

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

ВІСНИК

економіки транспорту і промисловості
(збірник науково-практичних статей)

№89

The bulletin of transport and
industry economics
№ 89



Харків – 2025

УДК 338.47:338.45

Збірник «Вісник економіки транспорту і промисловості» входить до:

- переліку фахових видань України: Наказ МОН України 09.02.2021 № 157
- міжнародних наукометричних баз:



Наукова періодика України



INDEX COPERNICUS
I N T E R N A T I O N A L

Матеріали друкуються українською або російською мовами з анотаціями українською, російською, англійською.

Номер затверджено на засіданні
Вченої ради УкрДУЗТ.

Редакційна колегія

Головний редактор - Дикань В.Л. - д.е.н., професор

Члени редакційної колегії за напрямками

Ареф'єва О.В. – д.е.н., професор
Давидова О.Ю. – д.е.н., професор
Дикань В.В. – д.е.н., професор
Дикань О.В. – д.е.н., професор
Калініченко Л.Л. – д.е.н., професор
Кібік О.М. – д.е.н., професор
Кірдіна О.Г. – д.е.н., професор
Компанієць В.В. – д.е.н., професор
Криворучко О.М. - д.е.н., професор
Мних О.Б. – д.е.н., професор
Попова Н.В. – д.е.н., професор
Портна О.В. – д.е.н., доцент
Посохов І.М. – д.е.н., професор
Прохорова В.В. – д.е.н., професор
Резнік Н.П. – д.е.н., професор
Родченко В.Б. – д.е.н., професор
Токмакова І.В. – д.е.н., професор
Третяк В.П. - д.е.н., доцент

Чупир О.М. - д.е.н., професор
Яновська В.П. – д.е.н., доцент
Igor Britchenko - prof. ucz. dr hab (Poland)
George Abuselidze – д.э.н., профессор
(Грузія)
Irina Engeness - PhD Doctoral Thesis, associate
professor (Norway)
Veres Somosi Mariann - Ph.D.(Econ), prof.,
(Miskolc, Hungary)
Sławomir Bukowski – prof. (Poland)
Вилаяд Велиев – д.э.н., профессор
(Азербайджан)
Гусейнова Арзу Догру кизи - д.э.н.,
профессор (Азербайджан)
Lucyna Blazejczyk-Majka – prof. (Poland)
Thierry Horsin - prof. (France)

Адреса редакційної колегії: 61050, Харків, майдан Фейєрбаха, 7, кім. 505. Тел: 730-10-96, 730-10-97

e-mail: vetp_euvkb@ukr.net,

сайт: <https://kart.edu.ua/unit/visnik-etp>

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ №21513-11413ПР від 27.07.2015р.

ISSN 2075-4892
ISSN online 2413-4892

© Український державний університет
залізничного транспорту 2025 р.

Зміст

Економіка та управління національним господарством

Дикань В. Л., Токмакова І. В., Чорнобровка І.В. Антикризовий інструментарій стратегії державного управління малим і середнім бізнесом	9
Губанова Н. Н., Климова С. О., Яцина В. В. Сучасні регіональні студії та суспільні комунікації: макроекономічний аспект	19
Калініченко Л. Л. Європейські практики сталого розвитку: вектори для повоєнної відбудови України	26
Обидєннова Т. С., Чобіток І. О. Роль цифровізації в розвитку підприємницької діяльності в умовах невизначеності	37
Половинко Б. С. Діагностика результативності виконання та реалізації бюджетних програм: науково-методичний підхід	44
Харченко П. С. Засади становлення та проблеми розвитку малого та середнього підприємництва: цифрова трансформація	57
Чугуєв Ю. О. Напрями забезпечення конкурентоспроможності транспорту в умовах інтенсифікації екологічних процесів в економіці	65
Чупир О. М. Емпатія як основа дизайн-мислення в підприємстві	73

Проблеми транспортного комплексу України

Калабухін Ю. Є., Зоріна О. І., Білогуров Є. О. Науково-методичний підхід до формування багатофакторної математичної моделі собівартості залізничних вантажних перевезень	85

Економіка підприємства

Дикань В. Л., Каличева Н. Є., Чорнобровка І.В. Забезпечення ефективності виробничих процесів підприємства: сучасні можливості та загрози	97

Барабаш В. О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності	106
Клименко А. Б. Управління інтелектуальним капіталом підприємства з урахуванням особливостей життєвого циклу	115
Мазіашвілі А. Р., Воловельська І. В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту	129
Овчиннікова В. О., Обруч Г. В., Торопова В. І. Екологічна діяльність підприємств залізничного транспорту: ризики та можливості в умовах цифровізації	136
Токмакова І. В., Жернова Є. В., Пожидаєва Д. В. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств залізничного транспорту України	146
Чобіток В. І., Гавриш О. М. Ефективність бізнес-комунікацій в розвитку підприємництва в умовах глобалізації	155
Чупир О. М. Роль ділових комунікацій у формуванні конкурентних переваг і створенні позитивного іміджу підприємства	165
Менеджмент і маркетинг	
Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Корольов Д. С. Гнучкі методи та управління людськими ресурсами в системі проектного менеджменту	174
Куценко Т. М., Ковіна Т. О., Кучугурна Т. С. Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства в контексті глобалізаційних трансформаційних викликів	185
Морозова О. О. Формування стратегії управління людським капіталом підприємств торгівлі в цифровому середовищі: на основі експертного підходу	196
Порсюрова І. П., Чуйко М. М. Маркетинговий стратегічний аналіз цін споживчого ринку макаронних виробів в Україні та ЄС	208

Чаркіна Т. Ю. Новий підхід до управління персоналом в умовах цифрового менеджменту	223

Інвестиційна та інноваційна діяльність

Куземко А. В. Особливості розроблення інноваційних бізнес-моделей компаній у сучасних умовах	233
Марченко В. В. Аналітико-контролінгове забезпечення інноваційного розвитку як інструмент адаптації промислових підприємств до викликів сучасного бізнес-середовища	242
Семенцова О. В., Крихтіна Ю. О. Комплексний підхід до посилення інноваційної складової розвитку залізничної галузі в умовах повоєнної відбудови України	253
Українська Л. О., Шифріна Н.І. Людський капітал: проблеми ефективності інвестицій	262

Соціально-економічні питання

Євченко В. В., Тереняк Л. В. Професійна кар'єра: роль самоефективності та самоактуалізації у кар'єрному просуванні	270

Економічна психологія, етика, мораль та культура бізнесу

Бела О. О. Інклюзія людей з інвалідністю та впо як напрям розвитку соціальної відповідальності українського бізнесу в сучасних реаліях	277
Компанієць В. В. Економічна психологія та поведінкова економіка: особливості генезису, змісту, тенденцій розвитку сучасних міждисциплінарних напрямів в зарубіжній та вітчизняній науці	290

Context

Economics and management of the national economy

Dykan V., Tokmakova I., Chornobrovka I. Anti-crisis toolkit of the strategy of state management of small and medium businesses	9
Gubanova N. N., Klymova S. O., Yatsyna V. V. Modern regional studies and public communications: macroeconomic aspect	19
Kalinichenko L. L. European practices for sustainable development: vectors for Ukraine	26
Obydienova T. S., Chobitok I. O. The role of digitalization in the development of entrepreneurial activity in conditions of uncertainty	37
Polovynko B. Diagnostics of performance and implementation of budget programs: a scientific and methodological approach	44
Kharchenko P. S. Fundamentals of formation and problems of development of small and medium-sized enterprises: digital transformation	57
Chuguyev Y. O. Directions for ensuring the competitiveness transport in the conditions of intensification of environmental processes in the economy	65
Chupyr O. M. Empathy as the basis of design thinking in entrepreneurship	73

Problems of the transport complex of Ukraine

Kalabukhin Y. E., Zorina O. I., Bilohurov E. O. Scientific and methodological approach to the formation of a multifactor mathematical model of the cost of railway freight transportation	85

Enterprise economics

Dykan V., Kalicheva N., Chornobrovka I. Ensuring the efficiency of the enterprise's production processes: current opportunities and threats	97

Barabash V. Human resources potential as the basis of efficiency and adaptability of the enterprise in the conditions of socio-economic turbulence	106
Klymenko A. B. Management of the enterprise's intellectual capital, taking into account the peculiarities of its life cycle	115
Maziashvili A. R., Volovelska I. V. Mechanism for ensuring the economic security of railway transport enterprises	129
Ovchynnikova V., Obruch H., Toropova V. I. Environmental activities of railway transport enterprises: risks and opportunities in the context of digitalization	136
Tokmakova I. V., Zhernova E. V., Pozhydaieva D. O., Organizational and economic mechanism for the development railway transport enterprises in Ukraine	146
Chobitok V. I., Gavrysh O. M. Effectiveness of business communications in the development of entrepreneurship in the conditions of globalization	155
Chupyr O. M. The role of business communications in shaping competitive advantages and creating a positive image of the enterprise	165

Management and marketing

Zadoia V., Charkina T., Korolov D. Flexible methods and human resource management in the project management system	174
Kutsenko T., Kovina T., Kuchuhurna T. Marketing strategy to ensure the competitiveness of an enterprise in the context of global transformational challenges	185
Morozova O. O. Formation of human capital management strategy of trade enterprises in the digital environment: based on an expert approach	196
Porsiurova I. P., Chuiko M. M., Marketing strategic analysis of prices in the consumer market of pasta products in Ukraine and the EU	208
Charkina T. A new approach to human resources management in the context of digital management	223

Investment and innovation activities

Kuzemko A. V. Peculiarities of development of innovative business models of companies in modern conditions	233
Marchenko V. Analytical-controlling support of innovative development as a tool for adapting industrial enterprises to the challenges of the modern business environment	242
Sementsova O. V., Krykhtina Yu. O. A comprehensive approach to strengthening the innovation component of the railway industry in the context of post-war reconstruction in Ukraine	253
Ukrainska L. O., Shyfrina N. I. Human capital: investment efficiency problems	262

Socio-economic issues

Yevchenko V. V., Terenyak L. V. Professional career: the role of self-efficacy and self-actualization in career advancement	270

Economic psychology, ethics, moral and culture of business

Bela O. O. Inclusion of people with disabilities and idps as a direction of development of social responsibility of ukrainian business in modern realities	277
Kompaniets V. V. Economic psychology and behavioral economics: features of genesis, content, trends in the development of modern interdisciplinary areas in foreign and domestic science	290

УДК 332.012.324

АНТИКРИЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ І СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ

*Дикань В. Л., д.е.н, професор,
Токмакова І. В., д.е.н, професор,
Чорнобровка І.В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

Визначено головні проблеми малого і середнього бізнесу в сучасних умовах господарювання, які характеризуються масштабним поширенням кризових явищ внаслідок воєнних дій. З'ясовано, що в українських реаліях сьогодення спостерігається стагнація ділової активності у секторі малого та середнього підприємництва. Встановлено, що для підтримки життєздатності малого і середнього бізнесу держава застосовує ряд антикризових інструментів, а саме державні кредитні ініціативи, програми працевлаштування, зниження податків, гранти на відкриття нового бізнесу та фінансову допомогу для переміщених підприємств. Розкрито завдання стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року і зроблено висновок щодо актуальних антикризових заходів державної підтримки, зокрема у сфері реалізації інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу.

Ключові слова: антикризовий інструментарій, управління, державне регулювання, стратегія, підприємство, малий і середній бізнес, інноваційний розвиток.

ANTI-CRISIS TOOLKIT OF THE STRATEGY OF STATE MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

*Dykan V., Doctor of Economics, Professor,
Tokmakova I., Doctor Economics, Professor,
Chornobrovka I., Candidate of Economic Sciences, associate professor (USURT)*

The main problems small and medium-sized businesses in modern economic conditions, which are characterized by the large-scale spread crisis phenomena as a result military operations, have been identified. It has been established that business indicates such negative factors that hinder the restoration and development entrepreneurial activity as the unpredictability the situation and actions the state, the lack solvent clients, pressure from law enforcement officers and control bodies, the lack qualified labor, the lack access to financial resources to replenish working capital and implement development projects. It has been concluded that, in today's Ukrainian realities, there is stagnation business activity in the small and medium-sized business sector. It has been found that to support the viability small and medium-sized businesses, the state uses a number anti-crisis instruments, namely, state credit initiatives, employment programs, tax reductions, grants for opening new businesses and financial assistance for displaced enterprises. A promising tool for promoting the development small and medium-sized businesses in Ukraine is the organization support ecosystems, such a platform today is the national project Action.Business, where entrepreneurs can find information for creating, transforming or scaling a business. The tasks

the strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation small and medium-sized businesses for the period until 2027 are revealed and a conclusion is made on the current anti-crisis measures state support, in particular in the field implementing innovative development small and medium-sized businesses. Promising directions innovative development small and medium-sized businesses are identified and it is established that an important task the state anti-crisis management strategy should be the development measures and policies for the "green" and digital transition. Attention is focused on the role of the state in solving the problems expanding the ability small and medium-sized businesses to create new industrial value chains, using an inter-sectoral and cross-border approach.

Keywords: *anti-crisis tools, management, state regulation, strategy, enterprise, small and medium-sized businesses, innovative development.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Малий і середній бізнес є однією з головних ланок української економіки, що забезпечує зростання ВВП, впровадження інновацій, створення робочих місць і покращення доброту громадян, та може стати важливою рушійною силою в повоєнному відновленні Україні. Однак, загальна кризова економічна ситуація наразі не сприяє розвитку бізнесу у даному секторі національного господарства. Повномасштабне вторгнення і активні воєнні дії спричинили руйнівний вплив на суб'єктів господарювання малого і середнього бізнесу, більшість з них зазнали суттєвих втрат, вимушені були тимчасово призупинити або згорнути свою діяльність. Нині держава надає значну підтримку малому та середньому бізнесу через державні кредитні ініціативи, програми працевлаштування, зниження податків, гранти на відкриття нового бізнесу та фінансову допомогу для переміщених компаній. Підприємства вважають ці програми ефективними та поділяють спільну думку щодо їх підтримки та розширення, що вказує на актуальність формування ефективного інструментарію антикризової стратегії державного управління у сфері малого і середнього підприємництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми. Проблематиці державного управління

малим і середнім в умовах криз присвячено наукові дослідження таких вчених, як Дикань В., Фролова Н. [1], Карпенко Л., Іжа М., Гороховський М. [2], Мельник Т. [3], Мозговий Є. [4], Носков О. [5] та інших. Беручи до уваги наявні напрацювання вчених та враховуючи сучасні динамічні зміни в бізнес-середовищі постає завдання формування системи прогресивних антикризових інструментів державного управління малим і середнім бізнесом.

Мета статті полягає у розкритті специфіки антикризових заходів, що нині реалізуються державою у сфері малого і середнього бізнесу та обґрунтуванні перспективних напрямків антикризової стратегії державного управління на етапі повоєнного відновлення української економіки, що сприятимуть сталому розвитку малих і середніх підприємств.

Виклад основного матеріалу. У структурі сучасної економіки України суттєву роль відіграє малий і середній бізнес, оскільки виконує важливу функцію підтримання соціально-політичної стабільності суспільства.

24 лютого 2022 року війна внесла серйозні корективи в економічну діяльність усіх суб'єктів господарювання в Україні і найбільше постраждав малий і середній бізнес. Дослідження, проведене в грудні 2023 – січні 2024 рр. у межах проекту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» [6], свідчить про те, що лише 36,5 % підприємств малого та середнього бізнесу в Україні

продовжували працювати під час війни, а 6 % були вимушені припинити діяльність більше, ніж на один рік. Найдужче постраждали підприємства Східного та Південного регіонів. Так, на сході країни через воєнні дії 18,2 % підприємств були змушені призупинити свою діяльність на 12 місяців, а то й на довший період, на півдні частка таких підприємств становила 12,7 %. Найбільших втрат зазнали сектори будівництва й транспорту, громадського харчування й туризму, найменше постраждали ІТ-сектор і сільське господарство.

Воєнна ситуація внесла зміни в усі сфери діяльності малого і середнього бізнесу, включно фінансову, виробничу, логістичну, комунікаційну, інформаційну, інноваційну, організаційну.

Малий і середній бізнес є дуже чутливими до стану економічного середовища, вони першими реагують на будь-які зміни та кризові явища. Тому часто повинні вирішувати складні проблеми, які перешкоджають їхньому

зростанню та успіхам. Щодо індексу активності українського малого і середнього бізнесу UBI, то на початку 2024 року він склав 37,3 (з можливих 100). Хоча індекс трохи зріс порівняно з попереднім дослідженням (36,3), він залишається нижче попереднього піку, зафіксованого в серпні 2023 року (38,2). Дана ситуація свідчить про втомленість бізнесу від невизначеності та стагнації на ринку, хоча кількість замовлень від клієнтів залишається стабільною, так само як і обсяг виробництва [6].

Бізнес вказує на негативні чинники, що заважають відновленню та розвитку підприємницької діяльності: непередбачуваність ситуації та дій держави, нестача платоспроможних клієнтів, тиск силовиків та органів контролю, відсутність кваліфікованої робочої сили, відсутність доступу до фінансових ресурсів для поповнення оборотних коштів та реалізації розвиткових проєктів (рис. 1).



Рис. 1. Відповіді представників малого та середнього бізнесу на запитання: «Що заважає зараз відновлювати і розвивати бізнес?» [7]

З метою вирішення актуальних проблем розвитку малого і середнього бізнесу Уряд схвалив Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва (МСП) на період до 2027 року, а також затвердив операційний план заходів з її реалізації на 2024-2027 роки [8], що має на меті першочергове вирішення наступних завдань.

По-перше, це відновлення та полегшення процесу ведення бізнесу. Передбачає доступ до капіталу, дерегуляцію та запровадження нових інструментів підтримки. Перш за все цьому сприятимуть програми державної політики «Зроблено в Україні»: гранти для переробних підприємств, «Доступні кредити 5-7-9», можливості страхування від воєнних ризиків. До існуючих програм додаються нові, наприклад, ширше залучення малого бізнесу до публічних закупівель. Деретуляція та нові канали комунікації, такі як платформа «Пульс», дозволять покращити якість державних послуг.

По-друге, це інноваційний розвиток, цифрова трансформація та «зелений перехід». У Стратегії закладено підхід розумної спеціалізації, створення галузевих кластерів та наукових парків, що сприятимуть залученню інвестицій та розвитку регіонів. Підсилять ці процеси й цифровізація бізнес-процесів, технології штучного інтелекту, інструмент електронного виставлення рахунків, миттєві платежі Національного банку за умови забезпечення кібербезпеки. Щоб сприяти «зеленому переходу» малого бізнесу з'явиться онлайн-інструмент для самооцінки вуглецевого сліду підприємств, професійні енергоаудити.

По-третє, це розвиток людського капіталу та підприємництва. Включає дуальну освіту та програми для жінок, ветеранів і людей з інвалідністю. Також слід відзначити і розширення мережі регіональних офісів «Зроблено в Україні» для підтримки мікро- та малих

підприємств.

По-четверте, підвищення конкурентоспроможності та збільшення експорту. Стратегія передбачає співпрацю з міжнародними мережами, такими як Enterprise Europe Network, Erasmus for Young Entrepreneurs, розвиток бренду «Зроблено в Україні», забезпечення підтримки в пошуку партнерів, веденні перемовин і запуску спільних ланцюгів, розширення діяльності ПАТ «Експортно-кредитне агентство».

За оцінками Міністерства економіки України, реалізація Стратегії призведе до покращення індексу економічної свободи бізнесу щонайменше на 14 пунктів – до 75+/100, зростання наукоємності валового внутрішнього продукту до +0,7%, збільшення кількості експортерів до більш ніж 35 тисяч. Очікується також зниження рівня безробіття з 18,3 % до 11% [8].

На тлі конфлікту між Російською Федерацією та Україною спостерігався помітний спад ділової активності, особливо в секторі малого і середнього бізнесу. Відновленню підприємницької діяльності сприяла запроваджена урядом економічна політика воєнного часу, основними елементами якої були державні кредитні програми, схеми працевлаштування, податкові пільги, гранти для відкриття нового бізнесу та фінансова допомога переміщеним компаніям.

Для того щоб розширити можливості підприємців для отримання державної підтримки, уряд вніс зміни до нормативно-правових актів, які регулюють надання фінансової державної підтримки в межах програми «Доступні кредити 5-7-9%». Зокрема, знято обмеження щодо отримання державної підтримки для окремих категорій підприємств, які постраждали внаслідок бойових дій. Крім того, ці зміни мають на меті зосередити цю програму виключно на МСП (рис. 2).

За результатами дії Державної

програми «Доступні кредити 5-7-9 %» [9] з моменту її старту станом на 13 січня 2025 р. суб'єкти підприємництва отримали від уповноважених банків 104 226

кредитів на загальну суму понад 362,0 млрд грн, зокрема 71 909 – від державних банків на загальну суму 163,3 млрд грн.



Рис. 2. Результати Державної програми «Доступні кредити 5–7–9 %» [9]

За час дії воєнного стану в Україні у рамках програми укладено 69 404 кредитний договір на загальну суму 272,4 млрд грн (зокрема банками державного сектору – 51 433 кредитних договорів на суму 136,6 млрд грн), з яких: 57,47 млрд грн – на антивоєнні цілі; 72,1 млрд грн – кредити для сільськогосподарських товаровиробників та на переробку сільськогосподарської продукції; 32,49 млрд грн – на інвестиційні цілі тощо [9].

Для сприяння підприємницькій діяльності та створенню робочих місць уряд запустив грантові програми під назвою є-Робота. Вони надають грантову допомогу або співфінансування підприємцям, які починають або розширюють свій бізнес. За підсумками програми у 2022 році затверджено мікрогранти на 776,6 млн грн для 3321 суб'єктів підприємницької діяльності, що сприяло створенню 8313 робочих місць. Також 29 грудня 2023 року 9554 українця визначили переможцями, які отримають мікрогранти від держави на загальну суму 2 млрд 268 млн грн. Очікується, що ці бізнес-

проекти створять понад 20 тис. нових робочих місць. У квітні 2023 року були запущені грантові програми для підтримки ветеранів у започаткуванні чи розвитку власного бізнесу. До 31 грудня 2023 року уряд виділив 100 млн грн 241 грантоотримувачу на створення або розвиток ветеранського бізнесу. Програма грантів також доступна для створення або розвитку переробних підприємств. У 2022 році затверджено дотації на суму 1 млрд 428,7 млн грн для 269 підприємців, що сприяло створенню 5020 робочих місць. Станом на 29 грудня 2023 року прийнято позитивні рішення про призначення субсидії 381 отримувачу на суму 1 млрд 953,6 млн грн. Також в межах програми є-Робота діє грантова програма для створення або розвитку садівництва, ягідництва та виноградарства, а також грантова програма для започаткування або розвитку тепличного господарства. Загалом у 2023 році через є-Робота було видано 12 тис. грантів на загальну суму 5 млрд грн, а з початку старту програми і до сьогодні гранти отримали вже понад 24 тис. підприємців [10].

До дієвих інструментів державної підтримки, які використовуються МСП під час повномасштабного вторгнення, також слід віднести стимулювання зайнятості, зокрема для стимулювання працевлаштування переселенців роботодавці отримали компенсацію витрат на оплату праці у 2023 році у розмірі 6700 грн (183 дол. США) (порівняно з 6500 грн у 2022 році) за кожного працевлаштованого переселенця. Для цих осіб єдиний соціальний внесок (ЄСВ) сплачується протягом двох місяців. У 2023 році подано 8134 заяви про виплату компенсації 14703 працевлаштованим внутрішньо переміщеним особам та прийнято 7544 позитивних рішення про надання компенсації 14374 внутрішньо переміщеним особам. Існує також програма, яка заохочує наймати людей з обмеженими можливостями. Держава відшкодовує витрати на забезпечення розумного пристосування на робочому місці для осіб з інвалідністю в сумі від 67 тис. грн до 100,5 тис. грн за одне робоче місце.

Перспективним інструментом сприяння розвитку малого та середнього бізнесу в Україні є організація екосистем підтримки МСП, зокрема у 2020 році створено національний проєкт Дія.Бізнес, де підприємці можуть знайти інформацію для створення, трансформації чи масштабування бізнесу [11]. Онлайн-складова проєкту – це портал Дія.Бізнес у форматі one stop shop, на якому можна знайти всю необхідну інформацію для заснування та розвитку власної справи. Платформа створена для того, аби підприємці знайшли необхідну інформацію для відкриття та розвитку бізнесу на одному ресурсі. Платформа корисна усім українцям, що лише планують розпочати власну справу, а також підприємцям, які вже розвивають бізнес та потребують допомоги. На онлайн-платформі для підприємців Дія.Бізнес доступні: довідник для підприємця, 150+ бізнес-ідей, шаблони необхідних юридичних документів для відкриття бізнесу, кейси українських підприємців, актуальні новини, безкоштовні онлайн- та офлайн-консультації, Національна онлайн-школа для підприємців, виставки в онлайн-форматі, віртуальний центр Дія.Бізнес, експортний напрям Дія.Бізнес, маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу, аналітика стану українського бізнесу, платформа для залучення імпаکت-інвестування

та інші ініціативи. На порталі Дія.Бізнес не можна зареєструвати / закрити ФОП чи ТОВ, такі функції доступні лише на порталі Дія. Офлайн-складова проєкту – це мережа центрів підтримки підприємців Дія.Бізнес – простори, в яких українці можуть отримати безоплатні консультації, відвідати освітні події для підприємців, орендувати зали для івентів, протестувати свій продукт на спеціальній рор-уп-локації. Такі центри для підприємців вже відкриті у Харкові, Миколаєві, центр для студентів на базі КНУ імені Тараса Шевченка, пілотний формат консультаційного стенду у Черкасах, центри підтримки підприємців в Одесі, Полтаві, Ужгороді, Бучі, Тернополі, Кривому Розі, Кременчуці. А також консультаційний центр для українців Дія.Бізнес у Варшаві.

Необхідно і далі продовжувати шлях цифрової трансформації державного управління, оскільки цифрові технології та дані змінюють те, як уряди надають послуги підприємствам, відкриваючи широкі можливості для зменшення бюрократичних процедур, транзакційних витрат і затримок у взаємодії уряду та бізнесу, адаптації контенту та комунікацій до потреб різних типів бізнесу та посилення процесів консультацій із різними зацікавленими сторонами МСП. Цифровізація державних послуг та їх консолідація в цифрових центрах єдиного вікна особливо актуальні для малих і середніх підприємств, які, як правило, стикаються з непропорційними труднощами в навігації з бюрократичними складнощами та у взаємодії з державними адміністраціями. Цифрова трансформація державного сектору також може стимулювати ширше використання цифрових технологій малим бізнесом.

Важливим кроком на шляху підтримки підприємництва в Україні може стати новостворений консультативно-дорадчий орган при Президентові України – Рада з питань підтримки підприємництва в умовах воєнного стану, мета якого сприяння консолідації зусиль держави та бізнесу в умовах воєнного стану, збереження та розвитку підприємницького потенціалу.

В сучасних умовах господарювання суттєва увага держави повинна приділятися розвитку інституційної та правової бази для малого і середнього бізнесу, що сприяє створенню сприятливого середовища для

підприємництва і включає спрощення процедур реєстрації та оподаткування, а також захист прав власності та договірних відносин.

Незважаючи на те, що термінова державна підтримка допомогла компаніям пом'якшити короткостроковий тиск, інноваційна організаційна культура та

можливості є вирішальними для компаній у створенні стійкості під час криз. Тобто інновації не просто відкривають нові можливості для зростання та розширення, але й є критично важливими для сталого розвитку малого і середнього бізнесу в довгостроковій перспективі (таблиця 1).

Таблиця 1

Перспективні напрями інноваційного розвитку малого і середнього бізнесу

Напрямок	Характеристика
1	2
1 Екологічно чисті технології	Зростає глобальний попит на екологічно чисті технології та зелені рішення, що відкриває нові можливості для малого бізнесу
2 Цифрова охорона здоров'я	Розроблення додатків для моніторингу здоров'я та телемедицини, а також використання AI для персоналізованих медичних рекомендацій, відкривають нові перспективи для інновацій у сфері охорони здоров'я
3 Освітні платформи	Зростання попиту на дистанційну освіту створило унікальні можливості, щоб відкрити малий бізнес в області розробки освітніх платформ, що відповідають потребам сучасних учнів та студентів
4 Урбаністичне фермерство	Це не лише спосіб забезпечення міського населення свіжими продуктами, а й значний крок у боротьбі з екологічними проблемами. Розроблення рішень для міського сільськогосподарства, таких як вертикальні ферми та системи гідропоніки, відкриває нові можливості для малого бізнесу
5 Послуги з персоналізації як малий бізнес	У світі, де споживачі все більше цінують унікальність і індивідуальний підхід, послуги з персоналізації відіграють ключову роль у задоволенні потреб. Використання передових технологій, таких як 3D-друк, штучний інтелект (AI) та великі дані (Big Data), відкриває малим бізнесам нові можливості для надання індивідуалізованих товарів і послуг
6 Еко-туризм як альтернатива традиційному туризму в Україні	У контексті сучасних викликів, з якими стикається Україна, включаючи військові дії, традиційний туризм в багатьох регіонах країни стає неможливим. В цей складний час еко-туризм виступає як важлива альтернатива, пропонуючи безпечні та відповідальні способи дослідження природної та культурної спадщини країни з мінімальним впливом на довкілля
7 Турбота про домашніх тварин	Збільшується кількість власників домашніх тварин та їхня готовність інвестувати у здоров'я та добробут своїх улюбленців. Це дає малому бізнесу ідеї пропонувати інноваційні продукти та послуги, відповідаючи на потреби сучасних власників тварин
8. Використання блокчейну	Блокчейн технологія тепер знаходить застосування в широкому спектрі галузей, від фінансів до логістики та за межами. Це надає міні бізнесу унікальну можливість розробляти інноваційні продукти та послуги, які використовують переваги блокчейну для забезпечення прозорості, безпеки та надійності угод

Важливим завданням стратегії державного антикризового управління має стати розроблення заходів та політики, що впливають на «зелений» і цифровий перехід, орієнтовані на потреби МСП і підприємців, використовуючи орієнтований на людей підхід, включаючи консультації з різними групами МСП і підприємців для оцінки впливу нових політик і правил. Особливу увагу необхідно приділити розробці численних екологічних та інших вимог щодо розкриття інформації, які можуть спричинити непропорційні витрати для МСП, якщо їх розробити окремо. Уряд також може розглянути розвиток цифрових центрів «єдиного вікна» для підтримки спрощення адміністрування для малих і середніх підприємств і підприємців, а також пристосування послуг і комунікацій до різноманітних потреб.

Необхідно звернути увагу на те, що запровадження цифрових технологій також має низку інших переваг для розвитку МСП. Fintech, наприклад, став потужним інструментом для стимулювання доступу оцифрованих МСП і підприємців до альтернативних форм фінансування. Платформи однорангового кредитування та краудсорсингового капіталу пропонують нові фінансові рішення для МСП та підприємців, використовуючи альтернативні дані, моделі машинного навчання та цифрові мережі для оцінки кредитного ризику та охоплення МСП та інвесторів.

Основними напрямками сприяння інноваційного розвитку малого і середнього бізнесу є створення: системи інформаційного та консультаційного обслуговування малого підприємництва, зокрема бізнес-центрів та центрів інноваційного розвитку малих підприємств, бізнес-інкубаторів, виробничих та технологічних парків; навчальних центрів з підготовки та перепідготовки спеціалістів для роботи на малих підприємствах, формування економічних знань і набуття практичних навичок роботи в умовах ринкової економіки; системи підготовки

підприємців-початківців, підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів сфери підприємництва.

Забезпечення активізації інноваційної діяльності в малому і середньому бізнесі потребує формування цифрових екосистем для міжсекторальної співпраці, платформ розвитку інноваційного підприємництва і стартапів у сфері малого та середнього підприємництва, а також проведення тренінгів, конференцій, форумів з питань інтернаціоналізації вітчизняних суб'єктів малого і середнього бізнесу, розвитку міжнародного партнерства, цифрової трансформації бізнесу та інших важливих аспектів.

Державна підтримка суб'єктів МСП у сфері інновацій, науки і промислового виробництва може бути реалізована шляхом розширення можливості малих і середніх підприємств створювати нові промислові ланцюжки створення вартості, сприяючи розвитку галузей, що розвиваються, використовуючи міжгалузевий і транскордонний підхід. Кластери, концентрація взаємопов'язаних підприємств, стимулюють і сприяють цим МСП у формуванні довгострокових стратегічних, міжгалузевих і міжрегіональних партнерств, які можуть сприяти розвитку їхніх інноваційних ідей. У співпраці з відповідними партнерами МСП можуть розробляти конкурентоспроможні продукти та послуги та інтегруватися в регіональні та міжрегіональні ланцюги створення вартості.

Кластери можуть створити експериментальне середовище, яке дозволяє розробляти інноваційні рішення з суспільним впливом. Таким чином, кластери мають вирішальне значення для створення та просування інновацій і можуть розглядатися як каталізатор структурних змін. Щоб підтримати цей розвиток, уряди можуть використовувати регіональні або національні політичні інструменти для сприяння процесам

кластеризації та вдосконалення кластерної політики.

Висновки. Таким чином, зважаючи на кризову ситуації в державі, обумовлену воєнними діями, уряд надає значну підтримку малому і середньому бізнесу через державні кредитні ініціативи, програми працевлаштування, зниження податків, гранти на відкриття нового бізнесу та фінансову допомогу для переміщених компаній. Державними програмами щодо підтримки підприємництва в Україні нині є: програма з релокації українських виробництв, які знаходяться у зоні активних бойових дій; програма «Робота, яка передбачає надання грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання, спрямована на активізацію підприємницької діяльності та стимулювання створення робочих місць; програма «Доступні кредити 5-7-9%»; державна компенсація за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб тощо. Поряд з цим необхідним є подальше продовження забезпечення фінансової державної підтримки малого і середнього бізнесу підприємництва в Україні шляхом створення відповідної нормативно-правової бази, фінансово-кредитної та матеріально-технічної підтримки, інформаційного та кадрового забезпечення у напрямку реалізації проєктів інноваційного розвитку у сфері підприємництва.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>.
2. Карпенко Л. М., Іжа М. М., Гороховський М. В. Інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування в*

Україні. 2023. № 33. С. 67–73.

3. Мозговий Є. В. Державна підтримка підприємців під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 202–207.

4. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2. С. 3–11.

5. Носков О. М. Державне регулювання розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах пандемії та воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-12>.

6. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023 - січні 2024 років. *Дія.Бізнес : веб-сайт*. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/s-tan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-sichni-2024>.

7. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. *Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>.

8. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. *Міністерство економіки України : офіційний веб-сайт*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=StrategiiaVidnovlennia-StalogoRozvitkuTaTsifrovoiTransformatsiiMalogoISerednogoPidprimnitstvaNaPeriodDo2027-Roku&showArchive=true&isSpecial=true>.

9. Мінфін: з початку року підприємці отримали 516 пільгових кредитів на 2 млрд грн за держпрограмою «Доступні кредити 5-7-9%». *Міністерство фінансів України: веб-сайт*. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_z_po

chatku_roku_pidpriemtsi_otrimali_516_pilgo_vikh_kreditiv_na_2_mlrld_grn_za_derzhprogramoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4984.

10. «Робота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. Міністерство економіки України : веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu>.

11. Про проєкт. *Дія.Бізнес* : веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/about>.

REFERENCES

1. Dykan V., Frolova N. (2022) *Napriamy ta instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini u voiennyi chas*. [Directions and instruments of state support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine during wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>

2. Karpenko L. M., Izha M. M., Horokhovskiy M. V. (2023) *Instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu*. [Instruments of state support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine during martial law]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. № 33. P. 67–73.

3. Mozgovyi Ye. V. (2024) *Derzhavna pidtrymka pidpriemtsiv pid chas viiny*. [State support for entrepreneurs during wartime]. *Biznes Inform*. №6. P. 202–207.

4. Melnyk T. Yu. (2022) *Derzhavna pidtrymka ta stymuliuvannia rozvytku biznesu v Ukraini pid chas dii voiennoho stanu*. [State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. № 2. P. 3–11.

5. Noskov O. M. (2023). *Derzhavne rehuliuвання розв'язку малoho та середноho biznesu v Ukraini v umovakh pandemii ta*

voiennoho stanu. [State regulation of the development of small and medium-sized businesses in Ukraine in the context of a pandemic and martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. №7 . URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-12>

6. *Doslidzhennia stanu ta potreby biznesu v umovakh viiny: rezultaty opytuvannia v hrudni 2023 - sichni 2024 rokiv*. [Research on the state and needs of business in wartime conditions: survey results in December 2023 - January 2024]. *Diia.Biznes : veb-sait*. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/s-tan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-viiny-rezultaty-doslidzhennia-v-sichni-2024>

7. *Problemy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini yak osnovnoho dzherela robochykh mist*. [Problems of development of small and medium-sized businesses in Ukraine as the main source of jobs]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh dosliden: veb-sait* URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

8. *Stratehiia vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoy transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku*. [Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized businesses for the period until 2027]. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy: veb-sait*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=StrategiiaVidnovlennia-StalogoRozvitkuTaTsifrovoyTransformatsiiMalogoISerednogoPidprimnitstvaNaPeriodDo2027-Roku&showArchive=true&isSpecial=true>

9. *Minfin: Za chas dii voiennoho stanu v Ukraini vydano 57 261 kredyt na 227,3 mlrd hrn za prohramoiu «Dostupni kredyty 5-7-9%»*. [Ministry of Finance: During the martial law in Ukraine, 57,261 loans for UAH 227.3 billion were issued under the program "Affordable Loans 5-7-9%"]. *Ministerstvo Finansiv Ukrainy: veb-sait*. URL:

https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_di_i_voiennoho_stanu_v_ukraini_vidano_57_261_kredit_na_2273_mlrn_grn_zh_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4690

10. ieRobota: Hranty vid derzhavy na vidkryttia chy rozvytok biznesu. Ministerstvo ekonomiky. [eRobota: Grants from the state for opening or developing a business]. Ukrainy : Ministerstvo ekonomiky Ukrainy: veb-sait. URL:

<https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkryttiaChiRozvytokBiznesu>

11. Pro proiekt. [About the project]. Diia.Biznes : veb-sait. URL: <https://business.diia.gov.ua/about>

УДК 330.59:316.77:332.1

СУЧАСНІ РЕГІОНАЛЬНІ СТУДІЇ ТА СУСПІЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ: МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

Губанова Н.Н., к.е.н., доцент (НТУ «ХПІ»)

Климова С.О., к.е.н., доцент (НТУ «ХПІ»)

Яцина В.В., к.е.н., доцент (НТУ «ХПІ»)

В умовах глобалізації та посилення міжрегіональної конкуренції особливої актуальності набувають дослідження чинників та механізмів підвищення конкурентоспроможності регіонів, їх здатності генерувати та впроваджувати інновації, залучати інвестиції та кваліфіковані кадри. Макроекономічний аспект цих процесів полягає у вивченні впливу загальнонаціональних економічних трендів, політик та інституційних рамок на розвиток окремих регіонів, а також у дослідженні зворотного впливу регіональної динаміки на макроекономічну стабільність та зростання країни загалом.

Ключові слова: макроекономічний аспект, суспільні комунікації, регіональні студії, резильєнтність, цифровізація.

MODERN REGIONAL STUDIES AND PUBLIC COMMUNICATIONS: MACROECONOMIC ASPECT

Gubanova N.N., PhD in Economics, Associate Professor (NTU “KhPI”)

Klymova S.O., PhD in Economics, Associate Professor (NTU “KhPI”)

Yatsyna V.V., PhD in Economics, Associate Professor (NTU “KhPI”)

In the context of globalization and intensified interregional competition, the study of factors and mechanisms that enhance regional competitiveness is becoming increasingly relevant. This includes analyzing the ability of regions to generate and implement innovations, attract investments, and secure highly qualified human resources. The ability of a region to adapt to changing economic conditions, integrate into global value chains, and foster an innovative business environment plays a crucial role in determining its long-term success and sustainability.

The macroeconomic aspect of these processes involves examining how national economic trends, policies, and institutional frameworks influence the development of individual regions. Government policies related to taxation, infrastructure investment, labor market regulations, and technological advancement shape the competitive advantages of regions and their ability to drive economic growth. Additionally, financial incentives, regional development programs, and digital transformation strategies contribute to enhancing local economic resilience and fostering sustainable development.

At the same time, it is essential to study the reverse impact of regional dynamics on the overall macroeconomic stability and growth of the country. Economic disparities between regions, differences in resource availability, and variations in industrial specialization can create both opportunities and challenges for national economic stability. Highly developed and innovation-driven regions often serve as growth engines, generating employment and contributing to national GDP, while less developed regions may struggle with economic stagnation and demographic decline.

Furthermore, globalization and digitalization are reshaping traditional regional economies by enabling new forms of cooperation, remote work, and cross-border investments. The emergence of smart cities, digital hubs, and knowledge-based economies emphasizes the importance of regional adaptability and strategic planning. In this context, ensuring an effective balance between national-level economic strategies and regional autonomy is key to promoting inclusive and sustainable growth.

Effective regional policies must integrate elements of economic diversification, infrastructure modernization, education and workforce development, as well as environmental sustainability. Strengthening institutional capacity, enhancing interregional cooperation, and leveraging public-private partnerships are crucial for maximizing the potential of each region and ensuring a balanced and resilient national economy.

Keywords: *macroeconomic aspect, joint communications, regional studies, resilience, digitalization.*

Постановка проблеми полягає у вивченні процесів децентралізації та регіоналізації, що передбачають перерозподіл повноважень і ресурсів на користь регіонального та місцевого рівнів врядування. Це вимагає пошуку оптимальних моделей територіальної організації влади, забезпечення субсидіарності та фінансової спроможності місцевого самоврядування, стимулювання міжмуніципальної співпраці та формування ефективних механізмів координації регіонального розвитку. Макроекономічний вимір децентралізації полягає у її здатності підвищувати ефективність використання публічних ресурсів, стимулювати ендогенний розвиток регіонів, посилювати інклюзивність та резильєнтність національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях макроекономічних аспектів регіональних студій та суспільних комунікацій автори спираються на роботи, що аналізують ефективність регулювання економіки України та шляхи досягнення макроекономічної стабілізації [9]. Наприклад, Семенча І.Є. та Ковальов М.С. досліджують ретроспективу та сучасний фінансово-економічний стан України, пропонуючи шляхи покращення макроекономічної політики [9]. Ситник Л.С. та Шаховалова Є.О. розглядають методи досягнення макроекономічної стабілізації, акцентуючи увагу на важливості структурних реформ та ефективного управління державними фінансами [12]. Ці дослідження надають глибоке розуміння сучасних викликів та

перспектив розвитку регіональної економіки України.

Виділення невіршених частин загальної проблеми. В умовах сучасності незважаючи на значний прогрес у дослідженні регіонального розвитку та суспільних комунікацій, залишаються невіршеними питання узгодження макроекономічної політики з регіональними особливостями, впливу фінансової децентралізації на економічну стабільність регіонів та ефективності комунікаційних стратегій у процесі реалізації регіональної політики.

Метою статті є дослідження взаємозв'язку між сучасними регіональними студіями, суспільними комунікаціями та їх впливом на макроекономічні процеси. У статті аналізуються основні аспекти регіонального розвитку, роль комунікаційних стратегій у формуванні економічної політики, а також вплив глобалізації та цифровізації на регіональну економіку. Автори прагнуть визначити ключові чинники, які сприяють сталому розвитку регіонів, та запропонувати рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління регіональними процесами в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному інформаційному суспільстві ефективність суспільних комунікацій значною мірою визначає здатність регіонів формувати спільний порядок денний, узгоджувати інтереси та пріоритети розвитку, забезпечувати інклюзивність та партисипативність у прийнятті рішень. Це передбачає використання широкого спектру комунікаційних каналів та інструментів - від традиційних ЗМІ (засобів масової інформації) до соціальних мереж та платформ онлайн-участі громадян [3].

Макроекономічний аспект суспільних комунікацій проявляється у їх здатності формувати сприятливе інформаційне середовище для ведення бізнесу, залучення інвестицій, розвитку

інновацій та підприємництва на регіональному рівні. Ефективні комунікації дозволяють підвищувати рівень довіри між владою, бізнесом та громадянським суспільством, формувати позитивні очікування економічних агентів, стимулювати споживчий та інвестиційний попит. З іншого боку, неефективні або недостатні комунікації можуть призводити до інформаційних провалів, асиметрії у доступі до інформації, поширення неправдивих чуток та спекуляцій, що негативно впливає на ділову активність та макроекономічну стабільність[5].

Важливим трендом у сфері суспільних комунікацій є зростання ролі громадських медіа та соціальних мереж у формуванні громадської думки та суспільного дискурсу на регіональному рівні. Це відкриває нові можливості для залучення громадян до обговорення та вирішення місцевих проблем, підвищення прозорості та підзвітності влади, формування горизонтальних зв'язків та мереж співпраці між різними соціальними групами та спільнотами. Водночас, це створює і нові виклики, пов'язані з поширенням недостовірної інформації, маніпулюванням громадською думкою, посиленням соціальної напруги та конфліктності.

Макроекономічний вимір багаторівневого врядування полягає у забезпеченні збалансованого та сталого розвитку національної економіки на основі максимального розкриття потенціалу та comparative advantages кожного регіону. Це передбачає формування диференційованих та place-based підходів до регіональної політики, які б враховували унікальні характеристики, потреби та можливості розвитку різних типів територій - від великих метрополій до сільських периферійних районів. Ефективна координація між різними рівнями влади дозволяє також мінімізувати ризики виникнення макроекономічних дисбалансів внаслідок надмірної концентрації ресурсів

та економічної активності в окремих регіонах чи секторах[7].

Цифровізація регіонального розвитку та використанні новітніх технологій і даних, є надзвичайно актуальним в умовах Четвертої промислової революції та прискорення технологічних змін. Цифрові технології відкривають нові можливості для розкриття потенціалу регіонів, підвищення ефективності управління регіональним розвитком, покращення якості публічних послуг та стимулювання інновацій у різних сферах[9].

Ключовими напрямками цифровізації на регіональному рівні є розбудова сучасної цифрової інфраструктури (широкопasmового інтернету, мобільних мереж нового покоління, центрів обробки даних тощо), впровадження технологій електронного урядування та надання адміністративних послуг онлайн, створення відкритих даних та платформ для залучення громадян до процесів прийняття рішень, розвиток "розумних" міст та громад на основі інтернету речей, сенсорів та великих даних[8].

Як що казати про макроекономічний аспект цифровізації регіонів, то він проявляється у її здатності стимулювати зростання продуктивності та ефективності використання ресурсів, створювати нові бізнес-моделі та сектори економіки, сприяти розвитку інноваційних екосистем та підвищенню інвестиційної привабливості територій. Водночас, цифровізація може мати і негативні наслідки, такі як зростання технологічного безробіття внаслідок автоматизації робочих місць, посилення цифрового розриву та нерівності у доступі до переваг цифрової економіки, загострення проблем кібербезпеки та захисту персональних даних. Тому важливим завданням регіональної політики в умовах цифрових трансформацій є забезпечення інклюзивності цифрового розвитку, подолання цифрової нерівності та формування необхідних цифрових навичок та компетенцій серед населення та бізнесу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що розглянуті аспекти сучасних регіональних студій та суспільних комунікацій тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного у забезпеченні збалансованого та сталого розвитку регіонів в умовах глобальних викликів та можливостей. Макроекономічний вимір цих процесів полягає у формуванні сприятливого інституційного та регуляторного середовища, яке б стимулювало розкриття ендogenous потенціалу регіонів, посилення їх конкурентоспроможності та інноваційності, ефективне багаторівневе врядування та міжрегіональне співробітництво.

Важливими напрямками подальших досліджень у цій сфері мають стати поглиблений аналіз взаємозв'язків та trade-off між різними цілями та інструментами регіональної політики, розробка нових моделей та механізмів фінансування регіонального розвитку (зокрема з використанням інструментів impact investing та альтернативних фінансів), вивчення кращих міжнародних практик та досвіду успішних регіональних трансформацій у різних країнах світу.

В умовах глобалізації важливим напрямом подальших досліджень має стати також вивчення факторів резильєнтності та адаптивності регіонів до різного роду шоків та криз (економічних, соціальних, екологічних, технологічних тощо). Це передбачає розробку нових індикаторів та методик оцінювання вразливості та стійкості регіональних систем, ідентифікацію ключових ризиків та можливостей, формування превентивних та реактивних стратегій забезпечення регіональної резильєнтності.

Окремої уваги заслуговує дослідження процесів формування та розвитку транскордонних та транснаціональних регіонів, які відіграють все більшу роль у глобальній економіці та політиці. Це передбачає вивчення особливостей інституційної та регуляторної інтеграції у межах таких

регіонів, аналіз торговельних та інвестиційних потоків, дослідження процесів формування спільної ідентичності та соціального капіталу, оцінювання ефектів транскордонної співпраці для розвитку прикордонних територій тощо.

Нарешті, важливим пріоритетом подальших регіональних студій має стати інтеграція концепцій сталого розвитку та інклюзивного зростання у процеси формування та реалізації регіональних стратегій та політик. Це передбачає пошук шляхів забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними вимірами розвитку регіонів, мінімізацію негативних екстерналій та дисбалансів, максимізацію позитивних ефектів для різних соціальних груп та територій. Важливо також забезпечити активне залучення та партисипацію місцевих громад та стейкхолдерів до процесів стратегування та прийняття рішень, що стосуються регіонального розвитку.

Сучасні регіональні студії та суспільні комунікації в Україні перебувають під впливом численних макроекономічних факторів, які формують не лише політичний, але й соціальний контекст. В умовах глобалізації та цифровізації регіональні дослідження стають важливими для розуміння динаміки соціально-економічних процесів. В Україні, зокрема, актуальність регіональних студій зростає на фоні війни та економічних викликів, що потребують нових підходів до аналізу та управління. Одним із ключових аспектів є вплив макроекономічних показників на регіональні комунікації. Дослідження показують, що рівень безробіття, ВВП та інші економічні показники безпосередньо впливають на соціальну стабільність та комунікаційні процеси в регіонах [11]. Наприклад, в умовах економічної кризи, яка викликана війною, регіони стикаються з проблемами, що потребують термінового реагування з боку держави та місцевих органів влади. Це, в свою чергу, впливає на

якість комунікацій між владою та населенням, що є критично важливим для забезпечення соціальної злагоди [11]. Важливим є також аспект цифровізації, яка трансформує традиційні моделі комунікації. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) відкривають нові можливості для взаємодії між різними соціальними групами, що особливо актуально в умовах війни [5]. Дослідження показують, що впровадження цифрових технологій у публічне управління може суттєво підвищити ефективність комунікацій, зменшуючи бюрократичні бар'єри та забезпечуючи швидший доступ до інформації [7]. Важливою складовою регіональних студій є також аналіз медіаполітики та її впливу на суспільні комунікації. В Україні медіаполітика формує інформаційний простір, в якому громадяни отримують інформацію про соціально-економічні процеси, що відбуваються в країні. В умовах війни медіа стають важливим інструментом для формування суспільної думки та мобілізації населення. Крім того, регіональні студії повинні враховувати специфіку культурної ідентичності, яка також впливає на комунікаційні процеси. Дослідження показують, що культурні традиції та цінності регіонів можуть суттєво впливати на способи комунікації та взаємодії між різними соціальними групами. Це особливо актуально в умовах багатокультурного суспільства, де важливо забезпечити діалог між різними етнічними та соціальними групами. В умовах сучасних викликів регіональні студії в Україні повинні стати платформою для міждисциплінарного підходу, що дозволяє інтегрувати знання з різних галузей, таких як економіка, соціологія, психологія та комунікації. Це дозволить більш ефективно реагувати на виклики, що постають перед суспільством, і забезпечити стійкий розвиток регіонів.

Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що сучасні регіональні студії та суспільні комунікації є динамічною та

перспективною сферою міждисциплінарних досліджень, які мають важливе теоретичне та прикладне значення для забезпечення збалансованого та сталого розвитку регіонів в умовах глобальних трансформацій. Подальший прогрес у цій галузі знань потребує тісної співпраці та синергії між різними дисциплінами та секторами, активного впровадження новітніх методологій та інструментів дослідження, орієнтації на вирішення реальних проблем та викликів регіонального розвитку.

Таким чином, сучасні регіональні студії в Україні мають величезний потенціал для розвитку, але потребують комплексного підходу, що враховує макроекономічні, соціально-психологічні та культурні аспекти. Це дозволить не лише покращити якість комунікацій, але й забезпечити більш ефективне управління в умовах сучасних викликів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брусиловська О. Дослідження регіоналізму: чи варто чекати подальшої еволюції? *International and Political Studies*, 2023, № 36, с. 28
2. Вишневська О. Соціально-економічний розвиток регіону: безпека, державно-приватне партнерство та страхування. Цифрова економіка та економічна безпека, 2023, № 4, с. 15.
3. Гірман І., Кодатська Т. Міжнародні регіональні студії: комунікаційний аспект. *State and Regions. Series: Social Communications*, 2021, № 1(45), с. 3.
4. Дзюндзюк В., Черкаска О. Сучасні підходи та моделі публічного управління регіональним розвитком на засадах економіки знань. *Investytsiyni: praktyka ta dosvid*, 2024, № 10, с. 200.
5. Жовнірчик О., Мряченко О. Теоретичні засади забезпечення розвитку регіонів сучасної України в умовах глобальних викликів і загроз. *Public Administration and Regional Development*, 2022, № 17, с. 4.

6. Надкерничний О., Трапаїдзе О. Розвиток кластерної моделі аграрного виробництва регіону. *Наука і техніка сьогодні*, 2023, № 7(21), с. 169–182.

7. Панова О. Механізми та принципи публічного управління сталим розвитком регіону. *Наукові перспективи*, 2024, № 2(44), с. 404–415.

8. Пашкевич І., Шахоян А. Регіональний розвиток і формування регіональної політики на основі міжнародних кластерних утворень в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*, 2022, № 2, с. 15.

9. Семенча І. Є., Ковальов М. С. Макроекономічний аналіз ефективності регулювання економіки України: ретроспектива та сучасний фінансово-економічний стан. *Проблеми економіки*, 2022, № 2(52), с. 66–75.

10. Сенченко О. «Смарт-спеціалізація» – концептуальна модель формування та розвитку регіональної інноваційної політики в Україні. *Наукові перспективи*, 2023, № 10(40), с. 482–497.

11. Сидоренко Т. Взаємозв'язок фінансової децентралізації та регіонального розвитку. *Наукові перспективи*, 2024, № 9(51), с. 346–359.

12. Ситник Л. С., Шаховалова Є. О. Шляхи досягнення макроекономічної стабілізації в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2021, № 5(1), с. 205–209.

13. Хитра О. Синергетичний контекст туристичного районування в умовах сталого розвитку туристичних дестинацій. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2021, № 7, с. 17.

REFERENCES

1. Brusylovska O. (2023). Doslidzhennia rehionalizmu: chy varto chekaty podal'shoi evoliutsii? [Study of regionalism: should we wait for further evolution?]. *International and Political Studies*, 36.
2. Vyshnevskia O. (2023). Sotsial'no-ekonomichnyi rozvytok rehionu: bezpeka,

derzhavno-pryvatne partnerstvo ta strakhuvannia [Socio-economic development of the region: security, public-private partnership, and insurance]. *Digital Economy and Economic Security*, 4, 15.

3. Girman I., Kodatska T. (2021). Mizhnarodni rehional'ni studii: komunikatsiinyi aspekt [International regional studies: communication aspect]. *State and Regions. Series: Social Communications*, 1(45), 3.

