рівень застосування ШІ по всьому світі стрімко збільшується. Очікується, що до 2030 року, ринок штучного інтелекту продемонструє зростання у 20 разів [2].

Інноваційні алгоритми на основі штучного інтелекту суттєво вплинули на сферу управління персоналом, ставши не просто можливістю, а необхідним фактором ефективного функціонування компанії.

Штучний інтелект в HR-менеджменті, як і в інших галузях, почав активно використовуватися в умовах цифровізації, коли підприємства усвідомили необхідність адаптації до мінливих умов ринку і вимог сучасних технологій [3]. Наразі близько 50% працівників використовують ту чи іншу форму ШІ у своїй роботі, порівняно з 32% у 2023 році [4].

Технології штучного інтелекту, що використовуються в HR-менеджменті, продовжують розвиватися та пропонувати інноваційні рішення для удосконалення та спрощення процесів управління персоналом. За допомогою використання передових

технологій, таких як машинне навчання та обробка природної мови, організації мають змогу оптимізувати процес управління персоналом, що допоможе випереджати конкурентів у сучасному швидко змінному бізнес-середовищі.

Опитування Future of Work показало, що найпоширенішими завданнями, де HR-спеціалісти використовують технології ШІ, є: ведення документації співробітників (78%), нарахування заробітної плати (77%), підбір та найом персоналу (73%), управління продуктивністю та залучення нових працівників (69%) [4].

ШІ може застосовуватись на усіх етапах роботи менеджера з персоналу, починаючи з функціонування автоматизованих систем найму кадрів та закінчуючи складними навчальними програмами. Таким чином, ШІ використовується на кожному етапі життєвого циклу працівника.

Шляхи використання штучного інтелекту під час виконання основних завдань HR-менеджера та приклади основних інструментів систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1 – Можливості використання інструментів штучного інтелекту при виконанні завдань HR-менеджера

Категорія завдань	Спосіб використання ШІ	Приклад інструменту ШІ
Планування трудових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка потреб у персоналі; – прогнозування плинності кадрів; – розподіл навантаження та формування графіків роботи 	Visier, Reclaim.ai
Пошук та відбір персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – створення публікацій про вакансію; – написання питань для співбесід, посадових інструкцій; – сканування резюме; – відсіювання кандидатів за визначеними критеріями та відбір найбільш відповідного вимогам працівника; – проведення попередніх співбесід 	Chat GPT, PeopleRecruit,
Адаптація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – заповнення необхідних документів та налаштування облікових записів; – швидке введення нового працівника у курс справ; – аналіз даних кожного працівника та розробка на основі цього індивідуального досвіду адаптації 	First up, Assembly
Залучення співробітників	<ul style="list-style-type: none"> – цілодобова допомога працівникам та оперативне реагування на запити; – збір даних про співробітників; – генерація та проведення опитувань; – передбачення потенційних проблем 	Leapsome, Leena AI, Workhuman, Effy
Навчання та розвиток	<ul style="list-style-type: none"> – автоматизоване створення навчального матеріалу; – забезпечення персоналізованого навчання для кожного співробітника, адаптуючи навчальну програму до потреб та вподобань; – аналіз успішності працівників 	Lingio, LearnWorlds, EdApp, Workable, Quinyx
Управління ефективністю	<ul style="list-style-type: none"> – відстеження показників діяльності працівників; – виявлення можливостей для покращення показників; – надання індивідуальних відгуків 	PeoplePerform

Джерело: розроблено автором на основі [3, 5, 6, 7]

Таким чином, штучний інтелект може використовуватись під час виконання більшості завдань HR-менеджера, що дозволяє оптимізувати виконання рутинних задач та більше зосередитися на стратегічній діяльності та завданнях, які потребують від менеджера професійних навичок.

Наприклад, участь у роботі з реалізації спільних проектів в компаніях, які розбудовують матричні (проектні) організаційні структури управління та створюють команди з представників різних відділів; реалізація програми внутрішнього маркетингу, побудова та просування HR-бренду підприємства [8]. Так, фахівці з персоналу мають сприймати працівників підприємства як внутрішніх клієнтів. В такому випадку вони мають створювати та поширювати інформацію серед них за допомогою креативно-оптимістичних повідомлень, щоб в такий спосіб допомагати співробітникам краще сприймати їх зміст. Ефективний HR-маркетинг полягає в підвищенні привабливості образу підприємства як роботодавця, з привабливих оголошень про наявність вакансій і турботою про хорошу робочу атмосферу: як то турбота про співробітників, підтримка людей з високим потенціалом.

Додатки на основі штучного інтелекту дають змогу ефективно взаємодіяти із користувачами, реагуючи на їх слова та дії. Наприклад, чат-боти і віртуальні помічники можуть надавати цілодобову допомогу співробітникам, тим самим оперативно обробляючи їхні запити та надаючи зворотний зв'язок [7]. Це створює образ справжньої людини, що здійснює найм та комунікує із персоналом, проводить навчання, створює звіти та нараховує бонуси.

Ключовими перевагами застосування технологій штучного інтелекту в HR-менеджменті є:

- скорочення часу на виконання рутинних завдань завдяки автоматизації процесів;
- зростання загальної ефективності діяльності;
- підвищення об'єктивності та зменшення упередженості у прийнятті рішень щодо персоналу;
- підвищення точності у виконанні HR-функцій за рахунок зменшення кількості та частоти людських помилок;
- краще залучення та утримання співробітників завдяки персоналізованому досвіду та зворотному зв'язку в реальному часі;
- покращення здатності приймати обґрунтовані рішення шляхом аналізу даних [7, 9].

Хоч технології штучного інтелекту надають значні переваги в сфері HR-менеджменту, важливо знати про можливі ризики та проблеми, що пов'язані з використанням даних технологій.

Насамперед, існують побоювання стосовно безпеки та конфіденційності даних працівників. Недостатня захищеність даних може призвести до втрати чи несанкціонованого доступу до інформації компанії [9]. Для мінімізації даного ризику слід використовувати новітні методи шифрування та регулярно оновлювати системи безпеки.

Незважаючи на те, що штучний інтелект відмінно підходить для аналізу великих обсягів інформації, при його застосуванні необхідним є людський контроль, особливо, коли справа стосується прийняття рішень [10]. Оскільки відсутність прозорості у прийнятті рішень ШІ може призвести до несправедливих та неетичних рішень, це може мати серйозні наслідки.

Людина ж здатна враховувати усі аспекти, що можуть бути поза межами розуміння технологій штучного інтелекту, а також виявляти гнучкість та адаптивність до непередбачуваних обставин, на відмінно від запрограмованих алгоритмів ШІ. Крім того, вирішальну роль в управлінні персоналом має емпатія, інтуїція та емоційний інтелект. Саме ці риси вирізняють людину від ШІ та роблять людський фактор незамінним.

Варто відзначити, що інтеграція технологій штучного інтелекту вимагає від компанії значних фінансових витрат. Тому перед застосуванням різних інструментів штучного інтелекту організації повинні чітко визначити доцільність та можливі способи використання даних технологій [9].

Майбутнє HR-менеджменту тісно пов'язане із розвитком штучного інтелекту, що продовжуватиме трансформувати дану галузь, роблячи управління персоналом більш ефективним. В подальшому компанії можуть очікувати збільшення автоматизації,

персоналізації та прийняття рішень на основі даних, отриманих за допомогою штучного інтелекту.

При інтеграції штучного інтелекту, варто розглядати його як допоміжний інструмент, а не повноцінну заміну людських ресурсів. Успішне впровадження технологій ШІ в управління персоналом може бути тільки за умови грамотного поєднання людських і програмних ресурсів. Це дозволить зберегти людські цінності та при цьому максимізувати вигоду від технологій. І все ж таки, штучний інтелект не замінить рекрутерів, він зробить їх кращими.

Висновки. Штучний інтелект змінив реалії сучасного HR-менеджера, ставши надійним помічником у вирішенні рутинних завдань. Він допомагає автоматизувати процеси найму кадрів, проводити навчання та опитування, аналізувати продуктивність праці та виконувати чимало інших завдань. Це дає змогу оптимізувати процеси, максимізувати наявні ресурси, підвищити якість та ефективність управління персоналом.

Переваг використання технологій штучного інтелекту у роботі з персоналом багато, що приносить користь як самій організації, так і співробітникам. Однак важливо зазначити, що у найближчому майбутньому штучний інтелект не замінить потребу у HR-спеціалістах. Оскільки лише люди здатні враховувати емоційні та соціальні аспекти, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного працівника. Саме поєднання технологій та людських вмінь є найкращою передумовою для ефективного управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Copeland B. J. Artificial intelligence. Encyclopedia Britannica. Available at: <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence> (дата звернення: 10.10.2024)
2. Next Move Strategy Consulting. AI Market: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2022-2030. Available at: <https://www.nextmsc.com/report/artificial-intelligence-market> (дата звернення: 10.10.2024)
3. Смоляк Ю.Ю., Холодницька А.В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 11. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-12/2024-11-04-12> (дата звернення: 10.10.2024)
4. The Future of Work: Intelligent by Design Eightfold AI's 2022 Talent Survey. Available at: https://eightfold.ai/wp-content/uploads/2022_Talent_Survey.pdf (дата звернення: 10.10.2024)
5. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101.
6. Логвіненко Б.І. Дослідження інструментів штучного інтелекту в управлінні поведінкою економічних агентів у цифровому просторі на підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2022. №15. С. 45-53.
7. Скібська К. Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). С. 114-121.
8. Таранич А. В., Гезгін А. Співпраця HR-департаменту та відділу маркетингу. *Соціальна економіка*. 2021. Випуск 62 URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/18256> DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15>
9. Рибалко О., Осмаковська К., Зінченко М. Можливості та переваги штучного інтелекту в HR-менеджменті для компаній. *Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці в умовах пандемії COVID-19: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Запоріжжя. Запорізький національний університет. 2023. С. 387-392.
10. Nawaz N., Arunachalam H., Pathi B.K., Gajenderan V. The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management*. 2024. Volume 4, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2023.100208>

REFERENCES

1. Copeland, B. J. Artificial-intelligence. Encyclopedia Britannica. Available at: <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence> (accessed October 10, 2024)
2. Next Move Strategy Consulting. AI Market: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2022-2030. Available at: <https://www.nextmsc.com/report/artificial-intelligence-market>

(accessed October 10, 2024)

3. Smolyak, Yu., & Kholodnytska, A. (2024). Artificial intelligence in enterprise management: transformation of the manager's role in Industry 4.0. *Problems of modern transformations*. 2024. No. 11. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-12/2024-11-04-12> (accessed October 10, 2024)
4. The Future of Work: Intelligent by Design Eightfold AI's 2022 Talent Survey. Available at: https://eightfold.ai/wp-content/uploads/2022_Talent_Survey.pdf (accessed October 10, 2024)
5. Bei, H., & Sereda, H. (2023) HR-technologies transformation influenced by digitalization of business processes. *Economics and management organization*. No. 2 (34). pp. 93- 101.
6. Logvinenko, B.I. (2023). Doslidzhennya instrumentiv shtuchnoho intelektu v upravlinnyia povedinkoyu ekonomichnykh ahentiv u tsyfrovomu prostori na pidpryyemstvakh. [Research of artificial intelligence tools in managing the behavior of economic agents in the digital space at enterprises]. Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. No. 15. pp. 45-53.
7. Skibska, K. (2023). The use of artificial intelligence tools in recruitment. *Galician economic journal*. No 4 (83). pp. 114-121.
8. Taranych, A., & Gezgin, A. (2021). Cooperation between the HR- and the marketing departments. *Social Economics*, 62, 156-165. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-15> (in Ukrainian)
9. Rybalko, O., Osmakovska, K., & Zinchenko, M. (2023). Mozhyvosti ta perevahy shtuchnoho intelektu v HR-menedzhmenti dlya kompaniy. [Possibilities and advantages of artificial intelligence in HR management for companies]. The European experience of using digital technologies in the economy in the conditions of the COVID-19 pandemic: a collection of materials of the International Scientific and Practical Internet Conference. Zaporizhzhia. Zaporizhzhia National University. pp. 387-392.
10. Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B.K., & Gajenderan, V. (2024) The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management*. Volume 4, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2023.100208>

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.13

УДК 338.2:339.9

JELClassification: E 69, H 56

Рябчин О.М.,

кандидат економічних наук, докторант

Донецького національного університету імені Василя Стуса

e-mail: alex.rbchn@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-4611-6274

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ BUILD BACK BETTER: ВІД ВІДБУДОВИ ПІСЛЯ СТИХІЙНИХ ЛИХ ДО ЗЕЛЕНИХ ТА ПОВОЄННИХ ПЛАНІВ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Україна мала амбітні плани щодо розвитку відновлюваної генерації, декарбонізації економіки та боротьби зі зміною клімату ще до початку повномасштабної війни. Для здійснення технологічного переходу, економічного розвитку та приєднання до Європи післявоєнне відновлення України має ґрунтуватися на концепції «відбудувати краще» та принципах зеленого відновлення. Хоча повномасштабна відбудова України може розпочатися лише у післявоєнний період, швидке відновлення як відповідь на надзвичайну ситуацію триває майже з перших днів повномасштабного вторгнення.

Уряд вже планує післявоєнне відновлення України та вживає заходів для швидкого відновлення інфраструктури, наприклад енергетичних об'єктів чи будівель. Тому важливо розуміти потенційний вплив процесів відновлення на навколишнє середовище та клімат, тому у програмних документах Уряду України, міжнародних організацій та експертному середовищі все частіше застосовується термін «концепція Build Back Better».

Дану роботу присвячено дослідженню еволюції концепції Build Back Better, починаючи від перших практик відбудови після стихійних лих до сьогоdnішніх днів, коли дана концепція застосовується в урядових та міжнародних програмних документах повоєнного відновлення економіки України.