4. Dziundziuk V., Cherkasko O. (2024). Suchasni pidkhody ta modeli publichnoho upravlinnia rehional'nym rozvytkom na zasadakh ekonomiky znan' [Modern approaches and models of public management of regional development based on the knowledge economy]. *Investments: Practice and Experience*, 10, 200.

5. Zhovnirchuk O., Mriachenko O. (2022). Teoretychni zasady zabezpechennia rozvytku rehioniv suchasnoi Ukrainy v umovakh hlobal'nykh vyklykiv i zahroz [Theoretical foundations of ensuring the development of regions of modern Ukraine in the context of global challenges and threats]. *Public Administration and Regional Development*, 17, 4. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.17.04>

6. Nadkernychnyi O., Trapaidze O. (2023). Rozvytok klasternoi modeli aharnoho vyrobnytstva rehionu [Development of a cluster model of agricultural production in the region]. *Science and Technology Today*, 7(21), 169–182. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-7\(21\)-169-182](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-7(21)-169-182)

7. Panova O. (2024). Mekhanizmy ta pryntsyipy publichnoho upravlinnia stalim rozvytkom rehionu [Mechanisms and principles of public management of sustainable development of the region]. *Scientific Perspectives*, 2(44), 404–415.

8. Pashkevych I., Shahoyan A. (2022). Rehional'nyi rozvytok i formuvannia rehional'noi polityky na osnovi

mizhnarodnykh klasternykh utvoren' v umovakh hlobalizatsii [Regional development and shaping regional policy based on international cluster formations in the conditions of globalization]. *Efektivna Ekonomika*, 2, 15.

9. Semenchuk I. Ye., Kovalov M. S. (2022). Makroekonomichnyi analiz efektyvnosti rehuliuвання ekonomiky Ukrainy: retrospektyva ta suchasnyi finansovo-ekonomichnyi stan [Macroeconomic analysis of the effectiveness of economic regulation in Ukraine: retrospective and current financial and economic state]. *Problems of Economy*, 2(52), 66–75.

10. Senchenko O. (2023). "Smart-spetsializatsiia" – kontseptual'na model' formuvannia ta rozvytku rehional'noi innovatsiinoi polityky v Ukraini ["Smart specialization" – a conceptual model of formation and development of regional innovation policy in Ukraine]. *Scientific Perspectives*, 10(40), 482–497.

11. Sidorenko T. (2024). Vzaiemozviazok finansovoi detsentralizatsii ta rehional'noho rozvytku [The relationship between financial decentralization and regional development]. *Scientific Perspectives*, 9(51), 346–359.

12. Sytnyk L. S., Shakhvalova Ye. O. (2021). Shliakhy dosiahnennia makroekonomichnoi stabilizatsii v Ukraini [Ways to achieve macroeconomic stabilization in Ukraine]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 5(1), 205–209.

13. Khytra O. (2021). Synerhetychnyi kontekst turystychnoho raionuvannia v umovakh staloho rozvytku turystychnykh destynatsii [Synergistic context of tourist zoning in the context of sustainable development of tourist destinations]. *Tavriiskyi Scientific Bulletin. Series: Economics*, 7, 17.

Робота виконана в рамках проєкту Жана Моне: Глобальне стале виробництво та циркулярна економіка / *Global sustainable production and circular economy*: 101175175 - Global SPaCE - ERASMUS-JMO-2024

УДК 330.34; 338.2

JEL classification Q 01

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВЕКТОРИ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Калініченко Л. Л., д.е.н., професор (ХНУ ім. Каразіна В. Н.)

У статті досліджується роль європейських практик сталого розвитку як векторів для повоєнного відновлення України, враховуючи сучасні глобальні виклики, зокрема зміни клімату, виснаження природних ресурсів, соціальну нерівність та економічну нестабільність. На основі аналізу моделі Цілей сталого розвитку, представленої ООН, визначено ключову важливість екологічного, соціального та економічного аспектів, які повинні взаємодіяти як інтегрована система. Особливу увагу приділено "моделі весільного торта ЦСР", яка підкреслює фундаментальну роль екологічної стабільності для досягнення соціального благополуччя та економічного зростання.

Зосереджено увагу на необхідності інтеграції міжнародних підходів у повоєнне відновлення України, зокрема врахування європейських практик енергоефективності, циркулярної економіки, розбудови інфраструктури на основі сталого урбанізму та впровадження інноваційних технологій. Описано виклики повільного прогресу у виконанні Цілей сталого розвитку, акцентуючи увагу на потребі прискорення дій у країнах, що стикаються з особливими труднощами, як-от Україна.

Зазначено потенціал України для реалізації ЦСР через адаптацію успішних міжнародних практик, створення умов для гідної праці, доступу до якісної освіти, розширення партнерств із міжнародними організаціями та підтримки соціально вразливих груп. Стаття висвітлює необхідність інтегрованого підходу до повоєнного відновлення як можливості забезпечити стале майбутнє для України.

Ключові слова: *сталий розвиток , цілі сталого розвитку, повоєнне відновлення України*

EUROPEAN PRACTICES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: VECTORS FOR

***Kalinichenko L. L., Doctor of Economics, Professor
(V. N. Karazin Kharkiv National University)***

The modern world faces numerous global challenges, including climate change, depletion of natural resources, social inequality, and economic instability. In response to these challenges, the United Nations introduced 17 Sustainable Development Goals (SDGs) in 2015, which serve as a global roadmap toward achieving a harmonious and sustainable future for the planet. These goals are structured into a hierarchical model — the "wedding cake" framework — highlighting the interdependence of ecological, social, and economic dimensions. At its core, the environment provides the foundation for social welfare and economic development. This

approach underscores that sustainable development is impossible without ecological stability, which must be a political and strategic priority.

The 2024 UN report on SDG progress revealed significant global underperformance, with only 17% of targets showing substantial advancement. The report emphasizes the urgency of accelerating national-level efforts, particularly in countries experiencing unique challenges, such as Ukraine, which is recovering from the impacts of war. Current economic models based on extensive production and consumption have exceeded their ecological safety limits and require a shift toward circular, resource-efficient practices.

Ukraine faces an unparalleled opportunity to rebuild on principles of sustainability, integrating renewable resources, energy efficiency, and environmental conservation into economic activity. Key priorities include enhancing social protection, supporting vulnerable groups such as displaced persons, and providing access to quality education and decent work opportunities. Moreover, rebuilding infrastructure on sustainable urbanism principles is critical, encompassing energy-efficient housing, smart cities, and the expansion of digital technologies. Partnerships with international organizations, financial institutions, and the European Union are vital to secure resources and implement successful practices.

Despite the challenges posed by war, Ukraine has immense potential to integrate SDGs into its recovery processes. Achieving these objectives requires systemic efforts across all levels of governance, business, and civil society. By adopting European practices and leveraging international cooperation, Ukraine can position itself as a leader in sustainable development, showcasing resilience and innovation in addressing global and national challenges.

Keywords: *sustainable development, Sustainable Development Goals, European practices, post-war recovery.*

Постановка проблеми. Сучасні економічні моделі, які засновані на принципах масового виробництва та масового споживання, зіткнулися з критичними екологічними викликами. Надмірне виснаження природних ресурсів, значні обсяги відходів та забруднення навколишнього середовища стали загрозами для системного розвитку суспільства.

Щороку у світі утворюється електронних відходів на суму приблизно 57 мільярдів доларів. Крім того, втрати харчових продуктів і відходи становлять 950 мільярдів доларів втраченої вартості – це число, еквівалентне річному ВВП Нідерландів [1]. Ці виклики вимагають пошуку нових підходів до організації економічної діяльності, які забезпечать гармонійне співіснування людини і природи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій: Останні дослідження в галузі сталого розвитку вказують на важливість інтеграції соціальних, економічних та

екологічних стратегій для досягнення сталого розвитку, що ґрунтується на циркулярних економічних моделях, екоіндустріальних парках та інноваціях у виробництві. Дослідження Nariram N. та його колег [2] запропонувало інноваційну модель сталого розвитку під назвою "Sustainalism", яка передбачає інтеграцію соціальних, економічних та екологічних аспектів у досягненні сталості. Білоусько Т. [3] розглядає циркулярну економіку як одну з найбільш ефективних стратегій для досягнення Цілей сталого розвитку, наголошуючи на важливості інтеграції принципів кругового використання ресурсів у виробничі процеси. Горбаль Н. і Ломага Ю. [4] наголошують на критичній ролі циркулярної економіки в підприємницькій діяльності, пропонуючи модель, яка покликана значно знизити обсяг відходів через інтеграцію відновлювальних технологій в процеси виробництва. Дикань В. [5] пропонує використання концепції екоіндустріальних парків як одного з основних напрямків для

відновлення промисловості України після війни. Отже, аналіз наукових досліджень підтверджує, що сталий розвиток вимагає продовження досліджень у сфері досягнення Цілей сталого розвитку, що є важливим для визначення ефективних підходів та інструментів, які дозволяють вирішувати глобальні екологічні, соціальні та економічні виклики сучасного світу, і зокрема, відновленню України після війни.

Мета статті полягає висвітленні важливості інтеграції соціальних, економічних та екологічних стратегій у повоєнному відновленні України, щоб сприяти досягненню Цілей сталого розвитку та забезпеченню гармонійного балансу між економічним відновленням, охороною довкілля і соціальною стабільністю в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний світ стикається з численними глобальними викликами, такими як зміна клімату, виснаження

природних ресурсів, соціальна нерівність та економічна нестабільність. З метою подолання цих проблем у 2015 році ООН визначила 17 Цілей Сталого Розвитку, 169 завдань та 231 індикатор. Ці цілі виникли на основі розвитку тисячоліття, і які є глобальним орієнтиром на шляху до екологічної, економічної та соціальної збалансованості [6; 7].

Цілі сталого розвитку є частиною Резолюції 70/1 Генеральної Асамблеї ООН: «Порядок денний до 2030 року» [8].

Цілі сталого розвитку можна порівняти із навігаційною картою, яка вказує людству напрямок до створення гармонійного та життєздатного майбутнього на нашій єдиній планеті. Вони умовно об'єднуються в п'ять ключових категорій: люди (people), процвітання (prosperity), планета (planet), мир (peace) і партнерство (partnership). Розглянемо ці ключові категорії в таблиці 1

Таблиця 1

Напрямки до розвитку гармонійного майбутнього

Напрямки до розвитку гармонійного майбутнього	Цілі сталого розвитку (ЦСР)
1	2
Люди (people) Права людини поважаються, вони мають гідність і рівність, вони можуть реалізувати свій потенціал, покінчити з бідністю та голодом, досягти гендерної рівності та забезпечити доступ до освіти, води, санітарії та здоров'я для всіх	• ЦСР 1. Скрізь покінчити з бідністю в усіх її формах • ЦСР 2. Покінчити з голодом, досягти продовольчої безпеки та покращити харчування та сприяти сталому сільському господарству • ЦСР 3. Забезпечення здорового життя та сприяння добробуту для всіх у будь-якому віці • ЦСР 4. Забезпечити інклюзивну та справедливую якісну освіту та сприяти можливостям навчання протягом усього життя для всіх • ЦСР 5. Досягти гендерної рівності та розширити можливості всіх жінок і дівчат • ЦСР 6. Забезпечити доступність та стале управління водою та санітарією для всіх
Процвітання (prosperity) Всі люди мають можливість жити багатим і повноцінним життям і забезпечимо економічний, соціальний і технологічний прогрес у гармонії з природою.	• ЦСР 7. Забезпечити доступ до доступної, надійної, сталої та сучасної енергії для всіх • ЦСР 8. Сприяти стійкому, інклюзивному та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній роботі для всіх • ЦСР 9. Створення стійкої інфраструктури, сприяння інклюзивній та сталій індустріалізації та сприяння інноваціям • ЦСР 10. Зменшити нерівність усередині та між країнами • ЦСР 11. Зробити міста та населені пункти інклюзивними, безпечними, стійкими та сталими

Продовження табл. 1

1	2
Планета (planet) Ми захищаємо нашу планету від знищення через відповідальне споживання та виробництво, стале управління природними ресурсами та термінову відповідь на зміну клімату.	- ЦСР 12. Забезпечити стійкі моделі споживання та виробництва - ЦСР 13. Вжити термінових заходів для боротьби зі зміною клімату та її наслідками* - ЦСР 14. Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів для сталого розвитку - ЦСР 15. Захищати, відновлювати та сприяти сталому використанню наземних екосистем, раціонально управляти лісами, боротися з опустелюванням, а також зупинити та повернути назад деградацію земель та зупинити втрату біорізноманіття
Мир (peace) Ми прагнемо до світу, який є мирним, справедливим, вільним від страху та насильства та інклюзивним (де всі люди можуть бути прийняті та брати участь).	ЦСР 16. Сприяти мирним та інклюзивним суспільствам для сталого розвитку, забезпечити доступ до правосуддя для всіх і створити ефективні, підзвітні та інклюзивні інституції на всіх рівнях
Партнерство (partnership) Ми прагнемо досягти цього через глобальне партнерство із залученням різноманітних зацікавлених сторін, включаючи уряди, приватний сектор, громадянське суспільство та установи ООН.	ЦСР 17. Зміцнити засоби реалізації та активізувати глобальне партнерство для сталого розвитку

Джерело: сформовано на основі [9]

Шведський науковець Йохан Рокстрем із командою дослідників зі Стокгольмського центру стійкості запропонував «Модель весільного торта Цілей сталого розвитку» [10]. Ця модель є ілюстративною концепцією, яка демонструє ієрархічний підхід до досягнення ЦСР, де кожен рівень підтримує наступний:

Рівень 1. Навколишнє середовище є фундаментом.

Рівень 2. Суспільство спирається на екологічну стабільність.

Рівень 3. Економіка функціонує лише за умови міцної екологічної та соціальної основи.

Модель має на меті змінити поточний підхід, коли соціальний, економічний та екологічний розвиток розглядаються як окремі частини. Модель Йохана Рокстрема спрямована на те, щоб економіка служила суспільству, щоб вона розвивалася в межах екологічних можливостей планети.

Структурні елементи моделі весільного торта Цілей сталого розвитку розглянемо в таблиці 2

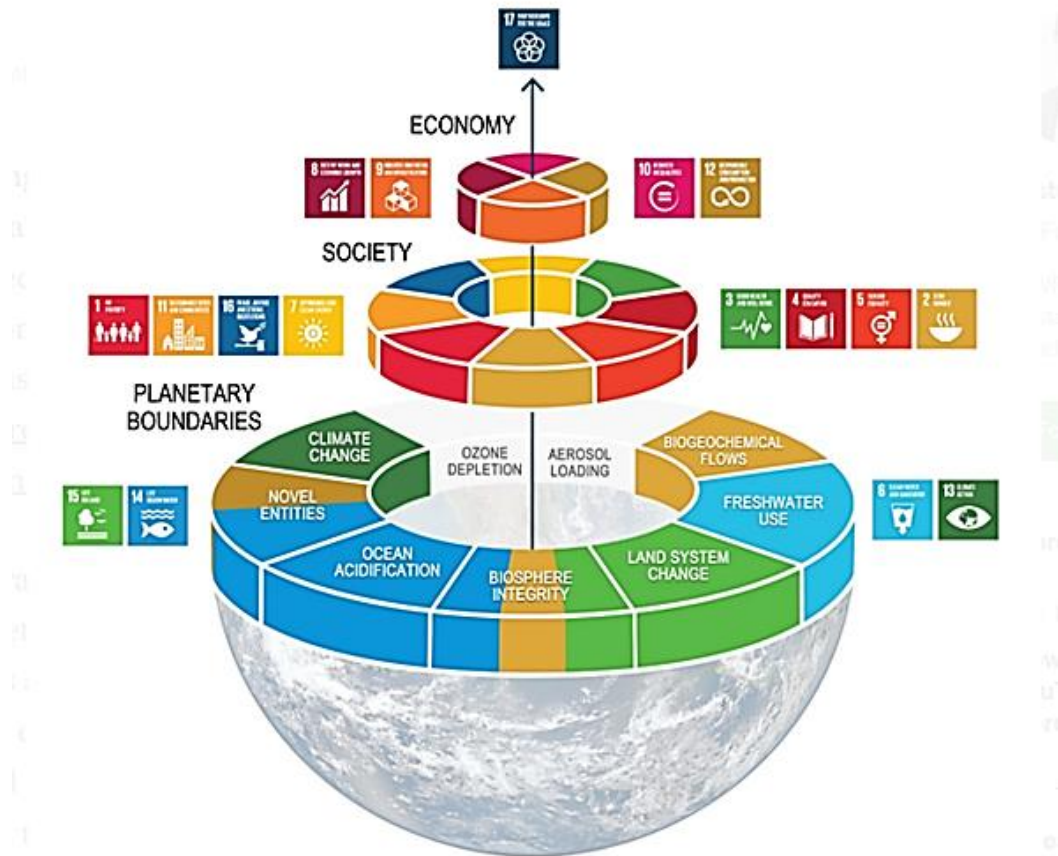


Рис.1 Модель весільного торта Цілей сталого розвитку Джерело:[11]

Таблиця 2

Структурні елементи моделі весільного торта Цілей сталого розвитку

Характеристика рівня моделі	Елементи	Забезпечення сталого розвитку
1	2	3
Базовий рівень – навколишнє середовище		
Це фундамент екосистемних процесів та природних ресурсів, які забезпечують можливість життєдіяльності людини. Саме природні ресурси є основою для існування всіх інших рівнів сталого розвитку. На цьому рівні важливо забезпечити не лише збереження, але й відновлення природних ресурсів, що в кінцевому підсумку підтримує не тільки екологічну, але й економічну та соціальну стійкість суспільства	ЦСР 6 Чиста вода та санітарія гарантує доступ до якісної води і належних санітарних послуг, що є основною умовою для здоров'я людини та життєдіяльності екосистем. ЦСР 13 Пом'якшення змін клімату забезпечує зусилля по зниженню рівня викидів парникових газів і сприяє адаптації до змін клімату, що має значення для стабільності життя людей у майбутньому. ЦСР 14 Захист океанів і морських ресурсів має на меті захист від забруднення та втрати біорізноманіття. ЦСР 15 Збереження екосистем суші концентрується на охороні та відновленні суші, захисті лісів, та збереженні біорізноманіття, що необхідне для сталого розвитку людства	Збереження стабільності цього рівня є ключовим для забезпечення сталості усіх інших аспектів розвитку. Без здорового і збалансованого навколишнього середовища неможливі ні економічний розвиток, ні соціальна стабільність. Тому на цьому рівні забезпечується сама можливість життя і діяльності на планеті в рамках сталого розвитку.

Продовження табл.2

1	2	3
Середній рівень – суспільство (соціальна основа)		
Цей рівень акцентує увагу на розвитку соціальних інститутів та забезпеченні базових прав і потреб людини, таких як здоров'я, освіта, рівність і подолання бідності. Суспільство є стабільним і процвітаючим тільки тоді, коли забезпечені основні соціальні права, можливість доступу до ресурсів і рівний доступ до можливостей для всіх. Соціальні цілі на цьому рівні прямо залежать від попереднього екологічного рівня, оскільки без стабільного навколишнього середовища та доступу до природних ресурсів неможливий розвиток соціальних аспектів.	ЦСР 1: Подолання бідності вимагає розробки стратегій для зменшення рівня бідності, забезпечення доступу до ресурсів і фінансових можливостей для найбільш вразливих верств населення. ЦСР 2: Подолання голоду охоплює питання продовольчої безпеки, забезпечення рівного доступу до продовольства та стимулювання сталого сільського господарства, що важливо в контексті глобальних екологічних змін. ЦСР 3: Гарне здоров'я та благополуччя спрямоване на поліпшення загального стану здоров'я населення, зниження рівня захворювань, розвиток медичних і соціальних послуг. Це пов'язано з чистотою навколишнього середовища і доступом до екологічно чистих ресурсів. ЦСР 4: Якісна освіта потребує забезпечення рівного доступу до освіти, підвищення освіченості щодо сталого розвитку, екології, а також розвитку навичок для вирішення соціальних і економічних проблем у майбутньому. ЦСР 5: Гендерна рівність охоплює питання рівноправного доступу жінок і чоловіків до можливостей у різних сферах життя.	Забезпечення соціальної стабільності сприяє створенню умов для рівномірного доступу до основних благ і можливостей, а також розвитку демократичних принципів і соціальних прав. Суспільство, яке підтримує своїх громадян через розвиток освіти, медичної допомоги, боротьбу з бідністю, забезпечує основу для гармонійного процвітання в майбутньому.
Верхній рівень – економіка		
Цей рівень акцентує увагу на економічному розвитку та його здатності забезпечити процвітання та сталий розвиток суспільства в довгостроковій перспективі. Економіка є заключним і інтеграційним елементом в цілому, що залежить від забезпечення попередніх рівнів – екологічного та соціального. Вони становлять базову основу для стійкого економічного розвитку. Без стабільної екосистеми, ресурсів і забезпечення соціальних прав і можливостей для всіх людей неможливий економічний прогрес.	ЦСР 8: Економічний ріст повинен відбуватись так, щоб створювались робочі місця з гідними умовами праці, що забезпечують розвиток людей і зменшують нерівність. Це включає стимулювання економік через підвищення продуктивності та інвестування в нові робочі можливості у сфері зелених технологій, енергоефективності та сталих галузей. ЦСР 9: Інновації та інфраструктура, що відповідає принципам сталого розвитку є запорукою довготривалого економічного успіху. Це включає розвиток "зелених" технологій, сталу транспортну та енергетичну інфраструктуру та цифровізацію, що спрощує доступ до ринків і послуг. ЦСР 12: Раціональне споживання та виробництво охоплює досягнення економічного зростання за допомогою мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Включає стратегії щодо скорочення відходів, повторного використання матеріалів, сталого споживання та ефективного використання ресурсів, що дозволяє значно знизити навантаження на екосистеми і гарантує збалансованість економіки в контексті сталого розвитку.	Забезпечення стабільного економічного зростання залежить від правильної інтеграції цих принципів у державну політику та на підприємствах, а також від врахування впливу на природу та людські права. Це сприяє підвищенню добробуту і зменшенню негативних соціальних і екологічних наслідків від економічної діяльності, забезпечує стійкий розвиток в умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату, вичерпання природних ресурсів і зростаюча соціальна нерівність.

Джерело: сформовано на основі:[10;12;13]

Таким чином, модель весільного торта Цілей сталого розвитку наголошує, що стійкий розвиток неможливий без збереження та захисту природного середовища. Екологічний фундамент створює передумови для соціального добробуту, а вже на цій основі може розвиватися економіка. Якщо ігнорувати базовий екологічний рівень, то соціальна та економічна системи не зможуть функціонувати. Отже, екологічна стабільність повинна бути пріоритетом політики та стратегій у будь-якому регіоні або галузі. Вона допомагає формувати інтегрований підхід до розробки планів розвитку, які не руйнують довкілля та враховують потреби всіх зацікавлених сторін.

У звіті щодо досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) 2024 року зазначається, що прогрес у виконанні цілей значно відстає від необхідних темпів. Залишившись лише шість років до кінцевого терміну, результативність виконання ЦСР є нижчою, ніж потрібно для досягнення глобальних стандартів сталого розвитку. Лише 17% цільових показників демонструють позитивну динаміку, в той час як майже половина з них показує мінімальний або середній прогрес. Крім того, понад 13% мети або призупинено, або відзначаються рецидивом [14;15].

Прийчини такого відставання різноманітні, але основною є зустріч цих труднощів з численними глобальними кризами. Серед основних чинників – наслідки пандемії COVID-19, які продовжують впливати на економіку й соціальні процеси, а також зростання геополітичної напруженості та конфліктів, що безпосередньо впливають на регіональні й глобальні ініціативи. Допомагає загостренню ситуації й змінний клімат, що призводить до додаткових загроз для багатьох держав, особливо для тих, що вже перебувають на межі соціально-економічних криз.

Разом з тим, існують і позитивні тенденції. Одним з них є прогрес у зниженні дитячої смертності, покращенні доступу до профілактики ВІЛ та поширенні доступу до чистої води, санітарії та енергетики.

Ці досягнення демонструють, що цілі можуть бути досягнуті, якщо застосовувати стратегічний підхід і спрямовувати ресурси на вирішення найбільш критичних проблем.

На цьому етапі людство стоїть на межі вибору та наслідків. Наразі більше ніж будь-коли важливе ухвалення рішучих і сміливих дій. Пріоритетними є дії на підтримку миру: вирішення конфліктів шляхом діалогу та дипломатії, а також зміцнення глобальних фінансових систем. Важливо підтримувати розвиток держав, що потребують міжнародної підтримки через інвестиції в критично важливі сфери, такі як продовольство, енергетика, соціальний захист та цифрові технології.

Особливу увагу необхідно приділяти просуванню прав жінок у всіх сферах суспільного розвитку. Цьогорічний саміт «Майбутнє» і майбутні конференції, заплановані на 2025 рік, створюють унікальну можливість для прискорення виконання ЦСР.

Задля досягнення успіху необхідно діяти у єдності та використовувати всі можливі ресурси для подолання викликів, що стоять перед світовим суспільством.

Для України в умовах війни та повоєнного відновлення для досягнення Цілей сталого розвитку необхідно відновлювати мир через діалог і дипломатичні зусилля, навіть за умови складної міжнародної ситуації. Важливо працювати над мирними ініціативами на міжнародній арені, активно залучаючи партнерів до процесу відновлення, підтримуючи дипломатичні шляхи вирішення конфлікту.

Одним з головних напрямів для повоєнного відновлення є відновлення зруйнованої інфраструктури:

енергетичних мереж, водопостачання, шкіл, лікарень та транспортних систем.

Це вимагатиме значних інвестицій як із державних, так і з міжнародних джерел. Варто сконцентрувати зусилля на швидкому відновленні енергетичної інфраструктури за допомогою відновлювальних джерел енергії, щоб зменшити залежність від традиційних джерел енергії, які підлягають впливу з боку агресора.

Інвестиції в енергоефективність, енергозберігаючі технології та чисту енергетику, в цифрові технології, доступ до інтернет-ресурсів, розвиток онлайн-освіти та електронного уряду будуть важливими інструментами для швидкого і сталого відновлення.

Україні слід активно залучати міжнародну допомогу та підтримку від різних державних і приватних інституцій для стимулювання відновлення інфраструктури, соціальних систем та екосистеми. Співпраця з міжнародними організаціями допоможе швидше адаптувати країну до нових умов і надавати якісну гуманітарну та економічну допомогу.

Враховуючи масштабну гуманітарну кризу в Україні через війну, пріоритетом має стати забезпечення доступу до медичних послуг, житла та продовольства для внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від конфлікту громадян. Важливо розробити комплексні програми для відновлення соціальних послуг, особливо в областях, які постраждали від військових дій.

Необхідно створювати стратегії для відновлення сільськогосподарського виробництва та розвитку продовольчої безпеки в умовах повоєнного відновлення. Це має включати інноваційні технології в агробізнесі та підтримку малого і середнього бізнесу у цій сфері.

Відновлення після війни повинно бути інклюзивним і враховувати інтереси

всіх громадян України, включаючи маргіналізовані групи, людей з інвалідністю, малозабезпечені родини. Під час створення планів відновлення важливо розробляти стратегії, що забезпечують рівні можливості для кожного, а також інвестиції в соціальні програми, які зміцнять соціальну єдність. Програми мають бути спрямовані на психологічну допомогу, гендерну рівність та доступ до освіти для дітей.

Відновлення країни повинно базуватися на принципах прозорості та ефективності. Використання інноваційних механізмів для залучення фінансування (як через міжнародні організації, так і через внутрішні джерела) та моніторинг прогресу в реальному часі допоможуть забезпечити максимальну ефективність витрат та відновлення. Пріоритети України для досягнення Цілей сталого розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення визначені на рис.2.

Таким чином, у повоєнний період Україна має унікальну можливість не тільки відновити своє життя, але й набути нових сил для розвитку через сталий та інклюзивний підхід. Це вимагатиме злагоджених зусиль на всіх рівнях: від національних органів влади до міжнародних партнерів.

Висновки. Реалізація Цілей сталого розвитку в умовах глобальних викликів, висвітлених у Звіті ООН за 2024 рік, свідчить про необхідність прискорення дій на національному рівні, особливо в країнах, які стикаються з унікальними труднощами, зокрема через воєнні дії, як це відбувається в Україні. Сучасні економічні моделі, що базуються на масовому виробництві та споживанні, вичерпали свій ресурс безпечності для екосистеми та потребують переосмислення, щоб забезпечити гармонійне співіснування людини і природи.



Рис. 3 Пріоритети України для досягнення Цілей сталого розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення (складено автором)

Україна, долаючи наслідки війни, має унікальну можливість врахувати ці виклики під час повоєнного відновлення. Серед ключових пріоритетів - орієнтація на відновлювані ресурси, енергоефективність, які мають бути базовими принципами економічної діяльності. Особливий фокус слід направити на соціальному захисті, підтримці вразливих верств населення, зокрема переселенців, створенні умов для гідної праці та доступу до якісної освіти. Для досягнення ЦСР важливим є партнерство з міжнародними організаціями, фінансовими інституціями та європейським союзом для залучення ресурсів і адаптації успішних практик. Відновлення інфраструктури має спиратися на принципи сталого урбанізму, включаючи енергоефективні будівлі,

розумні міста, та розширення цифрових технологій.

Україна, попри виклики війни, має потужний потенціал для інтеграції Цілей сталого розвитку у повоєнне відновлення. Це вимагає цілеспрямованих і системних зусиль на всіх рівнях — від уряду до бізнесу та громадянського суспільства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ellen MacArthur 3 shifts can scale the circular economy – triggering a more resilient, prosperous system Feb 11, 2021 <https://www.weforum.org/stories/2021/02/3-shifts-can-scale-the-circular-economy-ellen-macarthur-frans-van-houten/>

2. Hariram, N. P., Mekha, K. B., Suganthan, V., & Sudhakar, K. (2023). Sustainalism: An integrated socio-economic-environmental model to address sustainable

development and sustainability. *Sustainability*, 15(13), 10682. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/13/10682>

3. Білоусько Т. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 65. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4444>

4. Горбаль Н.І., Ломага Ю.Р. Циркулярна економіка-основа сталого розвитку підприємств. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”. 2022. №1 (9). <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka-11-26.pdf>

5. Дикань В. Л. Розбудова екоіндустріальних парків як основа поствоєнного перезавантаження промисловості / В. Л. Дикань // Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (6-7 червня 2024 р. м. Харків). - Харків: УкрДУЗТ, 2024. - С. 22-24.

6. 17 Goals to Transform Our World <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

7. Sustainable development goals <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

8. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 [without reference to a Main Committee (A/70/L.1)] 70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf

9. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development <https://sdgs.un.org/2030agenda>

10. Rockström, J., and P. Sukhdev. 2016. How food connects all the SDGs.

Keynote Speech. Stockholm: EAT Stockholm Food Forum, 13 June. <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>(open in a new window).

11. Patrícia Dias de Almeida(2022) On why the only viable solutions for business are those that are sustainable. And on how to start. Oct 27, 2022 <https://www.linkedin.com/pulse/why-only-viable-solutions-business-those-sustainable-dias-de-almeida>

12. News about Sustainable Development Goals <https://www.stockholmresilience.org/4.66e0efc517643c2b8101f35.html?topics=Sustainable%20Development%20Goals>

13. Randers J, Rockström J, Stoknes P-E, Goluke U, Collste D, Cornell SE, Donges J (2019). Achieving the 17 Sustainable Development Goals within 9 planetary boundaries. *Global Sustainability* 2, e24, 1–11. <https://doi.org/10.1017/sus.2019.22> ; <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/5934F82F471B751168A0B2AE59AD0319/S205947981900022Xa.pdf/achieving-the-17-sustainable-development-goals-within-9-planetary-boundaries.pdf>

14. The Sustainable Development Goals Report 2024 <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf>

15. Sustainable Development Goals website of the Statistics Division of the Department of Economic and Social Affairs <https://unstats.un.org/sdgs>.

REFERENCES

1. Ellen MacArthur 3 shifts can scale the circular economy – triggering a more resilient, prosperous system Feb 11, 2021 <https://www.weforum.org/stories/2021/02/3-shifts-can-scale-the-circular-economy-ellen-macarthur-frans-van-houten/>

2. Hariram, N. P., Mekha, K. B., Suganthan, V., & Sudhakar, K. (2023). Sustainalism: An integrated socio-economic-environmental model to address sustainable development and sustainability. *Sustainability*, 15(13), 10682. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/13/10682>
3. Bilousko T. Tsyrukliarna ekonomika v konteksti dosiahnennia tsilei staloho rozvytku. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 65. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4444>
4. Horbal N.I., Lomaha Yu.R. Tsyrukliarna ekonomika-osnova staloho rozvytku pidpriemstv. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika"*. Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia". 2022. №1 (9). <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/apr/27434/220198verstka-11-26.pdf>
5. Dykan V. L. Rozbudova ekoindustrialnykh parkiv yak osnova postvoiennoho perezavantazhennia promyslovosti / V. L. Dykan // *Mizhnarodna transportna infrastruktura, industrialni tsentry ta korporatyvna lohistyka: materialy dvadtsiatoi nauk.-prakt. mizhnar. konf. (6-7 chervnia 2024 r. m. Kharkiv)*. - Kharkiv: UkrDUZT, 2024. - S. 22-24.
6. 17 Goals to Transform Our World <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
7. Sustainable development goals <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>
8. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 [without reference to a Main Committee (A/70/L.1)] 70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf
9. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development <https://sdgs.un.org/2030agenda>
10. Rockström, J., and P. Sukhdev. 2016. How food connects all the SDGs. Keynote Speech. Stockholm: EAT Stockholm Food Forum, 13 June. [https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html\(open in a new window\)](https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html(open in a new window)).
11. Patrícia Dias de Almeida(2022) On why the only viable solutions for business are those that are sustainable. And on how to start. Oct 27, 2022 <https://www.linkedin.com/pulse/why-only-viable-solutions-business-those-sustainable-dias-de-almeida>
12. News about Sustainable Development Goals <https://www.stockholmresilience.org/4.66e0efc517643c2b8101f35.html?topics=Sustainable%20Development%20Goals>
13. Randers J, Rockström J, Stoknes P-E, Goluke U, Collste D, Cornell SE, Donges J (2019). Achieving the 17 Sustainable Development Goals within 9 planetary boundaries. *Global Sustainability* 2, e24, 1–11. <https://doi.org/10.1017/sus.2019.22> ; <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/5934F82F471B751168A0B2AE59AD0319/S205947981900022Xa.pdf/achieving-the-17-sustainable-development-goals-within-9-planetary-boundaries.pdf>
14. The Sustainable Development Goals Report 2024 <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf>
15. Sustainable Development Goals website of the Statistics Division of the Department of Economic and Social Affairs <https://unstats.un.org/sdgs>.

УДК 332.1:004

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Обидєннова Т.С., к.е.н., доцент (ННУ «УІПА» ХНУ ім. В.Н. Каразіна)
Чобіток І.О., к.е.н., старший викладач (ННУ «УІПА» ХНУ ім. В.Н. Каразіна)**

У статті досліджено ключові фактори впливу цифровізації на розвиток підприємницької діяльності. Розглянуто сучасні технологічні тренди, що сприяють підвищенню стійкості бізнесу, адаптації до змінного ринкового середовища та ефективному управлінню ресурсами. Обґрунтовано значення цифрових платформ, штучного інтелекту, хмарних технологій і великих даних у створенні нових бізнес-моделей та зменшенні ризиків.

Ключові слова: підприємство; цифровізація; взаємодія; показники; функції цифровізації, бізнес-процеси.

THE ROLE OF DIGITALIZATION IN THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

**Obydiennova T.S. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Teaching and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical
Academy" V.N. Karazin Kharkiv National University
Chobitok I.O. Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer
Teaching and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical
Academy" V.N. Karazin Kharkiv National University**

The article studies the key factors of the impact of digitalization on the development of entrepreneurial activity. Modern technological trends that contribute to increasing business sustainability, adaptation to a changing market environment and effective resource management are considered. The importance of digital platforms, artificial intelligence, cloud technologies and big data in creating new business models and reducing risks is substantiated.

The role of digital platforms in the transformation of business models, which provides enterprises with the opportunity to scale, enter global markets and create new sources of income, is analyzed. Particular attention is paid to the importance of artificial intelligence in optimizing business processes, automating routine tasks, improving customer experience, and increasing the level of personalization of goods and services.

Cloud technologies are considered as the basis of the digital flexibility of enterprises, which contributes to the efficient storage and processing of data, ensures the rapid introduction of innovations and reduces infrastructure costs. Significant emphasis is placed on the use of big data analytics, which allows enterprises to make informed management decisions, predict consumer behavior and minimize financial and operational risks.

Mechanisms for minimizing risks in the process of digitalization of entrepreneurial activity, including cybersecurity, legal regulation and the need to develop digital competencies of personnel, are considered separately. It is substantiated that the strategic

management of digital transformation is a determining factor for the successful development of enterprises in modern conditions of uncertainty and global competition.

Keywords: *enterprise; digitalization; interaction; Indicators; digitalization functions, business processes.*

Постановка проблеми. В умовах сучасного розвитку економіки та технологій, цифровізація відіграє вирішальну роль у формуванні стійких та конкурентоспроможних бізнес-моделей. Проте, разом із широкими можливостями цифрових технологій виникають нові виклики, пов'язані із забезпеченням кібербезпеки, адаптацією підприємств до технологічних змін та ефективною інтеграцією цифрових інструментів у бізнес-процеси. Недостатня готовність підприємств до цифрової трансформації може зумовити втрату конкурентних переваг, що потребує глибокого аналізу механізмів впровадження цифрових технологій та оцінки їх впливу на підприємницьку діяльність в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значення цифровізації у сфері підприємництва та її вплив на розвиток сучасного бізнесу продовжують бути актуальними та визначальними. Сучасні наукові праці, зокрема дослідження Ляшенко В.І., Вишневецький О.С. [2], висвітлюють значення цифровізації як ключового чинника трансформації підприємницької діяльності, що змінює фундаментальні бізнес-парадигми у різних секторах економіки.

Вагомий внесок у вивчення впливу цифрових технологій на економіку, бізнес-середовище та інноваційний розвиток зробили такі вчені, як Піжук О.І. [3], Руденко М.В. [4] та Хорунжак Н.М. Бондарчук В. В. [6]. Їх дослідження зосереджені на цифровій трансформації підприємств, впровадженні інтернет-технологій, обробці та аналізі великих масивів даних, забезпеченні кібербезпеки та інших аспектах цифрової економіки.

Окрему увагу автори [8-12] приділяють дискусійним питанням щодо ефективності цифрових рішень у процесах оптимізації внутрішніх бізнес-процедур, зниження витрат і підвищення продуктивності праці. Це свідчить про актуальність подальших досліджень у сфері цифрових технологій як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічних змін і невизначеності ринку.

Метою статті є теоретичний аналіз та обґрунтування значення цифровізації у трансформації підприємницької діяльності в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація є ключовим напрямом розвитку підприємницької діяльності в умовах невизначеності, сприяючи підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації ресурсів і створенню нових можливостей для підприємств. У сучасній економіці цифрові технології забезпечують автоматизацію операцій, обробку великих обсягів даних, поліпшення комунікації та розвиток інноваційних бізнес-моделей.

Умови економічної нестабільності, глобальних кризових явищ і стрімких технологічних змін обумовлюють необхідність застосування цифрових технологій з метою підвищення здатності підприємств до адаптації ринкових викликів. У цьому контексті цифровізація сприяє розвитку гнучких стратегій управління, прискоренню процесу прийняття рішень та покращенню конкурентних позицій підприємств.

У табл. 1 наведено основні визначення поняття «цифровізація» різними авторами.

Таблиця 1

Аналіз визначення поняття «цифровізація»

Автор	Визначення цифровізації
Дацькова Д. [1].	Безперервне вдосконалення бізнес-процесів через збільшення рівня інтеграції та якості застосування цифрових технологій з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.
Ляшенко, В.І., Вишневський, О.С. [2].	Трансформація підходів до комунікації та взаємодії як всередині організації, так і з навколишнім суспільством.
Піжук О. І. [3].	Трансформація нашого мислення, поведінки та способів комунікації як із зовнішнім середовищем, так і всередині колективу.
Руденко М.В. [4].	Процес стратегічного впровадження цифрових технологій, який охоплює численні аспекти управління, виробничих процесів і комунікацій, приводячи до трансформації традиційних бізнес-моделей та способів взаємодії з клієнтами.
Борзенко О.О., Глазова А.Б. [5].	Процес інтеграції цифрових технологій для створення, обробки, передачі, зберігання та візуалізації інформації в різноманітні сфери діяльності людини.
Січкаренко К.О. [7].	Комплекс процесів в економічній і соціальній сферах, що охоплює широке впровадження технологій, заснованих на бінарному коді, що призводить до значних якісних змін у організації технологічних і соціальних структур.

На основі проведеного аналізу різних підходів до визначення поняття «цифровізація» можна запропонувати авторське трактування цього терміну. Цифровізація – це комплексний процес впровадження та інтеграції цифрових технологій у всі сфери суспільного, економічного та управлінського життя, що сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню ефективності використання ресурсів, створенню інноваційних моделей розвитку та адаптації до змінного середовища. Вона є ключовим фактором трансформації сучасної економіки, що забезпечує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, розширює можливості комунікації та формує нові принципи взаємодії між державою, бізнесом і суспільством.

Цифровізація перестала бути лише сучасною тенденцією та набула статусу обов'язкового елементу в розвитку підприємств у різних галузях [10]. Її впровадження суттєво трансформувало механізми ведення бізнесу, вплинуло на підходи до управління, формування маркетингових стратегій, удосконалення

процесів реалізації продукції та виробничої діяльності (рис. 1).

Цифровізація є ключовим фактором розвитку підприємництва в умовах невизначеності, оскільки дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін, ефективно управляти ризиками та створювати нові можливості для сталого зростання.

Роль цифровізації в розвитку підприємницької діяльності набуває особливого значення, оскільки цифрові технології є ключовими інструментами адаптації до швидкоплинних змін ринкового середовища. У сучасних умовах цифровізація сприяє підвищенню гнучкості бізнес-моделей, прискоренню прийняття рішень та мінімізації ризиків, пов'язаних із нестабільністю економічних процесів.

З огляду на її значущість, у формуванні інноваційних моделей розвитку підприємництва, актуальним є дослідження основних цифрових технологій, що забезпечують зростання ефективності бізнес-діяльності. Серед них можна виділити цифрові платформи,

штучний інтелект, хмарні технології, діяльності, зниженню витрат, підвищенню обробку великих даних та автоматизацію продуктивності праці та оптимізації бізнес-процесів. Саме ці технології управлінських рішень [9]. сприяють удосконаленню операційної



Рис. 1. Вплив цифровізації на підприємницьку діяльність в умовах невизначеності

В умовах невизначеності цифровізація виступає стратегічним ресурсом підприємств, що прагнуть не лише зберегти конкурентоспроможність, а й забезпечити довгострокову стійкість на ринку. Використання сучасних цифрових рішень дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни, підвищувати якість послуг і товарів, розширювати канали взаємодії з клієнтами та ефективно управляти ресурсами. Цифрові технології як інструмент підвищення ефективності підприємств наведено на рис. 2.



Рис. 2. Цифрові технології як інструмент підвищення ефективності підприємств

Застосування цифрових технологій значно розширює можливості підприємств не лише у сфері взаємодії з клієнтами, але й у трансформації внутрішніх процесів, особливо в умовах ринкової невизначеності. Технології, такі як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення та інші, сприяють автоматизації та оптимізації численних аспектів бізнес-діяльності, що, своєю чергою, дозволяє знижувати витрати, прискорювати процес ухвалення рішень і підвищувати їхню точність.

Одним із ключових ефектів від використання цих технологій є значна трансформація внутрішньої структури підприємства. Завдяки автоматизації та впровадженню систем управління на основі аналізу даних, підприємства можуть зменшити залежність від людського фактору у виконанні рутинних завдань, що дозволяє зосередитися на стратегічному управлінні та розвитку інновацій [8]. В умовах невизначеності підприємства отримують можливість гнучко адаптуватися до змінного середовища, оптимізуючи внутрішні бізнес-процеси, скорочуючи час на виконання операцій, зменшуючи кількість помилок та покращуючи комунікацію між підрозділами.

Цифрові технології також дозволяють бізнесу швидко адаптуватися до змінюваних та невизначених умов ринку, завдяки аналізу великих обсягів даних та прогнозуванню трендів за допомогою штучного інтелекту, підприємства можуть оперативніше реагувати на зміни у споживчому попиті, економічні коливання або нові конкурентні виклики. Інструменти для обробки великих даних дають змогу аналізувати поведінку споживачів, що допомагає підприємствам точніше налаштовувати свої стратегії та продажі відповідно до динамічного середовища.

Також важливо зазначити, що цифровізація дозволяє підприємствам

значно покращити свою конкурентоспроможність навіть за умов ринкової невизначеності. Використання цифрових платформ для співпраці з партнерами, постачальниками та замовниками розширює можливості для створення нових бізнес-моделей і ринкових ніш, забезпечуючи гнучкість та адаптивність [11]. Це дає змогу знижувати бар'єри для входу на нові ринки та масштабувати діяльність без необхідності значних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Платформи для онлайн-продажу або цифрові маркетплейси дозволяють малим та середнім підприємствам конкурувати з великими підприємствами, отримуючи доступ до глобального ринку навіть в умовах економічної нестабільності.

Крім того, впровадження цифрових технологій сприяє створенню нових форм бізнес-стратегій, які враховують швидкість змін та високий рівень невизначеності ринкових умов. Це забезпечує стійкість підприємств навіть у складних економічних і політичних обставинах, дозволяючи швидко адаптуватися до нових викликів та мінімізувати вплив зовнішніх факторів на їхню діяльність [5].

Загалом, цифровізація виступає ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємств, що передбачають підвищення їх конкурентоспроможності, гнучкості та здатності адаптуватися до нестабільного й невизначеного ринкового середовища.

Табл. 2 демонструє сукупність аспектів, в яких цифровізація є вирішальним чинником для розвитку сучасного підприємництва. Вона акцентує на значущості цифрових технологій у підвищенні ефективності, конкурентоспроможності та взаємодії з клієнтами в умовах сучасного бізнес-середовища.

Таблиця 2

Функції цифровізації в підприємницькій діяльності

Функція	Опис
Механізація та оптимізація операційних процесів	Автоматизація рутинних операцій і завдань за допомогою систем, що дозволяють покращити ефективність та точність виконання.
Обробка та інтерпретація даних для отримання цінної інформації	Збір, обробка та аналіз великих обсягів даних з метою прийняття обґрунтованих рішень та удосконалення стратегії бізнесу.
Гарантування захисту інформаційних систем і даних від кіберзагроз	Забезпечення безпеки критичних даних та інфраструктури від кіберзагроз і несанкціонованих вторгнень.
Оптимізація процесу комунікації з клієнтами для забезпечення більш ефективної взаємодії	Створення зручних і швидких способів взаємодії з клієнтами через різноманітні цифрові платформи, такі як соціальні мережі, чат-боти, електронна пошта тощо.
Збільшення охоплення ринку та вихід на нові території для розвитку бізнесу	Скорочення витрат на паперові носії, комунікаційні послуги, рекламу та інші операційні процеси завдяки впровадженню цифрових технологій.
Зміцнення позицій на ринку та здатність ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку	Можливість підвищити ефективність і гнучкість на ринку через застосування цифрових технологій та інновацій.

Вивчення та оцінка показників, що дозволяють аналізувати рівень цифровізації підприємства, є надзвичайно важливими в сучасних реаліях сьогодення. Цифрові технології вже давно стали основою функціонування підприємств у сучасному середовищі та відіграють вирішальну роль у формуванні стратегій розвитку бізнесу, і визначення їх впливу на результати діяльності підприємств є незаперечним. Для оцінки ефективності впровадження цифрових інструментів в організаційну діяльність підприємства необхідно здійснювати аналіз відповідних показників.

Висновки. Цифровізація є важливим чинником, що визначає розвиток підприємницької діяльності в умовах невизначеності. Вона впливає на різні аспекти діяльності підприємств, включаючи оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та адаптацію до змінюваних умов ринку. В умовах економічної нестабільності та швидкоплинних змін цифрові технології, зокрема хмарні обчислення, штучний

інтелект, обробка великих даних та автоматизація процесів надають можливість підприємствам залишатися конкурентоспроможними, знижувати операційні витрати та покращувати продуктивність праці.

Цифровізація сприяє не лише трансформації внутрішньої структури підприємства, а й радикально змінює підходи до взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Вона забезпечує зростання гнучкості організацій, даючи змогу ефективно реагувати на змінювані ринкові умови та зменшувати ризики, пов'язані з невизначеністю.

На сьогоднішній день, для підприємств, які прагнуть забезпечити довгострокову стійкість та конкурентні переваги, цифровізація стає не лише інструментом розвитку, а й стратегічним ресурсом для підвищення адаптивності в умовах нестабільного та невизначеного середовища. Вона відіграє ключову роль у формуванні інноваційних бізнес-моделей, що відповідають вимогам сучасного ринку

та забезпечують ефективну взаємодію з усіма учасниками бізнес-процесів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Datskova D. Ukrainian Digital Consumer Profile. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, 19 квітня 2018 року, м. Полтава. Полтава, 2018. С.91-93.
2. Ляшенко, В.І., Вишневецький, О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. Київ: Інститут економіки промисловості НАН України. 2018. –252 с.
3. Піжук, О.І. (2018). Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. №2. С. 84-91.
4. Грант Р.М. Сучасні концепції стратегічного управління. Лондон: Oxford University Press, 2019. 412 с.
5. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 61-65.
6. Борзенко, О.О., Глазова, А.Б. (2019). Спільні та відмінні риси цифровізації та віртуалізації світового фінансового ринку. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. №18. С. 14-23.
7. Хорунжак Н.М., Лукановська І. Р. Облік в умовах цифрової економіки: проблеми і перспективи. Причорноморські економічні студії. – 2019. Вип. 45. С. 175-179.
8. Січкаренко, К. О. (2019). Вплив цифровізації економіки на розвиток транспортної галузі. Причорноморські економічні студії. Вип. 38 (1). С. 76-79.
9. Pohrebniak A., Chobitok V., Mushnykova S., Semenchuk T., Porsiurowa I. Strategic management of the investment support of the activity of enterprises in the conditions of the global challenges. Management theory and studies for rural

business and infrastructure development. 2023. Volume. 45. – Issue. 3. Pp. 258-266. Режим доступу : <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:001151955300006>

10. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 279-285. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_279_285
11. Чобіток В., Гавриш О. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. Modeling the development of the economic systems, 2025, (1), С. 281–287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>
12. Мягих І., Дем'яненко Т. Проблеми ведення підприємницької діяльності в Україні під час військового стану. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024. 334(5), С. 392-396. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-59>

REFERENCES

1. Datskova D. Ukrainian Digital Consumer Profile. Menedzhment KhKhI stolittia: hlobalizatsiini vyklyky: materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 19 kvitnia 2018 roku, m. Poltava. Poltava, 2018. S.91-93.
2. Liashenko, V.I., Vyshnevskyi, O.S. Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: monohrafiia. Kyiv: Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy. 2018. –252 s.
3. Pizhuk, O.I. (2018). Tsyfrovizatsiia yak zmina paradyhmy rozvytku ekonomichnykh system. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia: Ekonomika. №2. S. 84-91.
4. Hrant R.M. Suchasni kontseptsii stratehichnoho upravlinnia. London: Oxford University Press, 2019. 412 s.
5. Rudenko M.V. Tsyfrovizatsiia ekonomiky: novi mozhlyvosti ta perspektyvy. Ekonomika ta derzhava. 2018. № 11. S. 61-65.

6. Borzenko, O.O., Hlazova, A.B. (2019). Spilni ta vidminni rysy tsyfrovizatsii ta virtualizatsii svitovoho finansovoho rynku. Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seria: Ekonomika. №18. S. 14-23.
7. Khorunzhak N.M., Lukanovska I. R. Oblik v umovakh tsyfrovoi ekonomiky: problemy i perspektyvy. Prychornomorski ekonomichni studii. – 2019. Vyp. 45. S. 175-179.
8. Sichkarenko, K. O. (2019). Vplyv tsyfrovizatsii ekonomiky na rozvytok transportnoi haluzi. Prychornomorski ekonomichni studii. Vyp. 38 (1). S. 76-79.
9. Pohrebniak A., Chobitok V., Mushnykova S., Semenchuk T., Porsiurova I. Strategic management of the investment support of the activity of enterprises in the conditions of the global challenges. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2023. Volume. 45. – Issue. 3. Pr. 258-266. Rezhym dostupu : <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:001151955300006>
10. Prokhorova V.V., Chobitok V.I. Orhanizatsiino-upravlinske zabezpechennia reynzhynirynhu biznes-protseviv na pidpriemstvi v umovakh tsyfrovizatsii. Biznes Inform. 2021. №1. С. 279-285. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_279_285
11. Chobitok V., Havrysh O. Tsyfrovii tekhnolohii yak osnovni instrumenty transformatsii biznesu v umovakh hlobalizatsii. Modeling the development of the economic systems, 2025, (1), S. 281–287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>
12. Miahkykh I., Demianenko T. Problemy vedennia pidpriemnytskoi diialnosti v ukraini pid chas viiskovoho stanu. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2024. 334(5), S. 392-396. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-59>

УДК 336.14:338.2:005.584

ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВИКОНАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНИХ ПРОГРАМ: НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД

Половинко Б.С., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (ХНУ імені В. Н. Каразіна)

У представленому дослідженні здійснено ґрунтовний аналіз теоретико-методичних засад оцінювання результативності виконання та реалізації бюджетних програм для забезпечення ефективності розподілу та використання фінансових ресурсів на регіональному рівні в умовах децентралізації.

Автором запропоновано комплексну класифікацію результативних показників бюджетних програм, що інтегрує якісні та кількісні параметри, які враховують основні об'єкти впливу (цільову групи та сферу впливу) на локальному рівні публічного управління. Запропонована класифікація демонструє поліструктурний характер системи індикаторів, що забезпечують комплексний моніторинг бюджетних програм.

Ключові слова: *діагностика, показники результативності, виконання, бюджетна програма, фінансово-бюджетні відносини, розвиток регіону*

DIAGNOSTICS OF PERFORMANCE AND IMPLEMENTATION OF BUDGET PROGRAMS: A SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH

Polovynko B., PhD student (V.N. Karazin Kharkiv National University)

This study provides a comprehensive analysis of the theoretical and methodological foundations for assessing the performance and implementation of budget programs to ensure the effective allocation and utilization of financial resources at the regional level under conditions of decentralization. The conceptual framework of the study involves the identification of performance indicators that enable the assessment of programs and the analysis of their final effectiveness, representing key results that allow for determining the degree of achievement of planned goals, identifying shortcomings in program execution, and formulating recommendations to improve the efficiency of budgetary resource utilization. Special attention is given to the differentiation of the proposed indicators, which form a set of criteria considering their role and significance in the evaluation system.

The author proposes a comprehensive classification of performance indicators for budget programs, integrating qualitative and quantitative parameters that account for key impact objects (target groups and spheres of influence) at the local level of public administration. Within the framework of implementing the program-targeted method, which is the dominant approach in modern budgeting, the author systematizes performance indicators by categorizing them into four functional groups: expenditure indicators, output indicators, efficiency indicators, and quality indicators. The proposed classification demonstrates the multi-structural nature of the indicator system, ensuring a comprehensive monitoring framework for budget programs.

The scientific and practical significance of the study lies in the development of methodological tools adapted to the national financial management practice and fully suitable for direct application by local self-government bodies for self-assessment and the identification of financial optimization reserves. The presented methodology is highly integrated with other components of the approach to effective financial management at the regional level, enhancing its practical value and creating prerequisites for the institutionalization of systematic evaluation as an integral part of the budget process at the local level. This fully aligns with the fundamental principles of the modern paradigm of financial and budgetary relations in ensuring regional development.