В роботі зроблено висновок, що розуміння концепції Build Back Better змінювалось від бачення відновлення після природних лих в окремих регіонах до більш глобального підходу, який включає заходи на рівні економіки всієї країни – інфраструктури, енергетики, будівель, промисловості та інших секторів. Терміни Build Back Greener і Build Back Sustainably є частинами загальної концепції Build Back Better та описують ті її частини, які можуть мати суттєвий вплив на довкілля чи клімат. Водночас концепція «відбудувати краще, ніж було» є більш загальною та може включати сфери, вплив яких на клімат чи довкілля є зазвичай нейтральним (наприклад, соціальну – освіту, медицину) або загальні принципи відбудови, що мають застосовуватись до кожного його компоненту, не лише до кліматичного чи пов'язаного з довкіллям, наприклад, принцип залучення місцевих громад до планування відновлення.

Ключові слова: концепція «відновлювати краще», відновлення економіки України, зелене відновлення, сталий розвиток.

*Лім. 25***Riabchyn Oleksii,**

PhD, Postdoctoral student, Vasyl' Stus Donetsk National University

e-mail: alex.rbchn@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-4611-6274

EVOLUTION OF THE BUILD BACK BETTER CONCEPT: FROM RECONSTRUCTION AFTER NATURAL DISASTERS TO GREEN AND POST-WAR PLANS FOR RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY

Ukraine had ambitious plans for the development of renewable generation, decarbonization of the economy and the fight against climate change even before the start of a full-scale war. In order to implement the technological transition, economic development and joining Europe, Ukraine's post-war recovery should be based on the concept of "build back better" and the principles of green recovery. Although full-scale reconstruction of Ukraine may not begin until the post-war period, rapid recovery as an emergency response has been underway almost since the first days of a full-scale invasion.

The government is already planning the post-war reconstruction of Ukraine and is taking measures to quickly restore infrastructure, such as energy facilities or buildings. Therefore, it is important to understand the potential impact of restoration processes on the environment and climate, which is why the term "Build Back Better concept" is increasingly used in program documents of the Government of Ukraine, international organizations, and the expert community.

This work is devoted to the study of the evolution of the concept of Build Back Better, starting from the first practices of reconstruction after natural disasters to the present day, when this concept is used in governmental and international program documents for the post-war recovery of the economy of Ukraine.

The work concluded that the understanding of the concept of Build Back Better changed from the vision of recovery after natural disasters in individual regions to a more global approach, which includes measures at the level of the economy of the entire country - infrastructure, energy, buildings, industry and other sectors. The terms Build Back Greener and Build Back Sustainably are parts of the general concept of Build Back Better and describe those parts of it that can have a significant impact on the environment or climate. At the same time, the concept of "rebuilding better than it was" is more general and may include areas whose impact on the climate or environment is usually neutral (for example, social - education, medicine) or general principles of reconstruction that should be applied to each of its components, not only to climate or environment-related, for example, the principle of involving local communities in recovery planning.

Key words: the concept of "restoring better", recovery of Ukraine's economy, green recovery, sustainable development.

Постановка проблеми. Через кілька місяців після початку повномасштабної війни влада, бізнес, громадськість, експерти та міжнародні партнери України почали обговорювати майбутнє післявоєнне відновлення країни. Хоча повномасштабна відбудова України може розпочатися лише у післявоєнний період, швидке відновлення як відповідь на надзвичайну ситуацію триває майже з перших днів повномасштабного вторгнення.

Терміни Build Back Greener і Build Back Sustainably є складовими ширшої концепції Build Back Better і, отже, можуть вважатися її принципами. Крім того, Build Back Greener найчастіше використовується, щоб підкреслити важливість боротьби зі зміною клімату шляхом скорочення або поступової відмови від використання викопного палива – вугілля, газу чи нафти. У свою чергу, Build Back Sustainably використовується для врахування біорізноманіття та зменшення використання природних ресурсів і кількості забруднення.

В той же час, концепція Build Back Better початково застосовувалася до реконструкції після стихійних лих, напр. у 2006 р. у зв'язку з відновленням державами наслідків цунамі в Індійському океані. Згодом ця концепція розвинулася й охопила широкий спектр заходів на рівні всієї економіки країни, включаючи підтримку стійкої інфраструктури, енергетики, медицини, охорони здоров'я, житла, освіти та імміграційної політики. Згодом цей термін почали застосовувати до економічного відновлення після

наслідків пандемії COVID-19 в ЄС і США. Сьогодні концепція «Відновлювати краще» в основному використовується в широкому контексті повоєнного розвитку України, де важлива його зелена складова.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема та практикою сталого розвитку займалися такі зарубіжні дослідники: А.А. Лейзерович, Р.В. Кейтс, Т.М. Парріс, А. Хьюз. Проблемам концепцій відновлення економіки України присвячені програмні документи Уряду України, ЄС, ООН, міжурядових та неурядових (громадських) організацій.

Метою статті є дослідження еволюції концепції Build Back Better, починаючи від перших практик відбудови після стихійних лих до сьогоденних днів, коли дана концепція застосовується в урядових та міжнародних програмних документах повоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу. Початково поняття Build Back Better або «відбудувати краще, ніж було» застосовувалось по відношенню до відбудови територій від наслідків стихійних лих. Водночас термін було закріплено у звіті «Ключові пропозиції для відбудови краще ніж було» (англ. Key Propositions for Building Back Better [2]) від Білла Клінтона, який на той момент обіймав посаду спецпредставника Генерального секретаря ООН по відновленню після цунамі.

Зелений компонент тоді не був основою пропозицій з відбудови, натомість акцент робився на включенні місцевих громад у процес, посиленні місцевих урядів та підтримці активності приватного сектору. Зокрема, були запропоновані такі принципи:

1. Домогосподарства та громади мають бути лідерами відновлення;
2. Відновлення має базуватись на справедливості та рівності;
3. Посилення підготовки до майбутніх стихійних лих;
4. Посилення державних інституцій, що займаються відновленням, особливо на місцевому рівні;
5. Якісна система збору даних щодо руйнувань та потреб відновлення;
6. Чітке визначення ролей міжнародних організацій у процесі відновлення;
7. Рекомендації для неприбуткових організацій щодо характеру та якості їхньої діяльності з огляду на значну частку фінансування на відновлення, яке їм надається;
8. Створення сприятливих умов для підприємців;
9. Взаємодія організацій на основі співпраці, а не конкуренції;
10. Посилення стійкості громад до стихійних лих.

Концепція «відбудувати краще, ніж було» знайшла своє продовження і в інших важливих ініціативах ООН, пов'язаних з відбудовою. Так, Сендайська рамкова програма зі зниження ризиків катастроф на 2015-2030 роки (The Sendai Framework for Disaster Risk Reduction [3]), яка розроблена за підтримки Управління ООН зі зменшення ризику стихійних лих на запит Генеральної Асамблеї ООН, окреслює чотири пріоритети дій для запобігання новим та зменшення існуючих ризиків катастроф:

1. Розуміння ризиків катастроф;
2. Посилення управління ризиками катастроф для управління ризиками катастроф;
3. Інвестування у зменшення ризиків катастроф для підвищення стійкості;
4. Підвищення готовності до катастроф для ефективного реагування, а також для відновлення, реабілітації та реконструкції за принципом «Відбудувати краще, ніж було».

Таким чином, Сендайська рамкова програма має на меті досягти суттєвого зниження ризику катастроф та втрат людських життів, засобів до існування та здоров'я, а також економічних, фізичних, соціальних, культурних та екологічних активів людей, підприємств, громад та країн протягом наступних 15 років.

Водночас ПРООН в 2021 р., пропонуючи післяковідне концепцію відновлення економіки, ставить [4] зміну клімату у центр відновлення за принципом «будувати надалі краще» (building forward better), що включає зелені технології виробництва, інвестиції у ВДЕ, витрати на природний капітал (висадка лісів, агролісництво), розвиток людського

капіталу, інвестиції у сталий транспорт та цифровізацію. Також ПРООН говорить [5] про відновлення за принципом «будувати надалі краще» в контексті верств населення, які живуть у крайній бідності. Такі люди не зацікавлені у тому, щоб відбудовувати за старими підходами, відбудовувати те, що було раніше, адже для них це означає ту ж структурну нерівність. «Будувати надалі краще» (Building forward better) означає відновлення через трансформацію попередніх систем зі зміною умов для людей в бідності, їхню участь у процесах прийняття рішень. Фокус насамперед на правах людини та людській гідності, а також зміні підходів до природи.

У свою чергу, UNEP – Програма ООН з довкілля – у своєму дослідженні [6] щодо витрат держав на відновлення після пандемії COVID-19 у 2020 році прирівнює термін «Відбудувати краще, ніж було» до відбудови за такими міжнародними зеленими принципами та напрямками сталого розвитку як Цілі сталого розвитку та цілі Паризької угоди. UNEP робить акцент на таких секторах економіки як енергетика, транспорт, енергоефективність та будівництво, а також на розвитку природного капіталу (парків та зелених зон, висадженні дерев, захисті біорізноманіття, природоохоронних ініціативах, захисті водних ресурсів), а також на дослідженнях (R&D).

Управління ООН зі зменшення ризику стихійних лих (UNDRR) надає таке загальне визначення терміна «Відбудувати краще, ніж було»: етапи відновлення після катастрофи для підвищення стійкості суспільства, під час яких вживаються заходи зі зниження ризиків під час відбудови фізичної інфраструктури та суспільних систем, а також у відновленні засобів до існування, економіки та навколишнього середовища [7]

Аналіз європейського підходу до застосування концепції Build Back Better дає підстави вважати, що ЄС не вживає відкрито цей термін стосовно економічного відновлення після пандемії COVID-19. На нашу думку, не в останню чергу це пов'язано з бажанням відрізнитись від американського чи ООНівського «брендингу» відновлення та діяти в рамках прийнятого ЄЗК. Водночас ЄС закладає у свої політики щодо постковідного відновлення поєднання принципів екологічної та соціальної відповідальності, зокрема, на рівні ЄС було прийнято план з відновлення NextGenerationEU Recovery Plan [8]. Цей план передбачає виділення не менше 30% бюджету ЄС виключно на боротьбу зі зміною клімату в період з 2021 по 2027 роки. Водночас у звіті [9] з оцінки європейських кліматичних та енергетичних цілей ЄС від європейського суду аудиторів зазначається, що запланованих 30% або близько 87 млрд євро на рік буде недостатньо для досягнення цілей зі скорочення викидів ПГ на 55% до 2030 року, як це передбачено актуальними кліматичними амбіціями ЄС. На думку аудиторів, необхідні витрати для досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року становлять 1 трлн євро на рік.

ЄС також не використовує поняття «відбудувати краще ніж було» у нещодавньому проєкті [10] регулювання щодо створення нового інструмента для відновлення України, який датований червнем 2023 року. Проте з тексту документа стає зрозуміло, що відновлення України має базуватись на принципах зеленості, відповідати положенням ЄЗК та не посилювати зміну клімату.

Якщо говорити про концепцію Build Back Better в США, там вона асоціюється, в першу чергу, з особистими намаганнями Президента Джо Байдена та Демократичної партії США поєднати питання відновлення від наслідків COVID-19 та зелене економічне зростання держави. Через це, зокрема, аналізуючи вибори в США в 2020 році та перші кроки Джо Байдена на посту Президента, можна стверджувати, що часто термін Build Back Better протиставляють передвиборчому гаслу Дональда Трампа “Make America Great Again” або «Зробімо Америку знову великою».

Хоча план [11] Президента Байдена не є повноцінним аналогом ЄЗК, його положення передбачають досягнення амбітних кліматичних цілей США. План Build Back Better від Байдена включав реформи у таких сферах:

- боротьба зі зміною клімату: ВДЕ, електрифікація, відновлення екосистем та стале управління природними ресурсами;
- догляд за дітьми та літніми людьми;
- медицина/охорона здоров'я;
- інші соціальні політики, спрямовані на доступне житло, освіту, умови та процеси імміграції та ін.

У плані Байдена були заплановані заходи, спрямовані на відновлення економіки після пандемії та покращення соціальних умов, не лише через розвиток зелених секторів, а й інших сфер, не дотичних до зміни клімату. Тобто у байденівській концепції Build Back Better «зеленість» відновлення є одним з декількох базових принципів, на яких вона ґрунтується.

Байденівський план Build Back Better було реалізовано в Законі про скорочення інфляції [12] (англ. Inflation Reduction Act). На сьогодні Inflation Reduction Act – це один з найбільш масштабних законів у світі в частині фінансування зелених та кліматичних проєктів.

Країни Великої сімки, у свою чергу, оголосили у 2021 році про Партнерство з відбудови кращого світу, ніж був (англ. “Build Back Better World (B3W) Partnership”) фінансування інфраструктурних проєктів у країнах, що розвиваються. Велика сімка заклала в основу своєї ініціативи принципи та цілі зеленого розвитку не в останню чергу через конкуренцію з китайськими інвестиціями в аналогічний напрямок відповідно до китайської ініціативи «Один пояс, один шлях». Згідно з ініціативою, всі інвестиції мають відповідати і цілям Паризької угоди [13].

Цікаво, що паралельно з цим або ж у відповідь на ініціативу Великої сімки, Китай та його партнери також запустили Ініціативу для партнерства з поясу та шляху щодо зеленого розвитку (англ. “Initiative for Belt and Road Partnership on Green Development”)[14], що передбачає дотримання сталими інфраструктурними проєктами не лише національних, а й міжнародних стандартів з питань довкілля та клімату.

Аналітичний центр Німецький фонд Маршалла США (англ. The German Marshall Fund of the United States) адвокує [15] щодо необхідності “build back sustainably”, “build back green” (укр. «відбудувати більш стало ніж було», «відбудувати зеленіше ніж було»), для чого Україні буде потрібен зелений кроссекторальний План Маршалла, який, зокрема, покриватиме будівельний, енергетичний та транспортний сектори. У випадку відновлення за вищевказаними принципами Україна зможе інтегруватись в ринок ЄС та стати стейкхолдером європейської економіки на найбільш конкурентоспроможних умовах і засадах. На думку центру, лідерами та активними учасниками зеленої відбудови також мають бути українські міста та громади.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) активно просувала зелене постковідне відновлення, яке б узгоджувалось [16] з концепцією Build Back Better. ОЕСР стверджувало, що варіант повернення до сценарію “Business-as-usual”, який передбачає інвестиції з шкідливим впливом на довкілля, не повинен розглядатись. Концепція Build Back Better у розумінні ОЕСР включає:

- підвищення стійкості суспільства до майбутніх криз з фокусом на добробут та інклюзивність;
- узгодження з довгостроковими кліматичними цілями;
- врахування адаптації до зміни клімату;
- зниження темпів втрати біорізноманіття;
- підвищення циркулярності ланцюгів постачання.

- ОЕСР не використовує терміни Build Back Greener чи Build Back Sustainably, однак вбачає обов'язковими компонентами принципи зеленого відновлення. Щодо українського відновлення в контексті війни ОЕСР також включає в концепцію Build Back Better структурні зміни у сфері [17] інновацій, науки, R&D, які б вирішили проблему недостатнього фінансування та забезпечили використання інновацій та технологій у

повоєнному відновленні. До того ж, ще в липні 2022 р. ОЕСР рекомендувала [18] відбудову інфраструктури, яка б відповідала трьом політичним цілям, серед яких:

- сталість – довкілля, зміна клімату, біорізноманіття;
- 1) інклюзивність – соціальна, географічна, за віком, статтю та поколіннями;
- 2) зростання – ефективність, підвищення конкурентоспроможності.

Бачення ОЕСР [19] зеленого відновлення України та процесу відбудови краще, ніж було, ставить у центр зниження військових ризиків для здоров'я населення та довкілля у цей момент, зокрема через належне управління відходами, у т.ч. тими, що утворились внаслідок бойових дій. Уряд також має пріоритизувати відновлення доступу до водопостачання та каналізації. У довгостроковій перспективі зусилля мають бути зосереджені на переході до зеленої економіки та кліматичної нейтральності. Це передбачає відбудову більш ефективної екологічної інфраструктури, а також перехід від не енергоефективної економіки, що базується на викопному паливі, до енергоефективної економіки, з меншим рівнем забруднення та сталим використанням ресурсів. Цей підхід передбачає широке залучення зацікавлених сторін та міжнародну співпрацю для забезпечення екологічної та економічної стійкості у відбудові України. Такі перетворення вимагатимуть відповідного екологічного регулювання та стандартів, у т.ч. принципу «забруднювач платить».

Всесвітній фонд дикої природи (WWF), у свою чергу, використовує [20] терміни «сприятливе для довкілля» та «кліматично-нейтральне відновлення» (англ. nature-positive та climate-neutral recovery).

IFIs, які є одними із передових інвесторів в українське відновлення, зазначають необхідність забезпечення не просто зеленого та сталого відновлення, а ще й інклюзивного відновлення. Так, віцепрезидент ЄІБ Тереза Червінська, висловлюючись про підтримку відновлення України, застосувала термін [21] “inclusive, green and resilient growth” (укр. інклюзивне, зелене та стійке зростання). Відповідно до бачення ЄІБ, відбудова України має бути зеленою, а країна одночасно має імплементувати принципи сталості, запровадити заходи для досягнення кліматичних цілей та синхронізувати національне законодавство з ЄС. Банк також надає технічну підтримку своїм клієнтам у разі розробки ними зелених проєктів.

НЕФКО у своїй програмі «Програма зеленого відновлення для України» [22] застосовує поняття стале відновлення та стала відбудова (англ. sustainable recovery та sustainable reconstruction), прирівнюючи ці поняття до забезпечення швидкого зеленого переходу за рахунок «відбудувати краще ніж було» (англ. a faster green transition by building back better).

Водночас незважаючи на те, що в європейському дискурсі щодо постковідного відновлення не застосовувався термін «відбудувати краще ніж було», ЄС також використовує саме терміни сталої та інклюзивної відбудови (англ. sustainable and inclusive reconstruction) по відношенню, зокрема, до нової програми [23] для України «Новий європейський Баухаус», націленої на розвиток спроможностей міського планування. Серед сфер, що розглядаються програмою, – циркулярна економіка, розумні розподілені мережі, автономна енергетика, хімічне та фізичне відновлення матеріалів.

На рівні індивідуальних експертів та дослідників також використовуються різні синонімічні до зеленого відновлення поняття. Так, у статтях експертів І. Ставчук та М. Леніс йде мова про «відбудову краще ніж було» [24] і «відбудову зеленіше ніж було» [25], в тому числі по відношенню до фізичної відбудови чи побудови сталої інфраструктури та будівель, об'єктів електроенергетики, використання зелених технологій у системах опалення, промисловості, на заводах з переробки сміття, а також по відношенню до розвитку окремих секторів економіки, наприклад, сталого аграрно-промислового комплексу.

Висновки. Отже, розуміння концепції Build Back Better змінювалось від бачення відновлення після природних лих в окремих регіонах до більш глобального підходу, який

включає заходи на рівні економіки всієї країни – інфраструктури, енергетики, будівель, промисловості та інших секторів. Терміни Build Back Greener і Build Back Sustainably є частинами загальної концепції Build Back Better та описують ті її частини, які можуть мати суттєвий вплив на довкілля чи клімат. Водночас концепція «відбудувати краще, ніж було» є більш загальною та може включати сфери, вплив яких на клімат чи довкілля є зазвичай нейтральним (наприклад, соціальну – освіту, медицину) або загальні принципи відбудови, що мають застосовуватись до кожного його компоненту, не лише до кліматичного чи пов'язаного з довкіллям, наприклад, принцип залучення місцевих громад до планування відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mannakkara S. and Wilkinson S. Building Back Better in Japan Lessons from the Indian Ocean Tsunami experience in Sri Lanka. – URL: <https://buildbackbetter.co.nz/wp-content/uploads/2017/02/BBB-in-Japan-Lessons-from-SL-IOT.pdf>
2. Key Propositions for Building Back Better. – UN. – URL: https://www.preventionweb.net/files/2054_VL108301.pdf
3. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015 – 2030. – UN - URL: https://www.preventionweb.net/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf
4. Building Forward for an African Green Recovery. – UN – URL: <https://repository.uneca.org/bitstream/handle/10855/43948/b11990399.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
5. It is time to build forward together. – UN. – URL: <https://www.un.org/en/desa/it-time-build-forward-together>
6. Are We Building Back Better? Evidence from 2020 and Pathways for Inclusive Green Recovery Spending. – UN - <https://www.unep.org/resources/publication/are-we-building-back-better-evidence-2020-and-pathways-inclusive-green>
7. Build back better. – UNDRR – URL: <https://www.undrr.org/terminology/build-back-better>
8. Recovery plan for Europe. – European Commission. – URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_en
9. EU climate and energy targets. – European Court of Auditors. – URL: https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2023-18/SR-2023-18_EN.pdf
10. REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL. - European Commission. - Brussels, 20.6.2023. – URL; https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-06/COM_2023_338_1_EN_ACT_part1_v6.pdf
11. The Build Back Better Framework. – URL: <https://www.whitehouse.gov/build-back-better/>
12. Inflation Reduction Act of 2022. – URL: <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/5376/text>
13. FACT SHEET: President Biden and G7 Leaders Launch Build Back Better World (B3W) Partnership. – URL: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2021/06/12/fact-sheet-president-biden-and-g7-leaders-launch-build-back-better-world-b3w-partnership/>
14. WANG C. N. and TANG Y. Analysis and Implications of the Initiative for Belt and Road Partnership on Green Development in comparison to the Build Back Better World B3W. – URL: <https://greenfdc.org/initiative-for-belt-and-road-partnership-on-green-development-g7-b3w/>
15. Ukraine Needs a “Green Marshall Plan” That Empowers Cities and Civil Society. – URL: <https://www.gmfus.org/news/ukraine-needs-green-marshall-plan-empowers-cities-and-civil-society>
16. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/building-back-better-a-sustainable-resilient-recovery-after-covid-19-52b869f5/>
17. <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/building-back-a-better-innovation-ecosystem-in-ukraine-85a624f6/>
18. <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/the-architecture-of-infrastructure-recovery-in-ukraine-d768a2e4/>

19. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/a7bd20e4-uk.pdf?expires=1702903144&id=id&accname=guest&checksum=304C7806E2A039E41E05F1D9E6485F0B>
20. Good governance for a nature-positive and climate-neutral recovery of Ukraine. – URL: <https://wwfcee.org/our-offices/ukraine/good-governance-for-a-nature-positive-and-climate-neutral-recovery-of-ukraine>
21. Vice-President Czerwińska on Ukraine's green recovery. – URL: <https://www.eib.org/en/press/speeches/vp-czerwinska-on-ukraine-green-recovery>
22. Nefco Green Recovery Programme for Ukraine. – URL; https://www.nefco.int/wp-content/uploads/2022/06/Concept-Note_Nefco-Green-Recovery-Ukraine_FINAL.pdf
23. New European Bauhaus: launch of capacity-building programme to start Ukraine's reconstruction. – European Commission. – URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_1649
24. Ukraine: building back better and greener. – URL: <https://www.euractiv.com/section/energy-environment/opinion/ukraine-building-back-better-and-greener/>
25. A Marshall Plan For Building Back Green In Ukraine? – URL: <https://www.forbes.com/sites/mariannelehnis/2023/02/21/a-marshall-plan-for-building-back-green-in-ukraine/?sh=14c22ce62ef9>

REFERENCES

1. Mannakkara S. and Wilkinson S. Building Back Better in Japan Lessons from the Indian Ocean Tsunami experience in Sri Lanka. – URL: <https://buildbackbetter.co.nz/wp-content/uploads/2017/02/BBB-in-Japan-Lessons-from-SL-IOT.pdf>
2. Key Propositions for Building Back Better. – UN. – URL: https://www.preventionweb.net/files/2054_VL108301.pdf
3. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015 – 2030. – UN - URL: https://www.preventionweb.net/files/43291_sendaiframeworkfordrren.pdf
4. Building Forward for an African Green Recovery. – UN – URL: <https://repository.uneca.org/bitstream/handle/10855/43948/b11990399.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
5. It is time to build forward together. – UN. – URL: <https://www.un.org/en/desa/it-time-build-forward-together>
6. Are We Building Back Better? Evidence from 2020 and Pathways for Inclusive Green Recovery Spending. – UN - <https://www.unep.org/resources/publication/are-we-building-back-better-evidence-2020-and-pathways-inclusive-green>
7. Build back better. – UNDRR – URL: <https://www.undrr.org/terminology/build-back-better>
8. Recovery plan for Europe. – European Commission. – URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_en
9. EU climate and energy targets. – European Court of Auditors. – URL: https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2023-18/SR-2023-18_EN.pdf
10. REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL. - European Commission. - Brussels, 20.6.2023. – URL; https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-06/COM_2023_338_1_EN_ACT_part1_v6.pdf
11. The Build Back Better Framework. – URL: <https://www.whitehouse.gov/build-back-better/>
12. Inflation Reduction Act of 2022. – URL: <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/5376/text>
13. FACT SHEET: President Biden and G7 Leaders Launch Build Back Better World (B3W) Partnership. – URL: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/statements-releases/2021/06/12/fact-sheet-president-biden-and-g7-leaders-launch-build-back-better-world-b3w-partnership/>
14. WANG C. N. and TANG Y. Analysis and Implications of the Initiative for Belt and Road Partnership on Green Development in comparison to the Build Back Better World B3W. – URL: <https://greenfdc.org/initiative-for-belt-and-road-partnership-on-green-development-g7-b3w/>
15. Ukraine Needs a “Green Marshall Plan” That Empowers Cities and Civil Society. – URL: <https://www.gmfus.org/news/ukraine-needs-green-marshall-plan-empowers-cities-and-civil-society>
16. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/building-back-better-a-sustainable-resilient-recovery-after-covid-19-52b869f5/>

17. <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/building-back-a-better-innovation-ecosystem-in-ukraine-85a624f6/>
18. <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/the-architecture-of-infrastructure-recovery-in-ukraine-d768a2e4/>
19. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/a7bd20e4-uk.pdf?expires=1702903144&id=id&accname=guest&checksum=304C7806E2A039E41E05F1D9E6485F0B>
20. Good governance for a nature-positive and climate-neutral recovery of Ukraine. – URL: <https://wwfcee.org/our-offices/ukraine/good-governance-for-a-nature-positive-and-climate-neutral-recovery-of-ukraine>
21. Vice-President Czerwińska on Ukraine's green recovery. – URL: <https://www.eib.org/en/press/speeches/vp-czerwinska-on-ukraine-green-recovery>
22. Nefco Green Recovery Programme for Ukraine. – URL; https://www.nefco.int/wp-content/uploads/2022/06/Concept-Note_Nefco-Green-Recovery-Ukraine_FINAL.pdf
23. New European Bauhaus: launch of capacity-building programme to start Ukraine's reconstruction. – European Commission. – URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_1649
24. Ukraine: building back better and greener. – URL: <https://www.euractiv.com/section/energy-environment/opinion/ukraine-building-back-better-and-greener/>
25. A Marshall Plan For Building Back Green In Ukraine? – URL: <https://www.forbes.com/sites/mariannelehnis/2023/02/21/a-marshall-plan-for-building-back-green-in-ukraine/?sh=14c22ce62ef9>

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.14

УДК 630*682:005.412-044.332

JELClassification: M12

Шкурат М.Є.,

к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин Донецького національного університету імені Василя Стуса

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3263-2507>m.shkurat@donnu.edu.ua**Куцький В.О.,**провідний інженер з охорони та захисту лісу
філії «Ярмолинецьке лісове господарство» ДП «Ліси України»ORCID <https://orcid.org/0009-0001-0347-4688>kutskyi.v@donnu.edu.ua

АДАПТАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто особливості адаптації та розвитку персоналу в державному спеціалізованому господарському підприємстві «Ліси України» (далі – ДП «Ліси України»), яке є провідним підприємством у лісовій галузі України. Проаналізовано перелік адаптаційних заходів підприємства, його структуру та особливості проходження новими працівниками. Розглянуто систему розвитку персоналу, яка побудована на кадровому резерві, що координується кураторами із використанням плану розвитку резервістів. Особливої уваги заслуговує дистанційна платформа навчання, яка сприяє розвитку персоналу, адаптації нових працівників та водночас знайомить з корпоративною культурою підприємства.