Keywords: *diagnostics, performance indicators, implementation, budget program, financial and budgetary relations, regional development.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Ефективне управління бюджетними ресурсами у сучасних умовах виступає домінуючим фактором досягнення стратегічних результатів в сфері регіонального розвитку, підвищення рівня добробуту громадян та стабільності державних фінансів. В умовах обмеженості фінансових ресурсів, необхідності подолання безпекових

викликів та зростання витрат на соціальну підтримку місцеві органи влади зацікавлені в підвищенні результативності бюджетних програм, що вимагає вдосконалення методів оцінки ефективності їх виконання та реалізації. Ризики неефективного розподілу та використання бюджетних коштів обумовлені відсутністю чітких критеріїв оцінки результативності програм, що може призводити до нераціонального

витрачання коштів, корупційних ризиків та зниження якості наданих державних послуг. Світова практика доводить, що розвинені країни впроваджують системи моніторингу та оцінки бюджетних програм на основі науково обґрунтованих підходів. В Україні також актуальним є запровадження нових методик відповідно до діючих вимог щодо підвищення прозорості та результативності бюджетного процесу відповідно до Бюджетного кодексу України та міжнародних стандартів управління державними фінансами. Таким чином, науково-методичний підхід до діагностики результативності виконання та реалізації бюджетних програм є важливим напрямом досліджень, що сприятиме підвищенню ефективності державного управління та раціональному використанню фінансових ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Певним аспектам дослідження проблеми оптимізації видатків бюджету в умовах обмеженості фінансових ресурсів та необхідності забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку присвячені роботи таких вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Рябчук О. [1], Avi Ben-Bassat [2], Miller G. J. [3], Стеценко Н. [4], Gayle R. [5]. Проблема оцінкою результативності бюджетних програм, аналізом методів вимірювання ефективності використання бюджетних коштів та розробкою інструментів для підвищення прозорості й обґрунтованості фінансових рішень займалися Коваленко Я. [6], Кузьминчук Н. [7], Michelle Le [8] та ін. Проте, враховуючи вагомий внесок зазначених науковців у дослідження проблеми методичного забезпечення виконання бюджетних програм та оцінки їх результативності як критерію ефективності розвитку регіону, розробка концептуальних засад і формування методичних підходів до обґрунтування принципів оцінки ефективності реалізації

бюджетних програм з урахуванням соціально-економічних та фінансових чинників потребує більш глибокого вивчення.

Метою статті є розробка та обґрунтування методичних підходів до забезпечення ефективного виконання бюджетних програм, а також оцінка їх результативності як ключового критерію соціально-економічного розвитку регіону в умовах децентралізації, обмеженості фінансових ресурсів та необхідності підвищення прозорості й підзвітності бюджетного процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Початкові етапи реформи децентралізації влади створили необхідні передумови для зміцнення фінансової автономії органів місцевого самоврядування, надавши їм ефективні фіскальні інструменти для нарощування власних ресурсів та частково зменшивши їхню залежність від центрального бюджету. Це, у свою чергу, сприяло зростанню фінансування делегованих повноважень. Водночас, в умовах значних збитків для економіки України, які за оцінкою експертів вже перевищили 157 млрд дол [9], більшість територіальних громад стикаються з труднощами у забезпеченні самостійного виконання як власних, так і делегованих функцій, передбачених законодавством. Згідно з положеннями Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки [10], ключовою причиною цієї ситуації є нестабільність системи міжбюджетних відносин, яка не виконує належним чином свої основні функції. Зокрема, вона не забезпечує:

- збалансування доходів і видатків місцевих бюджетів у короткостроковій перспективі;

- фінансового вирівнювання у середньостроковій перспективі;

- стимулювання сталого розвитку громад у довгостроковому вимірі.

Вирішення цих проблем вимагає повної імплементації положень Стратегії, зокрема:

- чіткого розподілу повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування;

- вдосконалення механізмів фінансового забезпечення видаткових повноважень, що передаються державою на місцевий рівень;

- впровадження середньострокового бюджетного планування для підвищення прогнозованості та ефективності використання бюджетних ресурсів.

Одночасно з реформою децентралізації було переглянуто підходи до формування місцевих бюджетів. Зокрема, згідно із змінами до Бюджетного кодексу України, з 2017 року обласні та районні бюджети, а також бюджети міст обласного значення та об'єднаних територіальних громад формуються на основі програмно-цільового методу бюджетування (ПЦМ). Такий підхід дозволяє більш раціонально розподіляти фінансові ресурси, підвищує прозорість бюджетного процесу та сприяє ефективному управлінню фінансами на місцевому рівні. Подальше вдосконалення системи міжбюджетних відносин потребує комплексного підходу, включаючи підвищення фіскальної децентралізації, стимулювання економічної самодостатності громад, а також створення механізмів для залучення приватних інвестицій та розвитку місцевого підприємництва як ключових чинників забезпечення фінансової стійкості регіонів. Запровадження програмно-цільового методу (ПЦМ) бюджетування суттєво змінює підходи до формування та реалізації бюджетної політики на місцевому рівні. Головний акцент зміщується з простого розподілу фінансових ресурсів для утримання бюджетних установ на оцінку ефективності використання коштів та досягнення конкретних соціально-економічних результатів. Таким чином,

ключовим питанням стає не лише відповідність витрат бюджетному плану, а й рівень досягнення поставлених цілей у межах виконання місцевих програм розвитку. Водночас більшість територіальних громад не використовують усіх можливостей ПЦМ. Часто спостерігається формальне дотримання встановлених Міністерством фінансів України правил і процедур без їхньої глибокої інтеграції у процес управління бюджетними ресурсами. За результатами оцінювання управління фінансами об'єднаних територіальних громад у межах програми DOBRE, проведеного серед 50 пілотних громад, було виявлено низку проблемних аспектів [11]:

- у багатьох громадах паспорти бюджетних програм містять результативні показники, проте вони потребують розширення та вдосконалення для адекватного відображення ефективності використання бюджетних коштів;

- видаткова частина бюджетів має виражену соціальну спрямованість, при цьому найбільша частка витрат (від 45% до 60%) припадає на дошкільну та загальну середню освіту;

- у більшості громад постає необхідність оптимізації існуючої мережі бюджетних установ задля більш раціонального використання ресурсів та зменшення фінансового навантаження;

- більшість ОТГ є дотаційними, що обмежує їхні можливості фінансування капітальних видатків та реалізації соціально-економічних ініціатив;

- гендерно-орієнтоване бюджетування практично не впроваджується, хоча окремі громади здійснювали гендерний аналіз місцевих програм.

Ці проблеми свідчать про необхідність удосконалення підходів до планування та виконання місцевих бюджетів. Для підвищення ефективності управління бюджетними ресурсами громади мають розробити та впровадити дієві механізми, які дозволять поєднати

стратегічне бачення розвитку з бюджетним плануванням. Серед ключових кроків для подальшого вдосконалення ПЦМ варто виділити:

1. зміцнення інституційної спроможності місцевих фінансових органів шляхом навчання кадрів та підвищення компетенцій у сфері стратегічного управління фінансами;

2. впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності бюджетних програм, що дозволить коригувати фінансові пріоритети на основі реальних результатів;

3. розширення фіскальної автономії громад, що передбачає посилення їхніх можливостей у залученні інвестицій та розширенні доходної бази;

4. посилення міжмуніципального співробітництва, що сприятиме ефективнішому використанню ресурсів та реалізації спільних інфраструктурних проєктів;

5. інтеграція гендерного підходу у бюджетне планування з метою забезпечення рівного доступу до ресурсів та послуг для всіх груп населення.

Таким чином, реальне впровадження програмно-цільового методу бюджетування має спиратися не лише на дотримання формальних вимог, а й на комплексний підхід до управління місцевими фінансами, що базується на стратегічному плануванні, ефективності використання ресурсів та орієнтації на досягнення конкретних соціально-економічних результатів. Аналіз сучасного стану впровадження програмно-цільового методу бюджетування свідчить про те, що цей процес залишається незавершеним та потребує подальшого вдосконалення, зокрема, через посилення наукового обґрунтування його доцільності в управлінні бюджетними ресурсами, особливо на регіональному рівні. ПЦМ у бюджетному процесі розглядається як системний підхід до управління фінансовими ресурсами у середньостроковій перспективі,

спрямований на розробку та реалізацію бюджетних програм, орієнтованих на досягнення конкретних результатів. Його впровадження дозволяє не лише оптимізувати розподіл бюджетних коштів, зосереджуючи їх на пріоритетних напрямках державної та місцевої бюджетної політики, а й підвищити відповідальність за ефективність виконання кожної бюджетної програми.

Застосування програмно-цільового підходу сприяє більш раціональному використанню бюджетних ресурсів, забезпечуючи прозорість і підзвітність у процесі виконання державних та місцевих програм. Водночас його ефективна імплементація вимагає подальшого вдосконалення методологічних засад, що дозволить гармонізувати процеси планування, фінансування та оцінювання результативності бюджетних видатків у межах єдиної системи управління державними фінансами. За своїм змістом ПЦМ у бюджетному процесі як елемент моделі підвищення ефективності розподілу та використання фінансових ресурсів в об'єднаних територіальних громадах комплексно розкритий групою авторів дослідження [12]. Застосування комплексного підходу для підвищення ефективності розподілу та використання фінансових ресурсів на регіональному рівня охоплює такі основні компоненти:

1. стратегічне планування – визначення стратегічних цілей та суспільно значущих результатів, які необхідно досягти в межах бюджетних програм;

2. середньострокове бюджетне планування – розробка прогнозу бюджету на кілька років, що забезпечує стабільність і передбачуваність фінансування;

3. Програмно-цільове бюджетування – розподіл фінансових ресурсів відповідно до визначених пріоритетів і програм;

4. моніторинг та оцінка ефективності – відстеження показників

результативності реалізованих програм та оцінка досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, практичні рекомендації щодо реалізації покрокових рішень щодо впровадження ПЦМ в бюджетний процес, обґрунтування методики оцінювання ефективності використання бюджетних ресурсів дозволить громадам самостійно аналізувати ефективність бюджетних витрат та визначати напрями для подальшого вдосконалення. Актуальність впровадження даного підходу посилюється досягненням стратегічних та тактичних цілей розвитку Харківської області відповідно до проекту оновленої Стратегії розвитку Харківської області на 2021-2027 роки [13], в якій враховано пункти Плану внутрішньої стійкості Президента України [14], що вимагає від громади активних дій щодо посилення інституційної спроможності громади, впровадження інноваційних підходів до розвитку інфраструктури, що забезпечують її стійкість, адаптивність та відповідність сучасним вимогам соціально-економічного середовища. Харківська область, зазнавши значних втрат від військової агресії, посідає друге місце серед найбільш постраждалих регіонів. Проте її відновлення значною мірою залежить від ефективного використання бюджетних ресурсів, яке може стати ключовим ресурсом для реалізації програм відновлення, забезпечення сталого розвитку територіальних громад та економічного зростання регіону. Відповідно до стратегічних завдань оновленої Стратегії розвитку [13], нові підходи до управління бюджетними програмами орієнтовані на забезпечення високої якості життя населення на території, що передбачає досягнення наступних ключових операційних цілей: збереження та відродження людського капіталу шляхом організації доступної та ефективної системи надання медичних послуг і створення умов для здорового способу

життя, розвиток освітнього середовища регіону, розбудови системи соціального захисту. Відновлення та модернізація житлово-комунальної сфери та транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури в рамках реалізації стратегічної цілі, спрямованої на побудову конкурентоспроможної економіки в регіоні, передбачає фінансування заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для повернення населення, подолання дефіциту кваліфікованих кадрів, стимулювання інвестиційної активності, впровадження сучасних технологій, підвищення енергоефективності та екологічної стійкості, а також забезпечення інтеграції регіону в національні та міжнародні економічні процеси. Крім того, окремим напрямом стратегії відновлення є ефективна взаємодія органів влади та самоврядування, спрямована на комплексний розвиток регіону, що досягається за рахунок реалізації певних бюджетних програм, спрямованих на підвищення результативності програм соціально-економічного розвитку регіону. Як справедливо зазначає Чугунов І.Я. [15] в умовах гострого дефіциту фінансових ресурсів та необхідності вдосконалення механізмів державного впливу на економічний розвиток, слід акцентувати увагу на доцільності переходу від управління бюджетними видатками до управління результатами. Такий підхід є ключовим елементом програмно-цільового методу (ПЦМ) бюджетного планування, основною ідеологією якого є трансформація бюджетної сфери: від її утримання до забезпечення якісних державних послуг. Запровадження чітких результативних показників дає змогу ефективніше розподіляти бюджетні кошти на середньострокову перспективу, орієнтуючись на досягнення конкретних цілей. Водночас, як зазначається в наукових дослідженнях [16], формування таких показників у бюджетних програмах

часто здійснювалося головними розпорядниками коштів без належної методологічної основи, що зумовило формальний підхід до впровадження ПЦМ. Недостатнє нормативне регулювання цього процесу та слабкий контроль Міністерства фінансів України за дотриманням встановлених вимог призвели до того, що у паспортних документах більшості бюджетних програм, реалізованих у попередній період, результати не дозволяли об'єктивно оцінювати їх ефективність. Як наслідок, значна частина бюджетних програм виявилася невиконаною. Станом на 15 лютого 2025 року Міністерство фінансів України отримало 392 паспорти бюджетних програм із 453 запланованих, з яких: 326 погоджено; 27 повернуто на доопрацювання. За даними Рахункової палати України, у першому півріччі 2024 року відбулися системні проблеми з виконанням бюджетних програм. Так, Мінекономіки не провела видатків за 5 програм на підтримку бізнесу в умовах воєнного стану (10 млрд грн), хоча кошти були перераховані у січні. Мінветеранів не виконала програму на 756 млн грн щодо інституту помічника ветерана через відсутність урядових рішень. Мінінфраструктури не розпочала проект «НОРЕ» на 132 млн грн через відсутність затвердження порядку субвенцій. Частково було профінансовано наступні програми:

- Фонд ліквідації наслідків агресії отримав 20,9 млрд грн (88% ресурсу), але фактичні видатки головних розпорядників на 21% менші за план;

- програми безпеки та обороноздатності отримали 1,2 трлн грн, але на 115,9 млрд грн менше запланованого через затримки у закупівлях та форс-мажори.

З загального обсягу фінансових ресурсів, спрямованих на фінансування бюджетних програм, 2,7 млрд грн з фонду ліквідації наслідків агресії залишилися невикористаними на захист

інфраструктури, 8% від плану трансфертів місцевим бюджетам не були виділені через відсутність урядових рішень. Деякі програми взагалі не отримали фінансування через бюрократичні причини (наприклад, відсутність затвердження порядку субвенцій). Враховуючи низьку результативність виконання бюджетних програм та неоднозначність їх соціальних ефектів, нагальною стає потреба у запровадженні ефективної системи моніторингу та оцінки ефективності використання бюджетних ресурсів. Згідно зі статтею 2 Бюджетного кодексу, бюджетна програма являє собою комплекс заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети, виконання визначених завдань і отримання очікуваних результатів. Її реалізація покладається на розпорядника бюджетних коштів відповідно до його функціональних обов'язків. Оцінка ефективності виконання бюджетних програм здійснюється на основі результативних показників, які відображають рівень досягнення поставлених цілей і завдань та дозволяють аналізувати ефективність використання бюджетних ресурсів. Наявність таких показників дає змогу проводити як якісний, так і кількісний аналіз практики застосування бюджетних механізмів, а також оцінювати ефективність витрачання державних коштів у контексті надання суспільних благ. В Україні практика оцінювання бюджетних програм, сучасні методи проектного управління та інструменти регіональної політики здебільшого впроваджуються через проекти міжнародної технічної допомоги. Значну роль у цьому процесі відіграють команди експертів і вітчизняні неурядові організації, які сприяють адаптації та поширенню передових підходів до управління державними фінансами. Оцінювання ефективності бюджетних програм в Україні здійснюється відповідно до Методичних рекомендацій, затверджених наказом Міністерства

фінансів України від 17.05.2011 № 608. Згідно з положеннями цього документа, процес оцінки включає моніторинг, аналіз і контроль за цільовим та ефективним використанням бюджетних коштів. Оцінка охоплює всі бюджетні програми, за винятком тих, для яких не складаються паспорти бюджетних програм. Основою для проведення оцінки є аналіз результативних показників, а також інформація з бюджетних запитів, кошторисів, паспортів бюджетних програм і відповідних звітів про їх виконання. Водночас, зважаючи на те, що на рівні місцевих бюджетів одна програма може виконуватися різними розпорядниками коштів, Міністерством фінансів було розроблено Методику порівняльного аналізу ефективності бюджетних програм, що фінансуються з місцевих бюджетів (надіслано місцевим фінансовим органам листом Мінфіну від 19.09.2013 № 31-05110-14-5/27486). Ця методика дозволяє порівнювати ефективність використання коштів різними розпорядниками в межах однієї бюджетної програми, що є важливим інструментом підвищення прозорості та обґрунтованості бюджетного процесу. Аналіз ефективності базується на розрахунку середніх індексів виконання результативних показників, які враховують показники ефективності та якості виконання програми (як за загальним, так і за спеціальним фондами). Такий підхід забезпечує комплексну оцінку бюджетних програм і сприяє підвищенню ефективності розподілу державних ресурсів. Отже, коректно розроблені результативні показники забезпечують комплексну оцінку всіх аспектів реалізації бюджетної програми, дозволяючи визначити рівень ефективності використання бюджетних коштів та соціальний вплив від впроваджених заходів. Вони сприяють

встановленню чіткої залежності між використаними ресурсами та отриманими результатами, надаючи цінну інформацію для управлінців, відповідальних за ухвалення рішень. Завдяки таким показникам можна своєчасно ідентифікувати необхідні коригувальні дії для підвищення ефективності державної політики, поліпшення соціально-економічної ситуації та задоволення потреб громадян. Крім того, вони дають можливість порівняти поточні досягнення з попередніми результатами, проаналізувати виявлені проблеми та окреслити перспективи розвитку на майбутнє. Згідно з методологією програмно-цільового методу (ПЦМ), у процесі планування бюджетних програм необхідно визначати кілька типів результативних показників, які дозволяють здійснювати оцінку програми та аналізувати її кінцеву ефективність. У сучасній вітчизняній практиці застосовуються чотири основні групи результативних показників, характеристика яких представлена в табл. 1. Представлена таблиця експлікує багатовимірну систему результативних показників, що застосовуються в методології програмно-цільового методу бюджетування та виконують функцію комплексного оцінювання ефективності бюджетних програм.

Для діагностики результативності виконання та реалізації бюджетних програм на основі характеристик показників результативності бюджетних програм, представлених в табл. 1, визначено відповідні параметри оцінки їх результативності, що ґрунтуються на врахуванні двох основних об'єктів впливу: цільової групи та сфери впливу (табл. 2). Цільова група є соціальною категорією, яка має певний статус (офіційний або неофіційний) і є частиною соціальної структури регіону.

Таблиця 1

Характеристика результативних показників у системі оцінювання бюджетних програм

Тип результативного показника	Сутнісне наповнення	Приклад подання показника	Роль та значення у системі оцінювання
Показники затрат	Відображають структурований обсяг вхідних ресурсів, необхідних для реалізації програмних заходів..	Кількість штатних одиниць Обсяг фінансування (тис. грн)	Забезпечують первинну оцінку ресурсного потенціалу програми.
Показники продукту	Параметри, що кількісно характеризують обсяг наданих послуг, виконаних робіт чи виробленої продукції в ході реалізації програми.	Кількість отримувачів послуг (осіб) Кількість проведених заходів (од.) Обсяг виконаних робіт (м², км)	Виступають основними кількісними індикаторами фактичного виконання програми. Виконують роль перехідної ланки між затратами та результатами.
Показники ефективності	Відображають співвідношення між затраченими ресурсами та отриманими продуктами програми.	Вартість обслуговування одного відвідувача (грн) Середні витрати на проведення одного заходу (тис. грн)	Забезпечують комплексну оцінку раціональності використання бюджетних ресурсів.
Показники якості	Віддзеркалюють соціально значущі результати реалізації програми..	Рівень задоволеності отримувачів послуг (%) Динаміка зниження захворюваності (%)	Забезпечують оцінку соціальної ефективності витрачання бюджетних коштів.

Джерело: систематизовано автором на основі [11, 12]

Таблиця 2

Класифікація результативних показників бюджетних програм

Тип показників	Підкатегорії показників	Характеристика та призначення
1	2	3
Показники затрат	Абсолютні показники	Відображають обсяг використаних ресурсів у натуральному або вартісному виразі в абсолютних величинах (кількість персоналу, обсяг фінансування, площа приміщень тощо)
	Відносні показники	Характеризують структуру використаних ресурсів у відсотковому або частковому співвідношенні (частка адміністративного персоналу, відсоток витрат на оплату праці тощо)

Продовження табл. 2

1	2	3
Показники продукту	Кількісна характеристика цільової групи	Визначають обсяг наданих послуг, виконаних робіт або кількість споживачів, які отримали послуги чи товари в рамках програми (кількість учнів, пацієнтів, відвідувачів)
Показники ефективності	Ресурси по відношенню до цільової групи	Демонструють співвідношення використаних ресурсів до кількості представників цільової групи (вартість навчання одного учня, витрати на одного пацієнта)
	Ресурси по відношенню до об'єкту впливу	Показують співвідношення використаних ресурсів до об'єктів, на які спрямовані програмні заходи (вартість ремонту 1 кв.м. дороги, витрати на утримання одного об'єкта інфраструктури)
Показники якості	Об'єктивний стан цільової групи	Відображають фактичні зміни у стані цільової групи внаслідок реалізації програми (рівень захворюваності, показник успішності учнів)
	Суб'єктивне ставлення цільової групи	Характеризують рівень задоволеності представників цільової групи від отриманих послуг або товарів (ступінь задоволеності пацієнтів якістю медичних послуг)
	Кількісна оцінка стану сфери впливу	Демонструють кількісні параметри змін у відповідній сфері суспільного життя (відсоток зниження аварійності, зменшення кількості правопорушень)
	Якісна оцінка стану сфери впливу	Характеризують якісні зміни в сфері реалізації програми (покращення інвестиційного клімату, підвищення рівня довіри до органів влади)

Джерело: авторська розробка

Узагальнена схема інтегральної оцінки ефективності таких програм представлена на рис. 1, де відображено послідовність етапів цього процесу.

Застосування визначених параметрів результативності бюджетних програм для побудови відповідної системи показників дозволяє забезпечити їхню компактність, комплексність, збалансованість між повнотою охоплення інформації та простотою обчислення. Відповідність показників зазначеним критеріям надає органам державної влади можливість оперативно проводити як кількісну, так і якісну оцінку ситуації, мінімізувати ризики виникнення негативних соціально-економічних наслідків, усувати наявні проблеми та досягати високої результативності реалізації програм. Крім того, формування інтегрального показника сприятиме підвищенню ефективності управління за рахунок забезпечення

оперативності та простоти оцінювання результативності бюджетних програм.

Висновок. Таким чином, оцінювання результативності бюджетних програм розглядається як ключовий інструмент управління бюджетними видатками, що забезпечує можливість органам державної влади та місцевого самоврядування здійснювати комплексний аналіз щодо ефективності використання фінансових ресурсів в умовах децентралізації, обмежених фінансових ресурсів та зростаючих вимог до підвищення прозорості й підзвітності бюджетного процесу. З одного боку, це дає змогу оцінити ступінь досягнення визначених цілей і завдань бюджетних програм, а з іншого – ідентифікувати проблемні аспекти їх реалізації та визначити стратегічні напрями соціально-економічного розвитку регіонів.

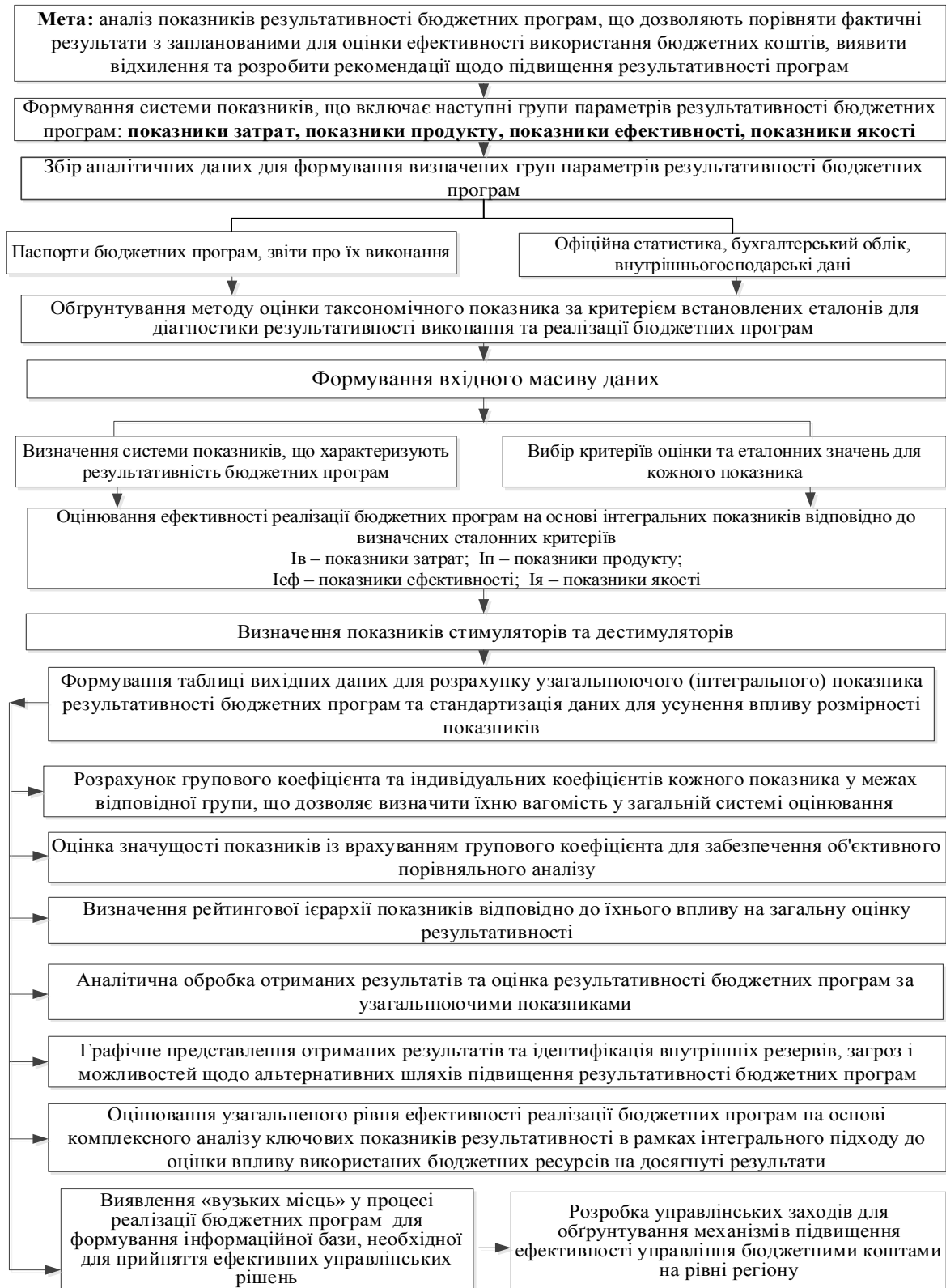


Рис. 1. Науково-методичний підхід до інтегральної оцінки результативності виконання та реалізації бюджетних програм

Джерело: авторська розробка

Удосконалення системи показників оцінки результативності бюджетних програм в процесі діагностики результативності їх виконання та реалізації ґрунтується на встановленні об'єктивних параметрів їх формування, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз взаємозв'язку між витратами, ефективністю та якістю використання бюджетних коштів. Запровадження таких показників сприяє не лише якісному та кількісному аналізу застосування сучасних бюджетних технологій у процесі виконання бюджетних програм, а й забезпечує оцінку рівня ефективності державних видатків у контексті задоволення потреб населення.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рябчук О., Гайова, А. аналіз ефективності реалізації бюджетних програм в екологічній сфері. Економіка та суспільство, 2022. (44). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-113> (дата звернення: 22.03.2025).
2. Avi Ben-Bassat, Momi Dahan, Esteban F. Klor (2016). Is centralization a solution to the soft budget constraint problem? *European Journal of Political Economy*, vol. 45, pp. 57-75.
3. Miller G. J., Hildreth W. B., Rabin J. *Performance-Based Budgeting. An ASPA Classic*. Colorado : Westview Press, 2010. 341 p.
4. Стеценко Н. А. Основні підходи до оцінки ефективності виконання бюджетних програм в Україні. *Modern Economics*. 2018. № 11(2018). С. 148-153.
5. Gayle R.Y.C. Chan *Aligning collections budget with program priorities: A modified zero-based approach*. Library Collections, Acquisitions, and Technical Services, 2008. vol. 32, iss. 1, pp. 46-52.
6. Коваленко Я. Моніторинг та оцінка ефективності бюджетних програм як складові ресурсного циклу ЦОВВ. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 2. С. 336-343.
7. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М. Підходи до діагностики соціально-економічного потенціалу регіону як основи ефективної стратегії управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 269-284.
8. Michelle Le, Sydney Litvin, Atherv Gole, Audrey Meiman, Austin Covey, Nathaniel Villa, Measrainsey Meng, Tatum Katz, Ranjit Deshmukh. *Inequity in public sector energy efficiency? Explaining disparities in program budgets in California, United States*, *Energy Research & Social Science*, Volume 114, 2024, p. 103590.
9. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 12.03.2025).
10. Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017–2020 роки URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.03.2025).
11. Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ в умовах децентралізації. Консолідований підхід. Посібник. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/563/UA-UNDP-financial-operations-for-local-gov-ATC-1.pdf> (дата звернення: 22.03.2025).
12. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі на рівні місцевих бюджетів. Міністерство фінансів України URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9F%D0%A6%D0%9C.pdf> (дата звернення: 02.04.2025).
13. Оновлюємо стратегію розвитку Харківської області до 2027 року URL: <https://fb.watch/xjIVyRkKFg/> (дата звернення: 01.04.2025).

14. План внутрішньої стійкості Президента України URL: https://president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-predstaviv-plan-vnutrishnoyi-stijkosti-u-94505?fbclid=IwY2xjawIA3lhleHRuA2FlbQIxMAABHfDH6lenJylNFgHxaBAIS8iBK_ayRvZltoBEnMnEAxndI9ystF0yeMxXOw_aem_4o7V95qnmyjdj8bCcuvh5w (дата звернення: 22.03.2025).

15. Чугунов, В. І. Формування бюджету в системі економічних перетворень. In The 2 nd International scientific and practical conference «Future of science: innovations and perspectives» (December 23-25, 2024) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2024. p. 524.

16. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М. Усунення диспропорцій у регіоні як підґрунтя розвитку підприємницької діяльності Бізнесінформ. 2020. № 1 С. 142-148.

REFERENCES

1. Ryabchuk O., Haiova A. (2022). Analiz efektyvnosti realizatsii biudzhetykh program v ekolohichnii sferi. [Analysis of the effectiveness of budget program implementation in the environmental sphere]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-113> (accessed 22 March 2025).

2. Ben-Bassat A., Dahan M., Klor E.F. (2016). Is centralization a solution to the soft budget constraint problem? *European Journal of Political Economy*, vol. 45, pp. 57-75.

3. Miller G. J., Hildreth W. B., Rabin J. (2010). *Performance-Based Budgeting*. An ASPA Classic. Colorado: Westview Press. 341 p.

4. Stetsenko N. A. (2018). Osnovni pidkhody do otsinky efektyvnosti vykonannya biudzhetykh program v Ukraini. [Main approaches to evaluating the effectiveness of budget program implementation in Ukraine]. *Modern Economics*, no. 11, pp. 148-153.

5. Chan G.R.Y.C. (2008). Aligning collections budget with program priorities: A modified zero-based approach. *Library*

Collections, Acquisitions, and Technical Services, vol. 32, iss. 1, pp. 46-52.

6. Kovalenko Ya. (2016). Monitorynh ta otsinka efektyvnosti biudzhetykh program yak skladovi resursnoho tsykladu TsOVV. [Monitoring and evaluation of the effectiveness of budget programs as components of the resource cycle of central executive authorities]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 4 (49), part 2, pp. 336-343.

7. Kuzmynchuk N.V., Kutsenko T.M. (2016). Pidkhody do diahnostyky sotsialno-ekonomichnoho potentsialu rehionu yak osnovy efektyvnoi stratehii upravlinnia. [Approaches to diagnosing the socio-economic potential of a region as a basis for an effective management strategy]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 4, pp. 269-284.

8. Le M., Litvin S., Gole A., Meiman A., Covey A., Villa N., Meng M., Katz T., Deshmukh R. (2024). Inequity in public sector energy efficiency? Explaining disparities in program budgets in California, United States. *Energy Research & Social Science*, vol. 114, p. 103590.

9. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku. [Report on direct infrastructure losses due to Russian military aggression against Ukraine as of early 2024]. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (accessed 12 March 2025).

10. Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnyimi finansamy na 2017–2020 roky. [Strategies for reforming the public finance management system for 2017–2020]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80#Text> (accessed 15 March 2025).

11. Modeliuvannia efektyvnoi finansovoi diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia OTH v umovakh detsentralizatsii. Konsolidovanyi pidkhid. [Modeling effective financial activity of local self-government bodies in the conditions of

- decentralization. A consolidated approach]. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/563/UA-UNDP-financial-operations-for-local-gov-ATC-1.pdf> (accessed 22 March 2025).
12. Prohramno-tsilovyi metod u biudzhetnomu protsesi na rivni mistsevykh biudzhetiv. [Program-target method in the budget process at the local budget level]. Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9F%D0%A6%D0%9C.pdf> (accessed 2 April 2025).
13. Onovliuemo stratehiiu rozvytku Kharkivskoi oblasti do 2027 roku. [Updating the development strategy of the Kharkiv region until 2027]. URL: <https://fb.watch/xjIVyRkKFg/> (accessed 1 April 2025).
14. Plan vnutrishnoi stiikosti Prezydenta Ukrainy. [President of Ukraine's Internal Resilience Plan]. URL: https://president.gov.ua/news/volodimir-zelenskij-predstaviv-plan-vnutrishnoy-stiikosti-u-94505?fbclid=IwY2xjawIA3lhleHRuA2FlbQIxMAABHfDH6lenJylNFgHxaBAIS8iBK_ayRvZltoBEnMnEAxndI9ystF0yeMxXOW_aem_4o7V95qnmyjdj8bCcuvh5w (accessed 22 March 2025).
15. Chuhunov V. I. (2024). Formuvannia biudzhetu v systemi ekonomichnykh peretvoren. [Budget formation in the system of economic transformations]. In The 2nd International scientific and practical conference "Future of science: innovations and perspectives" (December 23-25, 2024), SSPG Publish, Stockholm, Sweden, p. 524.
16. Kuzmynchuk N.V., Kutsenko T.M. (2020). Usunennia dysproportsii u rehioni yak pidgruntia rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti. [Elimination of disparities in the region as a basis for the development of entrepreneurial activity]. Biznesinform, no. 1, pp. 142-148.

УДК 338.49

ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Харченко П.С., аспірант (ХНУ ім. В.Н. Каразіна)

Виявлено проблеми, тенденції, перспективи й основні детермінанти особливостей розвитку досліджуваного об'єкта за допомогою проведеного контент-аналізу та на основі інституціонального, соціологічного й економічного аналізу. Розроблено концепцію перспектив розвитку цифрової трансформації МСП, що складається з чотирьох основних напрямів (внутрішній потенціал, адаптивне бізнес-середовище, доступність стратегічних ресурсів, інституційне регулювання), що дають змогу прискорити перехід до нових форм організації та ведення бізнесу.

Ключові слова: становлення, розвиток, проблеми, мале та середнє підприємництво, цифрова трансформація, економіка, цифровізація.

FUNDAMENTALS OF FORMATION AND PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: DIGITAL TRANSFORMATION

Kharchenko P.S., PhD student (KhNU named after V.N. Karazin)

The modern assessment of the state of the economy in the world has become widespread in the context of the systemic paradigm, according to which two aspects of the consideration of the economy can be distinguished: interaction of macroeconomics with the state and society; space-time continuum of different levels of the economy (micro-, meso- and macro levels). Under martial law in Ukraine, in terms of the ongoing global political contradictions, financial and economic crises, socio-ethnic conflicts, the issues of in-depth understanding of sustainable mechanisms for economic development are of particular relevance, which involves the development of approaches and measures aimed at stable formation and development in small and medium-sized businesses (SMB). The solutions are to be found and the scientific hypotheses expressed in assessing the features of the formation and development of small and medium-sized businesses in the Ukraine are to be formed in the context of digital transformation of business processes. There is studied a wealth of patterns, which accompany various aspects of the formation and development of SMB, taking into account the harmonization of the features of digital transformations in the field of economic, legal, socio-economic and accounting and analytical systems and tracks of their acceleration. The factors influencing the formation and development of SMB are graphically interpreted, the main stages in the evolution of the formation of small and medium-sized businesses in the Ukraine are characterized, and the problems, trends, prospects and main determinants of the features of the development of the object under study are identified through a content analysis and institutional, sociological and economic analysis. There has been worked out a concept of prospects for the development of digital transformation of SMB including the four main areas (internal potential, adaptive business environment, availability of strategic resources, institutional regulation), which provide a faster transition to the new forms of organizing and running business.

Keywords: *formation, development, problems, small and medium-sized businesses, digital transformation, economy, digitalization.*

Постановка проблеми. Згідно з даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) за 2021 р. [1], внесок малого та середнього підприємництва (МСП) у розвиток економіки в глобальному масштабі посідає важливе місце за такими ключовими напрямками: суб'єкти МСП представляють понад 90 % компаній у всьому світі; організації МСП виступають основною рушійною силою соціальної мобільності, створюючи 7 з 10 робочих місць у світі; кожне третє підприємство МСП втягнуте в процес цифрової трансформації Четвертої промислової

революції; підприємства МСП промислової революції; підприємства МСП створюють майже половину світового ВВП і надають робочі місця, при цьому в країнах, що розвиваються, частка в економіці становить 33%; експортний обсяг поставок товарів і послуг МСП у деяких країнах, наприклад Китаї, сягає понад 50 % експорту.

Сьогодні підтримка і розвиток МСП для багатьох держав стає одним із головних стратегічних завдань з багатоцільовими програмами на національних рівнях [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню основ цифрових трансформації для бізнесу в сучасних умовах приділено увагу цілою низкою українських вчених: Краус К., Краус Н., Марченко О., Манжура О., Овсієнко О., Поченчук Г., Рачинська Г.В. [3-7], а також зарубіжних вчених: Senamor J., Parida V., Wincent J. [8].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Вважаємо, що недостатню увагу в дослідженнях приділено саме специфіці малого та середнього підприємництва і концепції перспективного розвитку в умовах цифрової трансформації.

Метою статті є розроблення оптимальних рішень розвитку МСП в умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для виконання поставленої мети в цій роботі застосовано метод

контент-аналізу, а також використано інституціональний, соціологічний, економічний аналіз.

На рис. 1 подано графічну інтерпретацію чинників, що впливають на становлення і розвиток МСП.

Процес становлення та еволюції МСП завжди обертався у сфері таких чинників: жорсткості державних регулятивних заходів; рівня складності процедури створення та виходу/банкрутства; стратегій державної політики; регіональних і галузевих показників в економіці держави; цифрової адаптивності (трансформованості) бізнес-процесів; фінансово-кредитної політики (доступність, ліквідність кредитів) і державної підтримки; нормативно-правової бази підприємництва; інноваційних навичок запровадження підприємництва та особливостей їх сприйняття в державі.

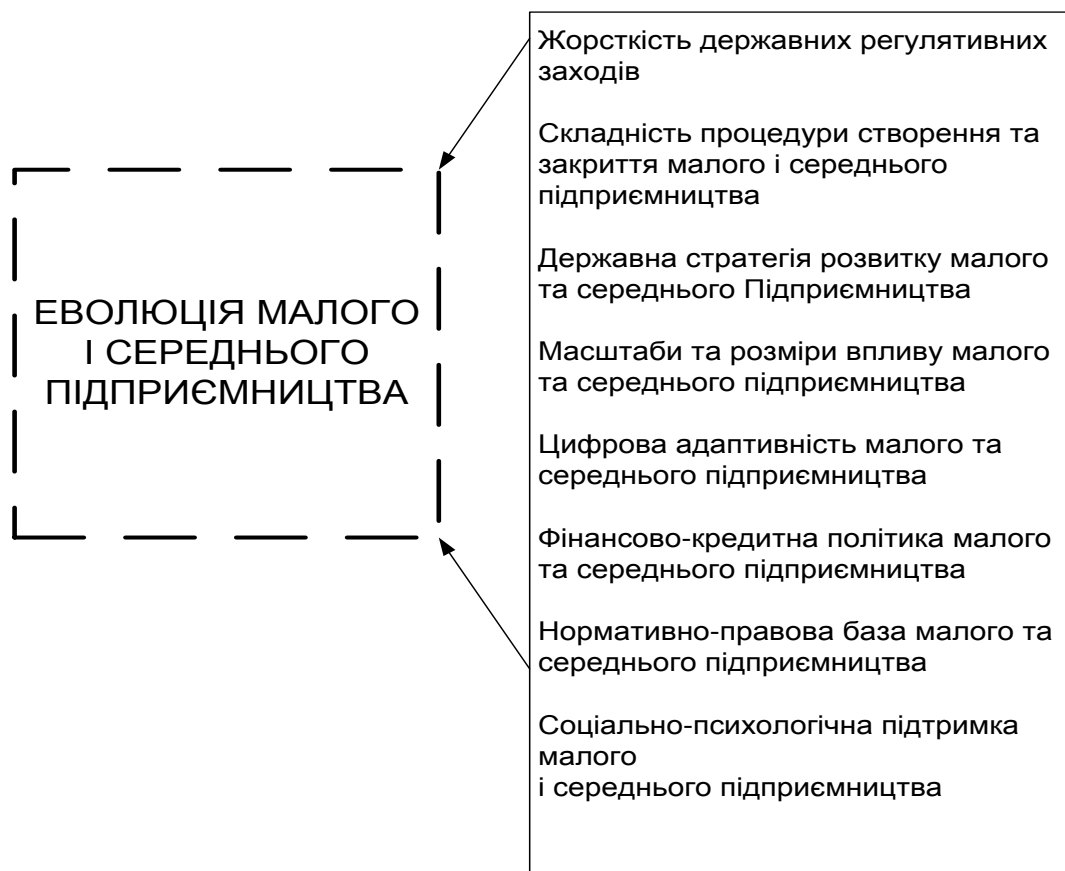


Рис. 1. Фактори, що впливають на становлення МСП.

Світові тенденції використання цифрових інструментів у різних галузях економіки для багатьох компаній сьогодні – стандартні процеси і реальність. Цифровізація бізнес-процесів дає змогу сформувати серйозні конкурентні переваги на ринку, а саме: забезпечити швидкий доступ до інформації та глобальних інформаційно-телекомунікаційних мереж; автоматизувати доступ до великих даних різних інформаційно-пошукових ресурсів; управляти обліковими даними та персоналом компанії; роботизувати процеси, пошук і взаємодію між різними контрагентами, зокрема забезпечуючи цифровий моніторинг і контроль показників діяльності економічних суб'єктів і багато інших важливих напрямів становлення і розвитку МСП.

Активне залучення малих і середніх підприємств у цифрове середовище значно розширює їхні можливості у сферах торгівлі та послуг, посилює динаміку глобалізації на окремих локаціях і прискорює розвиток транскордонності регіонів, ресурсів, ринків. На тлі розвитку МСП у цифровій економіці акценти зміщуються на стимулювання інноваційних процесів, доступу до інноваційних активів, цифрових каналів найму, навчання та майнінгу забезпечення роботи криптовалютних платформ.

Таким чином, інтеграція МСП у цифровий уклад економіки сприяє виробленню та генерації нових способів діагностики, оцінки, аналізу та контролю за операціями компаній.

Незважаючи на переваги та можливості цифрових технологій, їхню значну динаміку і кількість учасників, зокрема серед суб'єктів МСП, дані результатів дослідження ОЕСР свідчать про певні складнощі.

Так, багато МСП із середньою чисельністю 10-49 чол. (співробітників) відстають в освоєнні цифрових технологій порівняно з більшими структурами. У

Греції, Угорщині, Польщі, Туреччині медіана частки співробітників, які мають постійний доступ до інформаційно-телекомунікаційних мереж на робочому місці, становить нижче 40 %, а в Данії, Фінляндії, Швеції - приблизно 80 % [2].

Оскільки цифровізація є важливою рушійною силою зростання продуктивності праці та зростання оплати праці, ці диференціації, як наслідок, сприяють посиленню нерівності між людьми, компаніями і навіть державами.

Обмеження, зумовлені спочатку пандемією COVID-19, пізніше війною в Україні, та соціальне дистанціювання призвели до радикального переосмислення бізнес-моделей на підприємствах, спрямованих на цифровізацію, з метою стабільності в бізнесі та подолання збоїв у ланцюжках поставок.

Думки експертів та проведення опитування МСП станом на кінець 2021 р. свідчать про те, що до 70 % малих і середніх підприємств активізували використання цифрових технологій внаслідок пандемії COVID-19. У США МСП здійснили практично повний (75 % респондентів генеральної сукупності) перехід на віддалену роботу, третина з них інвестували в нові цифрові можливості [9]. Згідно з даними дослідження компанії PwC, у 2021 р. 72 % респондентів Канади вважають електронну комерцію необхідною умовою успіху для успішного функціонування бізнесу [10].

Однак, істотна частина підприємств МСП не змогла знайти необхідні ресурси для переходу та визначитися з вибором правильних цифрових систем, підвищення кваліфікації в галузі цифрових технологій, розроблення належних засобів захисту та безпеки, а також для повного налаштування і розуміння потенціалу цих нових інструментів.

Для МСП перехід на цифровізацію пов'язаний з певними ризиками. Серед поширених ризиків у цифровому середовищі МСП аналітики Group-IB

виділяють фінансові шахрайства (зокрема побудовані на методах соціальної інженерії), фішинг, кіберзлочини тощо.

Спостерігається пропорційна залежність ризик-факторів і кількості МСП, які впроваджують цифрові інструменти ведення бізнесу в цифровому середовищі інструменти ведення бізнесу в цифровій економіці [11].

Діагностика основних тенденцій, що впливають на позитивні ефекти цифрових трансформацій МСП, виокремлює й інші структурні проблеми для впровадження цифрових технологій. До них належить внутрішній дефіцит навичок, досвіду, знань, які заважають керівникам і працівникам визначати необхідні управлінські цифрові рішення, адаптувати бізнес-моделі та процеси; дефіцит і труднощі фінансування, за яких МСП стикаються з доступними фінансовими ресурсами, необхідними для придбання нематеріальних цифрових інвестицій; інфраструктурний та інформаційно-телекомунікаційний дефіцит розвитку МСП, що забезпечує оперативний результат взаємодії всіх учасників бізнес-процесу.

Основними напрямками та перспективами розвитку цифрової трансформації МСП у найближчі п'ять років будуть глибинні тенденційні вектори розвитку, націлені на інституційну підтримку та програми державних організацій усіх учасників переходу на цифрову трансформацію органів усіх учасників переходу на нові форми взаємодії та реалізації бізнес-процесів.

У результаті проведених досліджень ми розробили концепцію перспектив розвитку цифрової трансформації МСП (рис. 2).

Ключові напрями, запропоновані в концепції розвитку цифрової трансформації в найближчій перспективі, зачіпатимуть кілька процесів, що дають змогу прискорити перехід до нових форм організації та ведення бізнесу, а саме:

- 1) внутрішній потенціал;
- 2) адаптивне бізнес-середовище;
- 3) доступність стратегічних ресурсів;
- 4) інституційне регулювання.

Для досягнення інтеграції в цифрове середовище МСП мають постійно оцінювати свій внутрішній потенціал, виявляти активну управлінську позицію в пошуку доступних ресурсів і відповідних умов розвитку в цифровому середовищі.

Розширення внутрішнього потенціалу МСП передбачає концентрацію напрямів у галузі: надання МСП технологічної підтримки за допомогою адресної фінансової підтримки (консультаційні ваучери, гранти), програм поширення технологій (діагностика, інструменти самооцінки, інструменти самооцінки, рішення для електронного бізнесу, керівництво та пакет навчальних матеріалів) або поєднання того й іншого;

- стимулювання навчання підприємців та підвищення їхньої кваліфікації в галузі МСП, об'єднання інвестицій у підготовку кадрів і зміцнення навичок управління в МСБ (наприклад, через семінари, коучинг-програми, за рахунок підвищення попиту на ці програми);

- створення адаптивного бізнес-середовища для трансформувannya культури обробки даних на МСП шляхом підвищення обізнаності та потенціалу в галузі управління та захисту своїх даних (наприклад, за допомогою поширення інформації, фінансової підтримки або технічної допомоги);

- підвищення рівня цифрової безпеки МСП за допомогою інформаційно-просвітницьких заходів або надання їм рекомендацій щодо необхідних заходів цифрової безпеки, інструментарію, аудиту, системи забезпечення, протоколів і схем сертифікації, а також можливостям навчання.

- створення адаптивного бізнес-середовища для трансформації малого та середнього бізнесу в цифрову економіку



Рис. 2. Концепція перспектив розвитку цифрової трансформації МСП

передбачає концентрацію напрямів у галузі:

- створення оптимальної нормативно-правової бази, спрямованої на посилення правових норм щодо гармонізації законодавства МСП, зокрема щодо комерційної таємниці, захисту прав інтелектуальної власності;

- створення умов забезпечення прав і гарантій, захисту даних цифрових платформ, майданчиків тощо; створення умов забезпечення прав і гарантій тощо;

- розроблення законодавства щодо цифрової безпеки небезпеки та встановлення стандартів кібератак для галузей МСП;

- усунення нормативно-правових невизначеностей, пов'язаних із технологіями розподілених реєстрів та забезпеченням належного функціонування ринків знань, де МСП можуть отримати доступ до цифрових рішень;

- розвитку функціональної ефективності та адміністрування регуляторних процедур електронного уряду; отримання максимально широкого спектра електронних послуг для МСП за допомогою цифрових порталів (наприклад, для надання відомостей, допомоги в сертифікації, моделювання онлайн-розрахунків, обсягів поставок тощо)

Доступ МСП до стратегічних ресурсів передбачає концентрацію напрямів у галузі:

- доступності до створених центрів цифрових інновацій, електронних майданчиків розробок університетів, платформ інновацій;

- використання фінансів та альтернативних джерел фінансування для МСП шляхом сприяння використанню нових технологій (таких як дії використанню нових технологій (таких, як блокчейн і штучний інтелект) для зниження транзакційних витрат на фінансових ринках;

- стимулювання розгортання фінансових та інших ринків, а також використання мобільного банкінгу або

альтернативних даних для оцінки кредитного ризику;

- доступності бізнес-інновацій і пропозицій нових цифрових рішень за допомогою низки дослідницьких та інноваційних стратегій (наприклад, гранти на дослідження, державні закупівлі, податкові пільги, регулювання попиту, центри компетенції, державно-приватне партнерство тощо), а також у сфері цифрової безпеки, блокчейну, штучного інтелекту тощо;

- підключення МСП до мереж даних і технологій, що забезпечують за допомогою програм співпраці (наприклад, з великими фірмами або онлайн-платформами) або державних закупівель, що проводяться МСП (наприклад, малі дослідження в галузі бізнес-інновацій - тип програми), або мережеві інтерфейси (наприклад, центри цифрових інновацій, центри цифрових інновацій, центри передового досвіду, кластери та коворкінги);

- надання МСП доступу до даних і технологій через випробувальні стенди та експериментальні лабораторії, центри передового досвіду, центри цифрових інновацій, офіси трансферу університетів.

Інституціональне регулювання передбачає концентрацію напрямів у галузі:

- розроблення довгострокових стратегічних програм і проєктів розвитку МСП шляхом встановлення цілей і принципів високого рівня, розроблення національних стратегій і планів дій та координування інвестицій за всіма напрямками;

- створення організаційних, економічних та фінансових механізмів управління в структурах, підвідомчих Міністерству економічного розвитку в галузях знань, таких як штучний інтелект або блокчейн (наприклад, координаційні органи та структури);

- створення консультативних інстанцій і консультативних груп на національному та субнаціональному рівнях із залученням експертів, підприємців, представників промисловості та наукових

кід, а також місцевих органів влади з метою просування етичної політики цифровізації.

Висновок. Таким чином, процес підтримки та розвитку МСП в умовах переходу до цифрової економіки в Україні має свої особливості; насамперед, вони визначаються кон'юнктурними інтересами галузевих монополій, лідерами ринків, правовою зрілістю і сформованістю екосистем, цифрових платформ, інтроспекційних платформ, інтроспекцією і позицією суб'єктів ринкових відносин, а також прозорістю правил координації цифрових трансформацій різними регуляторами державних структур. Особливу увагу займають проблеми формування екосистеми, яка має великими перевагами в частині ресурсів, систем оптимізації, більшого трафіку, можливостей індивідуального просування товарів, робіт, послуг.

Ітерації визнання провідних конструкцій ведення бізнесу цифрової економіці у вигляді цифрової платформи або екосистеми сьогодні займають істотне місце в Україні.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021. URL: <https://www.oecd.org/industry/smes/SME-Outlook-2021-Country-profiles.pdf> (дата звернення: 10.02.2025).
2. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. Український Інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
3. Краус К. М., Краус Н. М., Поченчук Г. М. Цифрова інфраструктура в умовах віртуалізації та нової якості управління економічними відносинами. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/84.pdf
4. Manzhura, O., Kraus, K., Kraus, N. Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth

Reserves. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2021. Vol. 18, no. 57, pp. 569–580.

5. Marchenko, O., Kraus, N., Kraus, K. The impact of servation on the results of economic digital entrepreneurship activities. *Ukraine in the context of global and national modern servisation processes and digital economy: monograph*. Praha : OKTAN PRINT, 2020. 265 p.
6. Овсієнко О. В. Цифрова інфраструктура підтримки малого бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/86.pdf.
7. Рачинська Г. Засади цифрової економіки в інфраструктурі сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-107>
8. Cenamor, J., Parida, V., Wincent, J. How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 100. P. 196–206.
9. Riom C., Valero A. The business response to Covid-19: The CEP-CBI survey on technology adoption. *London of Economics: Centre for Economic Performance, Covid-19 (analysis paper)*. 2020. N. 9. P. 34–43.
10. Paypal 2020. Date Views 10.02. URL: <http://www.paypal.com>
11. Mendoza E., Quadrini V. Financial integration, financial development, and global imbalances. *Journal of Political Economy*. 2009. V. 117 (3). P. 371–416.

REFERENCES

1. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021. Available at: <https://www.oecd.org/industry/smes/SME-Outlook-2021-Country-profiles.pdf>
2. Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoyu ekonomikoyu [Ukraine 2030E – a country with a developed digital economy]. *Ukrainskyi Instytut maibutnoho [Ukrainian Institute of the Future]*. Available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html [in Ukrainian].

3. Kraus, K.M., Kraus, N.M., Pochenchuk, H.M. (2021) Tsyfrova infrastruktura v umovakh virtualizatsii ta novoi yakosti upravlinnia ekonomichnymy vidnosynamy [Digital infrastructure in conditions of virtualization and new quality of management of economic relations]. *Efektivna ekonomika*. No 9. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/84.pdf [in Ukrainian].

4. Manzhura, O., Kraus, K., Kraus, N. (2021). Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth Reserves. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 18, No. 57, pp. 569-580.