Ключові слова: управління персоналом, лісогосподарські підприємства, менеджмент, адаптація персоналу, розвиток персоналу

3 табл., 8 літ.

M. Shkurat,

PhD in economics, Associate Professor

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3263-2507>m.shkurat@donnu.edu.ua**V. Kutskyi,**

head forest protection and conservation engineer

branch "Yarmolinetske Forestry" of the SFE "Forests of Ukraine"

ORCID <https://orcid.org/0009-0001-0347-4688>kutskyi.v@donnu.edu.ua

ADAPTATION AND DEVELOPMENT OF FORESTRY PERSONNEL

The article examines the peculiarities of adaptation and development of personnel in the State Specialised Economic Enterprise 'Forests of Ukraine' (hereinafter - SE 'Forests of Ukraine'), which is a leading enterprise in the forestry industry of Ukraine. The article analyses the list of adaptation measures of the enterprise, its structure and peculiarities of the new employees' training. The author considers the system of personnel development based on the personnel reserve coordinated by curators using the plan for development of reservists. Special attention should be paid to the remote learning platform, which promotes staff development,

adaptation of new employees and at the same time introduces the corporate culture of the enterprise.

Key words: personnel management, forestry enterprises, management, personnel adaptation, personnel development

3 table, 8 ref.

Постановка проблеми. Ефективне управління людськими ресурсами – стратегічний напрямок розвитку підприємств. В той час коли передові компанії України та світу мають розвинену систему управління персоналом, в лісовій галузі України інспектор з кадрів виконує в переважній більшості випадків лише облікову функцію. Цікавим є досвід розвитку системи управління персоналом у ДП «Ліси України». Особливо в напрямках адаптації та розвитку персоналу, який вийшов на принципово новий рівень розвитку в порівнянні з іншими лісгосподарськими підприємствами. Вивчення даних особливостей є актуальним з урахуванням потреби в розвитку лісової галузі України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню адаптації персоналу було присвячено чимало праць, зокрема Ю. Конотопцева, О. Демкович, Н. Куріної, Н. Дарченко, Д. Василичева, В. Мирошніченко та ін., а щодо розвитку персоналу – О. Захарова, В. Хрик, Л. Королецька, С. Кучеренко, І. Кот, І. Партика, Г. Ожубко, О. Харбун та ін.

Метою статті є вивчення адаптації та розвитку персоналу у ДП «Ліси України».

Виклад основного матеріалу. Загальна площа лісового фонду України становить – 10,4 млн га, із яких вкритих лісовою рослинністю – 9,6 млн га. Лісистість території країни становить 15,9%. За 50 років площа лісів зросла на 21%, а запас деревини майже у три рази [1].

ДП «Ліси України» – є одним із найбільших лісокористувачів Європи та найбільшим лісокористувачем України. Належить до сфери управління Державного агентства лісових ресурсів України (Держлісагентства) [2].

В управлінні підприємства перебуває 6,6 млн га земель державного лісового фонду [2]. Спеціалізація ДП «Ліси України»: 1) ведення лісового господарства, охорона, захист, раціональне використання та відтворення лісів; 2) ведення мисливського господарства; 3) охорона, відтворення та раціональне використання державного мисливського фонду на території мисливських угідь, наданих у користування підприємству [2].

ДП «Ліси України» не фінансується з державного бюджету, самостійно забезпечуючи господарську діяльність. Земельні ділянки лісгосподарського призначення перебувають у державній власності і передані ДП «Ліси України» в постійне користування. ДП «Ліси України» складається з центрального апарату, 10 регіональних офісів з 148 філіями, до складу яких входить 1 451 лісництво [2]. Кількість працівників – 23,7 тис [3].

Підприємство створено в рамках другого етапу реформи лісового господарства України. Передумови створення підприємства закладені в указі Президента №228/2021 від 7 червня 2021 року «Про деякі заходи щодо збереження та відтворення лісів» [2].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 07.09.2022 № 1003 «Деякі питання реформування управління лісової галузі», Державне агентство лісових ресурсів України видає Наказ від 26.10.2022 № 804 «Про утворення Державного спеціалізованого господарського підприємства «Ліси України» [2].

Задля управління персоналом підприємства в центральному апараті створений департамент з персоналу, який має наступну структуру: відділ роботи з персоналом (сектор адміністративної діяльності та військового обліку, сектор рекрутингу); відділ навчання персоналу; відділ оплати праці та організаційного планування (сектор компенсацій та пільг); господарський відділ.

Департамент з персоналу взаємодіє через регіональні офіси (за допомогою

менеджерів з мотивації та адміністративної діяльності, які є у штаті офісів) з інспекторами з кадрів у філіях, що забезпечує управління персоналом підприємства.

З метою впровадження та реалізації в підприємстві адаптації персоналу наказом № 1003 від 07.06.2024 року було затверджено Положення про адаптацію персоналу в державного спеціалізованому господарському підприємстві «Ліси України» (далі – Положення про адаптацію) [4].

Підприємство визначило мету адаптації персоналу наступну:

- забезпечення системного, структурованого, якісного і керованого процесу адаптації працівників для їх швидкого освоєння на новому робочому місці;

- оптимізація періоду засвоєння новими працівниками спеціальних знань, навичок і вмінь, зниження кількості потенційних помилок і підвищення завдяки цьому продуктивності праці;

- забезпечення легкого й безконфліктного входження нових працівників в колектив підприємства, збереження або формування й посилення їх внутрішньої мотивації до ефективної праці, усунення дискомфорту перших днів роботи;

- забезпечення об'єктивної оцінки рівня кваліфікації та потенціалу нових працівників після завершення їх випробувального строку [4].

Положення про адаптацію передбачає складання плану адаптації для нового працівника з метою постановки чітких цілей і завдань, досягнення результатів, забезпечення максимально швидкого, повного і системного ознайомлення нового працівника з правилами роботи на підприємстві, повідомлення йому відомостей, необхідних для якісного виконання функціональних обов'язків та взаємодії з колегами, формування лояльності та позитивного іміджу підприємства, підвищення мотивації до праці, зменшення дискомфорту, який виникає під час зміни робочих обов'язків, соціального оточення та побутових умов [4].

План адаптації формується безпосереднім керівником нового працівника з можливою допомогою менеджера з персоналу відділу навчання персоналу департаменту з персоналу / менеджера з мотивації та адміністративної діяльності в лісових офісах/ інспектора з кадрів в філіях [4].

Функція управління адаптацією нових працівників підприємства покладається на менеджера з персоналу відділу навчання персоналу департаменту з персоналу, менеджера з мотивації та адміністративної діяльності при адаптації в лісових офісах та інспектора з кадрів в філіях [4].

Контроль за процесом адаптації нового працівника покладається на його безпосереднього керівника, який: 1) чітко формулює завдання; 2) пояснює суть кожного завдання й дає рекомендації, як його краще виконати та яким засобами; 3) чітко визначати строки виконання завдань; 4) регулярно перевіряє стан виконання завдань та за потреби допомагає новому працівнику; 5) оцінює якість виконання завдань та надає новому працівнику зворотний зв'язок – пояснює, що зробив добре, а що ні; яких помилок припустився; як їх уникнути надалі; які навички поліпшити; 6) коригує план роботи нового працівника; 7) фіксує чи виявляє новий працівник ініціативність, дисциплінованість, комунікабельність, тощо [4].

Підготовка до організації процесу адаптації розпочинається до дати виходу нового працівника на роботу та триває до моменту оцінки результатів, яких досяг працівник після завершення процесу адаптації [4].

Тривалість адаптаційного періоду персоналу становить 3 місяці (для робітничих професій – 1 місяць) і співпадає за часом з випробувальним строком, якщо такий встановлюється при прийнятті на роботу [4].

Для планування та організації адаптації в апараті підприємства відділ роботи з персоналом департаменту з персоналу надає один раз на тиждень відділу навчання персоналу департаменту з персоналу актуальний список нових працівників апарату підприємства [4].

Підприємство реалізовує адаптацію кожного працівника відповідно до переліку адаптаційних заходів (табл. 1), який визначає заходи, терміни їх проведення та відповідальних осіб [4].

Завершуючи адаптаційний період безпосередній керівник підводить підсумки виконання співробітником завдань, поставлених на період адаптації, проводить оцінку працівника. Результати оцінки безпосередній керівник заносить в висновок про роботу нового працівника в період адаптації та проводить бесіду з працівником для надання зворотного зв'язку. Підсумком оцінки може бути рішення про продовження співпраці з працівником або розірвання з ним трудових відносин [4].

Таблиця 1 – Перелік адаптаційних заходів

Термін виконання	Захід	Відповідальний
До початку виходу нового працівника	Організація робочого місця для нового працівника (за необхідності): ✓ стіл та крісло; ✓ перепустка в офіс, канцтовари, тощо	Господарський відділ Безпосередній керівник (в лісових офісах/філіях)
	Подача заявки на пошту для створення електронної адреси та на видачу комп'ютерної техніки новому працівнику (за необхідності)	Безпосередній керівник
	Підготовка робочого комп'ютера (ноутбука), монітора, клавіатури, тощо;	Сектор ІТ забезпечення та кібербезпеки та/або сектор інновацій ІТ (для апарату та офісів (філій) /відповідальна особа за підготовку комп'ютерної техніки (для філій);
	Створення облікового запису, поштової адреси, надання доступів, необхідних для роботи	Сектор ІТ забезпечення та кібербезпеки та/або сектор інновацій ІТ(для апарату та офісів (філій)/відповідальна особа за надання доступів (для філій).
	Проведення вступного інструктажу з охорони праці, інструктажів з питань цивільного захисту, пожежної безпеки та дій у надзвичайних ситуаціях	Відповідальна особа за проведення інструктажів з охорони праці, цивільного захисту, пожежної небезпеки
1-й робочий день	Ознайомлення з посадовим окладом	Працівник, відповідальний за нарахування заробітної плати
	Ознайомлення з наказом про призначення, посадовою інструкцією та іншими організаційно-розпорядчими документами	Відповідальна особа з питань управління персоналом
	Ознайомлення з Антикорупційною програмою Підприємства, Кодексом етики, Законом України «Про запобігання корупції», роз'ясненням про декларування, тощо; Заповнення форми по конфліктам інтересів	Відповідальна особа з питань запобігання та виявлення корупції
	Проведення первинного інструктажу на робочому місці (до початку роботи); Проведення знайомства з колективом та контактними особами інших структурних підрозділів, з якими працівник регулярно взаємодіятиме в процесі роботи; Ознайомлення з основними офісними приміщеннями;	Безпосередній керівник Безпосередній керівник/Наставник

Продовження табл. 1

	<p>Ознайомлення зі структурою Підприємства та роллю працівника в ній, з цілями роботи Підприємства загалом, порядком взаємодії з іншими підрозділами;</p> <p>Пояснення завдань, що ставляться перед новим працівником протягом адаптаційного періоду. Обговорення термінів та методів їх виконання</p>	
	Видача і закріплення налаштованої робочої комп'ютерної техніки.	Відділ діджиталізації (для апарату та лісових офісів)/відповідальна особа за видачу комп'ютерної техніки (для філій)
Перший тиждень	Зустріч з новим працівником для постановки чітких цілей, завдань і очікувань для формування плану адаптації	Безпосередній керівник
	Проходження програми адаптації персоналу (електронний курс) на дистанційній платформі навчання	Новий працівник Менеджер з персоналу відділу навчання персоналу
	Ознайомлення з основними положеннями та правилами роботи Підприємства; Оформлення плану адаптації після зустрічі з безпосереднім керівником; Погодження плану адаптації з безпосереднім керівником	Новий працівник
Перший тиждень	Навчання з питань охорони праці для працівників, що виконують роботи підвищеної небезпеки за затвердженою програмою для конкретної професії у філії.	Інженер з охорони праці, Безпосередній керівник
Перший - другий тиждень	Стажування працівників, що виконують роботи підвищеної небезпеки на робочому місці за затвердженою програмою	Безпосередній керівник працівника, Відповідальний за проведення стажування
	Допуск працівника до самостійної роботи після завершення стажування	Безпосередній керівник працівника
Впродовж усього адаптаційного періоду	Коригувальні розмови (за потреби, на розсуд безпосереднього керівника); Уточнення цілей та завдань, контроль їх виконання; Надання додаткової інформації, неформальне навчання	Безпосередній керівник/Наставник
за 10 днів до закінчення адаптаційного періоду	Підведення підсумків. Безпосередній керівник заповнює план адаптації нового працівника, вказуючи результат виконання завдань на адаптаційний період; Прийняття рішення про продовження/припинення трудових відносин з новим працівником; Інформування працівника про виконання/не виконання плану адаптації; Інформування відповідального працівника за адаптацію	Безпосередній керівник
за 5 днів до закінчення адаптаційного періоду	Надання для заповнення: - безпосередньому керівнику заключення про роботу нового працівника в період адаптації;	Відповідальна особа за адаптацію

	новому працівнику анкети за підсумками адаптації працівника	
	Заповнення на бланку заключення про роботу нового працівника в період адаптації та передача його відповідальній особі за адаптацію	Безпосередній керівник
	Заповнення анкети за підсумками адаптації працівника та передача її відповідальній особі за адаптацію	Новий працівник
Останній день адаптаційного періоду	Звільнення працівника у разі не виконання завдань, встановлених планом адаптації	Менеджер з персоналу відділу роботи з персоналом (для апарату/лісового офісу); Інспектор з кадрів (для філій)
	Проведення інвентаризації раніше наданої комп'ютерної техніки, а також перевірка її (відсутність фізичних пошкоджень та коректна робота програмної складової) з метою встановлення можливості готовності комп'ютерної техніки до подальшого використання. Закриття доступів співробітника до корпоративних систем, акаунтів, електронної пошти та інших ресурсів	Сектор ІТ забезпечення та кібербезпеки та/або сектор інновацій ІТ(для апарату та офісів (філій) /відповідальна особа за надання доступів(для філій).