5. Marchenko, O., Kraus, N., Kraus, K. (2020). The impact of servation on the results of economic digital entrepreneurship activities. Ukraine in the context of global and national modern servisation processes and digital economy: monograph. Praha: OKTAN PRINT, 265 p.

6. Ovsiienko O.V. (2021) Tsyfrova infrastruktura pidtrymky maloho biznesu v Ukraini [Digital infrastructure of small business support in Ukraine]. *Efektivna*

ekonomika. No. 2. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/86.pdf [in Ukrainian].

7. Rachinska G. (2022) Zasadi tsyfrovoy ekonomiky v infrastrukturi suchasnogo biznesu [Principles of the digital economy in the infrastructure of modern business]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, № 44. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-107>

8. Cenamor, J., Parida, V., Wincent, J. (2019) How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*. Vol. 100. P. 196–206.

9. Riom C., Valero A. (2020) The business response to Covid-19: The CEP-CBI survey on technology adoption. *London of Economics: Centre for Economic Performance, Covid-19 (analysis paper)*. N. 9. P. 34–43.

10. Paypal 2020. Date Views 10.02. Available at: <http://www.paypal.com>.

11. Mendoza E., Quadrini V. (2009) Financial integration, financial development, and global imbalances. *Journal of Political Economy*. V. 117 (3). P. 371–416.

УДК 502.03:656

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ІНТЕНСИФІКАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ В ЕКОНОМІЦІ

Чугуєв Ю.О., аспірант (УкрДУЗТ)

Стаття присвячена питанням забезпечення конкурентоспроможного розвитку транспорту в умовах становлення «зеленої» економіки, одним з напрямів якої є захист довкілля через скорочення викидів парникових газів. У дослідженні розкрито основні напрями формування «зелених» перевезень в сучасному світі, серед яких екологоємність транспортного засобу, мікромобільність, доречність тощо. Зазначено, що «зелені» інновації є одним з чинників забезпечення екологізації транспорту. Виділено декарбонізацію, як провідний шлях скорочення викидів

вуглекислого газу від транспортних перевезень. Зауважено, що відповідно до формування «зеленого» світогляду споживачів відбувається тиск на логістичні компанії, що змушує їх шукати та реалізовувати альтернативні рішення в перевізному процесі, з метою підвищення економічної ефективності і одночасного задоволення сегментованого попиту на транспортну роботу.

Ключові слова: «зелена» логістика, «зелені» інновації, декарбонізація, ринок, тиск, розвиток, конкурентоспроможність, транспорт.

DIRECTIONS FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS TRANSPORT IN THE CONDITIONS OF INTENSIFICATION OF ENVIRONMENTAL PROCESSES IN THE ECONOMY

Chuguyev Y.O., postgraduate (UkrDUZT)

The complexity and acceleration of socio-economic processes in the global world places corresponding requirements on the transport sector to ensure the competitiveness of logistics support. Along with such indicators of transport work as delivery time, quality, reliability, safety, etc., which have always determined the competitive advantages of transport enterprises, new requirements arise for the transportation process, including the reduction of negative impact on the environment. Environmental friendliness gives a new impetus to transport, since the main goal of logistics development is to reduce dependence on vehicle emissions and ensure the functioning of a "green" economy. However, this is a very difficult task, given the popularity of traditional vehicles in the transportation process around the world. It is worth recognizing that the need to use environmentally friendly transport is the result of the effective work of relevant international organizations that contribute to ensuring sustainable development of the world. Today, the task of logistics support of the transportation process is to expand and improve transport services in order to create an alternative to cars and trucks, which cause significant damage to the environment. This is achieved by expanding the infrastructure of ecological transport, improving existing transport services and creating favorable conditions for the development of environmentally friendly transport. The sphere of "green" logistics is becoming a tool for increasing the stability of cargo distribution, since the material needs of economic activity, including end users, must be satisfied. It is necessary to find new areas of development, one of which is technological "green" innovations, which play a significant role in aggravating environmental problems and sustainable development problems, while providing the possibility of mitigating them. Innovations in the transport sector should become the driving force of sustainable development in the future; in particular, one of such areas is the decarbonization of transport. Note that the decarbonization of transport aims to reduce, mitigate or even eliminate carbon emissions by adapting transport infrastructure, vehicles and businesses. The increasing competitiveness of transport based on decarbonization expected to replace transport technologies that rely on fossil fuels. The advancement of the decarbonization process is mainly associated with electrification, and modes of transport such as air and sea need to convert to alternative fuels. Another important direction for the implementation of environmental initiatives in transport is the pressure from consumers and suppliers, which forces business entities to solve environmental problems in transport processes. Such pressure can force logistics companies undergoing digital transformation to take responsible measures, including active participation in environmental protection activities and investment in initiatives to implement "green" innovations.

Keywords: "green" logistics, "green" innovations, decarburization, market, pressure, development, competitiveness, transport.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Глобалізація є основним рушієм світового економічного розвитку в останні десятиліття, і міжнародне співтовариство прийняло її як природний і неминучий економічний процес. Зростаюча інтернаціоналізація та глобалізація виробництва призвела до панування такого роду процесів в межах транспортно-логістичних систем і ланцюгів поставок, збільшуючи інтенсивність та обсяги міжнародних перевезень. Водночас глобалізація докорінно змінила обсяг і структуру вантажних перевезень, збільшивши попит як на міжнародні, так і на внутрішні транспортні системи.

Слід зазначити, що світова економіка наприкінці XX - на початку XXI ст. визначається низкою особливостей, серед яких [1]:

- посилення тенденцій до диверсифікації та спеціалізації виробництва, в тому числі зростання міжнародного виробництва та міжфірмової кооперації в рамках транснаціональних корпорацій;
- швидке розширення внутрішньогалузевої торгівлі комплектуючими виробами та напівфабрикатами;
- зміни в паливно-енергетичному балансі (збільшення використання нафти та природного газу);
- трансформації у товарній структурі міжнародної торгівлі (скорочення частки у структурі світової економіки видобувних галузей, переробної промисловості та сільського господарства);
- формування суспільства на основі принципів сталого розвитку.

Нині глобалізаційні процеси розмивають кордони між державами, культурами, економіками та

суспільствами. Глобалізація сприяє розширенню та ущільненню всіх суспільних відносин. Адже змінюється якість і стиль сучасного життя, прискорюється його ритм. Формується новий тип ринкових відносин, який характеризується новим сприйняттям світового ринку, що відповідно визначає тип мобільності сучасної людини.

Ускладнення та прискорення соціально-економічних процесів у глобальному світі висуває перед транспортним сектором відповідні вимоги щодо забезпечення конкурентоспроможності логістичного забезпечення. Поряд з такими показниками транспортної роботи як час доставки, якість, надійність, безпека та ін., котрі завжди визначали конкурентні переваги підприємств транспорту, виникають нові вимоги до перевізного процесу, серед яких – скорочення негативного впливу на навколишнє середовище.

Екологічність надає нового імпульсу транспорту, оскільки основною метою розвитку логістики є зменшення залежності від викидів транспортних засобів та забезпечення функціонування «зеленої» економіки.. Але це дуже складне завдання, враховуючи популярність, традиційних транспортних засобів у перевізному процесі у всьому світі.

Варто визнати, що необхідність використання екологічного транспорту є результатом ефективної роботи відповідних міжнародних організацій, що сприяють забезпеченню сталого розвитку світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. В останні роки спостерігається підвищена увага до логістичної діяльності компаній та дослідження впливу логістичних процесів на збільшення забруднення

навколишнього середовища, а також пошук нових шляхів зменшення забруднення.

Сьогодні багато науковців проводять дослідження впливу «зеленої» логістики на розвиток транспорту і розглядають різні аспекти цього впливу, серед них Сало Я.В., Резнік Н. П., Мариніна О. Л., Корнійко Я.Р., Валявська Н.О., Скупейко В. В., Завальницька Н. Б., Струк, Н. Р., Стадник М. Є., Поручинська І. В., Ломотько Д. В., Огар О. М., Бойченко М. Мельникова Н. В., Янченко Н. В., Каличева Н.Є. та ін. [2-12].

У роботах цих науковців підкреслено, що «зелена» логістика є одним з основних інструментів забезпечення моделі сталого розвитку світу, шляхом забезпечення практичних підходів захисту навколишнього середовища від забруднення транспортом.

Однак, незважаючи на важливі напрацювання у сфері «зеленої» логістики, недостатньо вивченими залишаються питання конкурентоспроможності транспорту в умовах екологізації економіки.

Метою статті є дослідження питань забезпечення конкурентоспроможності транспорту під впливом «зеленої» економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах постійного зростання попиту на перевезення необхідно розширювати транспортну інфраструктуру. Адже товарообіг між державами, регіонами та континентами продовжує зростати, особливо в країнах, що розвиваються, тож існує потреба в розширенні транспортної інфраструктури для підтримки глобальної торгівлі.

Сьогодні завдання логістичного забезпечення перевізного процесу полягає в розширенні і вдосконаленні транспортного обслуговування, щоб створити альтернативу легковим і вантажним автомобілям, які наносять значну шкоду довкіллю. Це досягається через розширення інфраструктури

екологічного транспорту, покращення існуючих транспортних послуг та створення сприятливих умов для розвитку екологічно безпечних перевезень [13].

Сфера «зеленої» логістики стає інструментом підвищення стабільності розподілу вантажів, оскільки матеріальні потреби економічної діяльності, включаючи кінцевих користувачів, повинні бути задоволені.

Основними напрямками формування «зелених» перевезень виступають [13, 14, 15]:

- енергоємність транспортного засобу і вуглецеємність палива. Транспортні засоби є першим елементом транспортного процесу, які можуть забезпечити стійкіші поліпшення стану довкілля. Це той аспект, в якому декарбонізація транспорту може призвести до найбільш відчутних результатів. Також поряд зі скороченням викидів парникових газів існують інші підходи щодо екологізації транспортних засобів, серед яких використання легших матеріалів (наприклад, композитних) для виробництва транспортних засобів або використання ефективніших технологій виробництва двигунів. Наприклад, на сталь і пластик може припадати 75% ваги виробу, тому витрата матеріалів в автомобілях, які в середньому важать 1,5 тони, як і раніше залишається значним. Через складність автомобільної промисловості та наявність значного ланцюга поставок, автомобільна промисловість повинна активно застосовувати принципи економіки «замкнутого циклу», в якій транспортні засоби, деталі та матеріали можуть бути повторно використані та перероблені. Використання альтернативних видів палива, таких як природний газ, біопаливо, електрика або водень, також призведуть до екологізації цієї сфери;

- об'єднання та розширення. Значна концентрація діяльності зазвичай призводить до більших обсягів транспортування на досить короткі

відстані. Таким чином, просторові структури, такі як логістичні зони та розвиток, орієнтований на транспорт, можуть зменшити кількість переміщень транспортних засобів. Це також може стимулювати використання видів транспорту, які сприяють економії масштабу (більша кількість пасажирів або одиниць вантажу на одиницю площі), як економічно ефективну альтернативу. Враховуючи ринкові сигнали, пов'язані з цінами на землю, об'єднання та розширення приміром у містах часто диктують ефективніше використання простору при значній щільності виробничих потужностей;

- транспорт, який відповідає контексту. Види транспорту та відповідну інфраструктуру необхідно розробляти і використовувати в тому контексті, в якому вони найдоречніші. Однак актуальність конкретної транспортної системи в контексті надання послуг є предметом дискусій, оскільки вона відображає соціальні цінності та пріоритети. Розширення та розвиток систем транспорту повинно враховувати багато факторів, таких як форма, щільність виробництва та модальні переваги, щоб забезпечити ефективне використання наявних видів транспорту. У той же час, автопарки і мережі повинні забезпечувати певний рівень гнучкості, формуючи при цьому низькі транспортні витрати. Так для різних ланцюгів поставок повинно бути доступно кілька режимів транспортування адже не завжди існують ідеальні умови для використання таких режимів;

- мікромобільність, яка є актуальнішою для пасажирських перевезень, але може застосовуватися і для вантажних. Використовуючи певні види неелектричного транспорту, такі як піші прогулянки, електричні скутери та велосипеди, можна забезпечити доступ до магазинів, шкіл та робочих місць. Мікромобіль не призначений для поїздок на відстань більше 5 км, але більшість поїздок здійснюються на відстань менше 1

км, тому основні обмеження стосуються дальності переміщення і місткості. Крім того, у містах, які страждають від серйозних транспортних заторів та забруднення повітря, мікромобільність слід розглядати як альтернативу або, принаймні, доповнення до приватних автомобілів, та важливу ланку інтегрованої системи транспорту. Відносно перевезень вантажів, то електричний вид транспорту набагато обмеженіший по місткості і дальності дії, але такий варіант не суперечить реальності вибору способу перевезення невеликих вантажів на незначні відстані, особливо в умовах гнучкості виробництва.

Відзначимо, що екологізація перевізного процесу складний і, подекуди, недосяжний процес, оскільки економічна діяльність, включаючи транспорт, негативно впливає на навколишнє середовище. Якщо ця діяльність здійснюється на рівні, що перевищує екологічні та соціальні можливості країни чи регіону, то проблема залишається невирішеною.

За таких умов необхідно знаходити нові напрями розвитку, одними з яких є технологічні «зелені» інновації, які відіграють значну роль у загостренні екологічних проблем та проблем сталого розвитку, водночас забезпечуючи можливість їх пом'якшення.

Інновації в транспортному секторі повинні стати рушійною силою сталого розвитку в майбутньому, зокрема, одним з таких напрямів є декарбонізація транспорту [13].

Зауважимо, що декарбонізація транспорту спрямована на зменшення, пом'якшення або навіть усунення викидів вуглекислого газу шляхом адаптації транспортної інфраструктури, транспортних засобів та підприємств.

Нині декарбонізація транспорту зосереджена на трьох основних сферах застосування [15, 16]:

- інфраструктура. Основними засобами декарбонізації є транспортні

коридори та термінали. Їх будівництво, технічне обслуговування та модернізація можуть залежати від стратегії закупівель, заснованої на скороченні викидів вуглецю, включаючи використання матеріалів. Транспортні засоби можуть бути класифіковані за вуглецевою потужністю, особливо з точки зору економії масштабу. Це означає, що види транспорту повинні бути пріоритетними для підтримки інфраструктури з низьким вмістом вуглецю та зв'язку (взаємовигідного використання) між видами транспорту;

- транспортні засоби та обладнання. Якщо це стосується мобільних транспортних засобів, то основна увага приділяється паливу та джерелам енергії, включаючи перехід на види палива з низьким рівнем викидів CO₂. Це також може включати перехід на низьковуглецевий вид транспорту, але стратегії зміни способу транспорту, як правило, мають обмежений вплив. Електрифікація автомобільних доріг та залізниць є важливою стратегією, оскільки основна увага приділяється транспортним засобам, які найбільше сприяють скороченням викидів CO₂. Автономні транспортні засоби мають потенціал, оскільки вони забезпечують мобільність при меншій кількості транспортних засобів і можуть оптимізувати маршрути в режимі реального часу для зниження енергоспоживання;

- управління та експлуатація. Основна увага приділяється стратегіям ціноутворення, які змінюють конкурентоспроможність видів транспорту залежно від викидів вуглекислого газу. Також необхідно змінювати нормативну базу з таких питань, як викиди і паливо.

Очікується, що зростаюча конкурентоспроможність транспорту на основі декарбонізації замінить транспортні технології, які ґрунтуються на використанні викопного палива. Просування процесу декарбонізації в основному пов'язане з електрифікацією, а

такі види транспорту, як повітряний і морський, необхідно перевести на альтернативні види палива [17].

Ще одним важливим напрямом реалізації екологічних ініціатив на транспорті є тиск споживачів і постачальників, що змушує суб'єкти господарювання до вирішення екологічних проблем у перевізних процесах.

Зростаючий тиск ринку на екологічні проблеми може призвести до того, що компанії почнуть усвідомлювати важливість інвестування в «зелені» інновації, що може призвести до збільшення попиту на екологічно чисті логістичні продукти та послуги.

Такий тиск може змусити логістичні компанії, що перебувають у процесі цифрової трансформації, вживати відповідальних заходів, серед яких активна участь у природоохоронній діяльності та інвестування в ініціативи щодо впровадження «зелених» інновацій.

Останні дослідження показують, що інтерес до екологічних проблем серед зацікавлених сторін, включаючи споживачів та постачальників, позитивно впливає на взаємозв'язок між сертифікацією системи екологічного менеджменту та корпоративними екологічними інноваціями [18].

Висновки.

Конкурентоспроможність - це характеристика, що визначає ступінь задоволення, приміром підприємством, конкретної потреби порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку.

Для сфери транспорту основним фактором забезпечення конкурентних переваг є якість обслуговування клієнтів, що забезпечується низкою чинників, серед яких швидкість, час доставки, надійність, безпека тощо. Одним з напрямів забезпечення конкурентоспроможності є реалізація «зелених» перевезень, що досягається шляхом скорочення викидів парникових газів від транспортної роботи.

Також важливим напрямом екологізації логістичного забезпечення є запровадження «зелених» інновацій, серед яких впровадження заходів щодо декарбонізації транспорту.

Особливу роль у впровадженні «зелених» технологій в перевізний процес вносить ринок, адже саме споживачі можуть безпосередньо впливати на логістичних операторів, створюючи відповідний ринковий тиск на логістичні компанії, обмираючи перевізників які надають екологічно чисті транспортні послуги.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Познанська І.В. Сучасні тенденції розвитку транспортної інфраструктури ЄС. *Молодий вчений*. 2018. № 9. С. 56–59.
2. Сало Я. В. «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>
3. Сало Я. В. Екологічні аспекти сучасної логістики. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 209–215. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.25>.
4. Резнік Н. П., Мариніна О. Л. «Зелена» логістика у бізнесі логістичних перевезень: перспективи та особливості розвитку «зеленої» логістики у бізнесі для України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 62–66. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a10.pdf
5. Корнійко Я.Р., Валявська Н.О. Понятійний апарат та етапи розвитку екологістики. *Економіка та держава*. 2019. №1. С. 43–46. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2019/9.pdf
6. Скупейко В. В., Завальницька Н. Б., Струк Н. Р. «Зелена» логістика: понятійний апарат. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 1 (105), С. 169–174. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-21>.
7. Стадник М. Є. «Зелена економіка» у рамках модернізації економіки країни. *Problems of social and economic development of business : Collective monograph. Montreal, Canada : Publishing house "BREEZE"*, 2014. Р. 116–123.
8. Поручинська І. В. Передумови впровадження «зеленої» логістики на автомобільному та залізничному транспорті Волинської області. *Молодий вчений*. 2017. № 3(43). С. 53–56.
9. Ломотько Д. В., Огар О. М., Козодой Д. С., Ломотько М. Д. «Зелена» логістика, як основа покращення екологічних показників вантажних мультимодальних перевезень. *Залізничний транспорт України*. 2021. № 3. С. 16–28.
10. Бойченко М. В. Зелена логістика вантажоперевезень: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 152–155. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).152-155](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).152-155)
11. Мельникова Н. В., Янченко Н. В. Аналіз тлумачень та сутність зеленої логістики. *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 56. С. 183–189.
12. Каличева Н.Є., Маковоз О.В., Ричков Д.С. Тенденції розвитку транспортних підприємств: виклики та наслідки. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. С. 9–13. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/80_2024/4.pdf
13. Зелена логістика вантажоперевезень: проблеми, шляхи вирішення. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/1234_56789/183650
14. «Зелена» логістика: як прискорити шлях до кліматичної нейтральності. URL: <https://mind.ua/openmind/20234812-zelena-logistika-yak-priskoriti-shlyah...>

15. Сучасні тенденції впровадження «зеленої» логістики. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34361/1/Margita.pdf;jsessionid=11F26B0C11F89784CEDE0F1B71DC5FF3>

16. Green logistics: advantages and how to apply it. URL: <https://www.ar-racking.com/en/blog/green-logis-tics-what-is-it-what-are-its-advantages-and-how-can-it-be-applied/>

17. Green logistics: What is it and why it matters. URL: <https://www.sap.com/mena/insights/green-logis-tics.html>

18. На шляху зеленої модернізації економіки: модель сталого споживання та виробництва: дов. /С.В. Берзіна та ін. К.: Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 138 с.

REFERENCES

1. Poznanska I.V. (2019). Suchasni tendentsii rozvytku transportnoi infrastruktury YeS. [Modern trends in the development of EU transport infrastructure]. *Young Scientist*, no. 9, pp. 56–59.

2. Salo Ya. V. (2023). «Zelena» lohistyka v Ukraini: problemy ta perspektyvy. ekonomika ta suspilstvo. ["Green" logistics in Ukraine: problems and prospects]. *Economy and society*, no. 47. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>

3. Salo Ya. V. (2023). Ekolohichni aspekty suchasnoi lohistyky. [Environmental aspects of modern logistics]. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economy*, no. 15, pp. 209-215/ Available at: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.25>

4. Reznik N. P., Marynina O. L. (2024). «Zelena» lohistyka u biznesi lohistychnykh perevezen: perspektyvy ta osoblyvosti rozvytku «zelenoi» lohistyky u biznesi dlia Ukrainy. ["Green" logistics in the logistics transportation business: prospects and features of the development of "green"

logistics in business for Ukraine]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9, no. 1, pp. 62-66. Available at: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a10.pdf

5. Korniiiko Ya.R., Valiavska N.O. (2019). Poniatiinyi aparat ta etapy rozvytku ekolohistyky. [Conceptual apparatus and stages of development of environmental science]. *Economy and State*, no. 1, pp. 43-46. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2019/9.pdf

6. Skupeiko V. V., Zavalnytska N. B., Struk N. R. (2022). «Zelena» lohistyka: poniatiinyi aparat. ["Green" logistics: conceptual apparatus]. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, no. 1 (105), pp. 169-174. Available at: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-21>

7. Stadnyk M. Ye. (2014). «Zelena ekonomika» u ramkakh modernizatsii ekonomiky krainy. ["Green Economy" within the framework of modernization of the country's economy]. Problems of social and economic development of business: Collective monograph. Montreal, Canada: Publishing house "BREEZE", (in Canada).

8. Poruchynska I. V. (2017). Peredumovy vprovadzhennia «zelenoi» lohistyky na avtomobilnomu ta zaliznychnomu transporti Volynskoi oblasti. [Prerequisites for the implementation of "green" logistics in road and rail transport of the Volyn region]. *Young Scientist*, no. 3(43), pp. 53–56.

9. Lomotko D. V., Ohar O. M., Kozodoi D. S., Lomotko M. D. (2021). «Zelena» lohistyka, yak osnova pokrashchennia ekolohichnykh pokaznykiv vantazhnykh multimodalnykh perevezen. ["Green" logistics as a basis for improving the environmental performance of multimodal freight transportation]. *Railway Transport of Ukraine*, no. 3, pp. 16-28.

10. Boichenko M. V. (2021). Zelena lohistyka vantazhoperevezen: problemy,

- shliakhy vyryshennia. [Green logistics of freight transportation: problems, solutions]. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 2 (41), pp. 152–155. Available at: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).152-155](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).152-155)
11. Melnykova N. V., Yanchenko N. V. (2018). Analiz tлумachen ta sutnist zelenoi lohistyky. [Analysis of interpretations and the essence of green logistics]. *Social Economy*, vol. 56, pp. 183–189.
12. Kalycheva N.Ye., Makovoz O.V., Rychkov D.S. (2024). Tendentsii rozvytku transportnykh pidpryiemstv: vyklyky ta naslidky. [Trends in the development of transport enterprises: challenges and consequences]. *Market Infrastructure*, no. 80, pp. 9-13. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/80_2024/4.pdf
13. Zelena lohistyka vantazhoperevezen: problemy, shliakhy vyryshennia. [Green logistics of freight transportation: problems, solutions]. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/183650>
14. «Zelena» lohistyka: yak pryskoryty shliakh do klimatychnoi neitralnosti. [Green logistics: how to accelerate the path to climate neutrality]. Available at: <https://mind.ua/openmind/20234812-zelena-logistika-yak-priskoriti-shlyah>
15. Suchasni tendentsii vprovadzhennia «zelenoi» lohistyky. [Current trends in the implementation of green logistics]. Available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34361/1/Margita.pdf;jsessionid=11F26B0C11F89784CEDE0F1B71DC5FF3>
16. Green logistics: advantages and how to apply it. [Green logistics: advantages and how to apply it]. Available at: <https://www.ar-racking.com/en/blog/green-logis-tics-what-is-it-what-are-its-advantages-and-how-can-it-be-applied/>
17. Green logistics: What is it and why it matters [Green logistics: What is it and why it matters]. Available at: <https://www.sap.com/mena/insights/green-logis-tics.html>
18. Berzina S.V. ta in. (2017). Na shliakhu zelenoi modernizatsii ekonomiky: model staloho spozhyvannia ta vyrobnytstva: dov. [On the way to green modernization of the economy: a model of sustainable consumption and production: ed.]. K.: Institute of Ecological Management and Sustainable Nature Management, (in Ukraine).

УДК 658.1:658.589

ЕМПАТИЯ ЯК ОСНОВА ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Чупир О. М., д.е.н., професор (ХНЕУ ім. С. Кузнеця)

У статті розглянуто значення емпатії як визначального фактору для глибокого розуміння потреб, прихованих бажань, мотивацій і проблем користувачів, що є необхідною передумовою для створення інноваційних, релевантних і цінних продуктів і послуг у сфері підприємництва. Виявлено значення емпатії для побудови міцних відносин зі споживачами, що є ключем до забезпечення довгострокової лояльності та стабільного зростання бізнесу. Представлено роль емпатії як незамінного

інструменту в ідентифікації користувацьких потреб у дизайн-мисленні в підприємницькій діяльності. Розкрито вагомий вплив емпатії в процесі ідентифікації потреб споживачів у контексті застосування дизайн-мислення у сфері підприємництва, підкреслюючи її важливість для розробки рішень, які максимально відповідають очікуванням та потребам ринку.

Ключові слова: емпатія, дизайн-мислення, підприємництво, споживачі, людиноцентричність, потреби, емоції, співпереживання.

EMPATHY AS THE BASIS OF DESIGN THINKING IN ENTREPRENEURSHIP

Chupyr O. M., Doctor of Economics, Professor (KHNUE Simon Kuznets)

Empathy is a key tool for profoundly understanding the target audience, which is critical to success. However, many companies still rely on superficial segmentation by socio-demographics without considering consumers' actual needs, problems, and values and underestimating them, continuing to create products that address average needs and ignoring users' true desires, problems, and values. To develop a successful business model and offer customers truly valuable solutions, you need to go beyond the average characteristics and learn to feel what excites and pleases them, what influences their decisions. Deep research of the target audience's overall portrait is necessary to develop genuinely desirable products or services. Empathy, the ability to empathize, is an indispensable tool for profoundly understanding users. The study of the nature of empathy is the key to an accurate understanding of the relationship between a person and his or her emotional sphere, which provides a deeper and more objective study of the formation of a personality and the impact of empathy on his or her behavior. The ability to have sincere compassion and see the world through another person's eyes are essential traits that a person acquires and develops throughout his or her existence. Empathy, as a psychological construct, is a complex and multidimensional ability that includes cognitive understanding and emotional perception of another person's feelings, needs, and inner experience; empathy is not just a value quality but also an essential factor in any enterprise's competitiveness and long-term success. Empathy is a key asset for entrepreneurship, as it provides a deep understanding of the target audience's needs, desires, and problems, which is the basis for creating relevant and sought-after products and services. It helps build strong emotional connections with customers, increasing their loyalty and trust in the brand. In addition, empathy is a powerful source of innovation, allowing you to identify unmet market needs and develop solutions ahead of the competition. Empathy helps leaders understand their employees better in team management, creating a favorable work environment and increasing engagement. Empathy improves customer and team relationships and contributes to brand reputation and sustainable business success.

Keywords: empathy, design thinking, entrepreneurship, consumers, human-centeredness, needs, emotions.

Постановка проблеми. В сучасному світі, де конкуренція постійно зростає, а потреби споживачів стають все більш вибагливими, дизайн-мислення стає необхідною компетенцією для будь-якого підприємця, який прагне не просто вижити, а й процвітати, створюючи бізнес, орієнтований на людину та майбутнє, що відкриває безмежні можливості для тих, хто готовий поставити людину в центр свого бізнесу. Дизайн-мислення виводить на перший план емпатію – здатність поставити себе на місце іншої людини, зрозуміти її світ зсередини, що є не просто

формальним опитуванням чи аналізом статистичних даних, а справжнім зануренням в життя потенційних користувачів для повного розкрити їхніх прихованих бажань і неочевидних проблем, які часто вони самі не можуть сформулювати. Саме таке глибоке розуміння народжує справжні інноваційні ідеї, а не випадкові спалахи натхнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання емпатії як ключового елементу дизайн-мислення в підприємницькому середовищі є предметом активного наукового інтересу, про що свідчать праці таких науковців, як: Беспалюк Х. М. [1], Бондаренко С. [5], Дмитрук С. [5], Захарченко Н. В. [3], Лігоненко Л. О. [4], Лопушняк Г. [5], Пермінова С. А. [9], Процак К. В. [1], Плинокос Д. Д. [10], Ситник Н. І. [9], Ткаченко А. М. [10], Удріс Н. С. [11], Чупріна М. О. [9] та ін. Однак, незважаючи на вагомий внесок даних дослідників, складність і динамічність сучасного бізнесу зумовлюють необхідність подальшого поглибленого аналізу різних аспектів інтеграції емпатії в дизайн-мислення з урахуванням новітніх тенденцій та інноваційних практик.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Сучасне підприємництво стикається з проблемою недостатнього врахування людського фактору, що проявляється у відсутності людиноцентричного підходу при створенні продуктів і послуг. В умовах зростаючої вибагливості та високої інформованості споживачів щодо широкого спектру можливостей вибору, компаніям стає дедалі складніше завоювати їхню лояльність. У сучасному конкурентному бізнес-середовищі спостерігається критична невідповідність між традиційними, переважно формалізованими методами підприємництва та зростаючою необхідністю глибокого розуміння споживачів як ключової умови успіху. Саме цей дисбаланс і становить основну

проблему, що потребує дослідження та пошуку нових, більш емпатійних підходів у підприємницькій діяльності.

Метою статті є дослідження фундаментальної ролі емпатії як ключового елементу методології дизайн-мислення в контексті підприємницької діяльності, підкреслюючи її значення для розуміння клієнтських потреб, вплив на процес розробки та важливість для досягнення бізнес-цілей.

Виклад основного матеріалу дослідження. В епоху глобалізації, стрімких технологічних змін і надзвичайно високої конкуренції, традиційні підходи до підприємництва часто виявляються недостатніми та втрачають свою ефективність, і на цьому тлі дизайн-мислення постає не просто як методологія, а як новий світогляд, що переосмислює та кардинально змінює уявлення про створення цінності та досягнення успіху в підприємстві.

В конкурентному бізнес-середовищі бізнес виживає завдяки постійному впровадженню інновацій, глибокому проникненню та розумінню в потреби ключових споживачів і проривним технологічним підходам, розробці нестандартних маркетингових стратегій, що враховують найтонші нюанси споживчих очікувань. У такому контексті дизайн-мислення стає не просто потужним інструментом для генерації ідей чи розробки продуктів, а воно стає фундаментальною філософією творчого співробітництва, управління та розвитку бізнесу, способом мислення та дій, що перетворює розуміння потреб на інноваційні рішення, а процес розробки продуктів – на керований потік креативу. Дані положення пронизують всі аспекти підприємницької діяльності від перших кроків створення стартапу до стратегічного планування зрілої компанії.

Наразі залишається дуже багато перспектив для використання дизайн-мислення особливо в контексті воєнних реалій, де його застосування може не

лише полегшити повсякденне життя, але й мати життєво важливе значення, як це демонструє приклад розробки ефективної системи оповіщення про повітряну тривогу для українців.

Існує широкий спектр спонукальних мотивів, які можуть ініціювати дизайн-

процеси, що, у свою чергу, вимагає від підприємств налагодження системи моніторингу відповідних внутрішніх та зовнішніх факторів для своєчасного виявлення та реагування на потреби споживачів через запуск відповідних дизайн-проектів (табл. 1).

Таблиця 1

Типові тригери, які спонукають ініціювання розробки нових товарів та послуг [4]

Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище	
1	2	3	4
Виробничі можливості чи обмеження	Зміни активів компанії, що надають можливість повторного дизайну продукту; поліпшення існуючих продуктів, щоб спростити, поліпшити або оптимізувати дизайн; отримання ліцензії або укладання договору франшизи; вдосконалення продукту чи послуги для встановлення більш тісного контакту зі споживачем (клієнтом); старіння або вихід з ладу обладнання, поява нових матеріалів тощо	Споживач (замовник)	Реакція у відповідь на сприйману потребу ринку – наявність попиту (тиск ринку); прямий запит від замовника; скарги і ідеї клієнтів; зміни в поведінці та стилі життя споживачів тощо
		Уряд, держава	Ініціативи і регламенти уряду; нові правила, закони, стандарти і норми; економічні тенденції, екологічні проблеми; потреби соціального забезпечення тощо
Збутові проблеми або можливості	Проблеми, невдачі або недоліки існуючих продуктів та послуг; зниження (порівняно з конкурентами) обсягу продажів або кількості замовлень; скарги торгового персоналу (дилерів); можливості виходу на нові ринки збуту; формування нових або удосконалення існуючих ланцюгів просування тощо	Конкуренти	Спостереження, наслідування або поліпшення продукції та послуг конкурентів; зміна концепції або бізнес-моделі в організаціях - конкурентах
Суб'єкти та результати інноваційної діяльності (внутрішні можливості та зовнішній вплив)			
- винахідники, академіки, учені і консультанти; відкриття, зроблені в результаті наукових досліджень, можливості, пов'язані з розробкою нової технології (технологічний тиск); новий спосіб застосування технології, що може привести до інновацій; творча думка з будь-якого джерела; нові патентні заявки; раціоналізаторські пропозиції; результати обговорення в гуртках якості; досвід і інтуїція тощо.			

Автор [4] підкреслює необхідність заохочення всіх співробітників підприємства до повідомлення про потенційні тригери для нових ідей щодо продуктів і послуг та обов'язковість оперативної передачі таких ініціатив по всіх рівнях організаційної структури для своєчасного реагування.

Сутність дизайн-мислення полягає в наступному: створення продуктів і послуг, які розробляються з урахуванням потреб людини; глибоке проникнення в потреби

користувача; обов'язковий пошук різних варіантів вирішення проблеми для досягнення бажаного результату; спрямування творчого мислення на впровадження змін [2]. Основою дизайн-мислення є фокус на взаємодії трьох важливих сфер: бажаності продукту чи послуги (як відправної точки процесу), його здійсненності та життєздатності. Саме на перетині взаємодії цих трьох елементів відбувається формування прототипу майбутнього рішення (рис. 1).

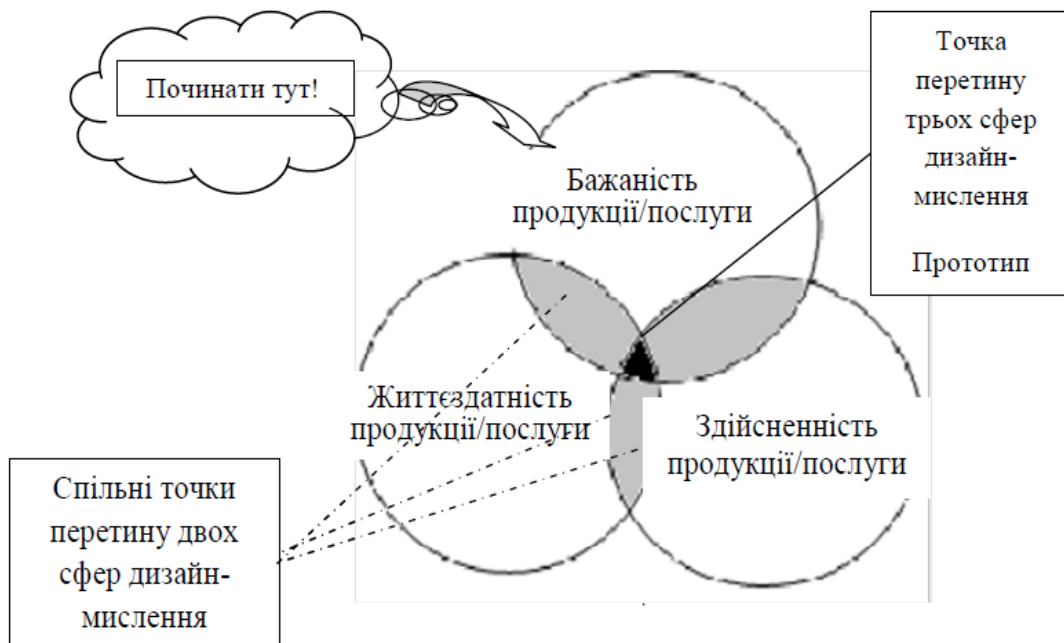


Рис. 1. Перетин трьох сфер фокусування як основа дизайн-мислення [2]

Дизайн-мислення є цінним для підприємств, оскільки воно допомагає їм по-справжньому зрозуміти своїх майбутніх клієнтів і зосередити на них розробку продуктів, послуг і бізнес-стратегій, дозволяючи відійти від власних уявлень та інтуїції й спиратися на реальні потреби та бажання споживачів.

Термін «дизайн-мислення» в сучасній науковій літературі має подвійне значення: по-перше, як особливий спосіб мислення, яким користуються дизайнери при створенні нових рішень, що включає емпатію, інтуїцію, візуальне мислення, гнучкість й адаптивність і практичну

спрямованість через експерименти; по-друге, як спеціально організований, нелінійний та ітеративний процес створення інноваційних рішень, який починається з глибокого занурення в потреби споживачів, їх розуміння, продовжується генерацією різноманітних ідей і завершується швидким розробленням і тестуванням прототипів [9].

Дизайнерське мислення поєднує аналіз, інтуїцію та абдукцію для розуміння світу. Абдуктивне мислення є ключовим і спрямовує організаційні знання крізь процес від невідомості до формування

чітких та ефективних моделей організаційної поведінки. Дизайнерам воно дає змогу шукати нові підходи, ставити під сумнів усталені практики та робити обґрунтовані висновки, поєднуючи досвід минулого з логічними прогнозами майбутнього.

У результаті дослідження 50 французьких компаній із різних секторів економіки (42% промисловість, 58% послуги, сервіс, торгівля, включаючи великі міжнародні корпорації, на кшталт, Air France, Total, Renault, Disney France, L'Oreal, Coca Cola) зроблено висновки про глибоку інтеграцію дизайн-мислення в їхню діяльність. Головною сферою застосування, на думку 21% респондентів, стала «розробка нових продуктів і сервісів», що підкреслює тенденцію

використання дизайн-мислення сучасними компаніями [3].

Результати використання дизайн-мислення сучасними компаніями найбільшою мірою у сфері маркетингу демонструє рис. 2.

Дизайн-мислення в сучасному підприємстві є не просто модною тенденцією та трендом, а виступає необхідним підходом для тих, хто прагне досягти успіху в умовах жорсткої конкуренції та швидких технологічних змін, він допомагає підприємцям створювати успішні та стійкі бізнеси, що пропонують цінність своїм клієнтам, постійно інноваційно розвиваються й ефективно реагують на мінливі потреби ринку.

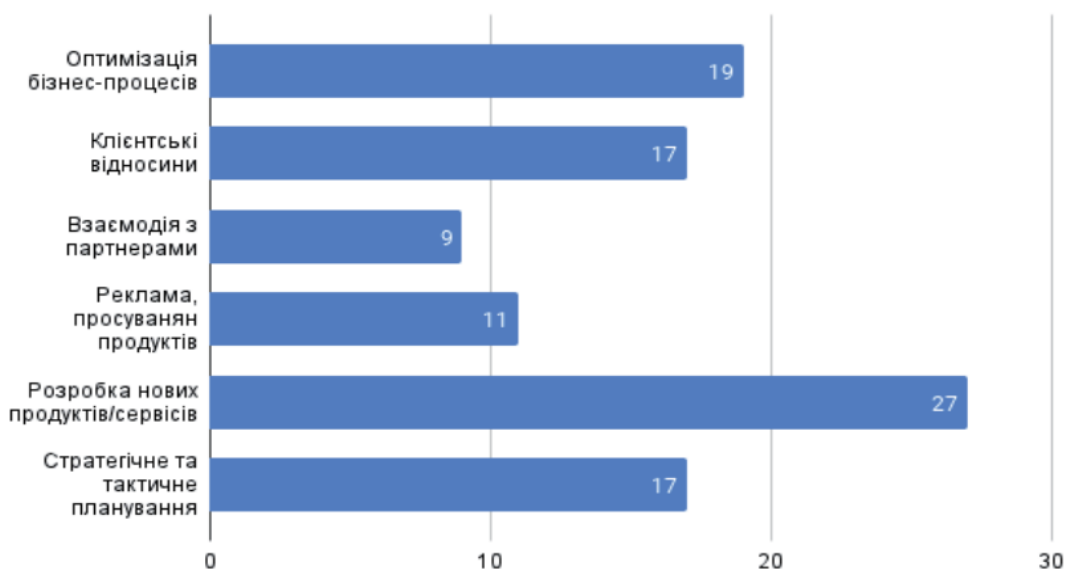


Рис. 2. Сфери застосування дизайн-мислення у французьких компаніях, % [3]

Для розуміння сутності процесу дизайн-мислення варто розглянути модель, запропоновану Крістофом Майнелем та Ларрі Лейфером (рис. 3), які наочно демонструють різницю між спрощеним, традиційним уявленням про

етапи дизайн-мислення та його фактичною нелінійною природою, що передбачає тісну взаємодію людських, бізнесових і технологічних чинників у процесі визначення та розв'язання проблем [7].

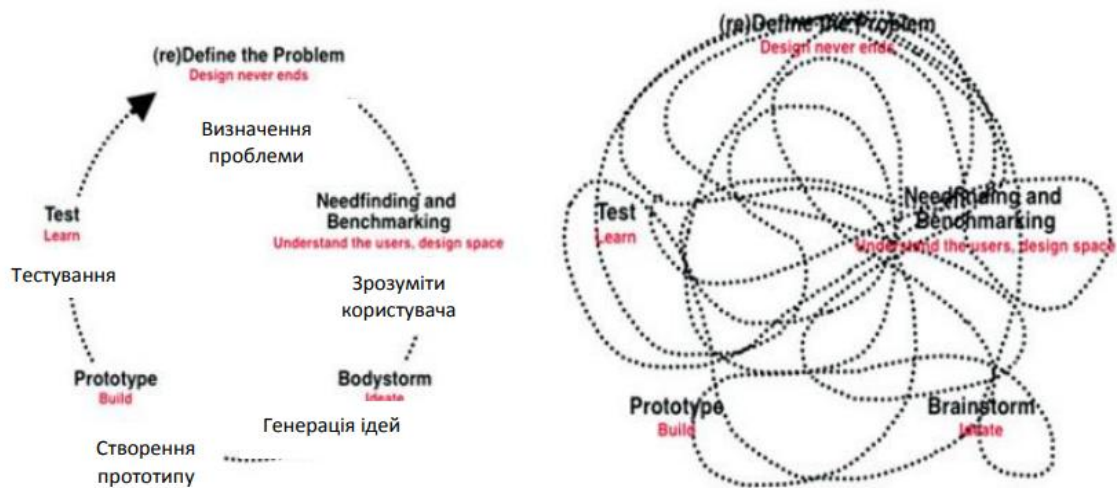


Рис. 3. Модель дизайн-мислення за Christoph Meinel, Larry Leifer [7]

Дизайн-мислення відрізняється від традиційного аналітичного способу мислення, оскільки ґрунтується на глибокому зануренні та розумінні досвіду користувачів або клієнтів у вирішенні будь-яких завдань, виходячи з їхнього досвіду та потреб. Такий підхід лежить в основі п'ятиступінчастої моделі дизайн-

мислення, вперше запропонованої Інститутом дизайну Стенфордського університету, що є загальноприйнятою моделлю, яка активно використовується і сьогодні як окремими фахівцями, так і компаніями для вирішення різноманітних завдань, проблем і стимулювання інновацій (рис. 4).

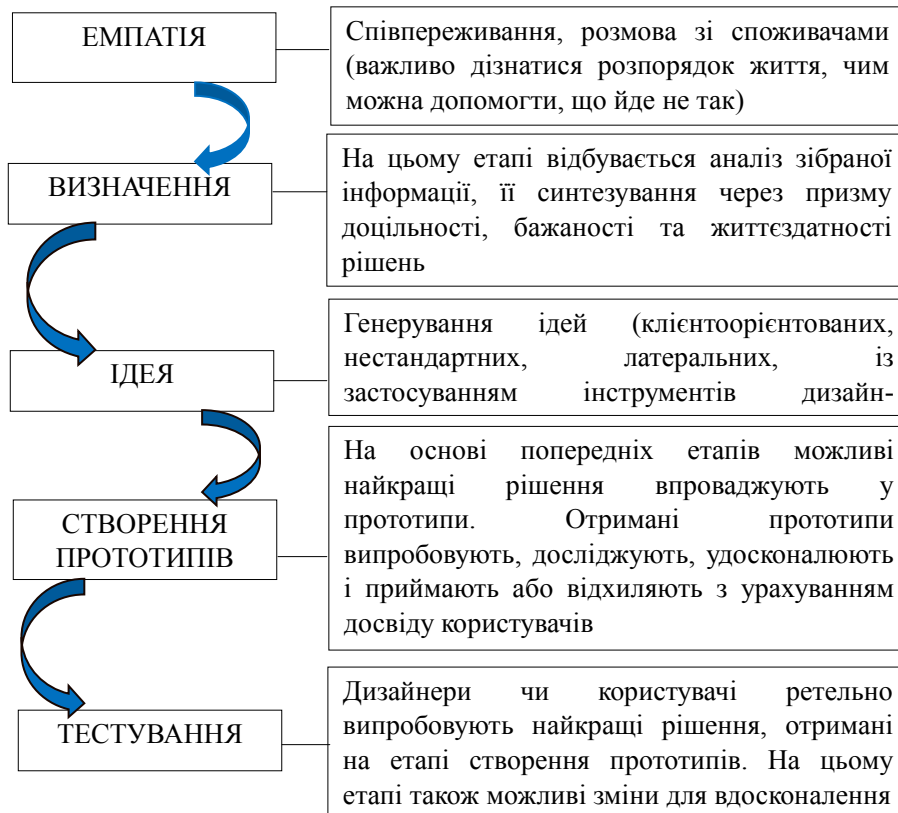


Рис. 4. Процес дизайн-мислення [1]

Управлінська філософія дизайн-мислення, що бере свій початок у США та розвинулася завдяки коучингу, наразі перебуває на етапі зрілості в західних країнах. Більшість компаній-виробників успішно інтегрували та підтримують цю інноваційну технологію. Провідною компанією у сфері дизайн-мислення є IDEO, яка в основу свого підходу поклала дану п'ятиступеневу модель, що включає етапи розуміння, фокусування, генерування ідей, прототипування та тестування [7].

Одним із фундаментальних принципів дизайн-мислення та сучасною вимогою до розробки будь-яких продуктів чи послуг є емпатія, що розуміється як «...вміння поставити себе на місце іншого – на місце споживача, уміння поглянути на світ його очима, зрозуміти його потреби, бажання, поставлені перед ним завдання [11, с. 57]». Це відбувається тому, що емпатія активізує в мозку зони, відповідальні за соціальну взаємодію та емоційне реагування. Саме завдяки цій здатності людина відчуває потреби інших і надає необхідну допомогу.

Вивчення природи емпатії дозволяє глибше зрозуміти взаємодію особистості та її емоційної сфери, що забезпечує більш глибоке та об'єктивне дослідження становлення особистості та впливу емпатії на поведінку. Аналіз психологічних джерел засвідчує, що «...під емпатією розуміється властивість особистості, яка представляє сукупність соціально-психологічних здібностей індивіда, а саме: здатність емоційно реагувати на переживання іншого, здатність розпізнавати емоційні стани іншого та подумки переносити себе в думки, почуття та дії іншого, здатність використовувати способи взаємодії, що полегшують страждання іншої людини [11, с. 23]». Істинне співпереживання та вміння відчути себе на місці іншої людини є безцінними якостями, що формуються та вдосконалюються впродовж життя. Емпатія, як психологічне явище, являє

собою складний і багатогранний процес, що охоплює розуміння та сприйняття емоцій, потреб і переживань іншої особистості.

Не випадково емпатія є відправною точкою дизайн-мислення і посідає перше місце серед етапів дизайн-мислення, оскільки вона є підґрунтям для всього подальшого процесу. Її першість підкреслює фундаментальну важливість глибокого розуміння потреб, емоцій і мотивації користувача, адже без такого розуміння всі наступні кроки ризикують втратити свою цінність і призвести до створення неефективних або неприйнятих рішень. Саме емпатія закладає основу для людиноцентричного підходу, який є ключовим принципом дизайн-мислення, дозволяючи команді розробників відмовитися від власних припущень і поглянути на проблему очима тих, для кого створюється продукт чи послуга. Отже, емпатія є не просто першим кроком, а й визначальним фактором успіху всього процесу дизайн-мислення.

Людино-орієнтований дизайн, який виступає ключовою складовою дизайн-мислення, є особливим підходом до розв'язання проблем тому, що в центрі такого підходу знаходиться людина – кінцевий користувач продукту чи послуги.

Оскільки пошук справді нових та інноваційних рішень є складним, цей підхід заохочує постійно виходити за рамки звичного. Він заохочує до навчання у людей, для яких створюється продукт або послуга, підтримує відкритість до будь-яких свіжих ідей і творчих можливостей.

В основі людино-орієнтованого дизайну лежить співпереживання. Людиноцентричність і креативний світогляд є ключовими принципами, що і підтримують жвавий і мінливий процес дизайн-мислення.

На рис. 5 представлено роль емпатії в ідентифікації користувацьких потреб у дизайн-мисленні в підприємницькій діяльності.

Емпатія є фундаментальною основою дизайн-мислення, за відсутності якої інноваційні процеси ризикують перетворитися на припущення та гіпотетичні міркування. Тільки завдяки

глибокому емпатійному зануренню можна досягти комплексності в дослідженні, точності розробки рішень і забезпечити людиноцентричну спрямованість.



Рис. 5. Роль емпатії в ідентифікації користувацьких потреб у дизайн-мисленні в підприємницькій діяльності [розробка автора]

Емпатія вважають широким поняттям, яке стосується когнітивних та емоційних реакцій людини на переживання іншого. Термін «емпатія» використовують для того, щоб описати широке коло досвіду. Дослідники емоцій, як правило, визначають емпатію як здатність відчувати емоції інших людей разом із здатністю уявляти, що хтось інший може думати чи відчувати [10].

Автори [10] зазначають існування емпатії в трьох формах: афективній (емоційне зараження), соматичній (фізична реакція на чужі емоції) та когнітивній (розуміння ситуації з чужої точки зору). Емпатія важлива для налагодження та підтримки стосунків, створюючи відчуття безпеки, довіри та прийняття. Крім того, співпереживання допомагає краще контролювати власні емоції, особливо в стресових ситуаціях, і сприяє більш усвідомленій і здоровій поведінці.

Емпатія зароджується в дитинстві та починає формуватися з раннього віку через фізичне відчуття та відображення емоцій своїх близьких й опікунів. Когнітивна емпатія починає розвиватися з усвідомленням дитиною відмінності у сприйнятті світу іншими людьми, що з'являється приблизно у три-чотири роки. Такі первинні прояви емпатії є початковими формами співпереживання, але з часом вони можуть розвиватися в більш складні, що позитивно впливають на стосунки з оточуючими. Розвиток емпатії залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, включаючи соціально-економічний статус: вищий дохід може знижувати емпатію через меншу потребу у взаємодії та допомозі, що в умовах зростаючої нерівності доходів може призвести до зниження співпереживання між різними соціальними групами.

Значення емпатії є не лише інструментом повсякденної комунікації, але й ключовим фактором успіху в командній роботі та досягненні спільних

цілей. Вміння розуміти емоційний стан колег і клієнтів зміцнює командну роботу та сприяє досягненню спільних цілей. Здатність фахівця розпізнавати та відчувати емоції інших мінімізує ризик непорозумінь і конфліктів, що позитивно впливає на продуктивність співпраці. Емпатія сприяє конструктивному діалогу та є каталізатором конструктивного обговорення та ефективного розв'язання конфліктів, сприяючи зниженню напруги та створенню сприятливої робочої атмосфери. Керівники, які володіють емпатією, краще мотивують своїх підлеглих, що, у свою чергу, призводить до поліпшення бізнес-результатів.

У бізнес-середовищі емпатія є не просто бажаною якістю, а й стратегічно важливим елементом для підприємницької діяльності для досягнення стійкого успіху, оскільки вона забезпечує глибоке проникнення в потреби та мотивації споживачів, що є критично важливим для розробки успішних продуктів і послуг.

Емпатійний підхід на емоційному рівні сприяє формуванню міцних і тривалих відносин, підвищуючи їхню лояльність і сприяючи позитивному іміджу бренду. Більше того, даний підхід сприяє виявленню прихованих потреб і стимулює інновації, надаючи підприємствам конкурентну перевагу.

Крім того, в управлінні командою емпатія є запорукою ефективної комунікації та створення позитивної робочої атмосфери, гармонійного робочого середовища. Таким чином, емпатія є невід'ємною складовою успішної підприємницької діяльності, що впливає на всі аспекти бізнесу – від розробки продуктів до відносин з клієнтами та управління персоналом.

Висновок. Отже, підґрунтям створення цінності для споживача є здатність зрозуміти його потреби й те, що саме їм дасть змогу досягти бажаних цілей. Важливо пам'ятати, що споживачами є також люди, як і кожний із нас, яким притаманне складне поєднання

логіки й емоцій, а успішні товари та послуги орієнтують свою увагу саме на емоційну та раціональну сторони людського розуму. Збалансувати ці сторони можливо за допомогою дизайн-мислення, оскільки дуже важливо, щоб продукти викликали емоції у людей і були бажаними.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на поглиблений аналіз феномену «емпатичного розриву» у підприємців і команд розробників, виявляючи когнітивні та емоційні бар'єри, що перешкоджають точному розумінню потреб користувачів, та пропонуючи шляхи їх подолання в контексті дизайн-мислення для мінімізації такого розриву.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беспалюк Х. М., Процак К. В. Дизайн-мислення як ефективний метод адаптації до змін. *Journal of Lviv Polytechnic National University*. 2021. Vol. 5. № 1. С. 121-131.
2. Вішка І. С. Особливості застосування дизайн-мислення в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 1-6.
3. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. №1 (56). С. 53-60.
4. Лігоненко Л. О. Дизайн-менеджмент як методологія пошуку та впровадження інновацій. *Академічний огляд*. 2020. № 2 (53). С. 64-75.
5. Лопушняк Г., Бондаренко С., Дмитрук С. Дизайн-мислення як інструмент трансформації підходів до розвитку лідерства у соціальній сфері. *Social Development and Security*. 2024. Vol. 14. № 4. 2024. С. 261-295.
6. Мазоха І., Воробйова А. Психологічні особливості емпатійності студентів-психологів. *Сучасна психологія: проблеми та перспективи*. Збірник наукових праць за матеріалами III Всеукраїнської науково-практичної

конференції, 26 листопада 2021 р. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2021. С. 22-28.

7. Просіна О. В. Розвиток дизайн-мислення засобами мистецтва. *Мистецтво та освіта*. 2021. Т. 4. № 4 (102): веб-сайт. URL: <https://surl.li/opxtgs> (дата звернення: 27.03.2025).

8. Ситник Н. І. Дизайн-мислення: концептуальні засади, переваги й обмеження. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. №44. С. 43-48.

9. Ситник Н. І., Пермінова С. А., Чупріна М. О. Дизайн-мислення як інструмент організаційного навчання. *Економічний простір*. 2022. № 180. С. 148-153.

10. Ткаченко А. М., Плинокос Д. Д. Дизайн-мислення як нова парадигма розвитку стартапу. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2021. № 6 (39). С. 238-246.

11. Удріс Н. С. Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент. *Упаковка*. 2012. №6. С. 57-60.

REFERENCES

1. Bepaljuk Kh. M., Procak K. V. (2021) Dyzejn-myslennja jak efektyvnyj metod adaptaciji do zmin [Design thinking as an effective method of adaptation to changes]. *Journal of Lviv Polytechnic National University*, vol. 5, no. 1, pp. 121-131.
2. Vishka I. S. (2022) Osoblyvosti zastosuvannja dyzejn-myslennja v publichnomu upravlinni [Features of the application of design thinking in public administration]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadsjkogho*, vol. 33 (72), no. 4, pp. 1-6.
3. Zakharchenko N. V. (2022) Perspektyvy rozvytku dyzejn-myslennja v upravlinni biznesom ta innovacijamy [Prospects for the development of design thinking in business and innovation management]. *Akademichnyj oghljad*, no. 1 (56), pp. 53-60.

4. Lighonenko L. O. (2020) Dyzejn-menedzhment jak metodologhija poshuku ta vprovadzhennja innovacij [Design management as a methodology for finding and implementing innovations]. *Akademichnyj oghljad*, no. 2 (53), pp. 64-75.
5. Lopushnjak Gh., Bondarenko S., Dmytruk S. (2024) Dyzejn-myslennja jak instrument transformacii pidkhodiv do rozvytku liderstva u socialnij sferi [Design thinking as a tool for transforming approaches to leadership development in the social sphere]. *Social Development and Security*, vol. 14, no. 4, pp. 261-295.
6. Mazokha I., Vorobjova A. (2021) Psykhologhichni osoblyvosti empatijnosti studentiv-psykhologhiv [Psychological features of empathy of psychology students]. *Suchasna psykhologhija: problemy ta perspektyvy*. Zbirnyk naukovykh pracj za materialamy III Vseukrajinsjkoji naukovo-praktyčnoji konferenciji (Ukraine, Izmajil, 26 lystopada, 2021), Izmajil: RVV IDGhU, pp. 22-28.
7. Prosina O. V.: *website* (2021) Rozvytok dyzejn-myslennja zasobamy mystectva [Development of design thinking through art]. *Mystectvo ta osvita*, vol. 4, no. 4 (102). URL : <https://surl.li/opxtgs> (last accessed: 27.03.2025).
8. Sytnyk N. I. (2021) Dyzejn-myslennja: konceptualjni zasady, perevaghy j obmezhenja [Design thinking: conceptual foundations, advantages and limitations]. *Naukovyj visnyk Khersonsjkogho derzhavnogho universytetu*, no. 44, pp. 43-48.
9. Sytnyk N. I., Perminova S. A., Chuprina M. O. (2022) Dyzejn-myslennja jak instrument orghanizacijnogho navchannja [Design thinking as a tool for organizational learning]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 180, pp. 148-153.
10. Tkachenko A. M., Plynokos D. D. (2021) Dyzejn-myslennja jak nova paradyghma rozvytku startapu [Design thinking as a new paradigm for startup development]. *Centraljnoukrajinsjkyj naukovyj visnyk*, no. 6 (39), pp. 238-246.
11. Udris N. S. (2012) Dyzejn-myslennja ta dyzejn-menedzhment [Design thinking and design management]. *Upakovka*, no. 6, pp. 57-60.

УДК 338.512:656.073(477)

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ
БАГАТОФАКТОРНОЇ МАТЕМАТИЧНОЇ МОДЕЛІ
СОБІВАРТОСТІ ЗАЛІЗНИЧНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

*Калабухін Ю.Є., д.т.н., професор,
Зоріна О.І., д.е.н., професор,
Білогуров Є.О., к.т.н.
(УкрДУЗТ)*

Одним з найважливіших економічних показників діяльності залізничного транспорту є собівартість вантажних перевезень. На складність її розрахунку накладають відбиток такі фактори, як особливості технології залізничних перевезень, значна кількість господарств, що забезпечують процес транспортування вантажів, тип рухомого складу, вид енергоресурсів для тяги поїздів і т.д. На протязі останніх років тенденцією є щорічне зростання собівартості вантажних перевезень внаслідок багатьох причин. АТ «Укрзалізниця» з метою підвищення ефективності діяльності залізничного транспорту вишукує внутрішні резерви зменшення собівартості за рахунок поліпшення якісних показників використання рухомого складу. В статті надано результати наукового підходу до визначення впливу якісних показників використання рухомого складу на собівартість вантажних перевезень на основі складання багатофакторної математичної моделі, яка описує відповідну залежність.

Ключові слова: залізничний транспорт, вантажні перевезення, експлуатаційні витрати, рухомий склад, собівартість вантажних перевезень, математична модель.

**SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO THE
FORMATION OF A MULTIFACTOR MATHEMATICAL MODEL OF
THE COST OF RAILWAY FREIGHT TRANSPORTATION**

*Kalabukhin Y. E., Dr. Sc. (Tech.), professor,
Zorina O.I., Dr. Sc. (Econ.), professor,
Bilohurov E.O, PhD (Tech.)
(USURT)*

One of the most important economic indicators of railway transport is the cost of freight transportation. The complexity of calculating the cost is influenced by such factors as the features of railway transportation technology, a significant number of farms that provide the process of transporting goods, the type of rolling stock, the type of energy resources for traction of trains, and so on. The annual increase in the cost of freight transportation has been a stable trend over a significant period of time. The reason for this is a decrease in the volume of freight traffic, significant wear and tear of rolling stock, an increase in the cost of material resources, and so on. In order to increase the efficiency of railway transport, JSC "Ukrzaliznytsia" is looking for internal reserves to reduce costs. Cost reduction is possible by improving the quality indicators of the use of rolling stock. Therefore, a reliable determination of the influence of quality indicators of the use of rolling stock on the cost of freight transportation from a scientific point of view is important. Scientific research in this

direction has always been relevant and is still the focus of attention of both domestic and foreign scientists and specialists.

To assess the nature and degree of dependence of the cost of freight transportation on a specific qualitative indicator of the use of rolling stock, the method of unit expense rates is used. This approach allows us to analyze the impact on the cost of freight transportation of only one specific qualitative indicator of the use of rolling stock. Every year, JSC Ukrzaliznytsia simultaneously records and indicates the value of several qualitative indicators of the use of rolling stock. Therefore, for a comprehensive analysis of the impact on the cost of freight transportation of several quality indicators at once, which are determined at a specific point in time, it is proposed to use a multifactor mathematical model. This model is built on the principles of the theory of experimental design.

The article presents the results of a scientific approach to determining the influence of quality indicators of the use of rolling stock on the cost of freight transportation based on the construction of a multifactor mathematical model.

Keywords: *railway transport, freight transportation, operating costs, rolling stock, cost of freight transportation, mathematical model.*

Постановка проблеми та її зв'язок з науковими чи практичними завданнями. Однією з головних задач АТ «Укрзалізниця» є зниження собівартості вантажних залізничних перевезень, що може бути досягнуто за рахунок вишукування внутрішніх резервів. Звісно, що на собівартість залізничних перевезень як вантажних, так і пасажирських, значно впливає рівень використання рухомого складу, який має кількісне відображення у відповідних якісних показниках. Тому достовірне визначення впливу якісних показників використання рухомого складу на собівартість вантажних перевезень залізничним транспортом з наукової точки зору уявляє важливе значення. Наукові дослідження в цьому напрямку завжди були актуальними і по теперішній час знаходяться в центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних вчених та спеціалістів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання визначення собівартості залізничних перевезень та впливу на неї експлуатаційних факторів розглянуто в багатьох роботах вчених-економістів в галузі залізничного транспорту.

В роботі [1] вказується на необхідність проведення досконалої систематизації експлуатаційних факторів

зادля здійснення аналізу їх впливу на собівартість залізничних перевезень.

В роботі [2] розглянуто питання теоретико-методичного підходу до формування економічно обґрунтованих експлуатаційних витрат структурних підрозділів залізничного транспорту. Автором надано результати дослідження впливу факторів експлуатації на поточні витрати.

В роботі [3] автором відмічається значення методу одиничних витратних ставок для визначення собівартості залізничних перевезень. Вказується на те, що саме за цим методом можна з високою точністю визначити вплив якісних показників використання рухомого складу на собівартість залізничних перевезень. Пропонується використовувати даний науково-практичний підхід у вирішенні завдань контролінгу.

В роботі [4] наведено результати кількісної оцінки впливу якісних показників використання рухомого складу на собівартість вантажних перевезень.

В роботі [5] запропоновано удосконалену факторно-критеріальну модель оцінки використання рухомого складу залізничного транспорту. Представлена модель має ряд переваг перед діючою системою, що використовується в статистичних

підрозділах АТ «Укрзалізниця» і дозволяє виконати аналіз та надати пропозиції щодо оптимізації використання рухомого складу.

В роботі [6] окреслені аспекти визначення впливу якісних показників на ефективність використання рухомого складу на основі матричного підходу. На базі цього підходу здійснено обчислення вагомості впливу якісних показників на продуктивність вагона.

Виділення не вирішених частин загальної проблеми. На економічні показники експлуатаційної діяльності залізничного транспорту значно впливає зміна якісних показників використання рухомого складу. На практиці вплив цих показників на собівартість перевезень визначається за допомогою методу одиничних витратних ставок. Зазначений підхід дозволяє здійснити аналіз впливу на собівартість вантажних перевезень тільки одного окремого якісного показника. За статистичними даними АТ «Укрзалізниця» одночасно ведеться облік і вказується значення одночасно декількох якісних показників використання рухомого складу. Тому для комплексного аналізу впливу на собівартість вантажних перевезень одразу декількох якісних показників, визначених на конкретний момент часу, пропонується використати багатофакторну математичну модель, яку побудовано на положеннях теорії планування експерименту.

Формування цілей статті. Метою статті є виклад науково-практичного підходу до формування багатофакторної математичної моделі залежності залежної частини собівартості вантажних перевезень від якісних показників використання рухомого складу на основі положень теорії планування експерименту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вплив якісного показника

використання рухомого складу на залежну частину собівартості 10 ткм нетто вантажних перевезень визначається або прямо пропорційною (1), або зворотно пропорційною (2) залежністю:

$$C_{\text{зал}}^{10 \text{ ткм нетто}} = b + a \times \text{ЯП}, \quad (1)$$

$$C_{\text{зал}}^{10 \text{ ткм нетто}} = b + a \times \frac{1}{\text{ЯП}}, \quad (2)$$

де a, b – коефіцієнти рівняння;

ЯП – якісний показник використання рухомого складу.

Вид залежності залежної частини собівартості 10 ткм нетто вантажних перевезень від якісних показників використання рухомого складу представлено у таблиці 1. Коефіцієнти a та b для кожної залежності розраховуються за допомогою методу одиничних витратних ставок.

В таблиці 2 надано статистичні дані за регіональними філіями АТ «Укрзалізниця» за основними якісними показниками використання рухомого складу станом на 2021 рік [7].

Визначимо тісноту зв'язку між факторами, що обрано, скориставшись розрахунком коефіцієнту кореляції за формулою

$$k_{AB} = \frac{\sum_{i=1}^{i=z} [(A_i - \bar{A}) \times (B_i - \bar{B})]}{\sqrt{\sum_{i=1}^{i=z} (A_i - \bar{A})^2 \times \sum_{i=1}^{i=z} (B_i - \bar{B})^2}}, \quad (3)$$

де A_i, B_i – значення фактору відповідно, A та B в i -тій точці спостереження;

$\bar{A}, \bar{B}$ – середнє арифметичне значення фактору відповідно, A та B ;

z – кількість спостережень.

Результати розрахунку складових коефіцієнту кореляції між факторами за результатами $z = 96$ спостережень наведено у таблиці 3.

Таблиця 1

Вид залежності залежної частини собівартості 10 ткм нетто вантажних перевезень від якісних показників використання рухомого складу

Найменування показника	Вид залежності	Найменування позначень
Динамічне навантаження навантаженого вагона, т нетто/ваг.	$C_{зал}^{10 \text{ ткм нетто}} = b_1 + \frac{a_1}{P_{дин}^{нав}}$	$P_{дин}^{нав}$ – динамічне навантаження навантаженого вагона
Середня маса поїзда брутто, т брутто	$C_{зал}^{10 \text{ ткм нетто}} = b_2 + \frac{a_2}{Q_{бр}}$	$Q_{бр}$ – середня маса поїзду брутто
Коефіцієнт порожнього пробігу вагонів до навантаженого	$C_{зал}^{10 \text{ ткм нетто}} = b_3 + a_3 \times \alpha_{пор}^{нав}$	$\alpha_{пор}^{нав}$ – коефіцієнт порожнього пробігу вагонів до навантаженого
Статичне навантаження вагона, т. нетто/ваг.	$C_{зал}^{10 \text{ ткм нетто}} = b_4 + \frac{a_4}{P_{ст}}$	$P_{ст}$ – статичне навантаження вагона
Дільнична швидкість, км/год.	$C_{зал}^{10 \text{ ткм нетто}} = b_5 + \frac{a_5}{V_{д}}$	$V_{д}$ – дільнична швидкість
Коефіцієнт допоміжного пробігу локомотивів	$C_{зал}^{10 \text{ ткм нетто}} = b_6 + a_6 \times (1 + \beta_{доп})$	$\beta_{доп}$ – коефіцієнт допоміжного пробігу локомотивів
Середньодобовий пробіг вагона, км/добу	$C_{зал}^{10 \text{ ткм нетто}} = b_7 + \frac{a_7}{S_{в}}$	$S_{в}$ – середньодобовий пробіг вагона

Таблиця 2

Якісні показники використання рухомого складу за регіональними філіями АТ «Укрзалізниця» станом на 2021 рік [7]

Найменування показника	Регіональна філія					
	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт порожнього пробігу вагонів до навантаженого	0,679	0,642	0,735	0,69	0,748	0,856
Статичне навантаження вагона, т нетто/ваг.	62,66	67,25	66,37	65,16	57,66	61,44
Дільнична швидкість, км/год.	37,6	34,3	36,2	40,4	35,2	31,0

Таблиця 3.

Результати розрахунку складових коефіцієнту кореляції між факторами при кількості спостережень $z = 96$

Найменування показника	Найменування фактору		
	Коефіцієнт порожнього пробігу вагонів до навантаженого	Статичне навантаження вагона	Дільнична швидкість
Середнє арифметичне значення	0,675	62,21	37,30
Разом середньоквадратичне відхилення	0,768	951,656	1929,020
Разом добуток $\sum_{i=1}^z [(A_i - \bar{A}) \times (B_i - \bar{B})]$:			
коефіцієнт порожнього пробігу вагонів до навантаженого	-	-11,61	104,17
статичне навантаження вагона	-	-	-7,12

Результати розрахунку коефіцієнту кореляції між факторами за результатами $z = 96$ спостережень наведено у таблиці 4.

Проведений аналіз вказує, що тіснота зв'язку між факторами:

- коефіцієнт порожнього пробігу вагонів до навантаженого та статичне навантаження вагона – помітна;

- коефіцієнт порожнього пробігу вагонів до навантаженого та дільнична швидкість – слабка;

- статичне навантаження вагона та дільнична швидкість – майже відсутня.

Модель цільової функції представимо в наступному виді:

$$Y = a_0 + a_1 \cdot X_1 + a_2 \cdot X_2 + a_3 \cdot X_3 + a_{11} \cdot X_1^2 + a_{22} \cdot X_2^2 + a_{33} \cdot X_3^2 + a_{12} \cdot X_1 \cdot X_2 + a_{13} \cdot X_1 \cdot X_3 + a_{23} \cdot X_2 \cdot X_3, \quad (4)$$

де $a_0, a_1, a_2, a_3, a_{11}, a_{22}, a_{33}, a_{12}, a_{13}, a_{23}$ – коефіцієнти регресії;

X_1 – коефіцієнт порожнього пробігу вагонів до навантаженого у кодовому вимірі;

X_2 – статичне навантаження вагона у кодовому вимірі;

X_3 – дільнична швидкість у кодовому вимірі.

Кодування та інтервали варіювання факторів наведені в таблиці 5.

Таблиця 4

Результати розрахунку коефіцієнту кореляції між факторами при кількості спостережень $z = 96$

Найменування фактору	Статичне навантаження вагона	Дільнична швидкість
Коефіцієнт порожнього пробігу вагонів до навантаженого	-0,4295	-0,1850
Статичне навантаження вагона	-	0,07689

Таблиця 5

Кодування та інтервали варіювання факторів

Найменування фактору	Значення факторів та інтервали їх варіювання					
	Межа зміни фактору		Інтервал варіювання	Кодування фактору		
	нижня	верхня		-1	0	1
Коефіцієнт порожнього пробігу вагонів до навантаженого	0,642	0,856	0,107	0,642	0,749	0,856
Статичне навантаження вагона, т нетто/ваг.	57,66	66,37	4,355	57,66	62,015	66,37
Дільнична швидкість, км/год.	31	40,4	4,7	31	35,7	40,4

Для оцінки коефіцієнтів регресії скористаємось ортогональним композиційним планом, запропонованим Боксом [8], матриця якого наведена у таблиці 6.

В таблиці 7 наведено значення якісних показників використання рухомого складу в точках плану експерименту для знаходження відповідних значень залежної частини собівартості вантажних перевезень.

Таблиця 6

Матриця X та план експерименту для визначення коефіцієнтів регресії ($\beta=0,73$)

№ спостереження	Матриця F									
	X0	Матриця X			$X1^2 - \beta$	$X2^2 - \beta$	$X3^2 - \beta$	$X1 \times X2$	$X1 \times X3$	$X2 \times X3$
		X1	X2	X3						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1	-1	-1	-1	0,270	0,270	0,270	1	1	1
2	1	1	-1	-1	0,270	0,270	0,270	-1	-1	1
3	1	-1	1	-1	0,270	0,270	0,270	-1	1	-1
4	1	1	1	-1	0,270	0,270	0,270	1	-1	-1
5	1	-1	-1	1	0,270	0,270	0,270	1	-1	-1
6	1	1	-1	1	0,270	0,270	0,270	-1	1	-1
7	1	-1	1	1	0,270	0,270	0,270	-1	-1	1
8	1	1	1	1	0,270	0,270	0,270	1	1	1
9	1	-1,215	0	0	0,746	-0,730	-0,730	0	0	0
10	1	1,215	0	0	0,746	-0,730	-0,730	0	0	0
11	1	0	-1,215	0	-0,730	0,746	-0,730	0	0	0
12	1	0	1,215	0	-0,730	0,746	-0,730	0	0	0
13	1	0	0	-1,215	-0,730	-0,730	0,746	0	0	0
14	1	0	0	1,215	-0,730	-0,730	0,746	0	0	0
15	1	0	0	0	-0,730	-0,730	-0,730	0	0	0

Таблиця 7

Матриця X та абсолютні значення якісних показників використання рухомого складу в точках плану експерименту

№ спостереження	Матриця X			План експерименту		
	X1	X2	X3	Коефіцієнт порожнього пробігу вагонів до навантаженого	Статичне навантаження вагона, т нетто	Дільнична швидкість, км/год.
1	-1	-1	-1	0,642	57,7	31,0
2	1	-1	-1	0,856	57,7	31,0
3	-1	1	-1	0,642	66,4	31,0
4	1	1	-1	0,856	66,4	31,0
5	-1	-1	1	0,642	57,7	40,4
6	1	-1	1	0,856	57,7	40,4
7	-1	1	1	0,642	66,4	40,4
8	1	1	1	0,856	66,4	40,4
9	-1,215	0	0	0,504	62,0	35,7
10	1,215	0	0	1,040	62,0	35,7
11	0	-1,215	0	0,749	45,3	35,7
12	0	1,215	0	0,749	80,6	35,7
13	0	0	-1,215	0,749	62,0	24,335
14	0	0	1,215	0,749	62,0	49,086
15	0	0	0	0,749	62,0	35,7

Розрахунок значень залежної частини собівартості вантажних перевезень у відповідних точках плану експерименту виконувалось за допомогою методу одиничних витратних ставок.

Калькуляційною одиницею було прийнято 1000 ткм нетто.

Коефіцієнти регресії цільової функцій Y , які було отримано, наведені у таблиці 8.

Таблиця 8

Коефіцієнти регресії цільової функцій Y

a_0	a_1	a_2	a_3	a_{11}
620,554	24,626	-4,366	-6,026	0,190
a_{22}	a_{33}	a_{12}	a_{13}	a_{23}
-0,858	-0,393	-0,001	-0,249	-0,001

В таблиці 9 наведено результати експерименту за багатофакторною розрахунку залежної частини собівартості моделлю (БФММ) та за методом 1000 ткм нетто в точках плану одиничних витратних ставок (МОВС).

Таблиця 9

Результати розрахунку залежної частини собівартості 1000 ткм нетто в точках плану експерименту за БФММ та за МОВС

№ спостереження	Рівень фактора			Результат розрахунку $C_{\text{зал}}^{1000 \text{ ткм нетто}}$, грн.		$(Y_i - \bar{Y})^2$	$(Y_i - \hat{Y}_i)^2$
	X1	X2	X3	МОВС	БФММ		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	-1	-1	-1	606,50	605,01	176,34	2,22
2	1	-1	-1	645,32	654,76	652,33	89,11
3	-1	1	-1	601,29	596,28	341,86	25,09
4	1	1	-1	640,11	646,03	413,34	35,02
5	-1	-1	1	598,02	593,46	473,47	20,83
6	1	-1	1	635,85	642,21	258,27	40,48
7	-1	1	1	592,81	584,72	727,34	65,39
8	1	1	1	630,63	633,47	117,74	8,09
9	-1,215	0	0	574,24	590,91	2073,83	278,036
10	1,215	0	0	670,07	650,75	2529,15	373,07
11	0	-1,215	0	631,71	624,59	142,34	50,66
12	0	1,215	0	609,51	613,98	105,46	20,00
13	0	0	-1,215	633,68	627,30	193,23	40,76
14	0	0	1,215	608,91	612,65	118,14	14,00
15	0	0	0	618,04	620,55	3,03	6,32
Середнє значення				619,78	Разом	8325,85	1069,09

За результатами таблиці 9 детермінації який визначається за розрахуємо критерій Фішера. Для цього формулою спочатку розрахуємо коефіцієнт

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2 - \sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2}, \quad (5)$$

де $\bar{Y}$ – середнє арифметичне значення функції відклику (за МОВС);

Y_i – значення функції відклику в i -тій точці спостереження (за МОВС);

$\hat{Y}_i$ – розрахункові значення функції відклику в i -тій точці спостереження (за БФММ);

n – кількість спостережень, $n = 15$;

m – кількість факторів, $m = 3$.

Коефіцієнт детермінації складає

$$R^2 = \frac{8325,85 - 1069,09}{8325,85} = 0,872$$

Розрахункове значення критерію Фішера визначається за формулою

$$F_{\text{розр}} = \frac{R^2}{1 - R^2} \times \frac{n - m - 1}{m}, \quad (6)$$

Розрахункове значення критерію Фішера складає

$$F_{\text{розр}} = \frac{0,872}{1 - 0,872} \times \frac{15 - 3 - 1}{3} = 24,89.$$

При $n = 15$, $m = 3$, $P = 0,95$ табличне значення критерію Фішера складає $F_{\text{табл}} = 3,29$.

Таким чином, $F_{\text{розр}} > F_{\text{табл}}$, що вказує на адекватність багатовимірної моделі залежної частини собівартості 1000 ткм нетто вантажних перевезень, яку отримано.

Порівняння результатів розрахунку залежної частини собівартості 1000 ткм нетто вантажних перевезень за багатовимірною математичною моделлю з результатами розрахунку за методом одиничних витратних ставок (рис. 1, 2, 3) ілюструє їх достатню достовірність.

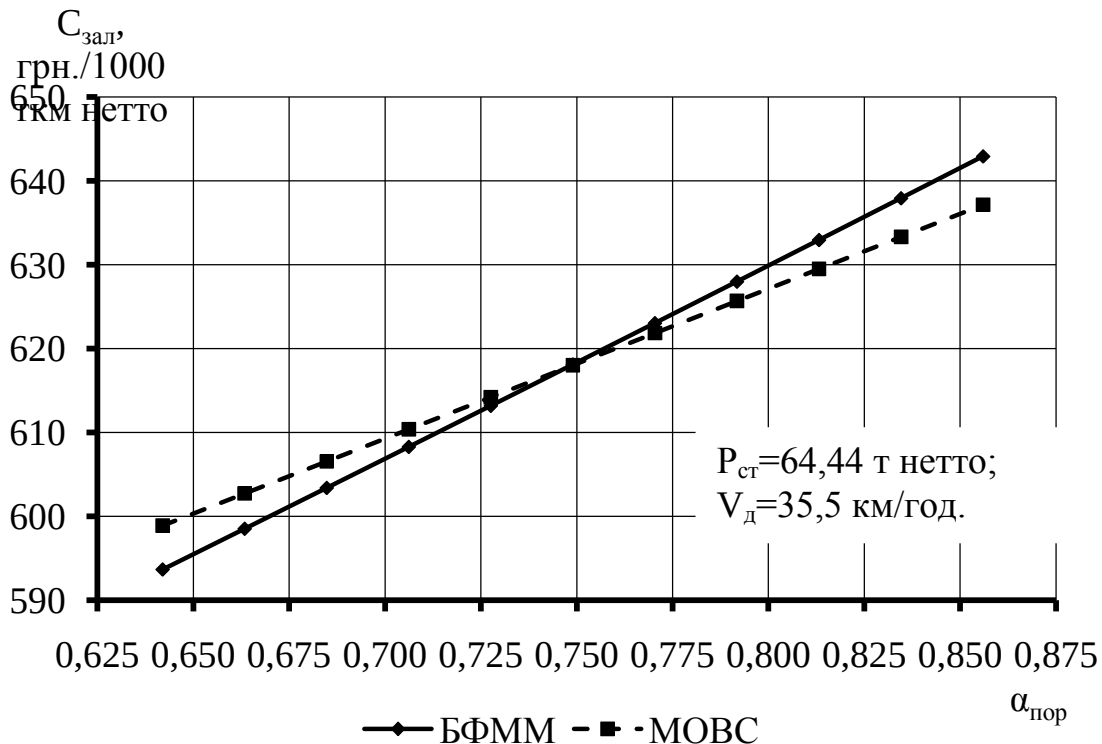


Рис. 1. Вплив коефіцієнту порожнього пробігу вагонів до навантаженого на залежну частину собівартості вантажних перевезень

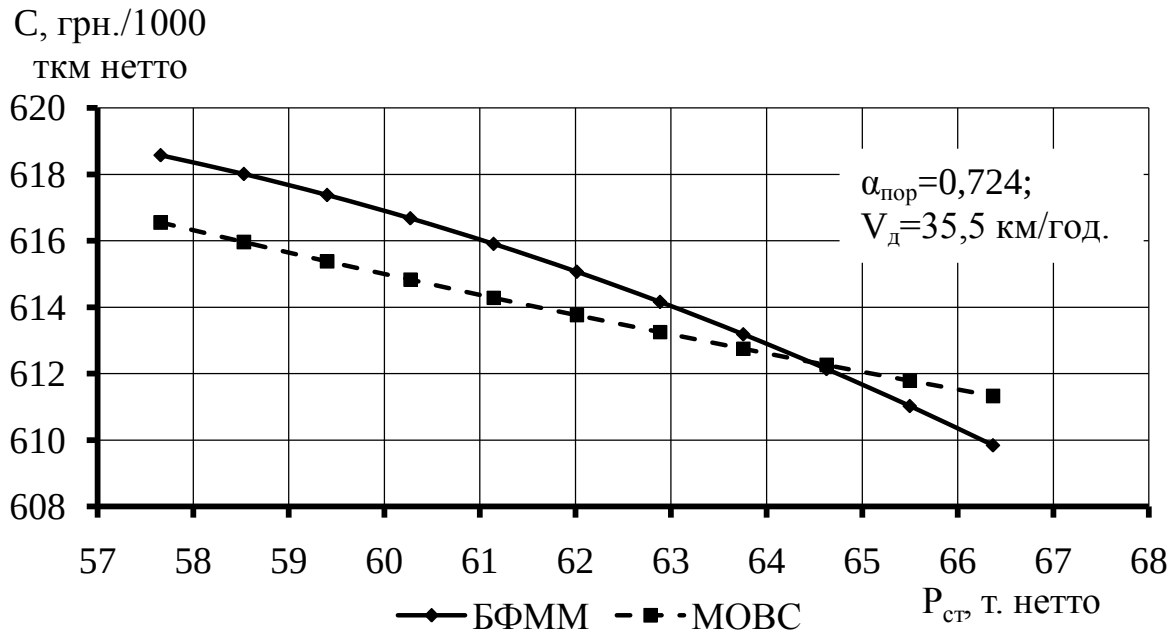


Рис. 2. Вплив статичного навантаження на залежну частину собівартості вантажних перевезень

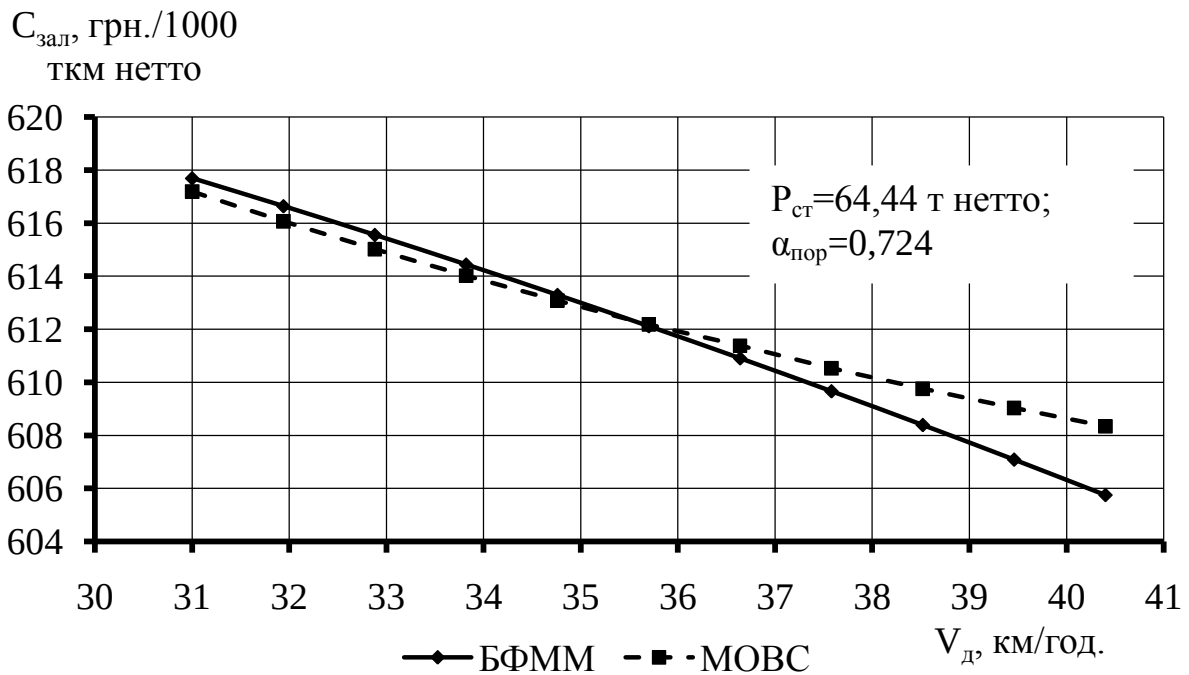


Рис. 3. Вплив дільничної швидкості на залежну частину собівартості вантажних перевезень

В таблиці 10 наведено результати розрахунку залежної частини собівартості 1000 ткм нетто за якісними показниками використання рухомого складу у

відповідності до статистичних даних за регіональними філіями АТ «Укрзалізниця», які наведено у табл. 1.

Таблиця 10

Результати розрахунку залежної частини собівартості 1000 ткм нетто за якісними показниками використання рухомого складу у відповідності до статистичних даних АТ «Укрзалізниця» за БФММ та за МОВС

Регіональна філія	Рівень фактора			Результат розрахунку $C_{\text{зал}}^{1000 \text{ ткм нетто}}$, грн.		$\frac{ Y_i - \hat{Y}_i }{\hat{Y}_i} \cdot 100$
	X1	X2	X3	МОВС	БФММ	
1	-0,654	0,148	0,404	603,52	601,42	0,347
2	-1,0	1,202	-0,298	597,33	591,32	1,006
3	-0,131	1,000	0,106	612,66	611,47	0,194
4	-0,551	0,722	1,000	601,93	597,15	0,794
5	-0,009	-1,000	-0,106	621,13	624,47	0,537
6	0	-0,132	-1,0	642,88	651,81	1,390
Разом						4,269

Розрахуємо відносну похибку, яка визначається за формулою

$$S = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^{i=n} \frac{|Y_i - \hat{Y}_i|}{\hat{Y}_i} \times 100 \%, \quad (7)$$

де Y_i – значення функції відклику в i -тій точці спостереження (за МОВС);

$\hat{Y}_i$ – розрахункове значення функції відклику в i -тій точці спостереження (за БФММ);

n – кількість спостережень, $n = 6$.

Відносна похибка складає

$$S = \frac{4,269}{6} = 0,712\%.$$

Порівняння результатів розрахунку залежної частини собівартості 1000 ткм нетто вантажних перевезень за багатофакторною математичною моделлю з результатами розрахунку за методом одиничних витратних ставок за регіональними філіями АТ «Укрзалізниця» (рис. 4) ілюструє їх достатню достовірність.

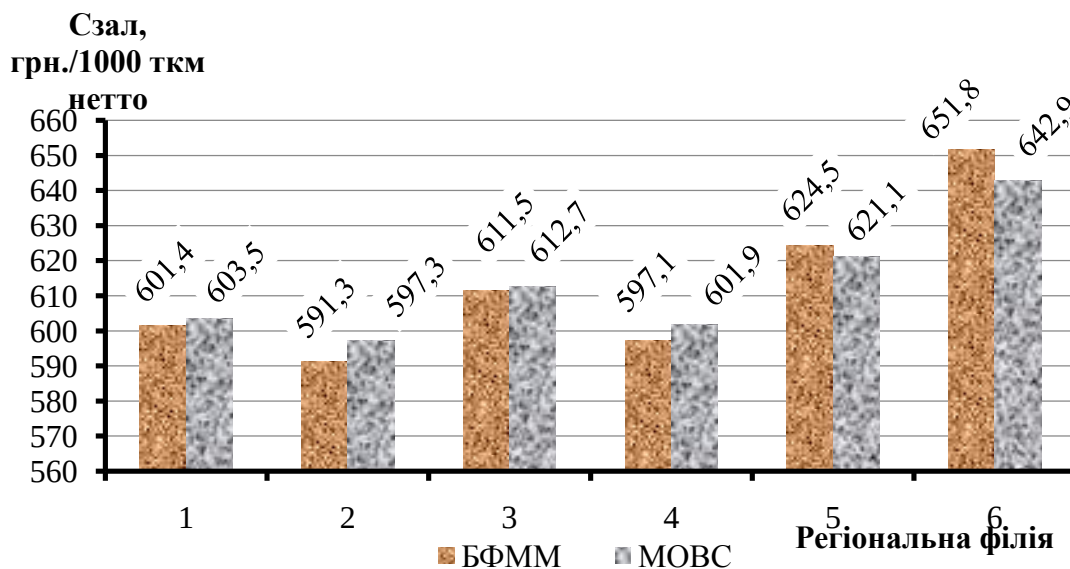


Рис. 4. Рівень залежної частини собівартості вантажних перевезень за регіональними філіями АТ «Укрзалізниця»

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. Таким чином, застосування положень теорії планування експерименту дозволило отримати багатофакторну математичну модель, яка із достатнім для практичного застосування рівнем достовірності визначає залежність залежної частини собівартості вантажних перевезень від якісних показників використання рухомого складу. Зазначена математична модель дозволяє визначати одночасний вплив декількох якісних показників використання рухомого складу на собівартість вантажних перевезень.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Макаренко М.В. Формування витрат на залізничному транспорті України: теорія і практика : монографія / М.В. Макаренко, М.В. Потетюєва. – Київ: ДЕТУТ, 2012. – 189 с.
2. Овруцька В.В. Фактори формування економічно обґрунтованих витрат на підприємствах залізничної галузі / В.В. Овруцька // Ефективна економіка Електронне видання №6. – 2019.
3. Зова В.А. Оцінка методів аналізу собівартості залізничних перевезень у вирішенні завдань контролінгу / В.А. Зова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – № 32, 2010. С. 105-109.
4. Зоріна О.І. Результати дослідження впливу якісних показників використання рухомого складу на собівартість вантажних перевезень / О.І. Зоріна, Н.М. Каменева, А.В. Кіпренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2023. – №3. – С. 271-279.
5. Зіць О.Є. Удосконалення факторно-критеріальної моделі оцінки ефективності використання рухомого складу / О.Є. Зіць // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2018. №. 62. С. 64-75.
6. Ейтутіс Г.Д. Матричний підхід щодо впливу якісних показників на ефективність використання рухомого складу / Г.Д. Ейтутіс, В.В. Габа // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2015. – Вип. 33. – С. 90–104.
7. Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Укрзалізниця» (2006-2021 рр.). – К.: Укрзалізниця, 2022. – 38 с.
8. Калабухін Ю.Є. Застосування методології планування експерименту для математичного моделювання енерговитрат тягового рухомого складу на тягу поїздів / Ю.Є. Калабухін // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – Вип. 17. – С. 187-196.

REFERENCES

1. Makarenko M.V. (2012) Formuvannya vytrat na zaliznychnomu transporti Ukrainy: teoriya i praktyka [Formation of expenses on railway transport of Ukraine: theory and practice] Kyiv: University of Economics and Transport Technologies.
2. Ovruts'ka V.V. (2019) Faktory formuvannya ekonomichno obgruntovanykh vytrat na pidpryyemstvakh zaliznychnoyi haluzi [Factors of formation of economically justified costs at enterprises of the railway industry] *An efficient economy*, vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7> 143.
3. Zova V.A. (2010) Otsinka metodiv analizu sobivartosti zaliznychnykh perevezen' u vyrishenni zavdan' kontrolinhu [Evaluation of methods of analysis of the cost of railway transportation in solving controlling tasks] *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 32, pp. 105-109.
4. Zorina O.I. (2023) Rezultaty doslidzhennia vplyvu yakisnykh pokaznykiv vykorystannia rukhomoho skladu na sobivartist vantazhnykh perevezen [Results of a study of the influence of qualitative indicators of the use of rolling stock on the cost of freight transportation] *Bulletin of*

Khmelnytskoho national university, no. 3, pp. 271-279.

5. Zits O.Ie. (2018) Udoskonalennia faktorno-kryterialnoi modeli otsinky efektyvnosti vykorystannia rukhomoho skladu [Improvement of the factor-criterian model of the efficiency of the use of a mobile composition] *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 62, pp. 64-75.

6. Eitutis H.D. (2015) Matrychnyi pidkhid shchodo vplyvu yakisnykh pokaznykiv na efektyvnist vykorystannia rukhomoho skladu [Matrix approach about the impact of quality indicators of the effectiveness using of rolling stock] *Collection of scientific works DETYT. Serii: «Economics and management»*, vol. 33, pp. 90-104.

7. Dovidnyk osnovnykh pokaznykiv roboty rehional'nykh filiy AT «Ukrzadziznytsya» (2006-2021 rr.). (2022). [Directory of the main performance indicators of regional branches of JSC "Ukrzadziznytsia" (2006-2021)]. Kyiv.

8. Kalabukhin Yu.Ye. (2007) Zastosuvannia metodolohii planuvannia eksperimentu dlia matematychnoho modeliuvannia enerhovytrat tiahovoho rukhomoho skladu na tiahу poizdiv [Application of experiment planning methodology for mathematical modeling of energy consumption of traction rolling stock for train traction] *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 17, pp. 187-196.

УДК 658:005.3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАГРОЗИ

*Дикань В. Л., д.е.н., професор,
Каличева Н. Є., д.е.н., професор
Чорнобровка І.В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

Дослідження особливостей функціонування сучасних підприємств дозволило виявити, що для збереження конкурентних позицій на ринку суб'єкти реального сектору економіки інтегрують сучасні технічні та технологічні рішення, застосовують масштабовані та гнучкі цифрові новації для вдосконалення складних виробничих процесів, досягнення наскрізної видимості, покращення якості виробництва та загалом оптимізації бізнес-процесів. З'ясовано, що для досягнення поставлених завдань керівництво підприємства повинне зосередитися на оптимізації всіх процесів, пов'язаних з виробництвом кінцевого продукту, починаючи від замовлення сировини і закінчуючи безпосереднім виробництвом продукції. Визначено, що управління ефективністю виробничих процесів підприємства – це діяльність, пов'язана з плануванням, організацією, контролем та координацією виробничих процесів з метою досягнення максимальної продуктивності господарської діяльності та якості продукції при мінімізації операційних витрат. З'ясовано, що нині ключовим драйвером трансформаційних змін у виробничій діяльності виступає цифровізація. Розкрито напрями здійснення цифрових перетворень і особливості їх реалізації. Акцентовано увагу як на позитивних аспектах цифровізації, так і на загрозах та викликах застосування цифрових технологічних рішень у сфері виробництва.

Ключові слова: *виробництво, управління, цифровізація, ризики, загрози, технологічний розвиток, зміни, виробнича структура, раціональність, оптимальність.*

ENSURING THE EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE'S PRODUCTION PROCESSES: CURRENT OPPORTUNITIES AND THREATS

*Dykan V., Doctor Of Economic Sciences, Professor,
Kalicheva N., Doctor Of Economic Sciences, Professor
Chornobrovka I., Candidate of Economic Sciences, associate professor (USURT)*

Today, manufacturing enterprises are faced with increasing competitive pressure and the complexity and variability of consumer demands. To meet the latest and generally maintain competitive positions in the market, enterprises integrate modern technical and technological solutions, apply scalable and flexible digital innovations to improve complex production processes, achieve end-to-end visibility, improve production quality and optimize business processes. Against the backdrop of rapid transformation of global industry and restructuring of global supply chains, Ukrainian enterprises need to create new production structures based on a combination of innovative, economic and organizational factors of production and take into account global trends to maintain and increase competitive

advantages in the market. Research into the features of the functioning of modern enterprises has revealed that in order to maintain competitive positions in the market, entities of the real sector of the economy integrate modern technical and technological solutions, apply scalable and flexible digital innovations to improve complex production processes, achieve end-to-end visibility, improve production quality and generally optimize business processes. It found that to achieve the set goals, the enterprise management should focus on optimizing all processes related to the production of the final product, starting from ordering raw materials and ending with the direct production of products. It was determined that the management of the efficiency of the enterprise's production processes is an activity related to the planning, organization, control and coordination of production processes in order to achieve maximum productivity of economic activity and product quality while minimizing operating costs. It found that digitalization is currently the key driver of transformational changes in production activities. The directions of digital transformation and the features of their implementation are reveal. Attention is focus on both the positive aspects of digitalization and the threats of using digital technological solutions in the field of production.

Keywords: *production, management, digitalization, risks, threats, technological development, changes, production structure, rationality, optimality.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. На сьогодні виробничі підприємства стикаються зі зростаючим конкурентним тиском і ускладненням та мінливістю вимог споживачів. Для задоволення останніх і загалом збереження конкурентних позицій на ринку підприємства інтегрують сучасні технічні та технологічні рішення, застосовують масштабовані та гнучкі цифрові новачії для вдосконалення складних виробничих процесів, досягнення наскрізної видимості, покращення якості виробництва та оптимізації бізнес-процесів.

В Україні відсталість техніко-технологічної бази виробництва та низька конкурентоспроможність вітчизняної продукції дуже ускладнюють пошук оптимальних організаційних рішень для налагодження ефективних бізнес-процесів. У той час як такі розвинені країни, як США, Японія та Китай, створюють та активно застосовують інноваційні рішення шостого технологічного укладу, Україна ледь переступила поріг п'ятого технологічного укладу. При цьому на останній припадає лише 5% українського виробництва, тоді як значна частина виробництва базується на третьому та четвертому технологічних рівнях – 58% та

38% відповідно.

На тлі швидкої трансформації світової промисловості та перебудови глобальних ланцюгів постачання українські підприємства для збереження та нарощення конкурентних переваг на ринку потребують створення нових виробничих структур, заснованих на поєднанні інноваційних, економічних та організаційних факторів виробництва і врахуванні глобальних трендів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Проблематика теоретико-методологічних напрямів підвищення ефективності виробничих процесів підприємств розкрита в дослідженнях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких роботи Лезіної А. В., Гусевої О. Ю., Драган О. І., Кавецького В. В., Коваленко М. В., Бойчук Н.Я., Ареф'євої О. В., Глушчевського В. В., Дергачова Є. В. та ін. [1-9].

Незважаючи на наявний науковий доробок в питаннях підвищення ефективності виробничих процесів, багато проблем залишаються недостатньо дослідженими. Передусім це стосується трансформації підходів до визначення ключових напрямів подальшого розвитку підприємств в сучасних умовах

господарювання.

Метою статті є дослідження підходів до забезпечення ефективності виробничих процесів підприємств з урахуванням загроз та можливостей середовища їх функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах порушення усталених ланцюгів постачання, рекордної інфляції та коливань попиту і стрімкого зростання витрат на виробництво підприємствам вкрай необхідно зосередитися на зниженні виробничих витрат, збільшенні продуктивності роботи і пошуку дієвих напрямів та інструментів забезпечення операційної ефективності діяльності підприємств. Останнє вказує на потребу детальнішого дослідження можливостей підвищення ефективності виробництва, зокрема реалізованих за рахунок адаптації процесів, оцифрування систем та застосування цифрових технологічних рішень, і виявлення загроз, зумовлених такого роду трансформаціями.

Відзначимо, що загалом ефективне управління виробничою діяльністю підприємства – це системний, специфічний і комплексний управлінський підхід, спрямований на забезпечення продуктивності виробничих процесів підприємства. Він включає стратегії, заходи, методи та інструменти, спрямовані на досягнення максимальної продуктивності та ефективності виробничих процесів.

У свою чергу, ефективність виробництва безпосередньо залежить від того, наскільки раціонально сформована виробнича структура підприємства. Адже дієва виробнича структура створює умови для вдосконалення виробництва, ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також підвищення якості продукції.

Технологічні зміни, розвиток спеціалізації та кооперації між підприємствами, технологічний прогрес та інші фактори можуть призвести до створення нових або перепрофілювання

існуючих виробничих потужностей. Крім того, на підприємствах можуть з'являтися непродуктивні виробничі площі. Все це призводить до необхідності реорганізації виробничої структури підприємств з метою забезпечення відповідності вимогам сучасного розвитку підприємств.

Потрібно зазначити, що трансформація виробничої структури на вітчизняних підприємствах проявляється в наступних напрямках [10]:

- створення нових принципів організації виробництва;
- вдосконалення та оптимізація існуючих виробничих зв'язків;
- зміна ролей працівників у проектуванні робочих місць та прийнятті оперативних рішень;
- оптимізація розміщення обладнання;
- підготовка та перепідготовка працівників;
- застосування нових форм організації виробництва та праці.

Промислові підприємства вдосконалюють свої виробничі структури за такими напрямками:

- оптимізація розмірів підприємства. Це дозволить забезпечити необхідний випуск продукції з мінімальними витратами при сучасному рівні розвитку техніки і технології та в конкретних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища;
- поглиблення спеціалізації основного виробництва за рахунок інтенсифікації, компонування та технічної спеціалізації, що дозволяє перейти від технічної до проактивної структури виробництва;
- централізація допоміжних та обслуговуючих служб на підприємствах, що підвищує рівень механізації та автоматизації однотипних завдань і спрощує виробничу структуру за рахунок скорочення надлишкових і паралельних виробничих підрозділів;
- відокремлення певних видів обслуговування виробництва та виділення його в окрему компанію, що допоможе

відокремити непрофільне виробництво від основного підприємства;

- спростити структуру виробництва, усунувши зайві ланки та перейшовши до безцехової структури;

- перехід від інтегрованої до спеціалізованої структури на основі розвитку галузевої та міжгалузевої спеціалізації і кооперації.

Відзначимо, що основними факторами підвищення ефективності виробництва є:

- підвищення технічного рівня;
- удосконалення управління;
- поліпшення організації виробництва і праці;
- зміна обсягів і структури виробництва;
- поліпшення якості природних ресурсів.

Серед основних шляхів підвищення ефективності підприємств можна виділити наступні напрямки, в яких покращуються вищезазначені показники: організаційний; технологічний; ресурсний. Зокрема в організаційному напрямі відбувається пошук можливостей підвищення ефективності процесів, що відбуваються на підприємстві. У цьому випадку основна увага приділяється насамперед управлінській ефективності [11].

Важливою складовою ефективності підприємства, а отже, і важливим резервом її підвищення, є організація виробничих процесів. Необхідно проаналізувати всі аспекти, що визначають ефективність організації праці в конкретних умовах підприємства, від рівня робочих місць окремих працівників і спеціалістів до рівня всього підприємства. Для виробничих підприємств особливу увагу слід звернути на можливості ефективніших методів виробництва (серійне і великосерійне виробництво) з урахуванням специфіки їх діяльності.

Одним з сучасних напрямів вдосконалення виробничої структури підприємства є цифровізація. Адже у сучасному бізнес-середовищі

діджиталізація та поширення інформаційних технологій мають значний вплив на розвиток підприємств через зростання ролі систем управлінського контролю. Це призводить до створення потужної інформаційної інфраструктури, яка активно використовує концепцію інтелектуалізації управління.

Сучасні напрями удосконалення виробництва, пов'язані, насамперед, з реалізацією цифрових змін, охоплюють різні аспекти, спрямовані на підвищення ефективності, якості та конкурентоспроможності. Серед них:

- створення систем управління матеріальними потоками на основі технології MRP (планування матеріальних потреб);
- використання бюджетування як ключового процесу бізнес-планування;
- впровадження принципів ощадливого виробництва;
- забезпечення автоматизації та цифровізації як окремих процесів, так і виробничих систем в цілому, шляхом впровадження робототехніки та автоматизованих систем управління, застосування для моніторингу та оптимізації процесів технологій Інтернету речей (IoT), здійснення прогнозування попиту та управління ресурсами на основі застосування штучного інтелекту;
- впровадження інноваційних матеріалів, зокрема з акцентом на безвідходності та екологічності, наприклад шляхом використання композитів та біорозкладних матеріалів тощо;
- застосування інноваційних виробничих технологій, зокрема адитивного виробництва (3D-друку) для створення складних деталей;
- дотримання принципів енергоефективності та екологічності при плануванні та організації виробничої діяльності шляхом оптимізації споживання енергії, нарощення обсягів використання енергії з альтернативних відновлюваних джерел, зменшення відходів і впровадження принципів циркулярної

економіки;

- впровадження інструментів гнучкого виробництва, зокрема застосування модульних виробничих систем, особливістю яких є легкість адаптації до змін у попиті, використання методів Lean Manufacturing для зменшення втрат тощо;

- генерування та нарощення людського капіталу підприємств, здатного забезпечити такі цифрові інноваційні зміни, зокрема навчання працівників новим технологіям і методам роботи, створення комфортних умов праці та стимулювання творчої активності;

- забезпечення інтеграції виробничої діяльності підприємств з ринком за рахунок орієнтації на потреби клієнтів і персоналізації продукції, використання Big Data для аналізу ринкових тенденцій тощо.

Особливе зацікавлення при цьому викликають цифрові системи управління виробництвом. Так, наприклад, Manufacturing Execution System (MES) представляють собою програмні платформи, що застосовуються для управління, моніторингу та оптимізації виробничих процесів у режимі реального часу. Це стає можливим завдяки інтеграції обладнання, персоналу і виробничих даних між різними рівнями планування (ERP) і виконання виробничих завдань. Серед основних функцій таких рішень можна виділити: відстеження виробництва шляхом контролю усіх етапів виробничого процесу в реальному часі, збору даних про стан обладнання, матеріали та продукцію; управління ресурсами, що передбачає оптимізацію використання персоналу, матеріалів і обладнання, запобігання простоям та різного роду непродуктивним витратам; моніторинг якості за рахунок відстеження якості продукції на кожному етапі виробництва, контролю відповідності стандартам і забезпечення зменшення браку; планування та диспетчеризація, що включає реалізацію виробничих графіків і адаптацію до змін у реальному часі, зниження затримок і підвищення

продуктивності; аналітичне забезпечення, що передбачає збір та аналіз даних для виявлення вузьких місць і покращення ефективності, формування прогнозів та сценаріїв для прийняття обґрунтованих рішень.

Так, наприклад, MES від Critical Manufacturing є сучасною, гнучкою, настроюваною системою виконання виробництва. Це повністю інтегроване модульне рішення з потужним керуванням даними та аналітичними можливостями, що включає доповнену реальність, цифрового двійника, має розширену функціональність і призначене для вирішення складних операційних завдань, з якими стикаються сучасні виробники. Така модульна система допомагає виробникам випереджати високі вимоги щодо відстеження продукції та її відповідності, зменшувати ризики за допомогою застосування концепції «якості замкнутого циклу», орієнтованої на збирання, аналіз і використання даних з усіх етапів життєвого циклу продукту, бездоганно інтегрується з корпоративними системами та автоматизацією виробництва, а також забезпечує глибоку інтелектуальну інформацію та видимість глобальних виробничих операцій. Цікавим є модуль керування експериментами, що дозволяє відстежувати та аналізувати експериментальні сценарії без призначення традиційних ідентифікаторів деталей, полегшуючи детальний аналіз даних і покращуючи процес прийняття рішень [12].

Остання версія MES V10 пропонує найповніше та інноваційне рішення для виробників електроніки, напівпровідників, медичного обладнання та промислового обладнання. Така програмна ітерація включає перегляд операцій у режимі реального часу, миттєві чіткі вказівки для кожного оператора чи техніка, а також можливість легкого керування різними продуктами, надання повних даних і розуміння для прийняття рішень для підвищення продуктивності та зменшення помилок. V10 містить потужний набір функцій, розроблених для допомоги

виробникам у створенні нового бізнесу, оптимізації робочих процесів команди, запобіганні помилкам і звітності про проблеми з новими продуктами та процесами. Таке рішення забезпечує простий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс із контекстною інформацією про виробництво, щоб допомогти підвищити ефективність роботи оператора, переконатися, що користувачі приймають правильні рішення, і уникнути повторних проблем [12].

Отже, системи MES дозволяють підвищити прозорість процесів, забезпечити оптимізацію витрат і ресурсів, покращити якість продукції, що є вкрай важливим для підприємств на сучасному етапі. І саме такі цифрові системи визначають як критично важливий елемент сучасних виробничих підприємств, особливо в умовах переходу до Індустрії 4.0, де інтеграція даних і автоматизація відіграють визначальну роль.

Врахування таких напрямів у процесі реорганізації та трансформації виробничих процесів дозволить підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін, оперативно реагувати на потреби ринку, краще управляти запасами та планувати виробництво.

Разом з цим слід враховувати і певні загрози, пов'язані з застосуванням цифрових рішень у виробництві. По-перше, важливим є попередження та нівелювання можливостей для витоку технологій, гарантування, що критичні дані досліджень, виробництва та контролю якості залишаються всередині компанії. Ризик витоку даних на сьогодні є одним із найсуттєвіших та критичніших. По-друге, застосування цифрових рішень і активне використання можливостей штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів може створювати певні загрози для персоналу як з точки зору безпосередньо скорочення кількості працівників, необхідних для використання завдань, так і конфіденційності їх даних.