Джерело: побудовано на основі [4]

Проаналізувавши перелік адаптаційних заходів (табл. 1) слід відмітити детальне, послідовне та якісне планування кожного етапу адаптаційного періоду, починаючи від організації робочого місця та ознайомлення з ним і закінчуючи оцінюванням виконаних завдань новим працівником з отриманням зворотнього зв'язку від нього.

Перелік заходів послідовно ієрархічно адаптує нового працівника спершу ввівши його в організацію, далі в структурний підрозділ, де він працюватиме, а потім вже в посаду.

Також в переліку адаптаційних заходів зазначено, що впродовж першого тижня адаптації новий працівник проходить програму адаптації персоналу (електронний курс) на дистанційній платформі навчання. Окрім всіх необхідних шаблонів документів для проходження програми адаптації персоналу даний електронний курс має наступні матеріали:

Про компанію. У відеоролику менеджер з персоналу розповідає про корпоративну культуру підприємства, його історію, місію, цінності та пріоритети. Також зазначена інформація про керівництво, структуру, бізнес-процеси підприємства та програми розвитку. Розповідаються про наступні основні корпоративні цінності, які визначають корпоративну культуру підприємства: компетентність, професіоналізм, добросовісність, надійність, взаємна повага, результативність, постійне вдосконалення, підприємливість [8].

Адаптація нових працівників. У відеоролику менеджер з персоналу розповідає: як найшвидше та якісно влитись в команду підприємства; хто та як відповідає за ваш адаптаційний період задля швидкого опанування обов'язків, зменшення шансу помилки та підвищення продуктивності; до кого в разі чого можна звернутись по допомогу чи пораду. Детально розібрані всі етапи адаптаційного періоду, а саме роз'яснено що на кожному етапі очікує новоприйнятого працівника та що від нього вимагається впродовж всього періоду адаптації. Зазначено, що за 5 днів до закінчення терміну адаптації задля подальшого покращення та оптимізації адаптації працівників у підприємстві необхідно надати зворотній зв'язок. Описано дрес-код, як складову корпоративної політики, задля підтримки офіційної ділової атмосфери в підприємстві. Задля підтримки позитивної та

продуктивної атмосфери в офісі, зазначено правила поведінки в офісі в розрізі наступних елементів: особистий робочий простір, культура спілкування, повага до колег, співпраця з колегами, увага до інших, повага до робочого часу, хворійте вдома, дбайте про мікроклімат, спільні зони, робоче місце, ставтеся дбайливо до офісної техніки [8].

Структура центрального апарату. В даному навчальному матеріалі за допомогою відеоролика показаний шлях в центральному апараті підприємства до ліфту. Далі з'являється інтерактивний режим, в якому в довільному порядку можна ознайомитись із розташуванням необхідного нам департаменту/відділу або сектору та отримати інформацію щодо їх складу та функціоналу [8].

Часто поставлені питання. В даному навчальному матеріалі наведена для ознайомлення інформація з рекомендаціями щодо усунення наступних проблем: проблеми з принтером, проблеми з поштою/мегаполісом, бронювання конференц зала, отримання канцелярії, написання заяви, питання по нарахуванню заробітної плати [8].

Зворотний зв'язок по програмі адаптації. В даному розділі новий працівник може поділитись своїми враженнями та думками щодо самої процедури адаптації працівників, а також поділитись які складнощі під час проходження виникали і які є побажання його покращення цього [8].

Проаналізувавши інформацію в даному електронному курсі для нових працівників, слід зазначити, що одночасно з проходженням курсу новий працівник отримує якісне уявлення про корпоративну культуру підприємства, яке сформовано інформацією щодо системи цінностей, ділових принципів, кодексу етики та норм поведінки у підприємстві, його історією, місією та пріоритетами. Також помітні в навчальному курсі такі складові корпоративної культури як: культура взаємин із зовнішнім середовищем, культура навчання та розвитку працівників, культура праці.

З метою впровадження та реалізації в підприємстві у галузі управління персоналом кадрового резерву та задля оперативного та якісного закриття вакансій для посад по філіях – лісничих та директора філії, а по підприємству – заступник директора лісового офісу підприємством наказом № 1221 від 29.06.2023 року було затверджено Положення про кадровий резерв в державному спеціалізованому господарському підприємстві «Ліси України», а також затверджено графік виконання підготовки кадрового резерву на дані посади та склад конкурсної комісії по відбору кадрового резерву на дані посади [6].

Кадровий резерв – спеціально сформована та підготовлена група працівників, які є внутрішніми потенційними кандидатами на заміщення керівних посад та мають високий рівень розвитку професійних компетенцій та управлінський потенціал [6].

Розвиток кадрового резерву підприємства спрямований на:

- забезпечення стійкості підприємства шляхом заповнення ключових керівних позицій серед учасників кадрового резерву;
- розвиток та утримання талановитих працівників;
- зниження рівня витрат на підбір та адаптацію персоналу [6].

Підприємством встановлені наступні базові вимоги до кандидатів: 1) стаж роботи на підприємстві не менше 2-х років. Якщо кандидат має стаж роботи менше 2-х років, то в такому випадку необхідне погодження керівника; 2) наявність повної вищої освіти (освітній кваліфікаційний рівень магістр або спеціаліст); 3) наявність досвіду роботи на керівних посадах (обов'язково для резервістів на посади вищої та середньої управлінської ланки); 4) бажання кандидата до подальшого розвитку та зростання; 5) готовність брати на себе більше відповідальності, нові складні завдання (в т.ч. мобільність) [6].

Наявна система кадрового резерву передбачає подання у філіях інспектором з кадрів переліку працівників визначених філією кандидатами на зазначені посади менеджеру з мотивації та адміністративної діяльності відповідному регіональному лісовому офісу [6].

Після цього працівники департаменту з персоналу надає корпоративні електронні адреси кандидатам, які включені вже в перелік резервістів та мають доступ до

навчального порталу ДП «Ліси України» [6].

В навчальному порталі містяться розроблені департаментом з персоналу навчальні курси, які охоплюють безліч напрямків професійного зростання в залежності від компетенції, яку необхідно розвинути резервісту [6].

Перелік доступних навчальних курсів: «Швидкий старт», «Основні функції менеджменту», «Основні функції менеджера. Координація», «Основні функції менеджера. Планування», «Основні функції менеджера. Контроль», «Основні функції менеджера. Мотивація», «Етика ділового листування», «Excel», «Система електронного документообігу «Мегаполіс»», «Програма адаптації нових працівників», Управління нарадами: від хаосу до порядку», «Ситуаційне лідерство», «Метод «Альпи»», «Принцип Паретто», «Вступний інструктаж з питань цивільного захисту, пожежної безпеки та дій в надзвичайних ситуаціях», «Практичні інструменти тайм-менеджменту», «Вступний інструктаж з охорони праці», «Перемагаємо стрес», «Постановка задачі по SMART» [5].

Перелік курсів активно та систематично оновлюється, також проводяться онлайн-вебінари, записи яких доступні, для тих хто не мав змоги до них приєднатися.

Навчальний портал має зручний інтерфейс та надає детальну покрокову довідку щодо користування ним, що створює комфортні умови для опанування користувачами, які мають низький рівень навичок щодо роботи за комп'ютером.

Окрім проходження навчання резервістами філій у навчальному порталі є закріплені за ними по філії куратор, який розробляє для кожного резервіста індивідуальний план розвитку (далі – ІПР) [7].

Загальна схема роботи з ІПР наглядає наступним чином: 1) вивчення результатів та рекомендацій оціночних процедур; 2) визначення пріоритетних для розвитку напрямів (рекомендована зона розвитку в листі); 3) ознайомлення з методикою складання ІПР. Вивчення приклади дій, що розвивають; 4) складання, обговорення та узгодження проекту ІПР з куратором; 5) узгодження ІПР з відповідальним відділу навчання персоналу департаменту з персоналу; 6) реалізація запланованих дій протягом року; 7) оцінка реалізації ІПР [7].

Задля досягнення встановленої мети застосовуються наступні методи навчання резервіста (табл.2) [7].

Таблиця 2 – Методи навчання резервіста

Метод	Зміст
Розвиток на робочому місці	Поточні доручення і завдання, які сприяють розвитку необхідної компетенції
Спеціальні проекти	Участь в проектах або тимчасове призначення на посаду, що потребує більш високого рівня відповідної компетенції.
Навчання на досвіді інших	Спільна діяльність та спостереження за колегою, у якого добре розвинута потрібна бажана компетенція.
Зворотний зв'язок	Обговорення з колегами та підлеглими шляхів вдосконалення відповідних компетенцій.
Самоосвіта	Вивчення профільної літератури, аналіз та самостійний пошук власних нових ефективних моделей поведінки.
Тренінги і семінари	Участь в навчальних програмах з короткочасним відривом від основної роботи.

Джерело: побудовано на основі [7]

План розвитку резервіста виглядає наступним чином (табл.3).

Проаналізувавши план розвитку резервіста (табл. 3) слід відмітити його відповідність принципам цілепокладання SMART, що забезпечує підґрунтя для досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3 – План розвитку резервіста

ПЛАН РОЗВИТКУ РЕЗЕРВІСТА			
ПІБ працівника:			
Місце роботи, посада:			
ПІБ безпосереднього керівника:			
Місце роботи, посада:			
ПІБ наставника:			
Дата заповнення плану розвитку:			
ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ			
Компетенції які потребують розвитку	Опис бажаної поведінки по компетенції	Рекомендації по розвитку (по результатам оцінки)	Рекомендації безпосереднього керівника
КАРТА РОЗВИВАЮЧИХ ДІЙ			
Стратегія розвитку	Конкретні дії	Терміни, відповідальні	Коментарі
Розвиток на робочому місці (конкретні доручення/завдання із щоденної роботи, які сприяють розвитку необхідної компетенції)			
Навчання на досвіді інших (спостереження за людиною, у якої ця компетенція розвинена високо; спільне обговорення з нею її досвіду)			
Пошук зворотного зв'язку (обговорення з колегами та підлеглими своєї роботи з точки зору цієї компетенції)			
Тренінги та семінари (участь у навчальних заходах)			
Самоосвіта (аналіз своєї роботи і самостійний пошук більш ефективних форм роботи, зокрема читання специфічної літератури)			
Проекти (участь в проекті або тимчасове призначення на посаду)			

Джерело: побудовано на основі [6]

При навчанні акцентується увага на наступних професійних компетенціях: управління людським ресурсом, прийняття ефективних рішень, відповідальність, робота в команді, стратегічне бачення, результативність, координація та контроль [7].

Функції куратора кадрового резерву наступні:

1. Встановлення контакту з резервістом. Після затвердження списку із персональним закріпленням, куратор і резервіст мають провести ознайомчу зустріч (онлайн чи офлайн). Мета – визначити зручний канал комунікації та встановити формат проведення зустрічей.

2. Погодження ІПР. Ознайомлення з ІПР підопічного та погодження графіку взаємодії на 1-й квартал поточного року (дата, час, місце, якщо зустріч офлайн).

3. Щомісячна консультація резервіста. Раз на місяць проводити 1-годинну бесіду з резервістом щодо поточного виконання ІПР та обговорення завдань для опрацювання.

4. Щоквартальна оцінка виконання ІПР та звіт відділу навчання. Наставник повинен раз на квартал зустрітись з резервістом для аналізу виконання ІПР та надання звіту про досягнення і проблеми підопічного. За підсумками – надається звіт за

встановленою формою у відділ навчання центрального апарату.

5. Звіт і рекомендації за підсумками року. До кінця року куратор має надати рекомендації щодо ефективності роботи резервіста протягом року за встановленою формою. У разі продовження участі у проекті, уточнюється кандидатура підопічного резервіста та складається новий ІПР [7].