Наведені напрямки впливають на трансформацію систем управління виробничими процесами шляхом посилення ролі керівництва, прийняття рішень на основі конкретних фактів, більшого залучення працівників до планування виробничих процесів, орієнтації на вимоги клієнтів, застосування системного управління виробництвом, поширення процесного підходу, постійного поліпшення умов і процесів виробництва, врахування інтересів усіх зацікавлених сторін тощо. Адже успіх будь-якої трансформації на підприємстві базується на його готовності як компанії до постійних змін відповідно до вдосконалення виробництва, мотивації працівників та запровадження високих стандартів організації виробництва.

У технологічній сфері основним завданням є вирішення проблеми технологічного відставання, особливо стосовно вітчизняних підприємств. Причому ця проблема є комплексною і має щонайменше два елементи – матеріальний та нематеріальний. Перший – це вдосконалення технологічної інфраструктури, а другий – організаційні та правові питання [13].

Величезне значення на формування виробничої структури має вірна побудова технологічного процесу, що дозволить автоматизувати виробництво. Адже для того, щоб збільшити обсяги виробництва і знизити виробничі витрати, необхідно вдосконалювати процеси і використовувати результати сучасних технологій для модернізації та автоматизації виробничих процесів.

Для того, щоб підвищити продуктивність, знизити витрати і виробляти якісну продукцію з низькою собівартістю, необхідно використовувати машини і обладнання для підготовки, переробки і транспортування сировини, зменшити споживання дорогої електроенергії без переривання технологічних процесів і скоротити невиробничі втрати.

В процесі виробництва, залежно від галузі, використовуються верстати, обробні центри, вентилятори, насоси, конвеєри, установки та цілі комплекси, то ж для підвищення їх ефективності, збільшення терміну служби і зниження витрат на обслуговування, ремонт і монтаж необхідно застосовувати приводи, частотні перетворювачі, пристрої плавного пуску, вхідні і вихідні фільтри і гальмівні резистори. Вони не тільки допомагають зменшити витрати, але й сприяють швидкій модернізації виробництва [4].

Будь-який технологічний процес передбачає можливість розширення виробництва в майбутньому. Модернізація вимагає часових і матеріальних витрат на переналаштування комплексу та обладнання, а також необхідність зупинки устаткування, що знижує ефективність і продуктивність.

Якість кінцевого продукту та ефективність виробництва залежать від вибору інструментального оснащення. У багатьох випадках дорогі інструменти дозволяють виробляти в кілька разів більше продукції без необхідності їх заміни або ремонту.

При створенні технологічного процесу інженери враховують ряд факторів, які можуть підвищити конкурентоспроможність компанії. І правильний вибір технологічного обладнання є важливим фактором для успішного виробництва [6].

Ресурсний сектор відображає насамперед необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріально-виробничої бази та людської праці. При цьому необхідно враховувати структуру собівартості виробленої продукції з точки зору довгострокових рівнів завантаження обладнання, амортизації, співвідношення матеріальних і трудових витрат. Ці показники повинні враховувати динаміку і, за можливості, порівнюватися з показниками найближчих конкурентів.

Серед основних виробничих

чинників, які впливають на собівартість продукції є [3]:

- значний обсяг незавершеного виробництва;
- неідеві логістичні системи для оптимізації виробничих запасів;
- недостатня швидкість реалізації готової продукції.

Крім того, слід звернути увагу на інші напрямки раціоналізації використання матеріальних ресурсів. А саме:

- аналіз основних причин втрат та нераціонального використання ресурсів;
- забезпечення раціонального розподілу матеріальних витрат;
- організація використання вторинних ресурсів;
- створення систем стимулювання економії сировини, енергії та матеріалів, а також способів їх використання;
- впровадження новітніх високотехнологічних матеріалів і т. д.

Висновки. Дослідження особливостей функціонування сучасних підприємств дозволило виявити, що для збереження конкурентних позицій на ринку суб'єкти реального сектору економіки інтегрують сучасні технічні та технологічні рішення, застосовують масштабовані та гнучкі цифрові новації для вдосконалення складних виробничих процесів, досягнення наскрізної видимості, покращення якості виробництва та загалом оптимізації бізнес-процесів. З'ясовано, що для досягнення поставлених завдань керівництво підприємства повинне зосередитися на оптимізації всіх процесів, пов'язаних з виробництвом кінцевого продукту, починаючи від замовлення сировини і закінчуючи безпосереднім виробництвом продукції. Визначено, що управління ефективністю виробничих процесів підприємства – це діяльність, пов'язана з плануванням, організацією, контролем та координацією виробничих процесів з метою досягнення максимальної продуктивності господарської діяльності та якості продукції при мінімізації операційних витрат. З'ясовано, що нині

ключовим драйвером трансформаційних змін у виробничій діяльності виступає цифровізація. Розкрито напрями здійснення цифрових перетворень і особливості їх реалізації. Акцентовано увагу як на позитивних аспектах цифровізації, так і на загрозах застосування цифрових технологічних рішень у сфері виробництва.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лезіна А. В., Борей А. А. Діджиталізація бізнес-процесів сучасного підприємства. *Економіка підприємства: теорія та практика* : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 12-13 жовтня 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2020. С. 95–96.

2. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39.

3. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/17.pdf.

4. Кавецький В. В., Ратушняк О. Г. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. *Ефективна економіка*. 2021. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf.

5. Коваленко М. В., Фоніна Я. В., Дейнеко К. А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 120–126.

6. Бойчук Н. Я., Орел В. В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. №17. С.173-178

7. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу

діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4. С. 155-162.

8. Глушевський В. В. Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки»*. 2015. №2 (85). С.139-148.

9. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_75.

10. Каличева Н.Є., Бохан С.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. *Науковий огляд*. 2017. Вип. 5 (37). С. 5 – 15.

11. Дикань В. Л., Обруч Г. В. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 11 (22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350>.

12. Critical Manufacturing: Making Industry 4.0 a reality. URL: <https://factoryandhandlingsolutions.co.uk/critical-manufacturing-making-industry-4-0-a-reality/>.

13. Дикань В. Л., Корінь М. В. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2020. № 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>.

REFERENCES

1. Liezina A. V., Borei A. A. (2020). Didzhytalizatsiia biznes-protsesiv suchasnoho pidpriemstva. [Digitalization of business processes of a modern enterprise]. *Enterprise economics: theory and practice*: collection of materials of the VIII International Scientific and Practical Conference (Kyiv, October 12-13, 2020). Kyiv: KNEU, pp. 95–96/

2. Husieva O. Yu., Lehominova S. V. (2018). Didzhitalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protseviv, yikh optymizatsiia. [Digitalization - as a tool for improving business processes, their optimization]. *Economics. Management. Business*, no. 1, pp. 33–39.
3. Drahan O. I. (2019). Pidkhody do formuvannia systemy upravlinnia biznes-protseivamy na pidpriemstvi. [Approaches to the formation of a business process management system at an enterprise]. *Effective economy*, no. 2. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/17.pdf.
4. Kavetskyi V. V., Ratushniak O. H. (2021). Suchasni systemy upravlinnia planuvanniam ta orhanizatsiieiu vyrobnytstva. [Modern systems of management of planning and organization of production]. *Effective economy*, no. 12. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf.
5. Kovalenko M. V., Fonina Ya. V., Deineko K. A. (2018). Osoblyvosti upravlinnia efektyvnistiu diialnosti pidpriemstv v umovakh ekonomiky Ukrainy. [Features of managing the efficiency of enterprises in the conditions of the economy of Ukraine]. *Economy and Entrepreneurship*, no. 4, pp. 120–126.
6. Boichuk N. Ya., Orel V. V. (2016). Optymizatsiia upravlinnia biznes-protseivamy na pidpriemstvakh Ukrainy. [Optimization of business process management at enterprises of Ukraine]. *Modern problems of economy and entrepreneurship*, no. 17, pp. 173–178.
7. Aref'ieva O. V., Poberezhna Z. M. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia biznes-protseivamy pry realizatsii reinzhynirynhu diialnosti pidpriemstva. [Organizational and economic support for anti-crisis management of business processes during the implementation of reengineering of the enterprise's activities]. *Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic*, no. 4, pp. 155–162.
8. Hlushchevskyi V. V. (2015). Modeliuvannia potokovykh protseiv rozpodilu resursiv i produktsii na merezhi biznes-protseiv pidpriemstva. [Modeling of flow processes of resource and product distribution in the enterprise's business process network]. *Bulletin of the KNUTD: Series "Economic Sciences"*, no. 2 (85), pp. 139–148.
9. Derhachov Ye. V., Fishchuk K. O. (2020). Metodychni pidkhody do analizu ta optymizatsii biznes-protseiv. [Methodological approaches to the analysis and optimization of business processes]. *Effective economy*, no. 11. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_75.
10. Kalycheva N.Ie., Bokhan S.Ie. (2017). Napriamy zabezpechennia efektyvnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh. [Directions for effective development of industrial enterprises in modern conditions]. *Scientific review*, vol. 5 (37), pp. 5 – 15.
11. Dykan V. L., Obruch H. V. (2021). Formuvannia biznes-modeli zbalansovanoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. [Formation of a business model of balanced development of enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. *Adaptive management: theory and practice. "Economy" series*, vol. 11 (22). Available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350>
12. Critical Manufacturing: Making Industry 4.0 a reality. Available at: <https://factoryandhandlingsolutions.co.uk/critical-manufacturing-making-industry-4-0-a-reality/>.
13. Dykan V. L., Korin M. V. (2020). Kontsepsiya vprovadzhennya tsyfrovoho reinzhynirynhu v diyal'nist' promyslovykh pidpriemstv [The concept of introducing digital reengineering into the activities of industrial enterprises]. *Adaptyvne upravlinnya: teoriya i praktyka». Seriya «Ekononika»*. № 8 (16). Available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>

УДК 331.101

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ Й АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

**Барабаш В. О., аспірант
(НУ «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка»)**

Запропоновано сучасну парадигму розвитку підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності, де людина стає головним ядром господарства та визначає розвиток підприємства. Розглянуто ключові аспекти сутності кадрового потенціалу та визначено його роль у господарській діяльності підприємства, досліджено специфіку прояву, уточнено сутність. Зроблено узагальнюючі висновки про роль кадрового потенціалу у забезпеченні ефективності роботи підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності.

Ключові слова: *кадровий потенціал, підприємство, соціально-економічна турбулентність, потенціал, динамічний розвиток, адаптація, людина, робітники.*

HUMAN RESOURCES POTENTIAL AS THE BASIS OF EFFICIENCY AND ADAPTABILITY OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF SOCIO-ECONOMIC TURBULENCE

**Barabash V., postgraduate
(National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»)**

In today's conditions, human resources are the driving force of development and a strategic resource of an enterprise. The modern development of an enterprise focuses on a person as a key element of economic activity. In this regard, a modern paradigm of enterprise development in the context of socio-economic turbulence is proposed, where a person becomes the central core of the economy and determines the development of an enterprise. The key aspects of the essence of human resources potential and its role in the economic activity of an enterprise are considered. An analysis of theoretical approaches to defining the concept of "human resources potential of enterprise" is carried out, and its economic content and specificity of manifestation are studied. The essence of the concept of "human resources potential of enterprise" is clarified, which, unlike the existing ones, is considered an open socio-economic system characterized by the cumulative effect of the interaction of personnel with their set of quantitative and qualitative characteristics to achieve sustainable development of enterprise, the ability to develop and adapt to changes in the market environment in the context of socio-economic turbulence. The study of the concept of "human resources potential of an enterprise" allowed the author to draw generalized conclusions about its role in ensuring the efficiency of an enterprise in the context of socio-economic turbulence and identify the nature of human resources potential. Human resource potential is the most critical factor in the successful operation of any enterprise, which determines its ability to achieve its specific goals, adapt to changes, and develop in a competitive environment. Human resources are complex and cover various aspects of business, making them key factors influencing all areas of activity. In the context of socio-economic turbulence and rapid changes, the human resources potential of an enterprise plays a unique role, as it

determines the ability of an enterprise to adapt, survive, and develop through qualified, motivated, and experienced employees who are the driving force of any enterprise.

Keywords: *human resource potential, enterprise, socio-economic turbulence, potential, dynamic development, adaptation, human, workers.*

Постановка проблеми. Питання стосовно формування, розвитку й управління кадровим потенціалом підприємств є наразі актуальним і проблематичним, бо сучасні умови соціально-економічної турбулентності вимагають активізації кадрової політики щодо формування програм управління кадровим потенціалом у зв'язку з вимогами вітчизняних реалій до адаптації підприємств в умовах воєнного стану до надзвичайних обставин. Ефективне використання кадрового потенціалу, що пов'язано з грамотним управлінням не тільки виробничими ресурсами, а ще й людськими, спрямовано на підвищення економічної конкурентоспроможності підприємств через забезпечення стійких конкурентних переваг і досягнення цілей сталого економічного розвитку країни, є особливо важливим в умовах світової інтеграції, що вимагає повної реалізації людського потенціалу.

Постійне інвестування у розвиток людського капіталу, ефективне використання та примноження його потенціалу є ключовим фактором і необхідною умовою у забезпеченні стабільних позицій і підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням формування та розвитку кадрового потенціалу присвячено праці як вітчизняних, так і закордонних дослідників, таких, як: Анісова Н. В. [2], Гавкалова Н. Л. [1], Давидов С. І. [4], Звонарьова В. О. [10], Іваницька С. Б. [2], Ковальська А. І. [3], Козлова І. М. [4], Лісогор Л. [6], Лисак В. Ю. [5], Олійник О. С. [5], Петрова А. О. [2], Руденко Н. [6], Чернишова Л. І. [10], та ін. Але, не дивлячись на значний науковий інтерес щодо цієї проблематики, багато

різноманітних аспектів, пов'язаних із формуванням і розвитком кадрового потенціалу, потребують подальших досліджень.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Сучасні реалії, в яких працюють вітчизняні підприємства, характеризуються нестабільністю та викликами, що потребує пошуку нових дієвих способів управління кадровим потенціалом, у зв'язку з чим до уваги необхідно приймати особливості адаптаційних механізмів підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища. Особливо актуальним є питання адаптації кадрового потенціалу до умов соціально-економічної невизначеності, швидких технологічних змін і глобалізаційних викликів.

Метою статті є понятійний аналіз категорії «кадровий потенціал підприємства» через дослідження його семантики та теоретичне обґрунтування, визначення ролі та місця людини як ключового елементу господарської діяльності в умовах соціально-економічної турбулентності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах зростання інтелектуального капіталу, швидкого інноваційного розвитку інновацій, цифровізації вітчизняної економіки як головного драйверу відновлення України та діджиталізації зростає роль людини як одного з найголовніших сучасних стратегічних імперативів діяльності підприємства в постійно зростаючій невизначеності бізнес-середовища й інтенсивній конкуренції.

Сучасні умови господарювання висувають кадровий потенціал як один із ключових ресурсів, які забезпечують конкурентоспроможність, сталий розвиток й адаптацію підприємства до змін

зовнішнього середовища. Підприємства, що здатні не тільки зрозуміти й оцінити важливість такого ресурсу, але й ще правильно ним управляти, зможуть домогтися стійкості і навіть досягти успіху у кризових ситуаціях. Розвиваючи кадровий потенціал, підприємство закладає стратегічну інвестицію у своє майбутнє, що сприятиме його успішності на далеку перспективу.

У складній економічній ситуації сьогодення головною задачею підприємств є висока ефективність їх роботи, що визначається високим рівнем розвитку кадрового потенціалу. Саме він є вирішальним чинником ефективності діяльності та конкурентоспроможності, тому основою кадрової політики будь-якого підприємства має стати система роботи з персоналом щодо формування специфічного набору особистісно-поведінкових індивідуальних компетенцій із метою підвищення результативності діяльності підприємства.

Економічна діяльність вітчизняних підприємств, функціонуючи в умовах соціально-економічної нестабільності, схильна відчувати на собі впливи загроз і ризиків, які не можуть не відбиватися на кадровій політиці підприємства, що є потужним стратегічним інструментом в системі управління персоналом підприємства. Кадри завжди забезпечували ефективну роботу підприємства, а кадрова політика є складовою управлінської та виробничої діяльності підприємства. Важливе значення має потенціал правильно сформованої кадрової політики з метою забезпечення оптимального балансу кадрових процесів, якій лише незначна кількість підприємств приділяє належну увагу в поглибленому вивченні кадрових питань.

В управлінні кадровим потенціалом доречно вказати на подвійну роль людини, коли вона одночасно виступає як суб'єктом праці шляхом використання своїх компетенцій для досягнення цілей підприємства, так і об'єктом праці,

виступаючи об'єктом впливу системи управління з метою розвитку, мотивації, організації праці.

Людина є суб'єктом сучасного господарського розвитку. Відмінною рисою сучасної парадигми господарського розвитку є призупинення зовнішнього розвитку людини під впливом негативних чинників зовнішнього середовища і перехід у внутрішній розвиток, джерела якого криються у свідомості людини та розвитку її внутрішнього потенціалу (рис. 1). Господарський розвиток підприємства вимагає ефективних управлінських рішень й адаптації до змін зовнішнього середовища. Але людину можна розглядати не тільки як суб'єкт праці.

В рамках управлінських систем людину можна розглядати також як об'єкт впливу для максимізації ефективного використання її трудових ресурсів. Людина – один із чинників виробництва, споживач благ, об'єкт впливу трудового процесу. Такий підхід дозволяє керівництву здійснювати вплив на працівників підприємства через правильно побудовану систему мотивації, систему підготовки персоналу через навчання та розвиток, шляхом здійснення регулярного контролю за результатами роботи та зворотного зв'язку з метою вчасного виявлення недоліків і вдосконалення робочого процесу, через управління морально-психологічним кліматом у трудовому колективі з метою підвищення продуктивності праці та стимулювання робітників до кращих результатів, а також через індивідуальний підхід до кожного працівника, що дає змогу побачити кожного як особистість із його особливостями та потребами з метою знаходження оптимальних важелів впливу.

Кадровий потенціал є одним із найголовніших структурних компонентів економічного потенціалу підприємства, що розкриває спектр компетенцій його персоналу, визначає здатність підприємства до зростання та розвитку й визначає рівень адаптованості підприємства до зовнішніх впливів.

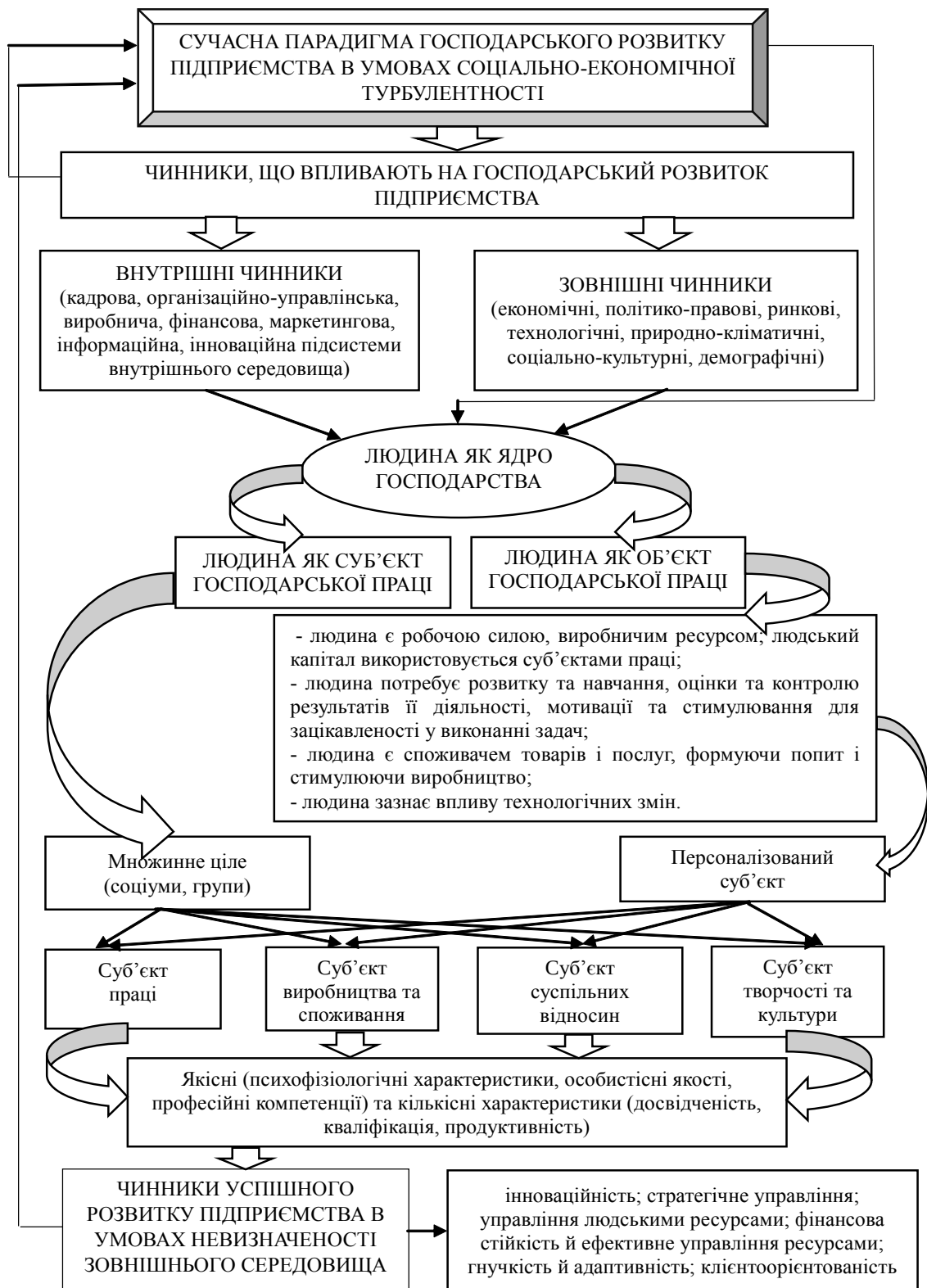


Рис. 1. Людиноцентрична парадигма господарського розвитку підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності
[розробка автора]

Кадровий потенціал підприємства необхідно розглядати як загальний рівень кадрового забезпечення можливостей існування та розвитку підприємства, у зв'язку з чим керівництво повинно значну увагу приділяти розвитку кадрового потенціалу на підприємстві. Можна мати чудові ідеї для реалізації, використовувати останні новітні технології, сприятливі зовнішні умови, але без добре підготовленого персоналу неможливо домогтися високої активності. Успішна кадрова політика сприяє створенню такої робочої сили, яка мала би більш високі здібності та сильну мотивацію до виконання певних завдань у політиці підприємства, більш високу продуктивність праці та задоволеність роботою, що створює позитивну тенденцію в розвитку кадрового потенціалу в цілому.

Етимологія терміну «потенціал» вказує на його походження від латинського *potential*, що означає «потужність, сила». Відповідно визначенню, що наведене в «Новому економічному словнику», потенціал як економічна категорія «... становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого [9, с. 228], тобто дана категорія визначається як «симбіоз» зазначених її складових із метою ефективного досягнення поставлених цілей економічної діяльності. Сучасною економічною наукою термін «потенціал» був перейнятий із фізики, де він означає «... кількість енергії, яку накопичила система й яку вона спроможна реалізувати в роботі» [7, с. 15]. Основою концепту «потенціал» є наявність і зберігання ресурсів і використання їх не зараз, а у майбутньому, для досягнення майбутніх цілей і можливостей із розкриттям за певних умов.

Категорія «потенціал» є узагальненою збіркою характеристикою, що може відноситись як до соціально-економічного розвитку суспільства, так і

до особистих здібностей працівників. Усі намагання розв'язати питання оцінки потенціалу на рівні країни, галузі та підприємства призвели до появи різноманітних поглядів і трактувань. Згодом термін «потенціал» почав активно розглядатися на рівні підприємства як важлива характеристика його діяльності стосовно оцінки роботи, розвитку, де особлива увага стала приділятися впливу чинників макросередовища в умовах соціально-економічної невизначеності.

Категорія «кадровий потенціал» досліджувалась багатьма вченими. Виникнення цього поняття зумовило посилення людського чинника в діяльності підприємств, що характеризується безперервним і динамічним процесом із прихованими та явними можливостями його персоналу, зокрема, в період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва як наукову реакцію на практичну значимість забезпечення якісного вдосконалення формування та використання можливостей працівників підприємств як об'єкту праці й управлінського процесу. У своєму еволюційному становленні категорія «кадровий потенціал» з'являється в економічному обігу як результат зміни екстенсивного способу розвитку виробництва на інтенсивний, як реакція науки на потреби практичного застосування. В табл. 1 наведено різноманітні підходи щодо визначення даної категорії, з якої можна простежити її еволюціонування.

Найбільш конкретним і точним кадровий потенціал підприємства представлений у підходах авторів [1, 2, 8, 11], де його сутнісна характеристика є досить повною та багатогранною і дозволяє розглянути кадровий потенціал як комплексний ресурс із його якісними та кількісними характеристиками. Акцентується увага саме на фізичних, психологічних, інноваційних, підприємницьких, професійно-кваліфікаційних

характеристиках, які можуть охоплювати відображають сучасні тенденції в велику кількість сфер застосування та є управлінні людськими ресурсами. важливими для розвитку підприємства та

Таблиця 1

Дефініції поняття «кадровий потенціал» у науковій економічній літературі

Автор	Трактування
1	2
Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. [2]	кадровий потенціал – «...це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал».
Ковальська А. І. [3]	кадровий потенціал – це «...відкрита соціально-економічна система, яка включає в себе сукупний ефект від взаємодії кадрів певного складу та структури, які володіють відповідними до потреб підприємства загальноосвітніми та професійними знаннями і навичками, рівнем творчості, людськими якостями, рівнем умотивованості, для забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення мети його довгострокового розвитку в ринковому середовищі, що постійно змінюється, та завчасної адаптації до його змін».
Гавкалова Н. Л. [1, с. 11-12]	кадровий потенціал розглядається з точки зору комплексного підходу, що охоплює аналітично-розрахункові методи соціології та психології, економіко-математичне моделювання, оцінку керівника та враховує відповідність працівника посаді, можливості кар'єрного зростання, кадровий резерв, рольову та соціальну структури колективу; кадровий потенціал відображує основні якісні та кількісні характеристики працівника та враховує психофізіологічні властивості особистості (вік, стать, стан здоров'я, працездатність, інші характеристики, обумовлені вимогами конкретного робочого місця), кваліфікаційні характеристики – рівень і профіль спеціалізації, якість загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, здатність до творчості, здатність до розвитку, інші показники, обумовлені рівнем складності роботи), соціальні характеристики – комунікабельність, дисциплінованість, ціннісні орієнтації, інтереси, усе що впливає на процес виробництва, коли той вимагає координації спільних дій
Лисак В. Ю., Олійник О. С. [5, с. 713]	кадровий потенціал – «...у це поняття включаються не тільки самі кадри, а й певний рівень сумісних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей, кадровий потенціал підприємства залежить від потенціалів кадрів підприємства, проте, не є їх сумою, він має таку властивість, як цілісність, що принципово відрізняється від властивостей, притаманних потенціалу кожного працівника окремо»

1	2
Козлова І. М., Давидов С. І. [4, с. 322-323]	кадровий потенціал (у широкому значенні) – це «...вміння та навички працівників підприємства, які використовуються з метою підвищення його ефективності для отримання доходу (прибутку) або соціального ефекту»; кадровий потенціал (у вузькому значенні) – це «...тимчасово вільні або резервні трудові місця, що потенційно можуть бути зайнятими фахівцями в результаті їх розвитку та навчання».
Чернишова Л. І., Звонарьова В. О. [10, с. 430]	кадровий потенціал – «...це наявність на підприємстві резерву людських ресурсів, які відповідають певним критеріям (освіта, рівень кваліфікації, професійні навички, уміння і т. д.) для конкретних посад та виконують покладені на них функції, завдяки якому у разі непередбачуваних ситуацій можна замінити працівника без витрат на це найважливіших ресурсів (час, гроші)».
Лісогор Л., Руденко Н. [6, с. 21]	кадровий потенціал – «...це можливості персоналу до продуктивної праці, опанування нових знань, удосконалення професійної майстерності, що можуть використовуватися для досягнення поставлених цілей»
Смачило В. В. [8, с. 60]	кадровий потенціал – «...відкрита соціально-економічна система, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей кадрів підприємства, які мають кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству для сталого розвитку»
Шаповал О. А. [11, с. 232-233]	кадровий потенціал – «...це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генеруванні ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал»; кадровий потенціал (у вузькому значенні) – «вакантні посади в компанії, які згодом можуть бути укомплектовані кваліфікованими фахівцями з певним набором знань та навичок»

Зокрема, Ковальська А. І. [3], Гавкалова Н. Л. [1] окрім багатоаспектності кадрових ресурсів підкреслюють динамічний характер кадрового потенціалу, його здатність щодо розвитку та зав до змін у ринковому середовищі, що важливим в умовах соціально-економічної турбулентності.

Ковальська А. І. [3], Лисак В. Ю., Олійник О. С. [5] звертають увагу на синергетичний ефект від взаємодії кадрів, тим самим зазначаючи, що кадровий потенціал не є тільки сумою можливостей

окремих працівників, а виступає ще їх здатністю працювати в команді та є результатом командної роботи.

Автори [4, 10, 11] розглядають категорію «кадровий потенціал» ще і у вузькому значенні, обмежуючи її «тимчасово вільними або резервними трудовими місцями» і «вакантними посадами в компанії», що не відображає всю її сутність, зокрема, категорія потребує розширення й уточнення з урахуванням наявного обсягу працівників підприємства та його потенціалу для

розвитку, динаміки змін та якісних характеристик.

Змістовне навантаження категорії «кадровий потенціал», яке розглянули у своїх дослідженнях автори [4, 5, 6, 10], зведено до встановлення часових рамок або до прояву часткових цілей діяльності підприємства: «доходу (прибутку) або соціального ефекту», «конкретних посад», «заданих цілей», «забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення мети його довгострокового розвитку». З цього приводу імпонує трактування поняття «кадровий потенціал» Смачило В. В. [8], оскільки сталий розвиток є всеохоплюючим поняттям, яке не має часових або формальних обмежень, конкретних проявів, сприяє гармонійному поєднанню інтересів співробітників та підприємства.

Отже, під кадровим потенціалом пропонується розуміти відкриту соціально-економічну систему, що характеризується сукупним ефектом від взаємодії кадрів з їхнім набором кількісних та якісних характеристик для досягнення стійкого розвитку підприємства, здатністю до розвитку й адаптації до змін ринкового середовища в умовах соціально-економічної турбулентності.

Цікавим є погляд авторів [6] на еволюційні зміни кадрового потенціалу, де спочатку він розглядався як основа забезпечення сталого розвитку економіки; на другому етапі кадровий потенціал передбачав реалізацію кваліфікацій, знань і навичок працівника, колективу підприємства та суспільства загалом; наступний етап – це етап розвитку кадрового потенціалу як одного з найважливіших чинників забезпечення сталого розвитку на всіх рівнях. Саме останній етап є дуже актуальним в умовах інноваційних змін, які потребують залучення висококваліфікованого персоналу з постійним прагненням щодо оновлення знань.

Висновок. Отже, підприємства, стикаючись із різними проблемами та викликами зовнішнього середовища, завжди повинні приділяти особливу увагу кадровому потенціалу, що є ключовим ресурсом будь-якого підприємства.

В умовах соціально-економічної турбулентності підприємства вимушені швидко адаптуватися до нових умов, і саме кадровий потенціал виступає стратегічним ресурсом і ключовим чинником виживання та стійкого розвитку підприємства.

Подальші дослідження за цим напрямком можуть бути спрямовані на вдосконалення адаптивного управління кадровим потенціалом підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища, криз і викликів, що сприятиме економічному розвитку та стійкості підприємства в подальшій перспективі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 3 (27). С. 4-14.
2. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. №10: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405> (дата звернення: 07.03.2025).
3. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №12: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675> (дата звернення: 07.03.2025).
4. Козлова І. М., Давидов С. І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. *Конкурентоспроможність та інновації*.

проблеми науки та практики: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 322-325.

5. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 710-715.

6. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2022. № 4 (221). С. 19-26.

7. Вівсюк І.О., Роскладка Н.О. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. № 47. С. 14-21.

8. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 53-65.

9. Челомбітько Т. В. Сучасні підходи до дослідження економічного потенціалу як економічної системи. *Проблеми економіки*. 2020. №1 (43). С. 227-233.

10. Чернишова Л. І., Звонарьова В. О. Розвиток кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 429-435.

11. Шаповал О. А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 15. С. 231-236.

REFERENCES

1. Ghavkalova N. L. (2014) Kadrovyy potencial jak osnova rozvytku kadrovogho menedzhmentu [Human resources potential as the basis for developing human resources

management]. *Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy mashynobudivnoji ghaluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 3 (27), pp. 4-14.

2. Ivanycjka S. B., Anisova N. V., Petrova A. O. (2013) Kadrovyy potencial pidpryjemstva: faktory formuvannja ta vykorystannja [Human Resource Potential of an Enterprise: Factors of Formation and Utilization]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), no. 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405> (last accesed: 07.03.2025).

3. Kovaljsjka A. I. (2015) Ekonomichna sutnistj kadrovogho potencialu ta jogho rolj u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [The economic essence of human resources potential and its role in ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), no. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675> (last accesed: 07.03.2025).

4. Kozlova I. M., Davydov S. I. (2022) Kadrovyy potencial: ponjattja, sutnistj, osnovni kharakterystyky [Human resources: concept, essence, main characteristics]. *Proceedings of the Konkurentospromozhnistj ta innovaciji: problemy nauky ta praktyky (Ukrajina, Kharkiv, Lystopad 25, 2022)*, Kharkiv: FOP Liburkina L. M., pp. 322-325.

5. Lysak V. Ju., Olijnyk O. S. (2018) Aktualjni problemy ta peredumovy formuvannja ponjattja «kadrovyy potencial» [Current problems and prerequisites for the formation of the concept of “human resources potential”]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, no. 14, pp. 710-715.

6. Lisoghor L., Rudenko N. (2022) Kadrovyy potencial zabezpechennja socialjno-ekonomichnogho rozvytku Ukrajiny v suchasnykh umovakh [Human Resource Potential for Ensuring Ukraine's Socio-Economic Development in the Current Environment]. *Visnyk Kyjivskogho nacionaljnogho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, no. 4 (221), pp. 19-26.

7. Vivsjuj I.O., Roskladka N.O. (2021) Sutnistj ta struktura ekonomichnogho

potencialu pidpryjemstva ghoteljnogho ghospodarstva [The Essence and Structure of the Economic Potential of the Hotel Industry Enterprise]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogho ghumanitarnogho universytetu*, no. 47, pp. 14-21.

8. Smachylo V. V. (2016) Kvintesencija ta ponjatijno-semantychnyj analiz socialjnoekonomichnoji kategoriji «kadrovij potencial pidpryjemstva» [The Quintessence and Conceptual and Semantic Analysis of the Socio-Economic Category “Human Resources Potential of an Enterprise”]. *Mekhanizm rehuljuvannja ekonomiky*, no. 3, pp. 53-65.

9. Chelombitjko T. V. (2020) Suchasni pidkhody do doslidzhennja ekonomichnogho potencialu jak ekonomichnoji systemy

[Modern approaches to the study of economic potential as an economic system]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (43), pp. 227-233.

10. Chernyshova L. I., Zvonarjova V. O. (2019) Rozvytok kadrovogho potencialu na vitchyznjanykh pidpryjemstvakh [Development of human resources at domestic enterprises]. *Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja*, no. 4 (21), pp. 429-435.

11. Shapoval O. A. (2023) Sutnistj kadrovogho potencialu ta jogho rolj u zabezpechnni finansovoji stabilnosti [The essence of human resources potential and its role in ensuring financial stability]. *Tavrijskij naukovyj visnyk*, no. 15, pp. 231-236.

УДК 65.011.4

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

**Клименко А.Б., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти (ХНУ ім. В.Н. Каразіна)**

Розглянуто питання ідентифікації інтелектуального капіталу як одного з видів активів підприємства, здатного до генерування прибутку чи іншого позитивного ефекту в діяльності. Проаналізовано наявні підходи до ідентифікації інтелектуального капіталу у працях українських та іноземних вчених, у тому числі розглянуто різні підходи до класифікації інтелектуального капіталу, в залежності від різних ознак його ідентифікації, що дозволяє більш глибоко підійти до визначення генезису та становлення таких об'єктів. Висвітлено наявні підходи щодо розуміння процесу управління інтелектуальним капіталом, формулювання основних вимог та завдань які мають бути вирішені шляхом ефективного управління інтелектуальним капіталом. Проаналізовано ключові особливості формування інтелектуального капіталу, та підстави для управління ним враховуючи особливості його життєвого циклу, в результаті чого сформовано положення про мінімально необхідні вимоги щодо наявних ресурсів для формування інтелектуального капіталу.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, людський капітал, управління інтелектуальним капіталом, життєвий цикл інтелектуального капіталу, формування інтелектуального капіталу

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S INTELLECTUAL CAPITAL, TAKING INTO ACCOUNT THE PECULIARITIES OF ITS LIFE CYCLE

**Klymenko A.B., PhD student of the third (educational and scientific)
level of higher education (V.N. Karazin Kharkiv National University)**

The paper considers the issue of identifying intellectual capital as one of the types of enterprise assets capable of generating profit or other positive effect in its activities.

Author examines this objects in order to demonstrate the existing diversity of approaches to understanding the subject matter and nature of intellectual capital, which in turn leads to further difficulties in its effective management as an enterprise resource. It is determined that intellectual capital can be defined as a complex of information, scientific and technical knowledge, business or production experience resulting from scientific or creative activity or the use of artificial intelligence, which has the ability to generate additional economic or other effects, and can be evaluated and identified in a certain way. It is confirmed that the use of intellectual capital as one of the resources of an enterprise capable of increasing the efficiency of its activities will necessarily require building a system for managing such a resource, and for this purpose the author analyzes modern views on the process of intellectual capital management. Particular attention is paid to the issue of the life cycle of intellectual capital and the mechanism of its formation, and it is confirmed that a prerequisite for the formation of intellectual capital of an enterprise is the intellectual, creative, creative activity of individuals which resulted from the introduction of new knowledge into the activities of an enterprise, led to the creation of innovations, know-how, intellectual property objects which already act as an independent resource, and an integral requirement of this process is the investment of an enterprise which may take the form of research costs. It is concluded that a prerequisite for the formation of an enterprise's intellectual capital is a combination of resources, which should include knowledge (innovation resource), personnel (human resource) and investments (financial resource). It is in their combination that a new object and asset of the enterprise – intellectual capital – can be created (formed), which in its further development and existence will be able to generate profit or other additional effect.

Keywords: *intellectual capital, human capital, intellectual capital management, intellectual capital life cycle, intellectual capital formation*

Постановка проблеми. На сьогодні, поняття інтелектуального капіталу та визначення його місця серед інших ресурсів підприємства, займають одне з провідних місць у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених, адже всі без виключення науковці відзначають роль, яку роль цей ресурс може відігравати для підвищення рентабельності, конкурентоспроможності підприємства, досягнення економічного та соціального ефекту. Необхідно зазначити, що важливу роль у цьому відіграє ефективне використання та управління інтелектуальним капіталом підприємства,

як специфічним ресурсом, який набуває форму знань та навичок персоналу, позитивного іміджу бренду, патентованих та непатентованих інновацій тощо, при чому в силу своєї унікальної природи є самовідновлювальним та здатним до нагромадження. Проте залишаються недостатньо вивченими питання життєвого циклу інтелектуального капіталу на підприємстві. Окреслюються лише окремі етапи його існування – формування, оцінка, використання, відтворення тощо. При цьому розуміння процесу формування інтелектуального капіталу, його життєвого циклу, стає

важливим для визначення подальших кроків для його ефективного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ідентифікації інтелектуального капіталу, впливу його на діяльність підприємства ставали предметом дослідження багатьох вітчизняних та іноземних вчених, зокрема Т. Стюарт [1], Базилевич В.Д. [2], Бутнік-Сіверський О. Б. [4], Вірченко В. В. [5], Гудзь О. Є. [18], Журавель О. В. [9], Карпенко А. [7], Карпенко Н. [7], Клименко І. С. [9], Козловський С. В. [10], Ляшенко О. І. [14], Попель С. А., Прокопенко Н. С. [18], Пустовіт Ю. [7], Синегуб П. С. [10], Собко О. М. [20], Стрижак О. О. [21], Тарануха О. М. [9], Тельнов А. С. [22], Хомич С. В. [23], Яворська О. Г. [27] та інші.

В свою чергу питання управління інтелектуальним капіталом стало предметом досліджень багатьох вітчизняних вчених, зокрема Гусаковська Т. О. [6], Кендюхов О. В. [8], Літвінов О. С. [11], Ротань Н. В. [19], Хомич С. В. [23], Чайковська І. І. [24], Щербаченко В.О. [25], Юрченко Ю.С. [26], Яворська О. Г. [27] та інші. При цьому більшість науковців сходяться на думці, що результатом управління інтелектуальним капіталом, має стати оптимізація його структури, підвищення доходу підприємства, створення конкурентних переваг та заділу для подальшого його нагромадження.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Однак сучасні реалії здійснення господарської діяльності демонструють наявне різноманіття підходів до розуміння предмету та природи інтелектуального капіталу, що в свою чергу призводить до подальших труднощів щодо ефективного управління ним як ресурсом підприємства.

Метою статті є вивчення природи та структури інтелектуального капіталу, отримання інформації щодо принципів функціонування та особливості життєвого

циклу інтелектуального капіталу, вивчення механізмів управління ним.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останніми роками багато вчених прикладали зусиль до вивчення питань ідентифікації інтелектуального капіталу, дослідженню його впливу на діяльність підприємства. Однією з проблем є саме ідентифікація інтелектуального капіталу як економічної категорії, об'єкта власності та одного з видів економічних ресурсів підприємства, здатних до генерування прибутку. При цьому багато вчених розглядають інтелектуальний капітал як систему всього інтелектуального знання, напрацювань та навичок, відносин з персоналом тощо. Т. Стюарт [1], зокрема, характеризує інтелектуальний капітал як сукупність знань персоналу підприємства, які забезпечують його конкурентоспроможність. Як стверджує науковець, інтелектуальний капітал – це інтелектуальний матеріал, що включає знання, досвід, інформацію, інтелектуальну власність і бере участь в створенні цінностей.

Клименко І. С., Тарануха О. М., Журавель О. В. [9, с. 40] відзначають, що термін інтелектуальний капітал може бути загальною віднесений до всіх нематеріальних ресурсів, що визначають вартість та конкурентоспроможність організації (компанії). Інтелектуальний капітал щодо людських ресурсів важко перевести у його фінансовий еквівалент, тоді як для всіх інших активів організації існують стандартні критерії для визначення вартості, тому, пропонують класифікувати цю економічну категорію як нефінансові активи.

В даному випадку важливими є питання – чи є інтелектуальний капітал результатом накопичення та використання певного знання, чи виникає він одночасно із створенням такого знання. Крім того, суттєвим є питання факторів, які впливають на процес такого створення (формування) інтелектуального капіталу.

Так само, Прокопенко Н. С. та Гудзь О. Є. зазначають, що інтелектуальний капітал підприємства – це знання, які можуть бути конвертовані в прибуток, тобто, це загальний розумовий обсяг всього того, що знають і чим володіють працівники, який формує конкурентоспроможність організації та об'єктивно підвищує ринкову вартість компанії; складається зі знань та досвіду її співробітників, що накопичено при розробці продуктів і наданні послуг; унікальної організаційної структури та інтелектуальної власності [18, с. 9].

Погоджуємось з думкою Козловського С. В., Синегуба П. С. [10], які при дослідженні структури та методів управління інтелектуальним капіталом прийшли до висновку, що переважна більшість зарубіжних методик виділяє людський капітал як базовий для формування інших складових інтелектуального капіталу.

На здатність подальшого самовідтворення інтелектуального капіталу, після початку циклу його існування, непрямо наголошує і Вірченко В. В., зазначаючи, що інтелектуальний капітал – сукупність результатів інтелектуальної діяльності, що в результаті авансування у виробництво забезпечує створення нової вартості, дозволяє підвищити продуктивність господарської діяльності, отримати додатковий прибуток і забезпечити конкурентну позицію на ринку. Особливістю інтелектуального капіталу є те, що його використання зумовлює створення нових інтелектуальних продуктів, носіїв додаткової вартості, які втілюються у нових знаннях, навичках, інноваційних споживчих товарах та засобах виробництва [4, с. 218].

Неодноразово, вчені наголошували на тому, що саме індивідуальне знання і навички є джерелом формування інтелектуального капіталу. На думку Собко О. М., цілком виправданим буде розглядати інтелектуальний капітал

підприємства, з одного боку, як економічні відносини щодо пошуку, перетворення, збагачення та поширення знань, а з іншого – як відносин економічної власності, що виникають у результаті розподілу та перерозподілу створеної доданої вартості між підприємцями та найманими працівниками – носіями індивідуального інтелектуального капіталу [20, с. 39]. Схожу позицію озвучують Тельнова А. С. та Попель С. А., зазначаючи [22, с. 20], що інтелектуальний капітал є складною соціально-економічною категорією, яка утворюється із взаємодії трьох структурних елементів, а саме: людського капіталу, структурного капіталу і споживчого капіталу, при цьому ключову роль у процесі формування інтелектуального капіталу відіграє людський капітал, адже саме висококваліфіковані працівники в процесі своєї професійної діяльності створюють інноваційні продукти.

Ті вчені, які схильні розглядати інтелектуальний капітал як традиційний ресурс, який має ідентифікацію та оцінку, намагаються максимально наблизити його до «традиційних» ресурсів підприємства. Бутнік-Сіверський О. Б. [4], трактує поняття інтелектуального капіталу як створений або придбаний інтелектуальний продукт, який має вартісну оцінку, об'єктивований та ідентифікований (відокремлений від підприємства), утримується підприємством (суб'єктом господарювання) з метою ймовірності одержання прибутку (додаткової вартості). В свою чергу Базилевич В.Д. до складу інтелектуального капіталу включає усі види економічних ресурсів, що не підлягають традиційним методам оцінки: людський та структурний капітал, який своєю чергою складається із клієнтського капіталу та організаційного капіталу, що включає інноваційний та процесний капітал [2, с. 64].

Альтернативний підхід пропонують Карпенко А., Карпенко Н., Пустовіт Ю. [7,

с. 247], зазначаючи, що як економічна категорія, інтелектуальний капітал розглядається з позиції авансованої інтелектуальної вартості, що в процесі свого руху приносить більшу вартість за рахунок додаткової вартості, співвідносять його з категоріями інтелектуальна власність (правове поняття) і нематеріальні активи (бухгалтерське). На думку авторів, під інтелектуальним капіталом варто розуміти систему активних елементів, інтелектуальних активів, цінностей (знання, навички, досвід, творчі здібності, уміння, технічні і програмні засоби, структура, інформація, засоби її необхідного захисту – інтелектуальна власність та інші нематеріальні активи), які безпосередньо приймають участь у створенні вартості та в процесі свого відтворення забезпечують отримання певного результату та досягнення конкурентних переваг індивіду, підприємству та країні [7, с. 248].

Відтак, в залежності від того, яким чином інтелектуальний капітал залучений в процес господарської діяльності та виробництва, він може бути ідентифікований підприємством як:

- Окремий ресурс, коли інтелектуальний капітал визначається як множинність сукупність інтелектуальних та інших ресурсів, включаючи нематеріальні активи, інтелектуальну власність, накопичені знання, канали збуту, ділові зв'язки тощо. Зазначений підхід базується на тому, що підприємство, яке володіє та контролює інтелектуальний капітал, здатне максимізувати свій прибуток.

- Процес функціонального перетворення накопичених знань та інформація у певні блага, що надає конкурентні переваги підприємству та допомагає генерувати додатковий прибуток.

- Результат (дохід) тобто та додаткова вартість компанії, яка перевищує сукупну вартість її активів, і

генерується на підставі існуючого накопиченого досвіду (у т.ч. знання персоналу), позитивного ділового іміджу, тощо.

Деякі автори пропонують і інший спосіб класифікації інтелектуального капіталу. Стрижак О. О. також ідентифікує інтелектуальний капітал як сукупність здібностей та знань, яка використовується у виробництві з метою одержання доходу та має економічну цінність [21, с. 43], пропонуючи при цьому розглядати інтелектуальний капітал у трьох аспектах [21, с. 44]:

- у якості фактору виробництва (ресурсний склад);

- з точки зору відносин власності (об'єкти права інтелектуальної власності);

- як об'єкта володіння, ідентифікації та оцінки (нематеріальні активи підприємства).

Натомість, Яворська О. Г., систематизуючи підходи до визначення інтелектуального капіталу, наводить цілком альтернативну його класифікацію [27, с. 38-41]:

- інтелектуальний капітал як просоціальна складова;

- інтелектуальний капітал як специфічний економічний показник;

- інтелектуальний потенціал – фактор інноваційного розвитку.

Враховуючи вищевикреслений аналіз наукових досліджень, визначаємо, що на сьогодні, інтелектуальний капітал - це певний об'єкт (актив), який відповідає одночасно чотирьом ознакам:

- створений в результаті наукової та творчої діяльності;

- є ідентифікованим та юридично оформленим;

- здатен генерувати економічний ефект;

- витрати на його створення можуть бути достовірно оцінені.

Відтак, інтелектуальний капітал може бути визначено як комплекс інформації, науково-технічних знань, ділового або виробничого досвіду, який є

наслідком наукової або творчої діяльності чи застосування штучного інтелекту, який має здатність до генерації додаткового економічного чи іншого ефекту, і може бути оцінений та певним чином ідентифікованим.

Зазначений вище економічний чи інший ефект може виражатися не лише у збільшенні прибутку чи підвищенні загальної рентабельності підприємства, це може бути надбання конкурентних переваг, підвищення обізнаності та кваліфікації власних працівників, зміни технологічного устрою. Ляшенко О. І., Хомич С. В. прямо наполягають [23, с. 198], що між розвитком технологічного устрою та інтелектуальним капіталом існує позитивний зв'язок, зростання одного призводить до розвитку іншого.

Слід зазначити, що використання інтелектуального капіталу як одного з ресурсів підприємства, здатного на підвищення ефективності його діяльності, обов'язково потребуватиме побудови системи управління таким ресурсом, задля його ефективного збереження, нагромадження та відтворення, що вимагає вибору максимально ефективних засобів та методів, які враховуватимуть специфіку елементів інтелектуального капіталу в рамках окремої організації, та галузеві особливості суб'єкта господарювання.

Розглянемо більш детально наявні теоретико-прикладні підходи до розуміння процесу управління інтелектуальним капіталом на підприємстві.

Так, Чайковська І. І. [24, с. 11] визначає управління інтелектуальним капіталом як процес внесення змін у параметри його формування та використання для досягнення підприємством поставлених економічних цілей. Особливістю запропонованого авторкою визначення є чітка сформульованість параметрів, які піддаватимуться управлінню та відповідатимуть меті управління, а також передбачає необхідність формування

вектору управлінського рішення. Тобто управління має впливати на способи використання та формування інтелектуального капіталу.

В свою чергу, вітчизняний вчений Юрченко Ю. С. пропонує розглядати управління інтелектуальним капіталом як комплексний процес організаційного розвитку, спрямований на створення підприємством доданої вартості із обсягу явних і неявних знань, закладених у нематеріальних активах людського, структурного капіталу і капіталу взаємовідносин, поєднуючи різноманітні аспекти підвищення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку і зростання параметрів ефективності діяльності підприємств на основі нових форм і методів управління [26, с. 123]. Зазначене визначення розглядає процес управління інтелектуальним капіталом у глибокому взаємозв'язку із всіма його елементами, іншими активами та бізнес-процесами на підприємстві.

Так само, Яворська О. Г. [27, с. 98] управління інтелектуальним капіталом визначає як процес цілеспрямованого систематичного впливу на елементи інтелектуального підприємства, що забезпечує створення цінності за рахунок генерації знань та розвитку інновацій, що зміцнює конкурентні позиції підприємств на ринку, пропонує [27, с. 270] визначати управління інтелектуальним капіталом – як синергетичний ефект створення доданої вартості на основі нематеріальних активів, що є складним процесом, який приймає різні напрями розвитку. Підтверджує цю позицію і Щербаченко В.О. [25, с. 47], зазначаючи, що управління інтелектуальним капіталом підприємства є систематично-організаційним процесом формування, ефективного використання, накопичення та відтворення інтелектуального капіталу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Ті вчені, які схильні при аналізі інтелектуального капіталу робити акцент на інтелектуальній власності підприємства, розглядають процес управління здебільшого в площині загальноприйнятих методів та способів. Зокрема, Гусаковська Т. О. [6, с. 52] відзначає, що під управлінням інтелектуальною власністю підприємства слід розуміти сукупність дій та заходів, направлених на забезпечення ефективного планування, організації та мотивації створення, аналізу використання об'єктів інтелектуальної власності, виявлення серед них необхідних та надлишкових, визначення форм і методів їх правової охорони і комерціалізації, а також попередження порушень виключних прав. Аналогічно, як зазначає Налукова Н.І. [16] управління нематеріальними активами суб'єктів підприємництва, це процес ухвалення рішень з ідентифікації та оцінки ексклюзивних цінностей підприємства, котрі, не володіючи фізичною формою, мають вартісну і грошову оцінку та спрямовані на зростання його вартості і набуття стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Відтак, управління інтелектуальним капіталом, має існувати як чіткий постійно діючий механізм, спрямований на його збереження, накопичення, відтворення, формування нових об'єктів. На цьому зокрема наполягає Кендюхов О.В. [8], який зазначає, що призначення організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом повинне полягати у такому:

- формування системи управління інтелектуальним капіталом підприємства і забезпечення її адекватності відповідним зовнішнім і внутрішнім умовам діяльності підприємства;
- забезпечення ефективного функціонування інтелектуального капіталу;
- відтворення інтелектуального капіталу;

– раціональне використання усіх видів інтелектуального капіталу;

– реалізація стимулів, спрямованих на ефективне використання і відтворення інтелектуального капіталу;

– створення нормативної бази управління інтелектуальним капіталом із метою обґрунтування управлінських рішень, що приймаються;

– розподіл обов'язків між суб'єктами управління інтелектуальним капіталом.

При цьому функції управління інтелектуальним капіталом (як і для будь-якого іншого об'єкту), мають враховувати особливості такого об'єкту та його інтеграцію в процеси діяльності підприємства. Враховуючи це, планування, організація та контроль операцій із інтелектуальним капіталом мають враховувати його специфіку та життєвий цикл в рамках конкретного підприємства.

Враховуючи зазначене, управління інтелектуальним капіталом необхідно розглядати як безперервний процес, який призначений забезпечити його розвиток та відтворення (нагромадження), досягнення позитивного економічного ефекту підприємством, та враховує наступні аспекти:

– особливості здійснення господарської діяльності в окремій галузі, що впливає на діяльність підприємства;

– структуру елементів інтелектуального капіталу в рамках конкретного підприємства;

– питання ідентифікації інтелектуального капіталу на підприємстві;

– аспекти життєвого циклу, формування та відтворення інтелектуального капіталу та його елементів.

Звернемо увагу саме на останній аспект, адже він на сьогодні залишається одним із найменш вивчених та проаналізованих. На нашу думку, питання формування, розвитку, відтворення

інтелектуального капіталу, в силу особливостей такого виду активів підприємства, є одними з важливих для розуміння процесів які пов'язані із його використанням на підприємстві, та здатністю генерувати прибуток або інший позитивний ефект у конкретний момент часу.

Багато вчених звертають свою увагу на механізми управління інтелектуальним капіталом підприємства, аналізуючи особливості життєвого циклу інтелектуального капіталу, і особливо на механізми його формування. При цьому, якщо розглядати інтелектуальний капітал саме як певний ресурс, який в процесі діяльності споживається, переносить свою вартість на виготовлену продукцію та результат правці (тобто як вкладення яке в майбутньому генерує дохід) ми маємо однозначно говорити про відмінність та неспоживаність інтелектуального капіталу як ресурсу від інших ресурсів – матеріалів, основних засобів, робочої сили чи грошей, – адже він не має зносу, та не втрачає свою цінність в рамках виробничого циклу. Навпаки, кожен новий цикл діяльності може генерувати нові знання, інновації, навички, діловий досвід тощо, – які в свою чергу стають елементом інтелектуального капіталу та збільшують його вартість.

Зокрема, цикл відтворення інтелектуального капіталу чи окремих його елементів, пропонується розглядати як ланцюжок подій «формування → споживання → ринкова реалізація» [11, с. 128] або більш деталізований цикл «формування → використання → нагромадження → розширене відтворення → реінвестування → інтелектуальний потенціал → мотивація розвитку → інвестування в елементи інтелектуального капіталу» [26, с.125].

Проте звернемо увагу на первинний момент створення (виникнення) інтелектуального капіталу – момент його формування. Особливий характер такого ресурсу підприємства накладає свої

унікальні особливості саме на цей механізм, адже створення та формування (а подальше – нагромадження й відтворення) інтелектуального капіталу відбувається за власними принципами.

На нашу думку, момент формування інтелектуального капіталу потребує колаборації таких ресурсів підприємства як знання, персонал та фінансові ресурси, адже саме в їх поєднанні може створюватись новий інтелектуальний продукт, генеруватись інтелектуальний капітал.

Неодноразово, при аналізі життєвого циклу інтелектуального капіталу та питань управління ним, вітчизняні вчені в якості стартової умови його створення, приймають фізичну особу (найчастіше-працівника), який своєю творчою працею здійснює перетворення абстрактної інформації в знання, і надалі – в комерціалізовані інновації та прибуток.

Хомич С. В. [23] пропонує визначати відправною точкою розвитку інтелектуальний потенціал (знання, вміння та навички), якими володіє фізична особа, які в межах фірми капіталізуються у формі людського капіталу та сприяють створенню організаційного (структурного) та клієнтського капіталів. В свою чергу використання інтелектуального капіталу перетворюється (але не завжди) на інноваційну діяльність як діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок. Відтак, автор під ефективним управлінням інтелектуальним капіталом вважає систему дій, які породжують трансформацію в ланцюжку «знання → інтелектуальний капітал → інноваційна діяльність → інновації → економічне зростання».

Як вказує в свою чергу Бервено О.В. [3, с. 53] безпосереднім творцем і фізичним носієм, а також співвласником інтелектуального капіталу є жива людина, у тому числі найманий працівник, що бере керівну участь у всіх процесах вироблення

знань та інформації про них, і саме від її рішень і дій залежать доля і якість будь-якого елемента інтелектуального виробництва та його результатів.

Щербаченко В.О. [25, с. 23] також звертає увагу, що інтелектуальний капітал є результатом використання інтелектуального потенціалу в виробничо-комерційній діяльності підприємства. Об'єктами формування інтелектуального капіталу підприємства є кадровий, інформаційний, організаційний і клієнтський капітали, без яких не можливе існування підприємства на ринку.

Як відзначала Набатова О. О. [15, с. 82] формування і використання інтелектуального капіталу відбувається шляхом використання інтелектуальних ресурсів у процесі виробництва нової вартості, створення інтелектуального продукту та отримання доходу на інтелектуальний капітал

Маркова Н.С. [12, с. 18] поглиблює ці тези, говорячи про інтелектуалізацію людського капіталу як наукову економічну категорію, процес поступового підвищення інтелектуального рівня людського капіталу на основі синтезу інформації, знань, умінь і навичок окремого індивіда, що відбувається задля відповідності сучасним умовам та отримання соціально-економічного ефекту від їх застосування, результатом чого є створення, формування й нагромадження людського та інтелектуального капіталу, що визначають результативність діяльності. Таким чином, тільки інтелектуальна, творча праця є запорукою створення таких активів (нематеріальних), які при вмілому інвестуванні тривалий час будуть забезпечувати одержання стабільно зростаючої норми прибутку.

Відтак, може бути зроблений висновок про те, що джерелом формування інтелектуального капіталу підприємства (а у подальшому і його нагромадження, відтворення), є інтелектуальна, творча, креативна діяльність фізичних осіб, яка стала

результатом впровадження нового знання в господарську діяльність підприємства, призвела до створення інновацій, ноу-хау, об'єктів інтелектуальної власності, які вже виступають самостійним ресурсом, можуть бути конкретно ідентифіковані підприємством, і мають свій цикл розвитку та існування. Без залучення людини, як творця, інноваційного рушія розвитку певного процесу, не можуть бути створені інноваційні рішення, не може бути набуто певних конкурентних або ринкових переваг.

Невід'ємною передумовою цього процесу є інвестиції підприємства, які можуть мати форму витрат на дослідження та розробку, навчання персоналу, модернізацію виробництва, просування тощо, – адже без понесення підприємством таких витрат (інвестицій) на етапі формування інтелектуального капіталу, сам факт його створення буде на нашу думку унеможливленим. Також безсумнівно, що навіть за наявності інвестицій та праці людини, але без імплементації інновацій та нового знання, не буде мати місце жодна генерація інтелектуального капіталу, а йтиметься про звичайний процес матеріального виробництва.

Ротань Н. В. з цього питання окремо відзначає [19, с. 91], що інтелектуальний капітал формується лише за умови поєднання інтелектуального потенціалу з потенціалом системи управління щодо її здатності до забезпечення ефективного використання можливостей інтелектуального потенціалу (наявних інтелектуальних ресурсів) в процесах інноваційного розвитку підприємства. Погоджуючи з цим визначенням, можна запропонувати доповнення, що саме потенціал управління і є способом ефективного поєднання знань, інвестицій та трудового ресурсу, які врешті формують інтелектуальний капітал підприємства. Схематично це може бути зображено наступним чином (рис.1):

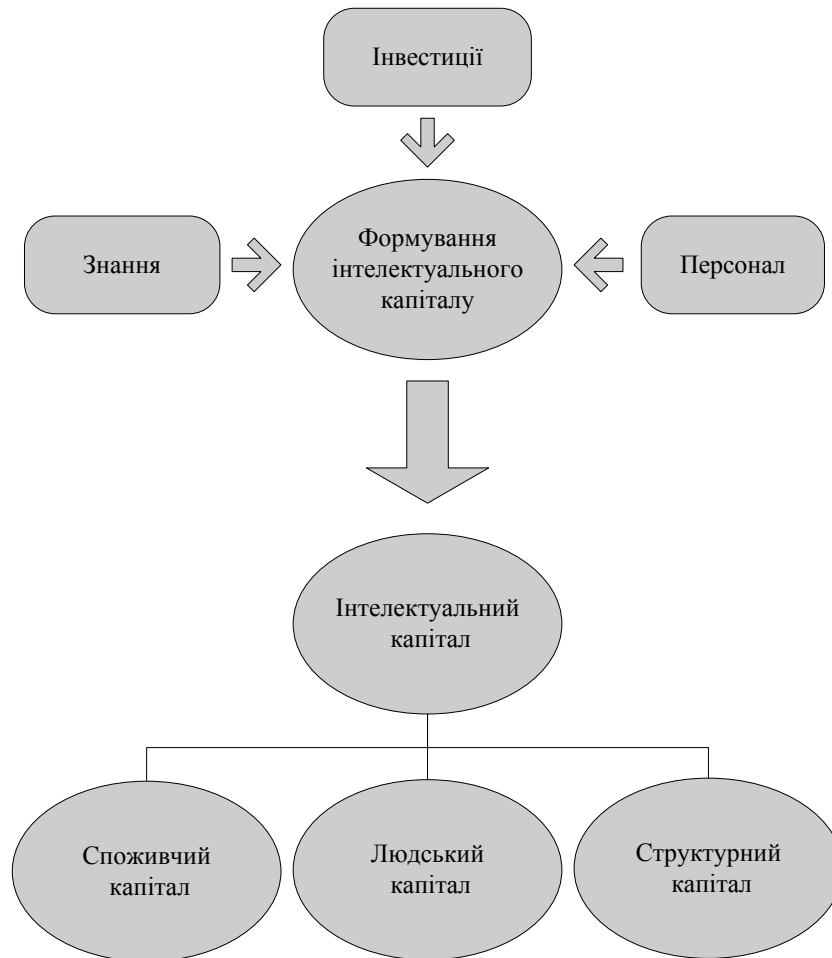


Рис.1. Етап формування інтелектуального капіталу на підприємстві
Джерело: авторська розробка

Відтак, розуміння моменту формування, як елементу життєвого інтелектуального капіталу, певною мірою демонструє і процес його розвитку та нагромадження на підприємстві (саме в процесі такої діяльності окремі елементи інтелектуального капіталу можуть нагромаджуватись або знецінюватись, зазнавати впливу зовнішніх або внутрішніх факторів. На відміну від інших видів ресурсів, в рамках життєвого циклу, елементи інтелектуального капіталу можуть нагромаджуватись, створювати інші елементи (кваліфікований навчений персонал формує інновації, за рахунок якісно побудованої системи управління формується позитивний досвід взаємодії з постачальниками, за рахунок створеного бренду підвищується рентабельність тощо).

В такому випадку управління інтелектуальним капіталом як окремим ресурсом підприємства, здійснюватиметься на кожному з етапів його життєвого циклу. Зокрема Літвінов О. С. прямо звертає увагу на те, що однією з характерних особливостей інтелектуального капіталу є його здатність до самозростання безпосередньо у процесі споживання [11, с. 8]. Це підтверджує, що на відміну від інших ресурсів підприємства, інтелектуальний капітал не тільки не споживається в процесі його відтворення, але й призводить до нагромадження (у т.ч. в формі інших своїх елементів). Літвінов О. С. також розглядає питання життєвого циклу, зношення та відтворення інтелектуального капіталу, виділяючи наступні форми відтворення [11, с.117]:

- натуральне відтворення;
- відтворення споживчої вартості об'єкта інтелектуального капіталу;
- вартісне відтворення об'єкта інтелектуального капіталу.

Вибір конкретного методу управління інтелектуальним капіталом, має враховувати його специфіку, сферу застосування на підприємстві (маркетинг, виробництво, управління персоналом, дослідження та розробки тощо). При цьому кожен з зазначених методів управління інтелектуальним капіталом буде максимально ефективним на конкретному етапі життєвого циклу інтелектуального капіталу, та для конкретного з його елементів. Відтак, – застосовувати ці методи необхідно в комплексі, враховуючи специфіку діяльності конкретного суб'єкта господарювання та особливості його виробничого процесу та бізнес-циклу.

Висновок. Аналізуючи сьогодні діяльність будь-якого підприємства, можна без сумніву говорити, що передумовою його ефективної економічної діяльності суб'єктом господарювання є раціональне використання певних ресурсів, для досягнення ділової мети. На сьогодні, в умовах цифровізації економіки, інформація, цифрові та інтелектуальні активи, постають одним з найголовніших та найцінніших ресурсів підприємства, акцентують на важливості управління таким інтелектуальним ресурсом – інтелектуальним капіталом. Причому ефективне його використання та управління і стає запорукою успішної та прибуткової діяльності. Зауважимо, що незважаючи на десятиріччя глибоких досліджень у цій сфері, дотепер залишаються прогалини в визначенні механізмів формування та відтворення інтелектуального капіталу, його управління, питання щодо його життєвого циклу. При цьому одним з головних питань є питання про необхідні початкові умови та наявні ресурси для створення та формування інтелектуального капіталу, до яких на нашу думку мають бути віднесені знання (інноваційний

ресурс), персонал (людський ресурс) та інвестиції (фінансовий ресурс). Саме у їх поєднанні може бути створено (сформовано) новий об'єкт та актив підприємства – інтелектуальний капітал, який у подальшому своєму розвитку та існуванні буде здатен генерувати прибуток або інший додатковий ефект. Відтак, у подальших дослідженнях планується дослідити ключові фактори, які впливають на формування інтелектуальним капіталом, для цілей ефективного управління ним, нагромадження та відтворення протягом життєвого циклу цього ресурсу підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Thomas A. Stewart Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. New-York: Doubleday, 1997. 240 p.
2. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність: підручник. – 3 вид. – К.: Знання, 2014. 671 с.
3. Бервено О. В. Інтелектуальний капітал: економічний зміст і особливості формування в транзитивному суспільстві: дис. ... канд. екон наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Харк. нац. екон. ун-т ім. В. Н. Каразіна. Харків, 2002. 214 с.
4. Бутнік-Сіверський О. Б. Інтелектуальний капітал (теоретичний аспект). *Інтелектуальний капітал*. 2002. № 1. С. 16-27.
5. Вірченко В. В. Сутність інтелектуального капіталу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність національної економіки: Матеріали XVII Міжнародної науково-практичної конференції, 5-6 жовтня 2017 р. – К., 2017. 569 с.
6. Гусаковська Т. О. Управління інтелектуальною власністю підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та упр. п-вами» / Нац. техн. ун-т України «Харків. політехн. ін-т». – Х., 2009. 219 с.

7. Карпенко А., Карпенко Н., Пустовіт Ю. Співвідношення інтелектуального капіталу й інтелектуальних активів у розвитку соціально- економічних систем. *REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT*, № 10(26), С. 245–255.
8. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: Монографія / НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. – Донецьк: ДонУЕП, 2008. 359 с.
9. Клименко І. С., Тарануха О. М., Журавель О. В. Інтелектуальний капітал і ринок інтелектуальної власності в умовах інформаційної економіки: проблеми ідентифікації та оцінки. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 38–43.
10. Козловський С. В., Синегуб П. С. Парадигма управління інтелектуальним капіталом в умовах дигіталізації сучасної економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 85–93.
11. Літвінов О. С. Управління розвитком інтелектуального капіталу підприємства : дис. д-ра. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Одеса, 2019. 566 с.
12. Маркова Н. С. Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу : дис... канд. екон. наук: 08.09.01 / Харківський національний економічний ун-т. - Х., 2005. - 200 арк.: рис. - арк. 166-184.
13. Міценко Н.Г., Літвінов О.С. Управління розвитком інтелектуального капіталу підприємства з орієнтацією на цілі, можливості, ефективність та інноваційність. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6 (288). С. 134-139.
14. Ляшенко О. І., Хомич С. В. Моделювання впливу інтелектуального капіталу на формування та функціонування технологічного укладу. *Регіональна економіка*. 2011. № 4. С. 192-198.
15. Набатова О. О. Соціально-економічна природа інтелектуального капіталу і проблеми його інституціоналізації. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: *Економічна теорія та право*. 2014. № 3. С. 76–87.
16. Налукова Н. І. Управління нематеріальними активами суб'єктів підприємництва: дискусійні аспекти та проблеми ідентифікації. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2013. Вип. 3. С. 36-40.
17. Нематеріальна економіка: управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу : монографія / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2014. – 404 с.
18. Прокопенко Н. С., Гудзь О. Є. Інтелектуальний капітал: навчальний посібник. – Львів: Ліга-Прес, 2018. 172 с.
19. Ротань Н. В. Управління розвитком інтелектуального капіталу підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); Харків, 2018. 190 с.
20. Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація–функціонування–розвиток : монографія. – Тернопіль: Крок, 35. 2014. 360 с.
21. Стрижак О. О. Формування інтелектуального капіталу підприємства: дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський держ. економічний ун-т. - Х., 2004. - 205 арк.: рис. - арк. 156-172
22. Тельнов А. С., Попель С. А. Роль інтелектуального капіталу в інноваційному розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка*. 2014. Вип. 2. С. 17-21.
23. Хомич С. В. Моделювання впливу інтелектуального капіталу на економічний розвиток : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.11 / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. – К., 2012. 20 с.
24. Чайковська І. І. Моделі управління інтелектуальним капіталом промислових підприємств : дис. ... канд.

економ. наук : 08.00.11 / Хмельницьк. нац. ун-т. – Хмельницький, 2013. 219 с.

25. Щербаченко, В.О. Економічні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах глобальної конкуренції : дис. ... канд. екон. наук / Суми: СумДУ, 2016. 205 с.

26. Юрченко Ю. О. Управління інтелектуальним капіталом будівельних підприємств в умовах інноваційного розвитку: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. – К., 2012. 219 с.

27. Яворська О. Г. Теоретико-методологічні основи управління інтелектуальним капіталом підприємств туристичної інфраструктури: дис... доктора економічних наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Львів, 2021. 452 с.

REFERENCES

1. Thomas A. Stewart (1997) *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. New-York: Doubleday. 240 pp. (in USA)

2. Bazylevich V.D. (2014) *Intelektualna vlasnist: pidruchnyk* [Intellectual Property: Textbook.] – 3rd ed. – K.: Znannya, 671 p. (in Ukrainian)

3. Berveno O. V. (2002) *Intelektualnyi kapital: ekonomichniy зміst i osoblyvosti formuvannia v tranzytyvnomu suspilstvi* [Intellectual Capital: Economic Content and Peculiarities of Formation in a Transitive Society] Dissertation ... Candidate of Economic Sciences: 08.00.04 – Economics and Enterprise Management. Kharkiv National Economic University named after V. N. Karazin. Kharkiv, 214 p. (in Ukrainian)

4. Butnik-Siverskyi O. B. (2002) *Intelektualnyi kapital (teoretychnyi aspekt)*. [Intellectual Capital (Theoretical Aspect).] Intellectual Capital. No. 1. P. 16-27. (in Ukrainian)

5. Virchenko V. V. (2017) *Sutnist intelektualnogo kapitalu ta yoho rol u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Konkurentospromozhnist*

natsionalnoi ekonomiky [The essence of intellectual capital and its role in ensuring the competitiveness of the enterprise.] *Competitiveness of the national economy: Materials of the XVII International Scientific and Practical Conference*, October 5-6, 2017. K. 569 p. (in Ukrainian)

6. Gusakovska T. O. (2009) *Upravlinnia intelektualnoiu vlasnistiu pidpriemstva* [Management of intellectual property of the enterprise] : dissertation for the degree of candidate of economic sciences: speciality 08.00.04 «Economics and management of property» / National Technical University of Ukraine «Kharkiv Polytechnic Institute». Kh. 219 p. (in Ukrainian)

7. Karpenko A., Karpenko N., Pustovit Yu. (2024) *Spivvidnoshennia intelektualnogo kapitalu y intelektualnykh aktyviv u rozvytku sotsialno- ekonomichnykh system*. [The relationship between intellectual capital and intellectual assets in the development of socio-economic systems.] *REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT*, (10(26), 245–255.

8. Kendyukhov O.V. (2008) *Efektivne upravlinnia intelektualnym kapitalom: Monohrafiia* [Effective management of intellectual capital: Monograph] / NAS of Ukraine. Institute of Industrial Economics; DonUEP. – Donetsk: DonUEP. 359 p. (in Ukrainian)

9. Klymenko I. S., Taranukha O. M., Zhuravel O. V. (2021) *Intelektualnyi kapital i rynek intelektualnoi vlasnosti v umovakh informatsiinoi ekonomiky: problemy identyfikatsii ta otsinky*. [Intellectual capital and the intellectual property market in the context of the information economy: problems of identification and assessment.] *Economy and State*. No. 5. P. 38–43. (in Ukrainian)

10. Kozlovsky S. V., Synegub P. S. (2022) *Paradyhma upravlinnia intelektualnym kapitalom v umovakh dyhitalizatsii suchasnoi ekonomiky*. [The paradigm of intellectual capital management in the context of digitalization of the modern economy.] *Economy and State*. No. 2. P. 85–93. (in Ukrainian)

11. Litvinov O. S. (2019) *Upravlinnia rozvytkom intelektualnoho kapitalu pidpriemstva* [Management of the development of intellectual capital of an enterprise]: dissertation. Dr. Econ. Sciences: 08.00.04 «Economics and Enterprise Management (by Types of Economic Activity)» / Odesa. 566 p. (in Ukrainian)
12. Markova N. S. (2005) *Teoretyko-metodychni osnovy formuvannia y rozvytku intelektualnoho kapitalu* [Theoretical and Methodological Foundations of the Formation and Development of Intellectual Capital]: Dissertation... Ph.D. in Economics: 08.09.01 / Kharkiv National Economic University. – Kh. – 200 pages: fig. pages 166-184. (in Ukrainian)
13. Mitsenko N.G., Litvinov O.S. (2020) *Upravlinnia rozvytkom intelektualnoho kapitalu pidpriemstva z oriiientatsiieiu na tsili, mozhlyvosti, efektyvnist ta innovatsiinist.* [Management of the Development of Intellectual Capital of an Enterprise with an Orientation to Goals, Opportunities, Efficiency and Innovation.] *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* No. 6 (288). P. 134-139. (in Ukrainian)
14. O. I. Lyashenko, S. V. Khomych (2011) *Modeliuvannia vplyvu intelektualnoho kapitalu na formuvannia ta funktsionuvannia tekhnologichnoho ukladu.* [Modeling the influence of intellectual capital on the formation and functioning of the technological structure.] *Regional Economy.* No. 4. P. 192-198. (in Ukrainian)
15. Nabatova O. O. (2014) *Sotsialno-ekonomichna pryroda intelektualnoho kapitalu i problemy yoho instytutsionalizatsii.* [Socio-economic nature of intellectual capital and problems of its institutionalization.] *Bulletin of the National University «Yaroslav the Wise Law Academy of Ukraine». Series: Economic theory and law.* – Kharkiv, No. 3. P. 76-87. (in Ukrainian)
16. Nalukova, N. I. (2013) *Upravlinnia nematerialnymy aktyvamy subiektiv pidpriemnytstva: dyskusiini aspekty ta problemy identyfikatsii.* [Management of intangible assets of business entities: discussion aspects and identification problems.] *Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Ser. Economics.* – Uzhgorod: UNU. Issue 3. P. 36-40. (in Ukrainian)
17. *Nematerialna ekonomika: upravlinnia formuvanniam i vykorystanniam intelektualnoho kapitalu : monohrafiia* [Intangible economy: management of the formation and use of intellectual capital: monograph] (2014) L. S. Shevchenko, O. A. Hrytsenko, T. M. Kaminska et al.; ed. L. S. Shevchenko. – Kh.: Pravo. 404 p. (in Ukrainian)
18. Prokopenko N. S., Gudz O. Ye. (2018) *Intelektualnyi kapital: navchalnyi posibnyk.* [Intellectual capital: a textbook]. – Lviv: Liga-Press. 172 p. (in Ukrainian)
19. Rotan N. V. (2018) *Upravlinnia rozvytkom intelektualnoho kapitalu pidpriemstv* [Management of the development of intellectual capital of enterprise] s: dissertation ... candidate of economic sciences: 08.00.04 – Economics and management of enterprises (by types of economic activity); Kharkiv. 190 p. (in Ukrainian)
20. Sobko O. M. (2014) *Intelektualnyi kapital pidpriemstva: kontseptualizatsiia–funktsionuvannia–rozvytok : monohrafiia.* [Intellectual capital of an enterprise: conceptualization–functioning–development: monograph.] – Ternopil: Krok, 35. 360 p. (in Ukrainian)
21. Stryzhak O. O. (2004) *Formuvannia intelektualnoho kapitalu pidpriemstva.* [Formation of intellectual capital of the enterprise:] dis... cand. economic sciences: 08.06.01 / Kharkiv State Economic University – Kh. – 205 sheets: fig. – sheets 156-172. (in Ukrainian)
22. Telnov A. S., Popel S. A. (2014) *Rol intelektualnoho kapitalu v innovatsiinomu rozvytku pidpriemstva.* [The role of intellectual capital in the innovative development of the enterprise.] *Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Ser.: Economics: collection of scientific works / Uzhgorod. National University.* Uzhgorod. Issue 2. P. 17-21. (in Ukrainian)

23. Khomych S. V. (2012) *Modeling the influence of intellectual capital on economic development* [Modeling the influence of intellectual capital on economic development] : author's abstract of dis. ... cand. economic sciences: 08.00.11 / Kyiv. National University named after Taras Shevchenko. – K. 20 p. (in Ukrainian)
24. Chaykovska I. I. (2013) *Modeli upravlinnia intelektualnym kapitalom promyslovykh pidpriemstv* [Models of intellectual capital management of industrial enterprises]: diss. ... candidate of economic sciences: 08.00.11 / Khmelnytskyi. National University of Economics – Khmelnytskyi. 219 p. (in Ukrainian)
25. Shcherbachenko, V.O. (2016) *Ekonomichni zasady upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva v umovakh hlobalnoi konkurentsii* [Economic principles of intellectual capital management of enterprises in conditions of global competition] : diss. ... candidate of economic sciences / Sumy: SumDU. 205 p. (in Ukrainian)
26. Yurchenko Yu. O. (2012) *Upravlinnia intelektualnym kapitalom budivelnykh pidpriemstv v umovakh innovatsiinoho rozvytku* [Management of intellectual capital of construction enterprises in conditions of innovative development] : diss. ... candidate of economic sciences: 08.00.04 / Kyiv. National University of Construction and Architecture – K. 219 p. (in Ukrainian)
27. Yavorska O. G. (2021) *Teoretyko-metodolohichni osnovy upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstv turystychnoi infrastruktury* [Theoretical and methodological foundations of intellectual capital management of tourism infrastructure enterprises] : dissertation of the Doctor of Economic Sciences in specialty 08.00.04 – economics and enterprise management. – Lviv. 452 p. (in Ukrainian)

УДК 338.47:656.2

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Мазіашвілі А.Р. аспірант

Воловельська І.В. к. е. н., доцент (УкрДУЗТ)

Сьогодні в усіх технічно-розвинутих країнах постійно збільшуються витрати на економічну безпеку, що є свідченням не тільки зростаючої ролі цифрових злочинів в суспільному господарстві, але й інноваційному розвитку країни, причому, не тільки в дійсний період часу, але і на перспективу.

В умовах сучасної економічної кризи, яка спочатку виникла у зв'язку з карантинними обмеженнями пандемії Covid-19, а надалі, з повномасштабним воєнним вторгненням Росії до України, що призводять не тільки до соціальних негативних наслідків, але й до суттєвого зменшення економічної активності в країні, в її економіці спостерігається зменшення цікавості до інноваційних розробок та цифровізації систем та процесів, що пов'язано з руйнуванням інфраструктури, відтоком населення, збільшенням витрат.

Для виходу з положення, що створилося, необхідно забезпечити підтримку з боку держави, а також прийняття законів, що забезпечують реальні гарантії і стимули для підприємств, які займаються інноваційною діяльністю, а також вітчизняних і

закордонних інвесторів. Для підняття рівня інноваційної діяльності в країні, необхідна інтенсифікація державної політики стимулювання інноваційної діяльності промислових підприємств.

Залізничний транспорт України вимагає корінної реструктуризації, де поряд з відновленням і модернізацією рухомого складу, основних фондів і інформаційних систем у ряді першочергових задач стоїть проведення інноваційних організаційно-економічних реформ.

У статті розроблено механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах сучасних викликів та ризиків. Проаналізовано основні загрози, що впливають на стабільність функціонування галузі, зокрема економічні, технічні, організаційні та інституційні фактори. Обґрунтовано необхідність розроблення комплексної системи управління економічною безпекою, яка базується на використанні інноваційних підходів, ефективного управління ресурсами та адаптації до умов цифрової економіки.

Таким чином, виникає необхідність у створенні механізму забезпечення економічної безпеки з метою стабілізації та конкурентоспроможності роботи галузі залізничного транспорту.

Ключові слова: економічна безпека, інноваційні реформи, цифровізація, механізм, залізничний транспорт.

MECHANISM FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

Maziashvili A.R. Postgraduate student

Volovelska I.V. Candidate of Economic Sciences, Associate Professor (UkrSURT)

The article examines the mechanism for ensuring the economic security of railway transport enterprises in the context of modern challenges and risks. The main threats affecting the stability of the industry's operation are analyzed, including economic, technical, organizational, and institutional factors. The necessity of developing a comprehensive economic security management system based on the use of innovative approaches, efficient resource management, and adaptation to the digital economy is substantiated. A mechanism is proposed that includes a set of interrelated measures aimed at minimizing risks, enhancing the competitiveness of enterprises, and ensuring their sustainable development.

In all technologically advanced countries, spending on economic security is constantly increasing. This trend reflects not only the growing role of digital crimes in the national economy but also the innovative development of a country, both in the present and in the long term.

Amid the current economic crisis, which initially emerged due to the COVID-19 pandemic-related quarantine restrictions and later escalated following Russia's full-scale military invasion of Ukraine, the country has faced not only severe social consequences but also a significant decline in economic activity. This has led to a reduced interest in innovative developments and the digitalization of systems and processes, caused by infrastructure destruction, population displacement, and rising expenditures.

To overcome this situation, it is necessary to ensure state support and the adoption of laws that provide real guarantees and incentives for enterprises engaged in innovative activities, as well as for domestic and foreign investors. To enhance the level of innovation in the country, the state must intensify policies aimed at stimulating innovative activities within industrial enterprises.

Ukraine's railway transport sector requires fundamental restructuring. Alongside the restoration and modernization of rolling stock, fixed assets, and information systems, one of the key priorities is the implementation of innovative organizational and economic reforms.

Thus, there is an urgent need to develop a mechanism for ensuring economic security to stabilize and enhance the competitiveness of the railway transport sector.

Keywords: *economic security, innovative reforms, digitalization, mechanism, railway transport.*

Постановка проблеми. Основна мета системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту полягає у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно створити такий механізм, який, за допомогою новітніх цифрових технологій, дозволить підприємству працювати в умовах кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених складових загальної проблеми. Вагомий внесок у дослідження забезпечення економічної безпеки підприємств зробили такі вчені, як Дикань В.Л., Панченко С.В., Воловельська І.В., Маслова В.А., Маковоз Є.В. та інші [1-10]. Однак слід зазначити, що всі запропоновані авторами моделі забезпечення економічної безпеки підприємств є недостатньо комплексними, що і стало причиною для написання цієї статті.

Мета статті. Розробка механізму забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту України в сучасних кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан розвитку інноваційних процесів в Україні залишається на відносно низькому рівні. Це зумовлено не лише наслідками воєнного стану, але й загальною економічною ситуацією в країні.

Для подолання існуючих викликів необхідне комплексне сприяння з боку держави, зокрема розроблення та впровадження законодавчих актів, що забезпечуватимуть реальні гарантії та стимули для підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність, а також для національних і міжнародних інвесторів.

Підвищення рівня інноваційної активності в країні потребує активізації державної політики щодо стимулювання інноваційного розвитку промислових підприємств.

Залізничний транспорт України потребує масштабної реструктуризації, яка, поряд із модернізацією та оновленням рухомого складу, основних фондів і інформаційних систем, має включати реалізацію інноваційних організаційно-економічних реформ, що є одним із пріоритетних завдань галузі.

Це необхідно ще і тому, що залізничний транспорт є першочерговим об'єктом для інвестування, а також і те, що адміністративна система управління є недостатньо гнучкою для швидкого реагування на зміни і коливання ринку транспортних послуг. Проблема реформування актуальна для України ще і тому, що ставши членом Євросоюзу, Україна повинна буде виконувати вимоги директив ЄС, спрямованих на проведення реформування структур управління залізничним транспортом.

Таким чином, активна діяльність підприємств України за підтримкою держави і здійсненням реформ на залізничному транспорті дозволить Україні здійснити успішний перехід до стійкого розвитку і зайняти гідне місце на світовому ринку.

У 2023 році наукова діяльність у країні суттєво знизилася, єдиний показник, за яким спостерігається стабільне зростання – це показник патентних заявок, їхня кількість зросла на 3.7%, що говорить нам про те, що в Україні досить сильний інтелектуальний потенціал.

Спостережуване посилення

негативних тенденцій та занепад залізничної галузі спричиняють зниження інвестиційної привабливості для вітчизняних та іноземних інвесторів, а також скорочення обсягів транзитних перевезень.

Крім того, варто підкреслити, що спроможність залізничного транспорту України здійснювати перевезення та виконувати супутні роботи й надавати відповідні послуги обмежується наявними технічними ресурсами, рівнем впровадження інновацій, чинною нормативно-правовою базою та міжнародними угодами, кадровим забезпеченням, конфігурацією транспортної інфраструктури, а також рівнем співпраці підприємств залізничного транспорту з науковими установами.

Усі зазначені чинники можуть чинити різноспрямований вплив на стабільність функціонування підприємств залізничного транспорту. За певних умов кожен із них може відігравати роль як ключового обмежувального фактору, так і стимулу для розвитку галузі, причому їхній вплив може суттєво варіюватися.

Таким чином, актуалізується

необхідність розроблення механізму узгодження зазначених факторів для забезпечення стабільності функціонування та підвищення конкурентоспроможності залізничної галузі.

На думку авторів, ефективним інструментом для досягнення цієї мети має стати механізм забезпечення економічної безпеки.

З нашої точки зору, забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту слід розглядати як комплекс заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей шляхом оптимального використання наявного потенціалу в умовах ризиків та невизначеності, характерних для цифрової економіки.

Оскільки ключовою метою забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту є досягнення високої якості та конкурентоспроможності продукції підприємства за умови найбільш раціонального використання ресурсного потенціалу в нестабільному економічному середовищі, вибір відповідних критеріїв - повинен бути узгоджений із загальнодержавною системою економічної безпеки, яка представлена у таблиці 1.

Таблиця 1

Критерії забезпечення економічною безпекою підприємств залізничного транспорту

Критерії	Характеристика
1	2
1.Клієнтоорієнтованість	-відповідність світовим стандартам -інноваційність та цифрову інтеграцію; -зворотний зв'язок зі споживачем, -зниження тарифів
2.Обґрунтованість прийняття рішень	Прийняття рішення повинні перебувати у збалансованій відповідності до новітніх тенденцій ринку та транспортної галузі
3. Інноваційний підхід	-удосконалення продукції, а також супутнього сервісу -підвищення кваліфікації співробітників, -цифровізація інформаційних потоків
4. Робота з персоналом	Орієнтованість на мотивацію чи психологічний контроль співробітників дозволяє досягти успіху всього підприємства, оскільки кадровий потенціал у ньому зацікавлений
5. Індивідуальний підхід до стейкхолдерів	-гармонізації відносин -індивідуальна робота з усіма, -прозорість усіх взаєморозрахунків між сторонами

1	2
6. Диверсифікація діяльності залізниці	-інноваційний розвиток всіх підрозділів залізничного транспорту -цифрове забезпечення процесів -створення логістичних коридорів, що дозволяють доставку «від дверей до дверей» з використанням різних видів транспорту, а також технологічною підтримкою з урахуванням вимог цифрової економіки. -ведення діяльності на основі стандартів Євросоюзу -створення правового механізму умов роботи та захисту прав усіх учасників транспортної системи країни
7. Євроінтеграція та інтеграція в МТК	-забезпечення сумісності залізничних систем, обладнання та інфраструктури: ширина колії, стандарти електрифікації, довжина складу -забезпечення правового режиму: правила перевезення вантажів і пасажирів, митні правила та ін.
8. Якість інформаційних потоків	-створення цифрових систем обслуговування та контролю знаходження вагонів та вантажів; -якість інформації. Інформація повинна задовольняти вимоги особи, яка приймає рішення -істинність інформації. Інформація повинна відображати реальну ситуацію зараз. -доступність інформації. Інформація повинна мати доступний формат для одержувача; -мінливість інформації. Інформація повинна змінюватися в часі, тому що має властивість застаріти і спотворюватися; -постійність інформаційних потоків. Інформація повинна постійно оновлюватися та накопичуватись
9. Ефективна інвестиційна діяльність	-залучення приватного капіталу; -фінансування неприбуткових ділянок залізниці місцевими бюджетами; -розвиток туристичного бізнесу; -будівництво житлового та промислового сектору в районі залізниці.
10. Розвиток та стимулювання корпоративного духу	-розвиток інтелектуального потенціалу. Для цього в колективі співробітник повинен почуватися комфортно, бути захопленим своєю справою, дотримуватись інтересів компанії як свої власні. -довіра між співробітниками та управлінським персоналом. -робота підприємства не повинна шкодити довкіллю. Більше того, в міру потреби підприємство та всі його співробітники повинні брати участь у відтворенні природних умов -при працевлаштуванні на роботу у всіх мають бути рівні шанси, незалежно від статі, віку, віросповідання. -соціальна відповідальність. Підприємство має бути соціально відповідальним стосовно клієнтів, партнерів, конкурентів. Також це стосується виконання різноманітних соціальних програм починаючи від соціальних пакетів для співробітників і закінчуючи благодійними програмами та екологічними акціями.

Забезпечення економічної безпеки заходів. передбачає ідентифікацію, аналіз та оцінку наявних загроз для кожної з цих складових, а також розроблення на їхній основі комплексу превентивних і протидіючих

У рамках дослідження нами було розроблено механізм функціонування системи економічної безпеки підприємства залізничного транспорту в сучасних умовах

(рис. 1).

Запропонований механізм включає взаємопов'язані послідовні блоки, де зміст

кожного з них визначається його цілями, а їхня сукупність формує стратегічну мету підприємства.

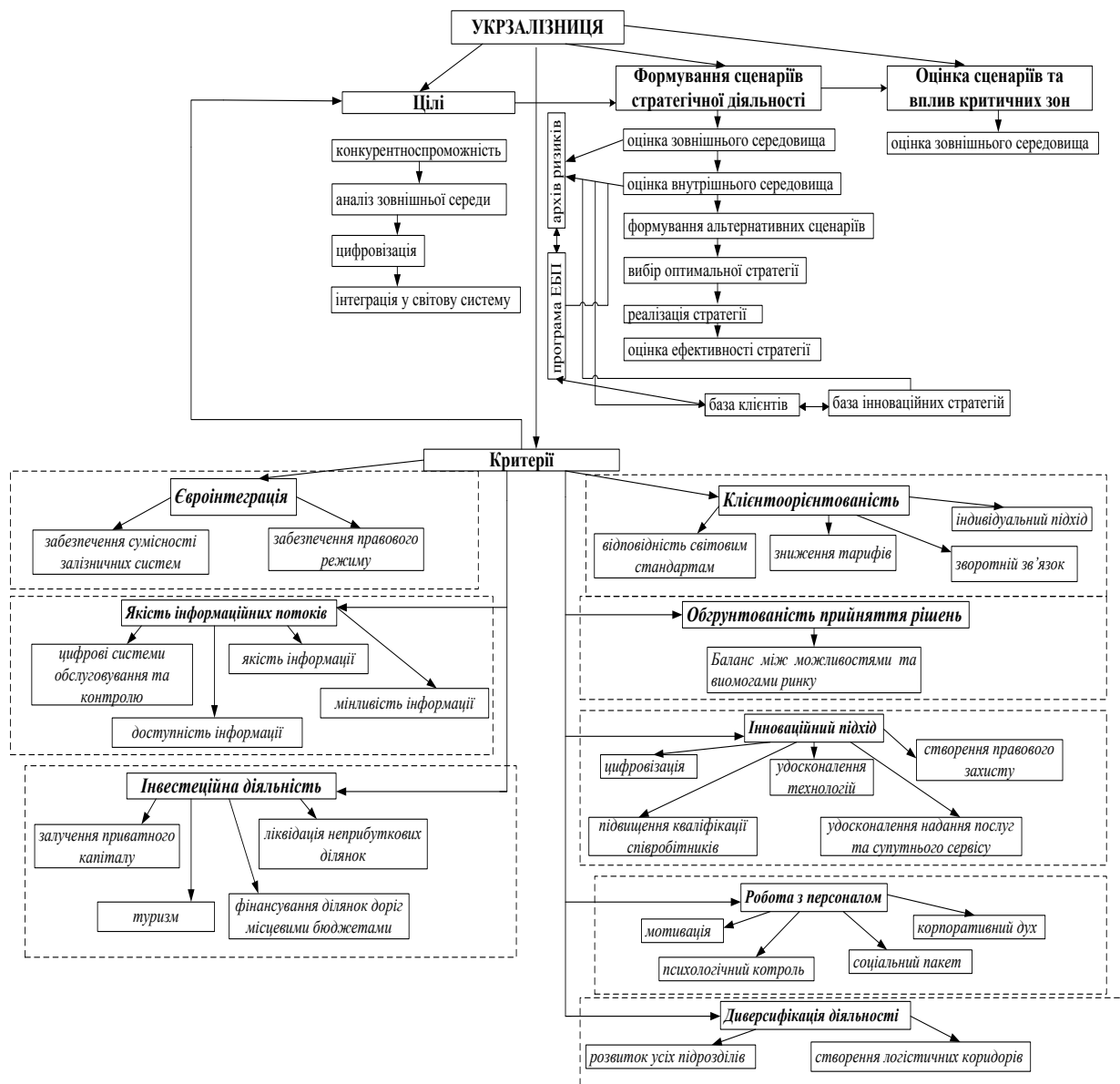


Рис 1. Механізм економічної безпеки підприємств залізничного транспорту (авторська розробка)

Слід зазначити, що усі блоки механізму взаємозалежні між собою і безпосередньо пов'язані з керівництвом підприємства, що і приймає остаточне рішення з проведення заходів.

Висновки: Розроблено механізм економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. Розроблений механізм допоможе не тільки забезпечити економічну безпеку підприємств

залізничного транспорту, але й посприє розвитку галузі в сучасних складних умовах.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шкарлет С. М. Формування економічної безпеки підприємств засобами активізації їх інноваційного розвитку: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04 / С. М. Шкарлет. – К., 2007. – 24 с.

2. Ілляшенко С. Н. Складові економічної безпеки підприємства та підходи до їх оцінки / С. Н. Ілляшенко // *Актуальні проблеми економіки*. – 2003. – № 3 (21). – С. 11-19.

3. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств в умовах ринкової економіки: *автореф. дис.канд.екон. наук: 08.06.01* / Т. Б. Кузенко; *Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу*. – К., 2004. – 18 с.

4. С. Ф. Покропивний. Економіка підприємства: *підручник за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Ф. Покропивного*. – К.: КНЕУ, 2003. – 608 с.

5. The Global Competitiveness Report 2021-2022. *weforum.org* : website. URL: <https://www.weforum.org>

6. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : *монографія* / Г. О. Швиданенко, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2002. – 192 с.

7. Економічна безпека підприємства: *навчальний посібник* / І.П. Отенко, Г.А. Іващенко, Д.К. Воронков. Х.: ХНЕУ, 2012. 256 с.)

8. Барташевська Ю.М., Економічна безпека підприємства: фактори впливу та шляхи забезпечення (Університету імені Альфреда Нобеля) / *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*- Випуск № 7 / 2016. – С.189- 194._ режим доступу - http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/32.pdf .

9. Акімова Л. М. Становлення системи економічної безпеки держави в Україні: сутність, рівні, складники/ *Публічне адміністрування: теорія та практика*, 2018, вип. 1(19). – режим доступу - [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-01\(19\)/3.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-01(19)/3.pdf) .

10. Рогоза М.Є.Кузьменко О.К., Кропивка О.Г. Інформаційна безпека підприємства: сутність, технологія забезпечення, методи оцінки та моделі/Соціально-економічний розвиток

України: *моделі, механізми, стратегії: монографія*/ М.Є. Рогоза, В.І. Перебийніс, К.Ю. Вергал, О.К. Кузьменко, Ж.А. Кононенко, Г.В. Карнаухова, Г.А. Рижкова, В.М. Чубай та ін.; за наук. ред. д.е.н., проф. М.Є. Рогози– Полтава, ПУЕТ, 2021. – С.125-146; <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11429> .

REFERENCES

1. Shkarlet S. M. Formation of economic security of enterprises by means of activating their innovative development: *abstract, thesis. Doctor of Economics Sciences: 08.00.04* / S. M. Shkarlet. – K., 2007. – 24 p.

2. Ilyashenko S. N. Warehouse economic security of enterprises and approaches to their assessment / S. N. Ilyashenko // *Current problems of economics*. – 2003. – No. 3 (21). – pp. 11-19.

3. Kuzenko T. B. Planning of economic security of enterprises in the minds of market economics: *abstract. dis.candidate of economics, sciences: 06.08.01* / T. B. Kuzenko; *European University of Finance, Information Systems, Management and Business*. – K., 2004. – 18 p.

4. S. F. Pokropivny. Business Economics: *a guide for the future. ed. Doctor of Economics sciences, prof. S. F. Pokropivny*. – K.: KNEU, 2003. – 608 p.

5. The Global Competitiveness Report 2021-2022. *weforum.org* : website. URL: <https://www.weforum.org>

6. Shvidanenko G. O. Current technology for diagnosing financial and economic activity of enterprises: *monograph* / G. O. Shvidanenko, O. I. Oleksyuk. – K.: KNEU, 2002. – 192 p.

7. Economic security of enterprise: initial assistant / I.P. Otenko, G.A. Ivashchenko, D.K. Voronkov. Kh.: KhNEU, 2012. 256 pp.)

8. Bartashevskaya Y.M., Economic security of enterprises: factors inflow and ways of security (Alfred Nobel University) / *ECONOMY AND SURPRISE - Issue No. 7* 2016. –P.189-194., accessmode -

http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/32.pdf.

9. Akimova L. M. Formation of a system of economic security of the state in Ukraine: reality, equals, warehouse / *Public administration: theory and practice*, 2018, vip. 1(19). – access mode - [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-01\(19\)/3.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2018-01(19)/3.pdf).

10. Rogoza M.E. Kuzmenko O.K., Kropivka O.G. Information security of enterprise: essence, security technology,

assessment methods and models / *Socio-economic development of Ukraine: models, mechanisms, strategies: monograph* / M.I. Rogoza, V.I. Perebiynis, K.Yu. Vergal, O.K. Kuzmenko, Zh.A. Kononenko, G.V. Karnaukhova, G.A. Rizhkova, V.M. Chubay and in.; for science ed. Doctor of Economics, Prof. M.E. Rogozi – Poltava, PUET, 2021. – P.125-146;

<http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11429>.

УДК 658:656.2

ENVIRONMENTAL ACTIVITIES OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES: RISKS AND OPPORTUNITIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

*Ovchinnikova V., Doctor of Economics Sciences, Professor,
Obruch H., Doctor of Economics Sciences, Associate Professor,
Toropova V. I., PhD (Economics) (USURT)*

The environmental activity of railway transport enterprises was studied and it was found that the level of the latter is extremely low and is actually ensured by the implementation of traditional measures focused on increasing energy efficiency and minimizing operating costs. It was noted that the reduction of costs of railway transport enterprises is ensured mainly by saving energy resources. It was found that in other aspects of the environmental responsibility of railway enterprises, neither the implemented measures nor the pace and scale of implementation meet the requirements of the transport and logistics sector entities and global innovation trends in this area. Given the urgent need to implement progressive changes in the environmental policy of Ukrainian railway transport enterprises, the use of alternative power sources and generally increasing their level of independence in resource management, it is proposed to focus attention on the digital potential of implementing the listed measures. The potential of digitalization is investigated as a basis for the formation of an innovative environmental policy of railway transport enterprises, risks and threats are highlighted, and promising areas of application of digital solutions for achieving significant environmental effects are revealed. It is emphasized that the use of modern digital technologies allows to significantly reduce, and in some cases completely eliminate, emissions of harmful substances, as well as minimize the negative impact on the environment during emergencies. It is emphasized that innovative digital solutions form the basis for the development of symbiotic interaction models that ensure waste-free production and a significant increase in the energy efficiency of business processes. It is substantiated that digital technologies and innovative digital tools can provide the necessary conditions for the formation and spread of environmentally conscious behavior.

Keywords: *railway transport enterprises, environmental activities, greening, digitalization, digital innovations.*

ЕКОЛОГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Овчиннікова В. О., д.е.н., професор,

Обруч Г. В., д.е.н., доцент,

Торопова В. І., доктор філософії з економіки (УкрДУЗТ)

Досліджено екологічну діяльність підприємств залізничного транспорту і виявлено, що рівень останньої є вкрай низьким і фактично забезпечується реалізацією традиційних заходів, зосереджених на підвищенні енергоефективності та мінімізації операційних витрат. Відзначено, що зниження витрат підприємств залізничного транспорту забезпечується в основному шляхом економії енергоресурсів. Виявлено, що в інших аспектах екологічної відповідальності підприємств залізничної галузі ані реалізовані заходи, ані темпи й масштаби впровадження не відповідають вимогам суб'єктів транспортно-логістичного сектору та світовим інноваційним тенденціям у цій сфері. Зважаючи на гостру потребу реалізації прогресивних змін в екологічній політиці українських підприємств залізничного транспорту, застосування альтернативних джерел живлення і загалом підвищенні рівня їх самостійності в управлінні ресурсами запропоновано зосередити увагу на цифровому потенціалі реалізації перелічених заходів. Досліджено потенціал цифровізації в аспекті як основи формування новаційної екологічної політики підприємств залізничного транспорту, виділено ризики та загрози і розкрито перспективні напрями застосування цифрових рішень для досягнення значних екологічних ефектів. Підкреслено, що застосування сучасних цифрових технологій дозволяє суттєво зменшити, а в деяких випадках і повністю усунути викиди шкідливих речовин, а також мінімізувати негативний вплив на довкілля під час надзвичайних ситуацій. Акцентовано увагу, що інноваційні цифрові рішення формують основу для розвитку симбіотичних моделей взаємодії, які забезпечують безвідходне виробництво та значне підвищення енергоефективності бізнес-процесів. Обґрунтовано, що цифрові технології та інноваційні цифрові інструменти можуть забезпечити необхідні умови для формування та поширення екологічно свідомої поведінки.

Ключові слова: *підприємства залізничного транспорту, екологічна діяльність, екологізація, цифровізація, цифрові інновації.*

Introduction. All over the world, the activity of railway transport enterprises is considered one of the most environmentally friendly among enterprises in the transport sector, because compared to competitors, the impact on the environment during their operation is not so significant.

Understanding the importance of environmental protection, many countries around the world have initiated the implementation of programs aimed at reducing the harmful impact of business activities, including the transport complex, on the environment. The European Union has

developed and is implementing a number of program documents to achieve a climate-neutral Europe by 2050. Seeing the serious threat of climate change to the sustainable growth of the European Union, the latter adopted for implementation the European Green Deal, the communiqué “European Green Deal”, the EU Hydrogen Strategy and the EU Strategy for Adaptation to Climate Change, which are designed to ensure the halt of climate change, the preservation of biodiversity, increased energy efficiency, the growth of green agriculture and smart mobility, zero emissions into the atmosphere,

etc. [1].

Railway transport enterprises of Ukraine, contrary to global trends, have a significant environmental impact on the environment. The accounting reports of railway transport enterprises show that they are responsible for more than 16 thousand units of stationary emission sources, of which only 65% - are equipped with purification systems. In addition, the use of rolling stock that has long since reached the end of its service life in the transportation process is accompanied by significant emissions of carbon monoxide, nitrogen oxide, soot, nitrogen dioxide, solid products of incomplete combustion, etc.

The use of land for the construction and operation of railway tracks and structures leads to a violation of the stability of natural landscapes, which ultimately causes erosion and landslides. In addition, there are systematic emissions of oil products and bulk cargo onto railway tracks, which leads to contamination of the roadbed with extremely environmentally hazardous waste.

Given the urgent need to introduce progressive innovations in the field of energy efficiency, attract renewable energy sources, and increase the resource autonomy of Ukrainian railway transport enterprises in order to support their competitiveness in the dynamic market of transport and logistics services, it is advisable to analyze in more detail the features of the development of environmental activities of enterprises in the industry.

Analysis of research and publications. A significant number of scientists are concerned with environmental issues and the search for directions and tools to increase the environmental responsibility of railway transport enterprises. Among them: Bosak P. V., Dykan V. L., Korin M. V., Rybina O. I., Tokmakova I. V. and other [2-6]. At the same time, progressive changes in the environmental policy of a number of countries and companies themselves require a review of the environmental activities of Ukrainian railway transport enterprises,

including studying the potential of digitalization for implementing environmental transformations.

The purpose of the article is to identify directions and progressive tools for the development of environmental activities of Ukrainian railway transport enterprises in the context of digitalization.

Presenting main material. In order to achieve zero greenhouse gas emissions, a quarter of which is currently carried out by the transport complex, within the framework of the European Green Deal in the field of transport, in parallel with the initiative to increase the level of use of alternative fuels in the transport complex, a course has been taken to increase the density of high-speed railways, stimulate the development of multimodal transportation and the transition to rolling stock with zero greenhouse gas emissions, introduce digital road traffic management systems and generally integrated ecosystems for managing the operation of the transport complex.

To transform the European Union into a climate-neutral economy by 2050, it is envisaged to stimulate the development of multimodal transport, increase ecological mobility, “greening freight transport” and digitalization of mobility. Accordingly, the European transport and logistics system is currently experiencing a period of systemic transformations: comprehensive systemic digitalization and greening of the transport complex is taking place. The European Green Deal has identified the following key flagships for ensuring the transition of the transport complex to sustainable development and mobility [1]:

- introduction of environmentally friendly vehicles and alternative fuels. Based on the fact that a quarter of carbon dioxide emissions in the EU (70%) are accounted for by transport, provided that road transport is significantly reduced, Europe has chosen a course to reduce dependence on fossil fuels and switch to electric transport. The European Green Deal has defined the following framework limits and indicators for

reducing fuel dependence: by 2030 – 30 million zero-emission cars, 80 thousand trucks and 1 million public electric vehicle charging stations; by 2030 – 2 times increase in rail transport; by 2050 – 2 times increase in rail freight transport;

- stimulating the development of multimodal transport and mobility as a service by developing public transport and cycling infrastructure, as well as expanding cross-border transport routes for seamless connectivity. Shared mobility is being developed through the introduction of digital technologies and intelligent traffic management systems, which allow for 24-hour transport and logistics service for customers;

- development of public transport, including the development of local high-speed rail connections. By 2030, passenger traffic on high-speed European railways is expected to increase by more than 2 times and the introduction of integrated micromobility [7].

Guided by the goals of the European Green Deal in the field of transport, a number of European countries are already implementing innovative projects aimed at greening transport and infrastructure. According to a study by Helios, a manufacturer of fast charging technologies, the Netherlands, Sweden, Belgium, Luxembourg and Denmark are among the top 5 environmentally developed countries implementing green projects in the field of transport to achieve the status of a “carbon-neutral” country. The leader of the rating is the Netherlands, which has the most developed infrastructure of charging devices for electric vehicles with over 90,000 places and almost 100% of the country's car fleet is made up of zero-emission vehicles [8].

In turn, the results of a study of the level of emissions of harmful substances by railway transport enterprises indicate that, despite their status as environmentally friendly transport, their activities cause enormous harm to the environment. The total volume of waste generated of various degrees

of danger during 2018-2020 increased (the increase was 7,439 thousand tons), which generally does not correspond to the European course on the greening of the transport complex [9-10].

The growth in the total amount of waste generated at railway transport enterprises was the result of the internal policy of decommissioning rolling stock (more than 17 thousand units of rolling stock were decommissioned), which led to the accumulation of excess ferrous scrap, which accounts for the largest share of waste (in 2020 - 63%). Although waste of hazard class 2 occupies a small share in the structure of waste of railway transport enterprises (in 2018 it accounted for 0.9%, in 2019 - 0.98%, in 2020 - 0.6%), their generation has a more detrimental impact on the environment.

The most threatening type is waste of hazard class 1, the share of which is negligible (in 2018 it accounted for 0.1% of the total volume of waste generated, in 2019 – 0.14%, in 2020 – 0.1%), however, their generation poses a huge risk to the health of citizens and the country's ecosystem.

About 3.3 million tons of ore, 15 thousand tons of salts and 36 thousand tons of mineral fertilizers enter the environment each year during the transportation of goods by railcars, and due to the violation of the tightness of valves and drain devices on tank cars, significant volumes of petroleum products spill out. At the same time, during the operation of rolling stock (at the stages of gaining speed and stopping), lubricants are released, which settle on the railway tracks and the bed and, under the influence of sunlight, evaporate extremely harmful substances into the air. The bed is also polluted with solid household waste and wastewater during the operation of passenger rolling stock, which are simply dumped onto the superstructure of the track during movement.