Для кураторів напрацьовані 3 кроки щодо ІПР:

- 1 раз на місяць. Встановити зв'язок з резервістом. Обговорити з ним поточні питання, які виникли під час виконання ІПР;

- 1 раз на квартал. Провести співбесіду з резервістом щодо проходження ІПР, за якими позиціями досягнуто стабільного нового рівня? Які складнощі виникли під час інтеграції нової навички в реальну поточну діяльність? Варіанти коригування? За підсумками співбесіди скласти звіт (форму звіту отримати у відділі навчання);

- 1 раз на рік. Оцінити підсумки роботи резервіста протягом року. Чи є усвідомлення персональної корисності та задоволення після досягнення бажаного? Скласти звіт за підсумками року та додати власні думки і рекомендації щодо подальшої участі резервіста у проекті;

- Протягом року тримати тісний зв'язок з підопічним. Мати у себе ІПР підопічного учасника резерву. Бути готовим допомогти резервісту у вирішенні проблем щодо вивчення та впровадження компетенції, корегування ІПР. Самому також вдосконалюватись та розвиватися, адже крім капіталізації власних навичок і знань, ви маєте виходити на новий рівень професіоналізму [7].

Зазначимо, що система кадрового резерву ДП «Ліси України» ефективно побудована, адже вона: 1) чітко визначає перелік посад, які стратегічно важливі та рушійні для подальшого розвитку; 2) під дані посади підбирає мотивованих та зі значним потенціалом працівників; 3) визначає перелік універсальних та управлінських компетенцій, розвиток яких дозволять підвищити ефективність потенційних менеджерів; 4) закріплює за резервістами досвідчених кураторів, які під індивідуальні особливості кожного резервіста підбирають кращі методи навчання.

Висновки. ДП «Ліси України» – найбільше лісогосподарське підприємство України, яке має в користуванні 6,6 млн га лісового фонду із 10,4 млн га загального лісового фонду України та штат у кількості 23,7 тис. працівників. Адаптація персоналу побудована на детальному, послідовному та якісно спланованому переліку адаптаційних заходів та системі оцінювання виконаних новим працівником завдань із врахуванням його зворотнього зв'язку. Розвиток персоналу побудований на системі кадрового резерву. Він в свою чергу, передбачає розвиток в здібних та мотивованих резервістів (шляхом виконання плану розвитку резервістів сформованими кураторами) необхідних компетенцій для потенційного заміщення критично важливих для розвитку підприємства посад. Системи адаптації та розвитку персоналу підкріплені ефективним застосуванням електронних курсів на дистанційній платформі навчання. Окрім виконання поставлених завдань дистанційна платформа навчання знайомить нових працівників з системою цінностей, діловими принципами та нормами поведінки у підприємстві, його історією, місією та пріоритетами, внаслідок чого формується уявлення про корпоративну культуру підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державне агентство лісових ресурсів України - Загальна характеристика лісів України. Головна | Державне агентство лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini> (дата звернення: 23.10.2024).

2. Про ДП «Ліси України». Офіційний сайт – ДП «Ліси України». URL: <https://e-forest.gov.ua/about-us/> (дата звернення: 23.10.2024).

3. Головна. Офіційний сайт – ДП «Ліси України». URL: <https://e-forest.gov.ua/> (дата звернення: 23.10.2024).

4. Наказ та Положення про адаптацію персоналу в ДП "Ліси України". *Навчальний портал ДП "Ліси України"*. URL: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/323746/view?q=про%20адаптаці> (дата звернення: 23.10.2024).
5. Навчальний портал ДП "Ліси України". URL: <https://e-forest.davintoo.com/> (дата звернення: 23.10.2024);
6. Наказ та Положення про кадровий резерв. *Навчальний портал ДП "Ліси України"*. URL: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/290519/view?q=наказ> (дата звернення: 23.10.2024);
7. Вступний семінар-практикум для кураторів кадрового резерву ДП «Ліси України». *Навчальний портал ДП "Ліси України"*. URL: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/290510/view?q=7.Вступний%20семінар-практикум%20для%20кураторів%20кадрового%20резерву%20ДП%20«Ліси%20України»> (дата звернення: 23.10.2024);
8. Програма адаптації нових працівників. *Навчальний портал ДП "Ліси України"*. URL: <https://e-forest.davintoo.com/courses/execute/1347676> (дата звернення: 23.10.2024).

REFERENCES

1. Derzhavne ahentstvo lisovykh resursiv Ukrainy - Zahalna kharakterystyka lisiv Ukrainy. *Holovna | Derzhavne ahentstvo lisovykh resursiv Ukrainy*. Available at: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini> (accessed : 23.10.2024).
2. Pro DP «Lisy Ukrainy». *Ofitsiyni sait – DP «Lisy Ukrainy»*. Available at: <https://e-forest.gov.ua/about-us/> (accessed : 23.10.2024).
3. Holovna. *Ofitsiyni sait – DP «Lisy Ukrainy»*. Available at: <https://e-forest.gov.ua/> (accessed : 23.10.2024).
4. Nakaz ta Polozhennia pro adaptatsiiu personalu v DP "Lisy Ukrainy". *Navchalnyi portal DP "Lisy Ukrainy"*. Available at: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/323746/view?q=про%20адаптаці> (accessed : 23.10.2024).
5. Navchalnyi portal DP "Lisy Ukrainy". Available at: <https://e-forest.davintoo.com/> (accessed : 23.10.2024);
6. Nakaz ta Polozhennia pro kadrovyi rezerv. *Navchalnyi portal DP "Lisy Ukrainy"*. Available at: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/290519/view?q=наказ> (accessed : 23.10.2024);
7. Vstupnyi seminar-praktykum dlia kuratoriv kadrovoho rezervu DP «Lisy Ukrainy». *Navchalnyi portal DP "Lisy Ukrainy"*. Available at: <https://e-forest.davintoo.com/knowledge-base/290510/view?q=7.Вступний%20семінар-практикум%20для%20кураторів%20кадрового%20резерву%20ДП%20«Ліси%20України»> (accessed : 23.10.2024);
8. Prohrama adaptatsii novykh pratsivnykiv. *Navchalnyi portal DP "Lisy Ukrainy"*. Available at: <https://e-forest.davintoo.com/courses/execute/1347676> (accessed: 23.10.2024)

DOI 10.31558/2307-2318.2024.3.15

УДК 338.45:37]:332.1:330 (047.3) B-55

JELClassification: I121; I123; I125

Yurchyshena L.V.

PhD, associate professor,

Head of the Department of Finance and Banking, Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID ID 0000-0002-5904-0758

l.yurchishena@donnu.edu.ua

Karpova T.S.

PhD, associate professor,

Associate Professor of the Finance and Banking Department,

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID ID 0000-0003-3701-8194

t.karpova@donnu.edu.ua

**TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE
IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW**

The article identifies the main problems of the higher education system during period of martial law: damage of the physical and mental health of participants in the educational process, the destruction of educational institutions, the outflow of teachers and students abroad, the inability to continue study in conditions of constant air raids and shelling, a decrease in educator's motivation and productivity. The existing changes in the education system made by the government and the Ministry of Education and Culture were analyzed: an increase in the education costs by an average of 10%, the introduction of the grants system for education if high NMT (national multidisciplinary test) scores are obtained, unification and reduction of the number of existing higher education institutions almost in 2 times. According to the authors, effective directions for transformation of the higher education system are proposed: support for students, reconstruction of affected higher education institutions, creation conditions for transformation the higher education system by moderating higher education institutions network, support of European partners, strengthening of interaction with practice bases for students (dual education), approximation of the content of educational and professional standards to EU standards, building a system of easy and effective access to higher education from all regions of our country and also from abroad, as well as strengthening requirements for the training level of applicants. According to authors, the primary steps should be: the preservation of the scientific and pedagogical composition and potential of higher education institutions, the acceleration of the development of higher education quality in today's difficult conditions and the increase of the quality of higher education through modernization of the institution's network and effective state support.

Keywords: higher education, higher education institutions, NMT, accreditation of educational programs, development, applicants, teachers, military operations, transformation, strategy.

Figures: 3, References: 25

Юрчишена Л.В.

к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів і банківської справи

ДонНУ імені Василя Стуса

ORCID ID 0000-0002-5904-0758

l.yurchishena@donnu.edu.ua

Карпова Т.С.

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів і банківської справи
ДонНУ імені Василя Стуса
ORCID ID 0000-0003-3701-8194
t.karpova@donnu.edu.ua

ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті визначено основні проблеми системи вищої освіти за період воєнного стану: заподіяння шкоди фізичному та психічному здоров'ю учасників освітнього процесу, знищення закладів освіти, відтік викладачів та студентів за кордон, неможливість проводити навчання в умовах постійних повітряних тривог та обстрілів, зниження мотивації та продуктивності освітян. Проаналізовано існуючі зміни в системі освіти від уряду та МОН: підвищення вартості навчання, у середньому на 10%, запровадження системи грантів на навчання за умови отримання високих балів НМТ (національного мультипредметного тесту), об'єднання та зменшення кількості існуючих ЗВО майже у 2 рази. Запропоновано ефективні напрямки трансформації системи вищої освіти за думкою авторів: підтримка освітян, відбудова постраждалих ЗВО, створення основ ґрунтовної трансформації системи вищої освіти шляхом модернізації мережі ЗВО, підтримка європейських партнерів, укріплення взаємодії з базами практики для студентів (дуальна освіта), наближення змісту освітніх та професійних стандартів до стандартів ЄС, побудова системи легкого та ефективного доступу до вищої освіти з усіх регіонів нашої країни та із-за кордону, а також посилення вимог до рівня підготовки вступників. Але першочерговими кроками, на думку авторів мають бути саме збереження науково-педагогічного складу і потенціалу ЗВО для прискорення розвитку якості вищої освіти у складних умовах сьогодення, та підвищення рівня якості вищої освіти шляхом модернізації мережі закладів та ефективна державна підтримка.

Ключові слова: вища освіта, ЗВО, НМТ, акредитація освітніх програм, розвиток, здобувачі, викладачі, воєнні дії, трансформація, стратегія.

Statement of the problem. The full-scale war in Ukraine simultaneously changed not only the lives of the entire population of the country, but also became a negative trigger for changes in social relations and all spheres of life. Immediately, global movements took place in the economy of the state, fields of education, medicine, culture, social protection and the private sector. During the COVID-19 pandemic, Ukrainian higher education system was already forced to carry out a rapid structural and functional restructuring and to change virtually all components of the educational process from offline to online mode [1]. But if during the pandemic, the negative consequences only affected the health of participants in the educational process, higher education institutions now face the task of preserving not only the health of their members but also their lives. During the war, the vector of European integration in the field of higher education has practically not changed, even though difficult conditions, higher education institutions must ensure not only safe learning conditions but also guarantee proper quality and access to educational services, regardless of the applicants' location. In wartime, the social sphere of the state always suffers the most [2]. The war and its consequences will have a long-term impact on the education system because the war began in the middle of the academic year and no sphere of life was ready for it. Ukraine's higher education system immediately faced a range of problems, the main ones being the physical destruction of educational institutions, their damage, management and demographic problems that arose due to the significant emigration of students and teachers to foreign countries in the first months of the war. Fortunately, these problems were promptly identified and the government, the Ministry of Education and higher education institutions were able to effectively ensure the resilience of the higher education system of our country.

Analysis of the latest research and publications. Among the latest publications on the challenges facing the higher education system during the war and the ways out of the crisis, the research of some scientists deserves particular attention. Y. Nikolaev, H. Riy and I. Shemelynets

in their work «Higher Education in Ukraine: Changes Due to the War: An Analytical Report» provided a general description of the system of higher education in Ukraine and public policy in the field of higher education after February 24, 2022. They characterized the losses of the Ukrainian higher education system due to the COVID-19 pandemic, analyzed the experience, challenges and directions for supporting displaced educational institutions, proposed directions for the recovery and transformation of Ukraine's higher education system [3]. I. Sologub, Y. Horodnichenko and Beatrice Weder di Mauro in the work «Rebuilding Ukraine: Principles and Policy» analyzed the state of Ukraine's European integration and post-war recovery, with particular attention to the reforms of state governance and educational reforms during and after the war [4]. A general overview of the humanitarian situation in Ukraine, including the education system, is presented in an analytical note by O. Pyshchulina [2]. The «Education 4.0: Ukrainian Dawn» program reflects the features of Education 4.0, which corresponds to the requirements of human recourses of Industry 4.0 and harmonizes the domestic and European educational spaces [5]. However, the issues of restoring the domestic education system, integrating it into the European educational space, resolving the funding for the repair of damaged higher education institutions, preserving the teaching staff and students under the conditions of constant air raids, shelling and life threats, as well as conducting classes in these terrible conditions, remain unresolved.

The aim of the research is to analyze the functioning of the higher education system in Ukraine, to identify the main problems and challenges that arose in the first days of full-scale war and continue nowadays, as well as to find the most effective ways to solve them, stabilize and preserve the domestic higher education system, and bring it closer to European standards.

Presentation of the main material. According to statistics, before the war, Ukraine's higher education system had about 1 million people who studied at bachelor's and master's educational programs in institutions of all forms of ownership. In February 2022, according to operational data of the Ministry of Education and Culture of Ukraine, the higher education system had 275 institutions. According to experts' estimates, the amount of damage caused to the infrastructure of Ukraine currently is almost 136 billion US dollars, of which 8.2 billion or 6% was caused specifically to the Ukrainian educational infrastructure [6]. At the end of the first year of the war, a total of 361 educational institutions were destroyed and another 2.556 were damaged. The largest percentage of destroyed higher educational institutions (HEI) is in Zaporizhzhia and Donetsk regions, and damaged ones are in Kharkiv region [7]. According to the calculations of the Kyiv School of Economics (KSE Institute), at least 533 educational institutions, 300 kindergartens, 196 medical institutions, 129 factories and enterprises were damaged, destroyed or captured in Ukraine during the year since the beginning of the military aggression [2]. These educational institutions were mostly located in the regions that suffered from a massive and long-term enemy attack: Kharkiv region (28 HEI), Dnipropetrovsk region (22 HEI), Odesa region (17 HEI), Zaporizhzhia region (13 HEI), Donetsk region (10 HEI). According to the Ministry of Education and Science of Ukraine, as of December 2023, 3.798 educational institutions were affected by bombing and shelling, 365 of them were fully destroyed [8].

After the declaration of martial law in Ukraine, in order to preserve the lives of all participants in the educational process, the Ministry of Education and Culture of Ukraine sent an instructional letter № 1/3276-22 to the heads of educational institutions on February 25, 2022 with a recommendation to suspend the educational process and introduce additional vacations, during which it was necessary to prepare the necessary normative – legal bases for the further functioning of educational institutions in the conditions of war [9]. This holiday period was effectively used by HEI to adapt to the situation depending on the distance to the front line. HEI was divided by regions – remote from the line of active hostilities (Vinnytsia, Volyn, Ivano-Frankivsk, Zakarpattia, Lviv, Rivne, Ternopil, Khmelnytsky, Chernivtsi region) and front-line regions (Zaporizhzhia, Dnipropetrovsk, Kyiv, Kharkiv and others) or temporarily occupied territories, in order to decide how to continue the educational process.

Since the beginning of March 2022, the Ministry of Education and Science of Ukraine has introduced the monitoring procedure for informing about the current situation in higher education institutions, current forms and principles of education. The main directions of monitoring the operation of HEI under wartime conditions were: the protection of the lives and health of students and university employees, the evacuation of HEI from combat zones, the possibility of their relocation to safer regions, the introduction of special learning conditions for participants in military operations and the operational adjustment of educational process schedules.

A noteworthy fact is the simplification of the accreditation procedure for educational programs in higher and professional pre-higher education institutions. On March 16, 2022, the government extended the validity of existing accreditation certificates for educational programs until July 1 of the year following the year in which martial law is terminated or lifted in Ukraine. From March 2022, it was allowed to conduct accreditations online and make decisions about conditional accreditation without conducting accreditation expertise or paying for it [10]. In April of the same year, the National Agency for Higher Education Quality Assurance approved a temporary accreditation procedure for educational programs, which included the provisions of the mentioned government resolution [10].

In March-April, almost all higher education institutions resumed distance learning. The Ministry of Education advised students of non-graduation courses to transfer part of the educational components, which are difficult to complete, in a distance or mixed format to next year and allowed to end the year early. During the war, the requirements for certification of higher education applicants also decreased. For example, the government canceled the Unified State Qualification Exam (USQE) for medical students as a certification and replaced it with a comprehensive, practice-oriented qualification exam [11]. It should be noted that medical students in Ukraine take the USQE, which includes the integrated test exam «KROK», the Objective Structured Practical (Clinical) Exam, and a professional English exam. Later, a similar decision was made in 2022 to cancel the USQE for other specialties [12].

The Ministry of Education also allowed vocational pre-higher and higher education institutions to independently choose the form of certification for graduates during the first year of the war. This allowed institutions to replace the preparation and defense of bachelor's and master's theses with other forms of control. Additionally, the percentage of plagiarism checks on theses was reduced. Regarding admission to higher education institutions, changes were also made – the traditional External Independent Testing (EIT) was replaced by the National Multidisciplinary Test (NMT) for bachelor's level admission, and the Unified Professional Entrance Test (UPET) and Unified Entrance Exam in a foreign language (UEE) were replaced by the Master's Test of Academic Competence (MTAC) and the Master's Comprehensive Test (MCT). Conduction these exams online opened more opportunities for applicants from frontline and occupied territories, and certain privileges were also provided to them. A very important step at present is the possibility of applying to Ukrainian higher education institutions by taking exams abroad. As of 2024, temporary exam centers abroad were established in 57 localities across 32 countries (EU countries, UK and Moldova) for the NMT and in 35 localities across 26 countries (EU countries, Switzerland, UK, Georgia, Canada, Moldova, US and Turkey) for the additional session [13]. By the end of the 2023-2024 academic year, 20.204 people took the NMT abroad during the main session and 2.894 took it during the additional session [13]. The NMT is the most viable option under the conditions of war since conducting full-fledged external testing is very difficult. The only drawback of the NMT, according to experts, is the inability to choose subjects, making math unnecessary for humanity students and Ukrainian history unnecessary for engineering students. Another important aspect is the absence of threshold scores for the NMT, MCT and MTAC in 2022. Thus, graduates could enter higher education institutions with only one correct answer per subject or by guessing blindly during the test.

Another significant issue is the funding of the higher education sector from the state

budget, which was reduced by 10% for certain budget programs, with the main administrator being the Ministry of Education and Science of Ukraine (budget program 2201160 «Personnel training by higher education institutions and ensuring the functioning of their practical bases» and higher education institutions under the Ministry of Health of Ukraine). Overall, in 2022-2023, the state funded higher education institutions proportionally to the number of students. Unfortunately, many students who studied with contract lost the ability to pay for their education due to the war. In this case, educational institutions provided deferments or granted academic leave to students. Later, the government decided to transfer students living in regions where military actions were taking place to state-funded places. At the end of 2022, based on this decision, an additional 13.000 students were studying at state-funded places [12, 13].

We would also like to note the unpleasant, in our opinion, changes in the higher education system during the war: an increase in tuition fees and the government's plans to reduce the number of higher education institutions and reorganize them. According to Education.ua, in 2023, the average annual tuition fee in higher education institutions increased by 2.959 UAH, or 14.4%, compared to 2022. The average annual fee was 23.491 UAH in 2023, compared to 20.532 UAH in the previous academic year, and the prices are expected to rise even more in 2024 (Fig. 1) [14].

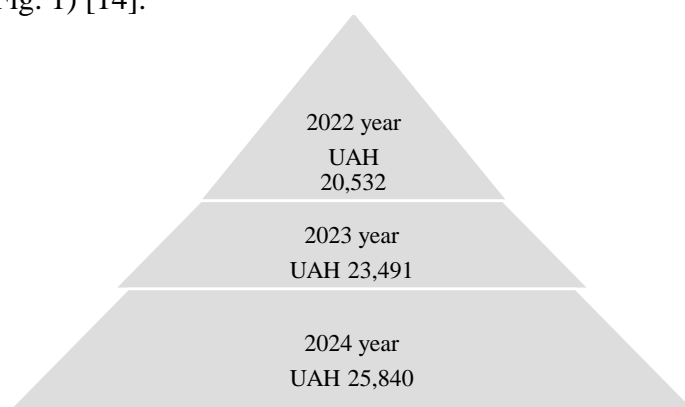


Fig. 1. The increase in the price of education at higher education institutions in 2022-2024 [15]

The specialties in which the tuition fees increased the most are presented in fig. 2.

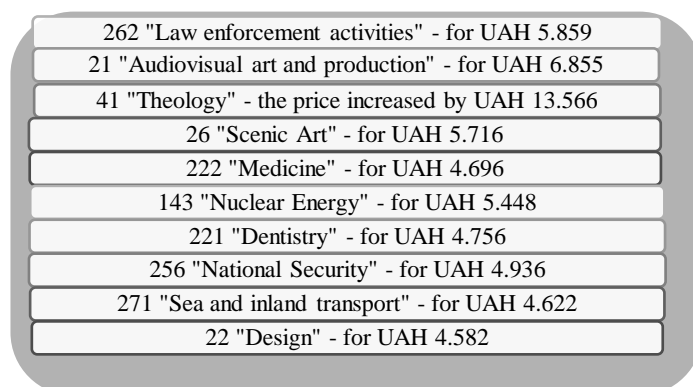


Fig. 2. Specialties for which the cost of education has increased the most [16]

This year the Ministry of Education and Science is offering students grants for tuition ranging from 15.000 to 50.000 UAH. However, to qualify for a grant students need to score 150 or 170 points on two of four NMT subjects, depending on the specialty and grant level [16]. A student can receive a grant if: they are applying for a bachelor's degree (or a medical, veterinary or pharmaceutical master's degree) after school or college; they are applying for full-time or dual education on a contract basis; they have NMT results of at least 150 points in any two subjects (for a first-level grant) or at least 170 points (for a second-level grant). The grant amount is

determined based on the NMT result and the specialty coefficient. With the NMT score of 150 points or higher in any two subjects, it is possible to receive a grant of 15.000 UAH. A second-level grant provides 25.000 UAH for applicants with a score of 170 or higher in any two subjects. Depending on the specialty, the grant amount may be larger (multiplied by the corresponding coefficient) [16]. According to the Ukrainian Center for Educational Quality Assessment, in the last year only 415 NMT participants scored 200 points on two subjects during the main test session [16].

We also consider the government's initiative to consolidate and reduce the number of higher education institutions as a sad change. According to the rules, two higher education institutions are enough for a population of 350.000. From the 170 state higher education institutions the government plans to leave 100, and the process of consolidation will continue this year after the admission campaign. For example, there are plans to merge Mykolaiv National University named after Sukhomlynskyi with the National University of Shipbuilding to form a multidisciplinary University of Shipbuilding and Southern Development; Odesa State Environmental University with the Physico-Chemical Institute of Environmental Protection and Human Health with Odesa National University named after Mechnikov; the Ukrainian Research Institute of Ukrainistics with Taras Shevchenko National University of Kyiv; the Ukrainian Academy of Printing with the National University «Lviv Polytechnic»; Polissya National University with Zhytomyr State University named after Ivan Franko; Lutsk National Technical University with Donetsk National Technical University [16].

In the first year of the war an online survey was conducted among Ukrainian higher education institutions, that were affected by military aggression: Kyiv Taras Shevchenko National University (heavy artillery shelling took place), V.N. Karazin Kharkiv National University (buildings were destroyed by heavy bombings), National University «Chernihiv Collegium» (was under blockade for several weeks, with no water, electricity or heat) and Rivne State University for the Humanities (located in a city that experienced bombings during the early months of the war). Classes continued online, students and teachers were divided into three groups: those who stayed in Ukraine (the largest group), those who went abroad and those who remained in occupied territories [17]. According to the online survey, 97.8% of respondents reported a deterioration in their psycho-emotional state, 84.3% noted depression, 86.7% complained of exhaustion, 84.4% felt nervousness, 51.8% felt loneliness, and 76.9% reported anger. Unlike teachers, students experienced higher levels of depression and exhaustion due to the war, women felt more nervous and tired. Along with worsening mental and emotional health, respondents exhibited high levels of fear, burnout and feelings of isolation [18]. Throughout the war, teachers also noted an increase in their workload up to 50% compared to the pre-February 2022 period. They name the main reasons: the need for additional time for preparing tasks and psycho-emotional support for students, loss of time during the learning process due to air alarms, reduced productivity due to sleepless nights, etc.

In our opinion, the pandemic timely prepared the Ukrainian education system for further challenges, as everyone had experience with online learning and using the necessary tools for work, as a significant number of students and teachers were in shelters or abroad. If the right decisions in the higher education sector had not been made at the start of the war, the consequences of existing challenges could have been even more destructive and costly. Certainly, some things could have been done better, but with the existing resources, time and capacity constraints, the made decisions seem the most balanced at the present time. Thanks to the systematic, coordinated and motivated work of higher education institutions, educators, and students, it was possible to minimize the negative impact of military aggression and preserve the human capital as much as possible. The educational system survived, continues to function and provide educational services, has become more stable and reformed. People played a huge role in this: their cohesion, motivation, desire to support each other, as well as the coordinated internal policy of Ukrainian higher education institutions.

The international community's assistance to Ukrainian educators has also been

invaluable. The Association Agreement between Ukraine and the EU outline principles of active cooperation in the field of higher education aimed at reforming and modernizing the system, introducing innovations within the Bologna Process, improving the quality of higher education at all levels, facilitating access to higher education, strengthening ties between higher education institutions, also enhancing student and teacher mobility [19]. For the development and rebuilding of the higher education system in the post-war period, full consolidation of efforts by the Ukrainian education community and international partners will be crucial for implementing innovative approaches. The existing European Commission program for 2023 has allocated €100 million in financial aid for rebuilding Ukrainian educational institutions. Additionally, funding for student and academic mobility has been increased, and a new project for Ukrainian researchers – «Marie Skłodowska-Curie Actions for Ukraine» has been launched within the «Horizon Europe» program [20]. During the war, many EU countries accepted Ukrainian students and researchers, provided them with support and continue to expand connections, which is critically important due to the increasing number of Ukrainian students in Europe [21]. First and foremost, domestic education representatives are Ukraine's ambassadors in Europe, serving as «bridges of communication» and conducting Ukraine-related research that helps spread knowledge and present Ukraine on the international stage. Having stayed abroad, integrated and achieved success, they will form a unifying core for the Ukrainian diaspora, which was previously dominated by labor specialists. This is important, as we see in the current situation, because an educated and elite Ukrainian diaspora will create a more positive impression abroad and enable states to make more favorable decisions for us. A very important step is creation of joint master's programs, for example: International Financial Management (Donetsk National University named after Vasyl Stus – Tsenov Academy of Economics, Bulgaria), «EMJM ChEMoinformaticsplus – Artificial Intelligence in Chemistry» (Kyiv Taras Shevchenko National University), «Resource and Energy Efficiency and Circular Economy» and «International Master Degree Program Design: Sustainable Transport Engineering» (Kyiv-Mohyla Academy and National Aviation University) [21].

The main list of directions for actions in the field of education and science that emerged due to the introduction of martial law in Ukraine was formulated by the relevant committee of the supreme council of Ukraine, based on the submission of the Ministry of Education [22].

The main ones include:

- 1) audit of infrastructure losses;
 - 2) development of a plan to restore educational infrastructure;
 - 3) organization and implementation of the introductory campaign;
 - 4) formation of a state order for the personnel training in war conditions;
 - 5) audit of displaced higher education institutions;
 - 6) introduction of changes and loyalty programs in payment for the contractual form of education;
 - 7) making necessary amendments to the Law of Ukraine «On Higher Education» regarding the extension of the temporary composition of the National Agency for Higher Education Quality Assurance and the policy of creating corporate higher education institutions;
 - 8) launch of pilot projects for the creation of corporate training centers on the basis of public-private partnership in the post-war period;
 - 9) regulation of academic mobility programs in wartime conditions;
 - 10) development of measures to attract foreigners to enter domestic higher education institutions;
 - 11) development of motivational programs for higher education graduates who went abroad due to the war to return to Ukraine;
 - 12) standardization of licensing conditions for admission to regulated specialties
- [23].

In the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032, which was approved the day before the war began, the directions and goals of the overall

transformation of the higher education system are outlined. This strategy was developed over a year with the involvement of many experts and analytical centers and is designed to form the foundation for an effective higher education system and outline directions for future development. The strategy includes five major strategic goals, 25 smaller operational goals and indicators for their achievement (Fig. 3).

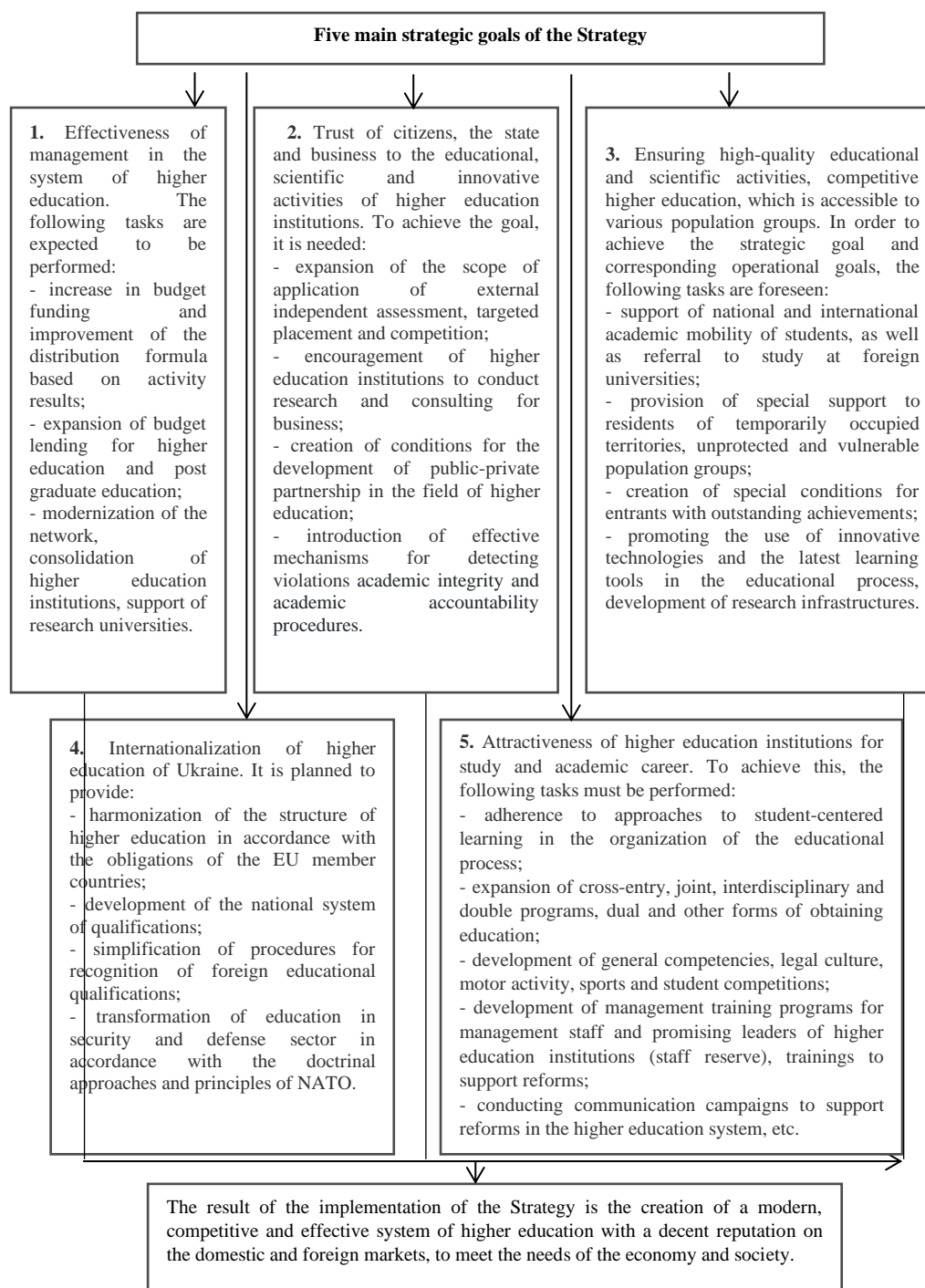


Fig. 3. Strategy of the development of higher education in Ukraine for 2022-2032 [23]

In the recently published analytical document «Reconstruction of Ukraine: Principles and Policies», there is a section titled «Educational Reforms During and After the War» which clearly describes the state of the domestic education system and proposed measures for its reform, some of which were partially implemented in Ukraine before the full-scale military invasion, along with the impact of the pandemic and war on these changes [24]. In April 2022, the president created the National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences

of the War. The main tasks of which was developing a system of measures for post-war recovery of the domestic education system and preparing strategies for priority reforms needed during the war and post-war periods [25]. In the summer of the same year, a draft Recovery Plan for education and science was developed, which includes a section on «Higher Education» with 7 main goals and tasks. This plan correlates with the Strategy for the Development of Higher Education for 2022–2032, especially concerning the modernization of educational institutions [23]. When discussing recovery, it is important to note that the process should begin with educational institutions that have suffered the most in terms of material, technical, organizational aspects and personnel losses. First, it is necessary to analyze the damage, identify the remaining human resources and set the following goals.

In late 2022, the government presented the «Education 4.0: Ukrainian Dawn» program, developed by the Ministry of Education and Science [5]. This program is based on the Recovery Plan provisions and aims to create an education system over the next 10 years that will harmonize the Ukrainian educational space with the European one and meet the human resource requirements of Industry 4.0. One of the primary goals of the higher education system today is to increase trust in the educational, scientific and expert activities of higher education institutions and to form a modern network and infrastructure of higher education.

Conclusions. According to experts, in the near future, Ukraine should focus on addressing the problems caused by war-related destruction; rethinking the principles of the education system's operation to ensure its comprehensive development; creating the necessary conditions for transforming the higher education network to meet the social and economic needs of the country; bringing the higher education system closer to European standards; ensuring a modern, innovative learning and research environment; strengthening cooperation with enterprises at various levels to involve students in practical training [24]. In turn, the state needs to take the following steps: ensure the transition from quantity to quality of educational institutions; to make only systematic balanced decisions and conduct a consistent balanced policy, if possible, combining all the higher education institutions into a single organically functioning system [24].

The measures proposed by the Ministry of Education and Science of Ukraine can be considered as first-line measures, as they do not address many other functional aspects of the higher education system in Ukraine. In addition to the main directions of public administrative activity mentioned by the Ministry, which correspond to the demands of the time, we suggest adding a few more important directions, that we believe, are also crucial for ensuring the resilience of the domestic higher education system.

The first direction is the preservation of the scientific and pedagogical potential of higher education institutions, which is an important direction for improving the quality of higher education in today's difficult conditions. Certain steps have already been taken by both the government and the Ministry. The second direction is improving the quality of higher education through the modernization of the higher education network, specifically the development and state support of a capable network of higher education institutions. Institutional leaders should influence to the organizational, scientific and education culture; motivate the development of distance education and introduction of educational innovations; stimulate the creation the industry of modern teaching aids, etc. The third direction is the use of modern educational programs, technologies, information resources, the partnership of higher education institutions with industry, science, other educational institutions, both domestic and foreign, the formation of an innovative environment, etc. Educational programs of domestic higher education institutions should adapt to the needs of the modern labor market, create a close communicative relationship between employers and institutions of higher education, both during the period of martial law and during the period of post-war reconstruction.

REFERENCES

1. Trendi v organizatsii distansynogo navchannya v zakladah profesiynoi peredvishoi ta vishoi osvity v umovah karantynu u 2020/2021 navchalnomy rotsi. *Analitichna dovidka* (2021). <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/02/37776.pdf>
2. Pyschulina O. (2022) Zagalniy oglyad humanitarnoi situatsii v Ukraini. *Analitichna dovidka*. https://razumkov.org.ua/images/2022/07/05/2022_ANALIT_ZAPIS.pdf
3. Nikolaev E., Riy H., Shemelynets I. (2023) Vishya osvita v Ukraini: zmini cherez viynu: *Analitichna dovidka*. 94 p.
4. Reconstruction of Ukraine: principles and policy (2022) *Paris Report 1* / Edited by Y. Horodnichenko, I. Sologub, B. Weder di Mauro. CEPR Press, 507 p. https://cepr.org/system/files/2022-12/reconstruction%20book_Ukrainian_0.pdf
5. Programa velikoyi transformatsii “Osvita 4.0: Ukrainskiy svitanok” (2022). <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/12/10/Osvita-4.0.ukrayinskyy.svitanok.pdf>
6. Na lystopad 2022 roku zagalna summa zbitkiv, zavdana infrastrukturi Ukraini, skladae mayze \$ 136 mlrd. (2022) <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/na-listopad-2022-roku-zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-skladaye-mayzhe-136-mlrd/>
7. Updated information on the number of destructions inflicted on Ukrainian educational institutions in result of Russia’s attack on Ukraine. <https://saveschools.in.ua/>
8. Data from the portal «Education under threat». <https://saveschools.in.ua/>
9. Pro funktsionuvannya galuzi osvity v umovah voennogo chasu: Ministerstvo osvity i nauki Ukraini vid 02.03.2022 № 1/3319-22. (2022) https://uon.cg.gov.ua/web_docs/2143/2022/04/docs/1_3319-22.pdf
10. Postanova “Pro osoblivosti accreditatsiyi osvitnih program, za yakimi zdiysnyuut’ pidgotovku zdobuvachi vishoyi osvity v umovah voennogo stanu”, vid 16.05.2022 № 295. (2022) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/295-2022-%D0%BF#Text>
11. Postanova “Deyaki pitannya attestatsiyi zdobuvachiv vishoyi osvity na drugomu rivni...”: Rezolyutsia Ministerstva osvity i nauki Ukraini vid 19.03.2022 № 316. (2022) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/316-2022-%D0%BF#Text>
12. Postanova “Pro vnesennya zmin do postanovi KМУ vid 19.05.2021” vid 27.05.2022 № 376. (2022) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/376-2022-%D0%BF#Text>
13. Ukrainskiy tsentr otsinuvannya yakosti osvity. NMT za kordonom. (2024). <https://testportal.gov.ua/nmt-za-kordonom/>
14. Postanova “Pro zatverdzenya perevedennya na navchannya za derzavnim zamovlenniam okremih kategoriy zdobuvachiv”: Rezolyutsia Ministerstva osvity i nauki Ukraini vid 28.10.2022 № 1224. (2022) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1224-2022-%D0%BF>
15. Vishya osvita v Ukraini. (2022). <http://osvita.ua/vnz/87994/>
16. Skilki koshtubatime vishya osvita v Ukraini i chi zmozut’ ulraintsy ii sobi dozvoliti? (2024). <https://marketer.ua/ua/how-much-will-higher-education-cost-in-2024-and-will-ukrainians-be-able-to-afford-it/>
17. Dodatkovy finansovy pidtrymky dlya vstupnykiv vid derzavi: zaprovadzuvaemo derzavni granty. (2024). <https://mon.gov.ua/news/dodatkovy-finansovy-pidtrymky-dlya-vstupnykiv-vid-derzhavy-zaprovadzhuemo-derzhavni-hranty>
18. V Ukraini ob’ednuut’ universiteti. Navisho tse robyat’ i hto pidpade pid ukрупnennya. (2024). <https://www.rbc.ua/rus/news/ukrayini-ob-ednuyut-universiteti-navishcho-1713783784.html>
19. Nakaz “Pro deyaki pitannya organizatsiyi roboty zakladiv fahovoyi peredvishoi, vishoyi osvity na chas voennogo stanu: Poryadok Ministerstva osvity vid 07.03.2022 № 235. (2022) <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0235729-22#Text>
20. Ugoda pro assotsiatsiyu miz Ukrainou, z odnei storoni, ta EU, Evropeyskim spivtovaristvom... z inshoi storoni” (2023). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#n2591
21. Europe’s Universities Shaping the Future: 2023 review (2023). <https://www.eua.eu/publications/positions/europe-s-universities-shaping-the-future-2023-review.html>
22. Yıldırım S., Bostancı S., Yıldırım D., Erdoğan F. (2021). Rethinking mobility of

international university students during the COVID-19 pandemic. Higher Education Evaluation and Development, 15(2), 98-111. <https://doi.org/10.1108/HEED-01-2021-0014>

23. Plan vidnovlennya. Osvita i nauka. (2022). <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennya/2022/08/19/HO.projekt.Planu.vidnovl.Osv.i.nauky-19.08.2022.pdf>

24. Rozporyadzennya “Pro shvalennya strategii rozvitku vishoi osviti v Ukraini na 2022-2032 roki”: Decret Kabinetu Ministriv Ukraini vid 23.02.2022 № 286. (2022) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80>

25. Pitannya Natsionalnoi Radi z vidnovlennya Ukraini vid naslidkiv viyni: Decket Prezidenta Ukraini vid 21.04.2022 № 266. <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

ЕКОНОМІКА і ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Засновано у 2007 р.

ВИПУСК №3 (55) • 2024

Підписано до друку 01.11.2024 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.).