A huge load on the ecosystem occurs during emergencies that occur in the work of railway transport enterprises. The dynamics of transport incidents at railway transport

enterprises during 2018-2021 (Fig. 1) indicates an increase in their number during the analyzed period and indicates a deterioration in the situation with the state of safety and ecology at the enterprises of the

industry. Due to collisions or derailments of rolling stock, the destruction of wagons, tanks, grain trucks and locomotives occurs, and accordingly, their contents enter the environment.

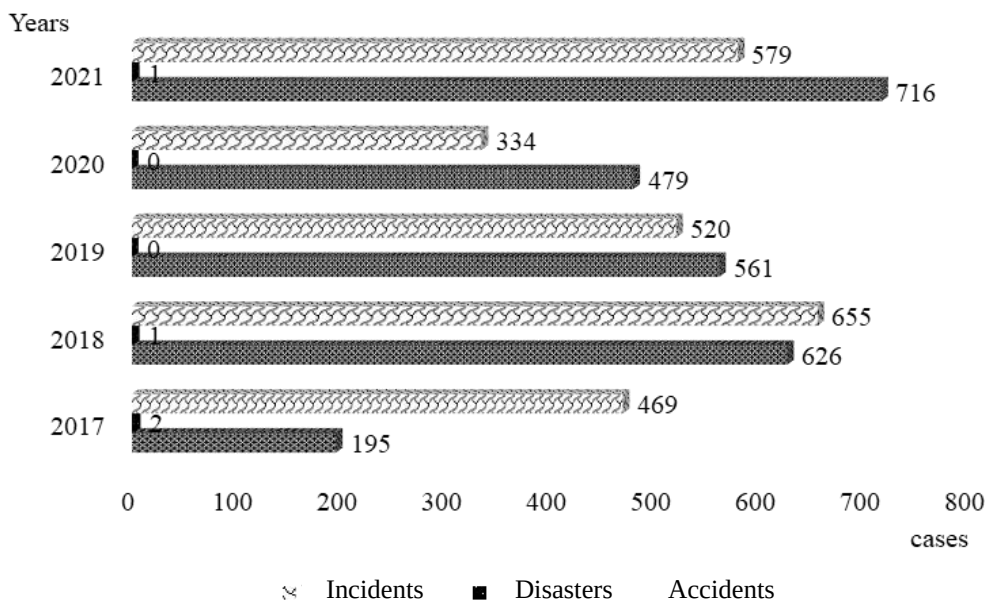


Fig. 1. Dynamics of transport events at railway transport enterprises during 2018-2021 [2, 11, 12]

In addition to the ecological burden on the environment, accidents at industry enterprises cause significant financial losses. In 2019 alone, railway transport enterprises

suffered material damage of UAH 2 million 898 thousand as a result of various accidents (Fig. 2) [11].

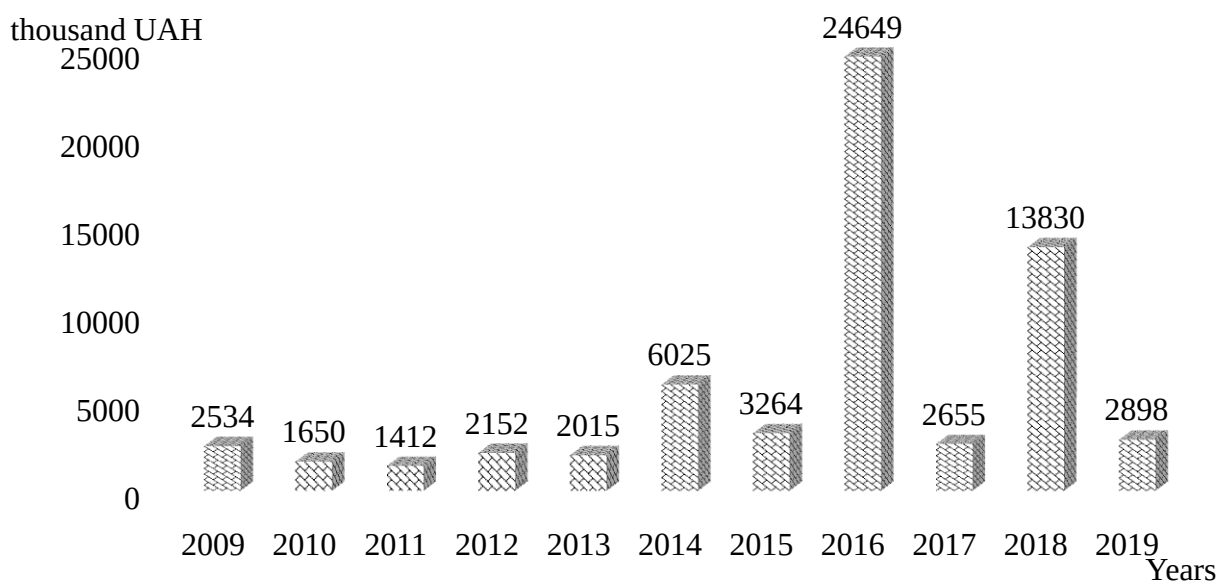


Fig. 2. Dynamics of material losses of railway transport enterprises as a result of emergency situations in the period 2009-2019 [11]

In addition to land pollution, the activities of railway enterprises also harm the country's water resources by using surface and groundwater, discharging industrial, household and rainwater into water bodies. The enterprises of the industry have 737 wells under their control, of which 535 are in operation, and 485 are equipped with control and accounting facilities. These wells are the main source of meeting the industry's water needs [10].

Unfortunately, the technological process of railway transport enterprises is designed in such a way that a significant portion of water used to meet domestic and sanitary and hygienic needs and after a certain stage of purification is returned to the reservoir, although its composition does not always comply with environmental standards. In the period 2018-2020, both the volumes of water used and the volumes of return water discharge into reservoirs by railway transport enterprises decreased: if in 2018 10309.53 thousand cubic meters of water were used and 6974.4 thousand m³ of return water was discharged into reservoirs, then in 2020 – 8531.05 thousand m³ and 6133.577 thousand m³, respectively.

Despite the fact that wastewater is treated at wastewater pre-treatment facilities, of which there are 117 on the balance sheet of railway enterprises, quite often due to outdated technologies the quality of treated water is low. Discharge of not fully treated wastewater into water bodies leads to deterioration of its physico-chemical properties and destruction of flora and fauna. Unfortunately, currently only 30% of water used by railway enterprises is subject to repeated and recycled water supply, the rest after treatment is returned to water bodies.

This situation indicates a deterioration in the level of environmental responsibility of railway enterprises and indicates a decrease in the efficiency of the existing system for regenerating used water resources.

Due to the use of outdated rolling stock and heating equipment by railway transport enterprises, the emission of exhaust

gases that are extremely hazardous to human health, such as carbon monoxide, hydrocarbons, nitrogen and sulfur oxides, and soot, which not only irritate or clog the respiratory system, but also cause serious lung diseases [6].

In the structure of pollutants emitted as a result of the operation of fixed assets of railway transport enterprises, the largest share, both in 2020 and in previous years, was occupied by carbon dioxide, which accounted for more than 90% of all emissions into the atmosphere. In second place in terms of emissions are substances in the form of suspended solid particles, the share of which, excluding carbon dioxide emissions, is 34% (Table 1). If we compare in dynamics, then in general there is a positive trend, which is expressed in a decrease in the level of emissions of harmful substances into the air, however, this is largely due to macroeconomic processes associated with a decrease in the transport activity of business entities.

In addition, the work of railway transport enterprises requires the use of subsoil, in particular gravel and sand, which are used to form railway tracks and maintain traction rolling stock. The transportation process itself is accompanied by a certain amount of noise during the movement of rolling stock and, accordingly, this has an acoustic impact on the environment, and the movement of electric trains and other means causes a certain level of electromagnetic radiation, which also negatively affects the environment.

Thus, it can be noted that the activities of domestic railway transport enterprises have a significant negative impact on the ecosystem of Ukraine, causing pollution of water bodies, soils and atmospheric air and increasing environmental threats to the country's population. Although railway enterprises annually implement certain projects to modernize cleaning systems, renew rolling stock, re-equip boiler rooms and other facilities with a high level of danger, the level and pace of implementation

of environmental technologies do not meet either the needs of enterprises in the industry or the global goals of sustainable development and environmental responsibility. Among the main measures taken by railway enterprises in recent years and aimed at increasing the level of environmental safety and reducing the impact on the ecosystem, it is worth highlighting the following: - introduction of new models of passenger cars and diesel trains equipped with a closed system for collecting household waste;

- carrying out anti-landslip measures on railway tracks and reconstruction of the

railway section Korosten-Podilskyi – PostPivdennyi;

- carrying out major repairs and modernization of outdated diesel locomotives;

- carrying out repair work at treatment plants, modernizing sewer culverts and building a single sewer network;

- implementation of preventive measures on oil traps, renovation of heating systems, implementation of ecological and thermal adjustment of boilers and modernization of dust and gas cleaning units, etc.

Table 1

Volumes of emissions of major substances from stationary sources of railway transport enterprises into the atmosphere in 2019-2020 [9-10]

Types of pollutants	Years		Absolute growth, thousand tons	Growth rate, %
	2019	2020		
Substances in the form of suspended solid particles	0,87	0,854	-0,016	98,16092
Carbon monoxide	1,117	0,967	-0,15	86,57117
Non-methane volatile organic compounds	0,435	0,374	-0,061	85,97701
Sulfur dioxide and other compounds	0,452	0,391	-0,061	86,50442
Nitrogen compounds	0,317	0,252	-0,065	79,49527
Metals	0,036	0,03	-0,006	83,33333
Others	0,049	0,025	-0,024	51,02041
Carbon dioxide	168,62	148,25	-20,37	87,91958

So, summing up, it is worth noting that the level of environmental activity at railway transport enterprises is extremely low and is annually limited to traditional measures aimed mostly at increasing the energy efficiency of the transport process. It is clear that saving energy resources is one of the key areas through which enterprises in the industry have the opportunity to optimize costs. In other areas of environmental responsibility, neither the set of implemented measures nor the pace and scope of implementation meet the needs of

enterprises in the industry and global innovation trends in the field of environmental responsibility. Today, railway transport enterprises urgently need to implement progressive innovations in the field of energy efficiency, attract renewable energy sources and increase resource autonomy in order to maintain their own competitiveness in the dynamic market of transport and logistics services in Europe.

Significant opportunities for supporting sustainable environmental growth of railway

transport enterprises are created by digital technologies, the potential of which allows not only to achieve a reduction in the level of resource consumption, but also to significantly reduce the risks of emergency situations, thereby minimizing the impact of activities on the ecosystem. Among the key digitalization technologies, the potential of which allows to reduce energy consumption and rationalize the level of resource use by railway enterprises, it is worth highlighting the following:

- artificial intelligence allows for information monitoring, identification and prediction of changes in the ecosystem, and automation of the decision-making process in real time;

- remote sensing technologies or unmanned aerial vehicles are used to plan and monitor the state of land resources, control changes in water or climate, and protect natural resources;

- Internet of Things technologies are used to collect and analyze data from stationary and mobile observation points;

- Big data technologies are used to accumulate, store, process, and analyze information contained in information systems and data banks regarding the state of natural resource potential;

- the digital twin allows you to create databases of natural resource potential objects.

It is undeniable that digitalization processes and their technologies have a dual impact on the ecosystem: on the one hand, by reducing the level of resource consumption and environmental impact, and on the other hand, by increasing the technogenic load due to the accumulation of metal waste from the use of digital technologies and increasing energy consumption (Fig. 3).

Large-scale implementation of digital solutions in all spheres of public life can lead to:

- 1) an increase in the risk of social and personal degradation, cyborgization of man;

- 2) an increase in the scale of cybercrime;

- 3) a reduction in the level of employment due to a decrease in the number

of jobs as a result of the displacement of man by technology;

- 4) an increase in digital inequality, an increase in public resistance to change;

- 5) a lack of guarantees of the accuracy of information;

- 6) a blurring of the boundaries of responsibility;

- 7) the formation of a huge amount of non-recyclable waste.

At the same time, digital solutions allow achieving tangible environmental effects in such areas of influence of railway transport enterprises as:

environment – the use of innovative digital solutions makes it possible to significantly reduce and even eliminate emissions of harmful substances into the air, water and land resources, and reduce the level of damage to the environment in the event of emergencies;

resource conservation – the implementation of innovative projects related to the digital transformation of enterprises in the industry will significantly reduce the level of consumption of fuel and energy resources, introduce mechanisms for using renewable energy sources, and increase the efficiency of existing energy and heat supply models;

production – digital solutions are capable of implementing models of symbiotic relationships that will allow for waste-free production and, accordingly, qualitatively improve the energy efficiency of business processes;

ecological culture – digitalization tools and technologies can create conditions for the promotion of environmentally responsible behavior.

Conclusions. The environmental activities of railway transport enterprises were studied and it was found that the level of the latter is extremely low and is annually limited to traditional measures aimed mostly at increasing the energy efficiency of the transport process. It was noted that saving energy resources is one of the key areas through which enterprises in the industry have the opportunity to optimize costs.

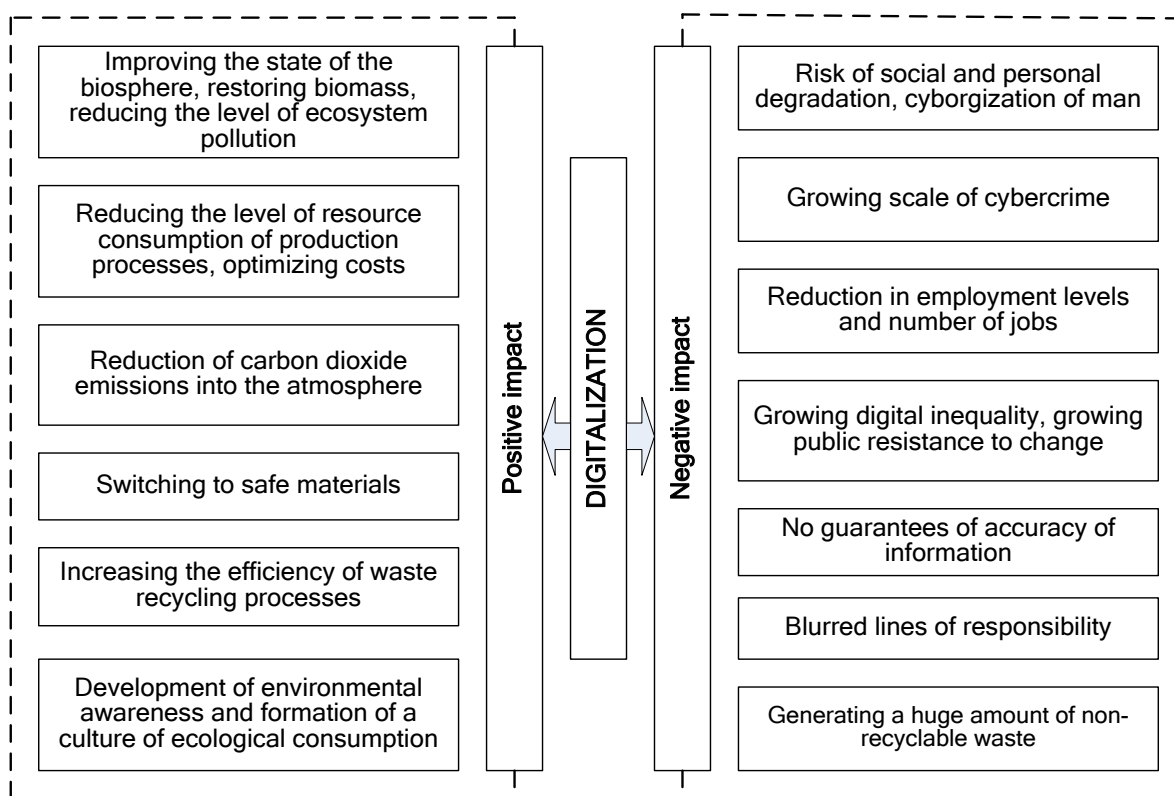


Fig. 3. The content of the innovative ecosystem

In other areas of environmental responsibility, neither the set of implemented measures nor the pace and scope of implementation meet the needs of enterprises in the industry and global innovation trends in the field of environmental responsibility. It was proven that today railway transport enterprises urgently need to implement progressive innovations in the field of energy efficiency, attract renewable energy sources and increase resource autonomy in order to maintain their own competitiveness in the dynamic market of transport and logistics services in Europe. The potential of digitalization was studied in terms of the basis for forming an innovative environmental policy of railway transport enterprises, risks and threats were identified and promising areas of application of digital solutions to achieve significant environmental effects were revealed.

REFERENCES

1. Green Paper "Implementing the European Green Deal in Transport and Shaping Sustainable Mobility".

Regulation.gov.ua : website. URL: <https://regulation.gov.ua/book/180-zelena-kniga-realizacia-evropejskogo-zelenogo-kursu-v-transporti-ta-formuvanna-staloi-mobilnosti>.

2. Bosak P. V., Lukianchuk N. H., Popovych V. V. (2022) Chynnyky vplyvu zaliznychnoho transportu na ekolohichnu bezpeku dovkilla [Factors influencing rail transport on environmental safety]. *Naukovo-praktychnyi zhurnal "Ekolohichni nauky"*, vol. 3 (42), pp. 205-210.

3. Dykan V. L. (2023) Natsionalna model industrialnoho rozvytku krainy: orhanizatsiino-upravlinskyi aspekt [National model of industrial development of the country: organizational and managerial aspect]. *Bulletin of the economy of transport and industry*, vol. 81-82, pp. 11-34.

4. Korin M. V., Lanovyi O. A. (2023) Ekoindustrialni parky yak osnova zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia resursnym potentsialom pidpriemstv zaliznychnoho transportu [Eco-industrial parks as a basis for ensuring effective management of the resource potential of

railway transport enterprises]. *Mizhnarodna transportna infrastruktura, industrialni tsentry ta korporativna lohistyka*. Kharkiv : UkrDUZT, 2023. pp. 26-28.

5. Tokmakova I. V., Kurylovych V. R. (2024) Doslidzhennia faktoriv rozvytku eko-industrialnykh parkiv v konteksti zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv [Research on the development factors of eco-industrial parks in the context of ensuring sustainable development of enterprises]. *Bulletin of the economy of transport and industry*, vol. 85, pp. 92-103.

6. Rybina O. I. (2014) Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia ekolohichnoho staloho rozvytku zaliznychnoho transportu [Organizational and economic support for the ecologically sustainable development of railway transport] (PhD Thesis), Sumy: SSU.

7. Five mobility developments for a sustainable transport system towards the european green deal. *Intertraffic: web-site*. URL: <https://www.intertraffic.com/news/european-green-deal-five-mobility-developments-sustainable-transport-system>.

8. Searles K. Top 10 EU countries for green transport revealed. *Cittimagazine: web-site*. URL: <https://www.cittimagazine.co.uk/news/emissions-sustainability/top-10-eu-countries-for-green-transport-revealed.html>.

9. Integrated report of JSC "Ukrzaliznytsia" 2019. JSC "Ukrzaliznytsia": web-site. URL: <https://uz.gov.ua/about/investors/>.

10. Integrated report of JSC "Ukrzaliznytsia" 2020. JSC "Ukrzaliznytsia": web-site. URL: <https://uz.gov.ua/about/investors/>.

11. Ministerstvo infrastruktury Ukrainy (2020) Stan avariinosti na transporti v Ukraini za 2019 r. [The state of transport accidents in Ukraine in 2019], Kyiv: Ministerstvo infrastruktury Ukrainy.

12. Analysis of the state of traffic safety and accidents on land transport in Ukraine for 2021. *Cabinet of Ministers of Ukraine: web-site*. URL:

http://dsbt.gov.ua/sites/default/files/imce/Bezpeka_DTP/2022/analiz_avariynosti_2021.pdf

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зелена книга «реалізація Європейського зеленого курсу в транспорті та формування сталої мобільності». *Платформа ефективного регулювання: веб-сайт*. URL: <https://regulation.gov.ua/book/180-zelena-kniga-realizacia-evropejskogo-zelenogo-kursu-v-transporti-ta-formuvanna-staloi-mobilnosti>.

2. Босак П. В., Лук'янчук Н. Г., Попович В. В. Чинники впливу залізничного транспорту на екологічну безпеку довкілля. *Науково-практичний журнал «Екологічні науки»*. 2022. №3 (42). С. 205 – 210.

3. Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11-34.

4. Корінь М. В., Лановий О. А. Екоіндустріальні парки як основа забезпечення ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств залізничного транспорту. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (1-2 червня 2023 р. м. Харків). Харків : УкрДУЗТ, 2023. С. 26-28.

5. Токмакова І. В., Курилович В. Р. Дослідження факторів розвитку еко-індустріальних парків в контексті забезпечення сталого розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 92-103.

6. Рибіна О. І. Організаційно-економічне забезпечення екологічного сталого розвитку залізничного транспорту: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.06. Суми: СДУ, 2014. 253 с.

7. Five mobility developments for a sustainable transport system towards the

- European green deal. *Intertraffic: web-site*. URL: <https://www.intertraffic.com/news/european-green-deal-five-mobility-developments-sustainable-transport-system>.
8. Searles K. Top 10 EU countries for green transport revealed. *Cittimagazine: web-site*. URL: <https://www.cittimagazine.co.uk/news/emissions-sustainability/top-10-eu-countries-for-green-transport-revealed.html>.
9. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2019. *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт*. URL : <https://uz.gov.ua/about/investors/>.
10. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця» 2020. *АТ «Укрзалізниця» : веб-сайт*. URL : <https://uz.gov.ua/about/investors/>.
11. Стан аварійності на транспорті в Україні за 2019 р. Київ: Міністерство інфраструктури України, 2020. 134 с.
12. Аналіз стану безпеки руху та аварійності на наземному транспорті в Україні за 2021 рік. *Кабінет Міністрів України: веб-сайт*. URL: http://dsbt.gov.ua/sites/default/files/imce/Bezpeka_DTP/2022/analiz_avariynosti_2021.pdf

UDC 338.47:656.2 (477)

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR THE DEVELOPMENT RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN UKRAINE

*Tokmakova I. V., Doctor Economics, Professor,
Zhernova E. V., Postgraduate,
Pozhydaieva D. O., Student (USURT)*

An analysis the trends in the functioning the railway transport Ukraine was conducted, which allowed us to identify significant problems that have a destructive impact on the situation in the industry and cause a number contradictions in the development enterprises in this sphere. It was stated that the effective solution to modern problems railway transport enterprises requires a comprehensive approach, which is implemented through the formation of an effective organizational and economic mechanism to ensure their development. It was established that the main elements of the organizational and economic mechanism for the development of railway transport enterprises should be such subsystems as social and economic responsibility, strategic and adaptive management, strategic partnership and anti-crisis management of resource potential. It was determined that the strategic management subsystem is focused on the formation a balanced economic portfolio of railway transport enterprises. Given that the further development of railway complex enterprises is associated with the attraction of additional resources and opportunities, the expediency of forming long-term economic relations of enterprises in this sphere with other business entities for the implementation processes expanded reproduction of the production potential the railway industry is argued. It was found that the key tools of the adaptive management subsystem should be the intellectualization both strategic assets and processes of production and economic activity management. It was determined that improving the quality parameters the functioning of railway transport enterprises requires balanced resource provision and coordination the goals and values enterprises and persons interested in their development, which are implemented through anti-crisis management resource potential and social and

economic responsibility. The presented subsystems the mechanism as a whole are aimed at taking into account changes in the operating environment railway transport and allow achieving strategic competitive advantages.

Keywords: *organizational-economic mechanism, enterprise, management, development, railway transport*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

*Токмакова І. В., д.е.н, професор,
Жернова Є. В., аспірант,
Пожидасєва Д. В., студентка (УкрДУЗТ)*

Проведено аналіз тенденцій функціонування залізничного транспорту України, що дозволило встановити суттєві проблеми, які мають деструктивний вплив на ситуацію в галузі та обумовлюють виникнення ряду протиріч у розвитку підприємств даної сфери. Констатовано, що ефективне вирішення сучасних проблем підприємств залізничного транспорту потребує комплексного підходу, який реалізується через формування дієвого організаційно-економічного механізму забезпечення їхнього розвитку. Встановлено, що головними елементами організаційно-економічного механізму розвитку підприємств залізничного транспорту мають стати такі підсистеми, як соціально-господарська відповідальність, стратегічне та адаптивне управління, стратегічне партнерство та антикризове управління ресурсним потенціалом. Визначено, що підсистема стратегічного управління орієнтована на формування збалансованого господарського портфеля підприємств залізничного транспорту. Зважаючи на те, що подальший розвиток підприємств залізничного комплексу пов'язаний з залученням додаткових ресурсів і можливостей, аргументовано доцільність формування довгострокових економічних відносин підприємств даної сфери з іншими суб'єктами господарювання для реалізації процесів розширеного відтворення виробничого потенціалу залізничної галузі. З'ясовано, що ключовими інструментами підсистеми адаптивного управління мають стати інтелектуалізація як стратегічних активів, так і процесів управління виробничо-господарською діяльністю. Визначено, що підвищення параметрів якості функціонування підприємств залізничного транспорту потребує збалансованого ресурсного забезпечення і узгодження цілей-цінностей підприємств і зацікавлених у їхньому розвитку осіб, що реалізуються через антикризове управління ресурсним потенціалом та соціально-господарську відповідальність. Подані підсистеми механізму в сукупності націлені на врахування змін середовища функціонування залізничного транспорту та дозволяють досягти стратегічних конкурентних переваг.

Ключові слова: *організаційно-економічний механізм, підприємство, управління, розвиток, залізничний транспорт.*

Introduction. At the current stage from other modes transport (primarily road economic activity, the effective operation transport), incomplete structural railway transport enterprises and their future transformations in the railway sector, competitiveness are constrained by both progressive aging fixed assets, low quality of internal and external factors. These include services, lack state support for innovative the decline in domestic production, limited development, and an imperfect legal use of transit potential, increased competition framework for attracting investments.

Additionally, there is a low level of collaboration with domestic transport engineering, petrochemical industries, instrumentation, communications, and many other sectors.

The challenges faced by railway transport enterprises are further exacerbated by infrastructural limitations, which pose threats to modernization processes and the transition to an innovative development path for both domestic railways and the country's economic system as a whole. This situation necessitates a deeper study of the scientific and practical issues related to justifying modern vectors and tools for ensuring the development of railway transport.

Analysis of research and publications. The issue of ensuring the effective development of enterprises is explored in the works of scholars such as Dykan V., Obruch H. [1], Korin M., Ostapiuk B., Romaniuk A. [2], Ovchynnikova V. [3], Pluhina Yu. [4], Tokmakova I. [5], Yurchenko Yu. [6], and others. While highly appreciating the scientific contributions these authors, it should be noted that the business environment in which Ukrainian railway

enterprises operate is characterized by an increased level threats, a high degree uncertainty, and instability. These factors complicate the enterprises' ability to ensure quality economic management and achieve socio-economic growth in the long term, necessitating the development of an effective organizational and economic mechanism for the development of railway transport enterprises.

The purpose of this article is to identify the subsystems the organizational and economic mechanism for the development railway transport enterprises that will enhance the efficiency JSC "Ukrzaliznytsia" in today's complex, volatile, and unstable conditions.

Presenting main material. Ukrzaliznytsia remains a key element Ukraine's economy. It is worth noting that Ukrainian railways accounted for up to 30% of the total "union" freight traffic, and in 1990, they transported over 1 billion tons goods [7]. According to the results of 2024, 174.9 million tons were transported by railway transport (Fig. 1).



Fig. 1. Dynamics freight transportation volumes by railway transport enterprises for the period 2013-2024 (compiled based on [8])

Figure 1 illustrates the overall decline in production (or volume) over the specified period, with the lowest figures recorded in 2022 and 2023, which can be linked to military actions and the economic crisis. In 2024, there is a slight increase compared to

the previous two years, but the figures are still significantly lower than the levels before 2022.

The operational fleet is extremely outdated, with wear and tear percentages typically approaching 89-120% or more, and

the deadlines for renewal have been postponed. Most locomotives and wagons have long exceeded their service life. Three-quarters of freight diesel locomotives have been in operation for over 35 years. Passenger trains are also in poor condition. The practice of extending service life is widely used, leading to increased repair and maintenance costs, deteriorating transportation economics, and causing accidents. Additionally, 9,000 km of tracks require urgent repairs. The infrastructure is outdated, worn out, and no longer capable of withstanding the load.

Over 30 years of independence, Ukraine has lost its locomotive-building industry (diesel and electric locomotives). Of the 18 wagon-building and repair plants that previously produced and established freight wagon production, 16 have completely ceased production. Two plants are surviving on one-off orders.

Furthermore, the company is showing a decline in profits despite record tariffs and positive dynamics in freight volumes. For example, in the first half of 2024, profits, according to the report, fell by 1.7 billion UAH, even though the average monthly volume of transportation during this period amounted to 15 million tons/month, which is +27% more than last year. Despite a reported profit of 3.1 billion UAH for the first half of the year, the company forecasts a loss of 2.7 billion UAH by the end of the year [9].

The issue is not only with the equipment. Freight transport is carrying the losses from passenger transport. In other words, the money earned from freight is used to cover the losses from passenger transportation. This scheme leads to collapse: the freight sector cannot modernize, and the railway loses its competitiveness.

Financial difficulties persist, although the company showed positive financial results in 2023, in 2024 it may face new challenges due to the rising costs of energy resources and wages. The projected net loss for 2024 is 2.6 billion UAH, which marks a significant decline compared to the profitable

years. The main factors contributing to this include the increase in electricity and diesel fuel costs, which have significantly risen due to the global economic crisis and the consequences of the war. In 2024, electricity prices increased by 56%, which became the main reason for the rise in energy costs [9]. Additionally, JSC "Ukrzaliznytsia" is also facing difficulties in attracting qualified personnel. At the beginning of 2024, the company had over 9.8 thousand active vacancies in scarce professions, which negatively affects its ability to perform tasks on time. Thus, to date, the railway transport enterprises of Ukraine are losing their potential to effectively meet the needs of public production and both domestic and international passenger transport. The loss of capacity and the wear and tear of railway transport negatively impacts the national economy and threatens the stability and defense capability of the country. To address this issue, there is a need to form an effective mechanism to ensure the development of railway industry enterprises.

In modern conditions, the main elements of the organizational and economic mechanism for the development of railway transport enterprises should include: strategic and adaptive management, strategic partnership, and tools to ensure the quality of the functioning of railway transport enterprises (Fig. 2).

The identification the outlined subsystems of the mechanism for the development of railway transport enterprises is related to the following:

1) the mechanism socio-economic responsibility is an instrument for aligning the goals and values railway transport with the interests those involved in its development;

2) the goal adaptive management is to align the functioning of railway transport with changes in the external environment;

3) strategic partnership involves the alignment of the goals and activities railway transport enterprises with partners in the implementation of the processes extended

reproduction of the industry's production potential;

4) the introduction of strategic management is driven by the need to systematize and balance the activities of railway transport enterprises based on

defining strategic business zones (SBZ), strategic business units (SBU), and strategic business segments (SBS);

5) crisis management of resource potential aims to ensure balanced resource provision for railway transport enterprises.

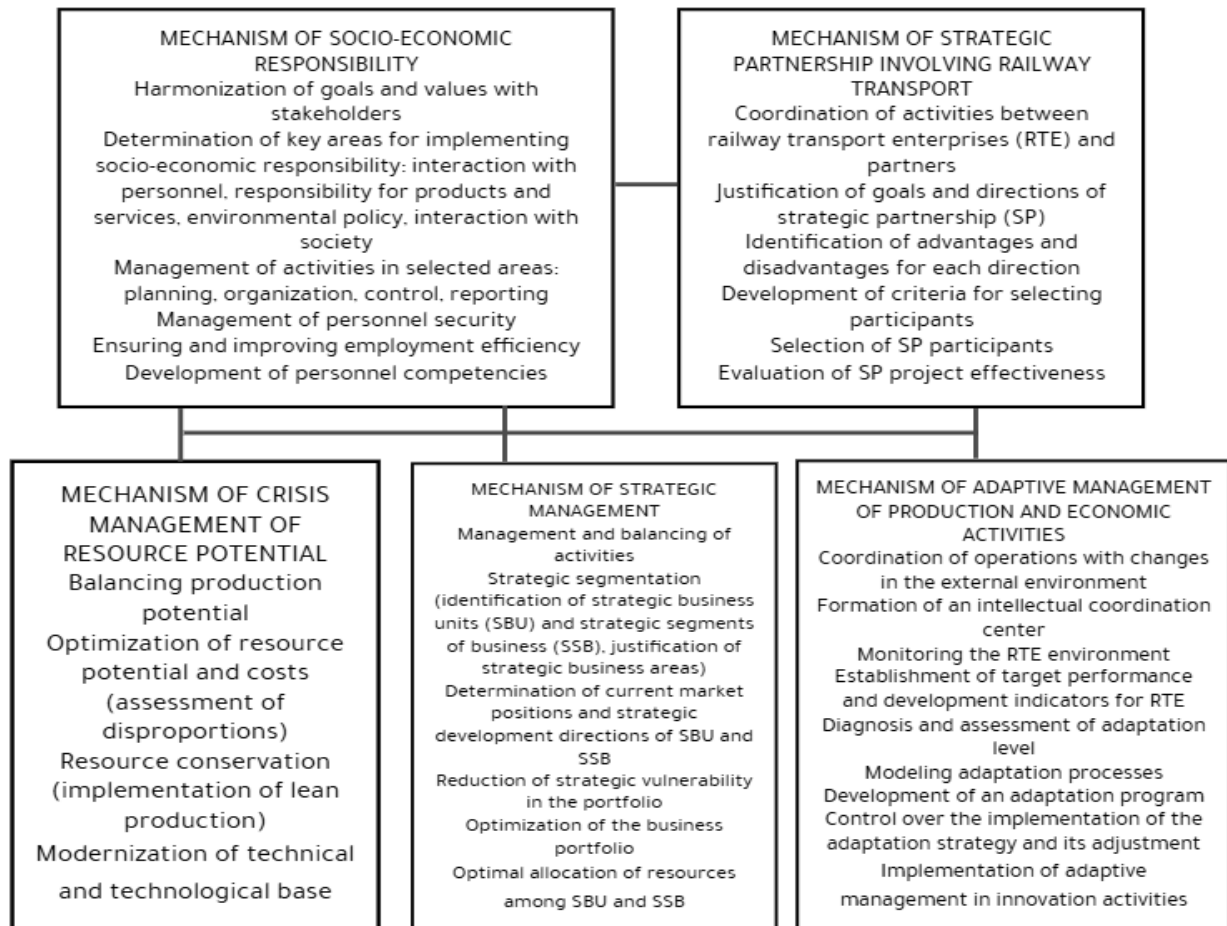


Fig. 2. Components the organizational and economic mechanism for the development railway transport

Based on the research by Kryvoruchko O. M. [10], we believe that the mechanism for the continuous improvement the functioning quality railway transport enterprises is the formation a set properties and characteristics of internal and external business processes these enterprises that allow them to meet the needs of stakeholders, primarily regarding the quality of transportation and the quality of labor life. A key direction the railway transport development strategy should be ensuring the quality workers' labor life in the sector's enterprises. Labor life quality is a systematized set of indicators that characterize working

conditions in the broadest sense—conditions of production life—and make it possible to account for the extent to which the interests and needs of workers are realized, as well as the use their abilities (intellectual, creative, moral, organizational, communication, etc.). The concept of labor life quality is based on creating conditions that ensure the optimal use human labor potential. Improving labor life quality involves enhancing the socio-economic content of labor, developing those characteristics of labor potential that allow employers to use intellectual, creative, organizational, and moral abilities of workers

more effectively.

The success the financial and economic activities, competitiveness improvement, and further economic growth of railway enterprises depend on resource provision, the structure of which must meet the environmental requirements, the speed of resource renewal, and the efficiency of their use. Available resources, combined with reserves, form the resource potential of railway transport enterprises. Effective use of the resource potential is closely linked to resource-saving, which is understood [11] as organizational, economic, technical, scientific, practical, informational activities, methods, processes, and a set of organizational and technical measures accompanying all stages of the life cycle of objects and aimed at ensuring the minimal consumption of material and energy at these stages per unit of the final product, based on the existing level technology development and with minimal impact on humans and natural systems. The transition to resource-saving production requires comprehensive rationalization resource use (labor, material, financial, intellectual, informational), structural reorganization production based on the actual needs of internal and external markets, implementation scientific and technological progress, and new management, analysis, and forecasting methods. Therefore, all necessary changes should be implemented comprehensively to achieve the desired synergistic effect from resource-saving. A key component harmonious development at the production level is the concept of lean production. The mechanism lean production is based on the persistent pursuit of eliminating all types of waste and involves engaging every worker in the business optimization process and focusing on the consumer. The application tools and methods lean production allows achieving significant improvements in enterprise performance, labor productivity, product quality, and competitiveness without substantial capital investments, making it highly promising for railway transport enterprises.

The adaptive management mechanism is linked to adjusting the production and economic activities railway transport enterprises by considering changes in the external environment. Adaptive management elements that allow accounting for the instability and variability the external environment when performing the production and economic activities of the railway industry include: monitoring the environment of railway transport enterprises; setting target indicators for the functioning and development of railway transport enterprises; assessing the level of adaptation; diagnosing adaptability; modeling adaptation processes; developing an adaptation strategy program; controlling the implementation of the adaptation strategy and its adjustment.

Strategic management is management that relies on human potential as the basis the organization, focuses production activities on consumer needs, ensures flexible regulation and timely changes in response to challenges from the environment, and aims to form competitive advantages, which collectively allow the enterprise to survive and achieve its long-term goals. Strategic management is considered a set dynamic and interconnected management processes, including forming a strategic vision, setting goals, and developing and implementing strategies [12]. The direct determination the development goal the railway industry is directly dependent on the impact the economic and social state the country, regions, and sectors, i.e., on the target orientation railway transport. In general, the goal railway transport enterprises' development is to maintain their business model in a state that ensures the country's economic development, defense capability, and integrity. The philosophy of railway transport enterprises' activities is to ensure the alignment their own goals with long-term national interests, which requires the combination of state, consumer, and corporate interests. Thus, the mission of railway transport is to effectively develop a competitive transport business in national and global markets, considering the responsibility

of the national carrier and the owner of the railway infrastructure.

A key stage in the strategic management structure of railway transport is the development a strategy, which is a complex of development directions, the future position of the industry relative to other types of transport in the transport services market, and the system of methods to achieve related goals and tasks. From a theoretical point of view, a strategy is a set long-term development goals, tasks, actions, and resources for an economic system. The development strategy railway transport enterprises is related to the successful resolution the following tasks:

- a fundamental improvement in performance, achieving high market capitalization of Ukrzaliznytsia through the introduction advanced management methods and technologies for the transport process, and creating fundamentally new forms customer service.

- achieving a labor productivity level that matches the best global leaders in railway transport, including through effective human resource management policies.

- creating conditions for the sustainable, safe, and efficient functioning railway transport as an organizing element of the country's transport system to achieve the primary geopolitical and geo-economic goals the state.

- forming the infrastructure basis for a unified transport space the Ukrainian economy.

- ensuring rational interaction with other types transport based on logistics principles with the organizing role of railway transport.

- ensuring transport accessibility to resource supply points and industrial growth, as well as places work, rest, healthcare, education, and national cultural values for citizens.

- aligning transport service quality and safety with the population's and economy's demands, as well as the best global standards.

- creating sufficient capacity and

necessary reserves to meet demand during economic fluctuations.

- ensuring deep integration into the global transport system.

- maintaining high readiness for activities in emergency situations, in accordance with the country's defense and security requirements.

- increasing investment attractiveness of railway transport.

- reducing the transport load on the environment.

- implementing high standards labor organization, maximizing productivity, and achieving sustainable provision of the transport process with qualified personnel.

Strategic management railway transport creates conditions that minimize the likelihood of various threats: technical, financial, personnel-related, etc., thereby enabling the satisfaction societal and economic needs in competitive transport services. At the core of strategic management for the sustainable socio-economic development railway transport lies the task of forming a balanced business portfolio of railway transport enterprises. The sequence of strategic management implementation in railway transport enterprises is represented by the following stages:

- 1) strategic segmentation – defining strategic business units, strategic business segments, and strategic business zones;

- 2) defining current market positions;

- 3) determining the priorities of the business portfolio's development;

- 4) defining the directions of strategic development for SBU;

- 5) reducing the strategic vulnerability of the portfolio;

- 6) optimizing the business portfolio;

- 7) achieving a balance between long- and short-term development prospects;

- 8) optimal resource distribution between SBU.

We agree with the proposals by

Yurchenko Y. M. [6] on the need to form strategic business segments in railway transport enterprises, which represent areas of activity characterized by a unique combination of key success factors derived from analyzing available and potential resources during a given time period. Each strategic segment includes one or more strategic business units that ensure its functioning.

Given the need for integration into the European and global transport system, we consider a new approach to forming strategic segments that combines strategic business units from transport enterprises in different countries for joint activities (transportation and servicing) to form a unique combination of key success factors, which collectively ensures competitive transportation. This necessitates the development of theoretical and methodological foundations for forming strategic segments and ensuring their competitiveness.

The further development of railway enterprises is related to attracting additional resources and opportunities. This requires forming long-term economic relations between industry enterprises and other economic entities interested in their activities based on strategic partnership principles. Strategic partnership in railway transport should be considered a mechanism for engaging economic entities in long-term cooperation, interested in the railway industry's work, based on aligning interests to achieve the goals of railway transport development. One promising form of strategic partnership in railway transport is cooperation with industrial enterprises, aimed at procuring new rolling stock. A key direction of strategic partnership is the development of intermodal transport and the formation of a unified national transport system. Ensuring interaction between different types of transport should be based on the sequence and coordination of transportation operations and consist of the following main principles: organizational and managerial; technological; technical; informational; and economic. Overall, the development of partnership relations will shorten the

timeframes for implementing socially significant projects and contribute to improving the efficiency of railway transport operations.

Conclusions. Recent trends in the decline public production levels have led to a significant reduction in transportation volumes, which, combined with inflationary processes, negatively affect the financial performance and further worsen the already dire state the railway industry. The effective operation of railway transport enterprises is also complicated by a number of internal problems, including the progressive aging fixed assets, the unsatisfactory condition of infrastructure, the insufficient quality transport services, and others. Given the multifaceted nature of the railway transport issues, it is considered necessary to apply a systemic and integrated approach to address them, which is implemented through the formation of an organizational and economic mechanism for the development of railway industry enterprises. Thus, it is proposed that the main elements the organizational and economic mechanism for the development railway transport enterprises in Ukraine should include strategic and adaptive management, strategic partnership, and the mechanism to ensure the quality the functioning industry enterprises, which collectively aim to account for changes in the operating environment railway transport and help achieve strategic competitive advantages.

REFERENCES

1. Dykan V., Obruch H. (2021) Formuvannia biznes-modeli zbalansovanoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. [Formation a Business Model for Balanced Development Enterprises in the Context Economic Digitalization]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Serii : Ekonomika. Vyp. 11 (22). P. 1-21.
2. Korin M. V., Ostapiuk B. B., Romaniuk A. V. (2023) Tsyfrovyy rozvytok pidpriemstv zaliznychnoho transportu: stratehichnyi aspekt. [Digital Development

Railway Transport Enterprises: A Strategic Aspect]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 84. P. 63-72.

3. Ovchynnikova V. O. (2017) *Strategichne upravlinnja rozvytkom zaliznychnogho transportu Ukrainy* [Strategic management the development railway transport Ukraine]. Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport. (in Ukrainian).

4. Pluhina Yu. A. (2011) *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpryemstv zaliznychnogho transportu*. [Organizational and Economic Mechanism for Managing the Development Railway Transport Enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 33. P. 211-220.

5. Tokmakova I.V. (2015) *Zabezpechennja gharmonijnogho rozvytku zaliznychnogho transportu Ukrainy* [Ensuring the harmonious development of rail transport in Ukraine]. Kharkiv: Ukrainian State University Railway Transport. (in Ukrainian)

6. Iurchenko Yu. M. *Rozrobka mekhanizmu stratezhichnoho planuvannia na zaliznychnomu transporti* [Development a strategic planning framework for rail transport]: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.00.03; *Ukrainska derzh. akademiia zaliznychnogho transportu*. Kh., 2009. 19 p.

7. Kopylov M. *Yak zminylasia Ukrainska zaliznytsia za 30 rokiv Nezalezhnosti* [How Ukrainian Railways Have Changed Over 30 Years Independence]. RAIL.INSIDER : veb-sait. URL : <https://www.railinsider.com.ua/yak-zminylasya-ukrayinska-zaliznyczya-za-30-rokiv-nezalezhnosti/>

8. *Dovidnyk osnovnykh pokaznykiv roboty rehionalnykh filii AT «Ukrainska zaliznytsia» (2007-2022 roky)*. [Reference Guide to Key Performance Indicators Regional Branches of JSC "Ukrainian Railways" (2007-2022)]. (2023). Kyiv, 41 p. (in Ukrainian)

9. *Ukrzaliznytsia otrymala 3,1 mlrd hrn prybutku za piv roku* [Directory of key performance indicators of regional branches of JSC "Ukrainian Railways" (2007-2022)].

RAIL.INSIDER : veb-sait. URL : <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznyczya-otrymala-31-mlrd-grn-prybutku-za-piv-roku/>

10. Kryvoruchko O. M. (2006) *Menedzhment yakosti na pidpryemstvakh avtomobilnoho transportu : teoriia, metodolohiia i praktyka*. [Ukrzaliznytsia Earned 3.1 Billion UAH in Profit Over Six Months]. Kharkiv: KhNADU. 404 p. (in Ukrainian)

11. Krykhtina Yu. O. (2009) *Rozrobka ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnosti resursozberezhennia na pidpryemstvakh transportu (metodychnyi pidkhid)* [Development an Economic Mechanism for Resource Conservation Efficiency in Transportation Enterprises (Methodological Approach)]: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.00.04. *Ukr. derzh. akad. zalizn. transp. Kh.*, 20 p.

12. Dykan V. L., Zubenko V. O., Makovoz O. V., Tokmakova I. V., Shramenko O. V. (2012). *Stratezhichne upravlinnia [Strategic Management]: navchalnyi posibnyk..* Kharkiv : UkrDAZT, 331 p. (in Ukrainian)

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дикань В., Обруч Г. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2021. Вип. 11 (22). С. 1-21.

2. Корінь М. В., Остапюк Б. Б., Романюк А. В. Цифровий розвиток підприємств залізничного транспорту: стратегічний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 63-72.

3. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

4. Плуґіна Ю. А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 211-220.

5. Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України : монографія. Харків : УкрДУЗТ, 2015. 403 с.
6. Юрченко Ю. М. Розробка механізму стратегічного планування на залізничному транспорті : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03; Українська держ. академія залізничного транспорту. Х., 2009. 19 с.
7. Копилов М. Як змінилася Українська залізниця за 30 років Незалежності RAIL.INSIDER : веб-сайт. URL : <https://www.railinsider.com.ua/yak-zminylyasy-ukrayinska-zaliznyczya-za-30-rokiv-nezalezhnosti/>.
8. Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ «Українська залізниця» (2007-2022 роки). Київ, 2023. 41 с.
9. Укрзалізниця отримала 3,1 млрд грн прибутку за пів року. RAIL.INSIDER : веб-сайт. URL : <https://www.railinsider.com.ua/ukrzaliznyczya-otrymala-31-mlrd-grn-prybutku-za-piv-roku/>.
10. Криворучко О. М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту : теорія, методологія і практика : Харків: ХНАДУ, 2006. 404 с.
11. Крихтіна Ю. О. Розробка економічного механізму ефективності ресурсозбереження на підприємствах транспорту (методичний підхід) : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Укр. держ. акад. залізн. трансп. Х., 2009. 20 с.
12. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навчальний посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 331 с.

УДК 658.014

ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Чобіток В.І., д.е.н., професор (ННІ «УІПА» ХНУ ім. В.Н. Каразіна)

Гавриш О.М. к.е.н., доцент (ННІ «УІПА» ХНУ ім. В.Н. Каразіна)

В умовах цифрової трансформації та глобалізаційних процесів ефективна комунікаційна взаємодія з цільовими аудиторіями, партнерами та персоналом виступає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг підприємства. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприяє розширенню комунікативного простору бізнесу, оперативному обміну інформацією та інтеграції суб'єктів підприємницької діяльності у глобальне економічне середовище.

У статті досліджено ключові фактори ефективності бізнес-комунікацій в розвитку підприємництва в умовах нестабільності. Проаналізовано та запропоновано класифікацію видів та функцій бізнес-комунікацій в підприємстві. Виокремлено сучасні технології та запропоновано стратегічний підхід до організації бізнес-комунікацій, які є ключовими факторами успіху в конкурентній економіці.

Ключові слова: *бізнес-комунікації, підприємництво, розвиток, конкурентоспроможність, ефективність, партнери, глобалізація.*

EFFECTIVENESS OF BUSINESS COMMUNICATIONS IN THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

*Chobitok V.I., Doctor of Economics, Professor,
(Research Institute «UEPA» V.N. Karazin KhNU)
Gavrysh O.M. Candidate of Economics, Associate Professor,
(Research Institute «UEPA» V.N. Karazin KhNU)*

In the context of digital transformation and globalization processes, effective communication interaction with target audiences, partners and personnel is one of the key factors in the formation of competitive advantages of the enterprise. The use of modern information and communication technologies contributes to the expansion of the communicative space of business, the operational exchange of information and the integration of business entities into the global economic environment.

The development of business systems is inextricably linked with communications. Business relationships are implemented through constant interaction with real and potential consumers, partners, competitors, the public, during which various motives, interests, contradictions and characteristics of participants are revealed, information about which allows the business to develop and have growth prospects.

In the development of economic systems, business communications act as a tool for coordinating activities, ensuring the exchange of information within organizations and between different structures. Effective communication allows you to optimize resource management, increase labor productivity and reduce costs. In a market economy, business communications contribute to the formation and strengthening of competitive positions of economic systems. Companies that have an effective system of interaction with customers, partners and suppliers can adapt faster to changes in the market environment and offer innovative solutions.

The article examines the key factors of the effectiveness of business communications in the development of entrepreneurship in conditions of instability. The classification of types and functions of business communications in entrepreneurship is analyzed and proposed. Modern technologies are highlighted and a strategic approach to the organization of business communications is proposed, which are key factors of success in a competitive economy.

Keywords: *business communications, entrepreneurship, development, competitiveness, efficiency, partners, globalization.*

Постановка	проблеми.	Ефективні	бізнес-комунікації
Актуальність бізнес-комунікацій у підприємстві обумовлена їх ключовою роллю у формуванні стійких ділових відносин, управлінні компанією та просуванні товарів та послуг. В умовах цифровізації та глобалізації ефективна взаємодія з клієнтами, партнерами та співробітниками стає важливим фактором конкурентоспроможності.	Сучасні технології дозволяють розширювати межі комунікацій, забезпечуючи миттєвий обмін інформацією та інтеграцію бізнесу у міжнародне середовище.	Ефективні комунікації сприяють зміцненню корпоративної культури, підвищенню довіри між співробітниками, збільшенню продуктивності та успішному розвитку компанії в конкурентному середовищі. Ефективне ділове спілкування сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній.	Ефективність бізнес-комунікацій проявляється у здатності підприємця чітко формулювати стратегічні цілі, передавати інформацію всередині компанії та вести переговори із зовнішніми стейкхолдерами.

Грамотно збудовані комунікаційні процеси сприяють підвищенню довіри, зміцненню ділових зв'язків та зниженню ймовірності конфліктів.

Внутрішньокорпоративне спілкування безпосередньо впливає на рівень мотивації співробітників, якість управління та продуктивність роботи команди. Саме ці напрями підтверджують актуальність даного дослідження в умовах глобальних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні наукові дослідження вказують на зростаючу роль бізнес-комунікацій як ключового чинника успішного функціонування підприємницьких структур в умовах глобалізації. Зокрема, дослідження міжнародних організацій, таких як OECD та McKinsey Global Institute, наголошують на тому, що ефективна комунікація сприяє підвищенню продуктивності, зміцненню довіри між учасниками ринку та оптимізації управлінських процесів.

Наукові публікації вказують, що цифровізація суттєво трансформувала бізнес-комунікації, сприяючи розвитку дистанційного спілкування, автоматизації комунікаційних процесів та використанню аналітики великих даних (Big Data) для підвищення ефективності підприємництва.

Згідно з дослідженнями українських та зарубіжних науковців [1-10], ефективність бізнес-комунікацій визначається такими факторами, як швидкість інформаційного обміну, адаптивність до культурних особливостей ринків, використання цифрових технологій та інтеграція комунікаційних стратегій у загальну бізнес-модель. Таким чином, сучасні наукові підходи підкреслюють, що успішність підприємницької діяльності значною мірою залежить від якості бізнес-комунікацій та здатності компаній до оперативного реагування на виклики глобалізації та потребують постійного удосконалення.

Метою статті є теоретично-практичне обґрунтування ефективності бізнес-комунікацій в розвитку

підприємництва в умовах глобалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реформування вітчизняної економіки заклало основи для розвитку підприємництва, що існує в нестабільному зовнішньому середовищі, в умовах перманентних змін законодавства та відповідних нормативних актів, відсутності цілісної політики підтримки підприємництва, що змушує шукати інноваційні підходи до ведення свого бізнесу, використовуючи можливості, закладені в самих економічних системах.

Розвиток бізнес-систем нерозривно пов'язаний із комунікаціями. Ділові відносини реалізуються через постійну взаємодію з реальними та потенційними споживачами, партнерами, конкурентами, громадськістю, під час якої виявляються різні мотиви, інтереси, протиріччя та характеристики учасників, інформація про яких дозволяє бізнесу розвиватися та мати перспективи зростання.

В сучасних умовах кардинально змінилося ставлення до ділових комунікацій. У суспільстві з жорсткою ієрархією, де переважало монологічне спілкування, не було потреби в різноманітності його методів і форм, оскільки основним засобом був порядок. Поява нового комунікаційного простору, пов'язана з демократизацією економіки, призвела до підвищення значення ділового спілкування, яке з додатковим інструментом по відношенню до сфери виробництва товарів, робіт і послуг перетворилося на важливу функцію, яку виконує суб'єкт господарювання для досягнення успіху в бізнесі.

Проблемою ділової комунікації більшості економічних систем стала її фрагментарність, неузгодженість діяльності та повідомлень, що надсилаються різними відділами, часте дублювання окремих дій та неоптимальне витрачання коштів, виділених на комунікацію, а також таке парадоксальне явище, коли різні набори комунікацій конкурують між собою за привернення уваги одних і тих самих

одержувачів інформації і, як наслідок, неможливість цілісного сприйняття репутації (іміджу) підприємства споживачами, акціонерами, партнерами, постачальниками та навіть власними співробітниками. Значущість викладених проблем зумовлює необхідність системного дослідження сутності ділового спілкування, прийомів і технологій його організації та управління, специфіки інформаційного впливу різних видів спілкування, їх комплексного використання у підприємницькій діяльності.

В сучасних умовах ділове спілкування є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якої економічної системи, які охоплюють широкий спектр взаємодії між компаніями, співробітниками, клієнтами та партнерами, сприяючи ефективному управлінню та досягненню стратегічних цілей.

На практиці бізнес-комунікації в підприємстві класифікують за наступними видами, які наведені на рис. 1.

Кожен вид бізнес-комунікацій відіграє важливу роль в ефективності роботи економічних систем та потребує стратегічного підходу до управління та відіграють ключову роль у їх функціонуванні, забезпечуючи ефективну взаємодію між різними суб'єктами ринку, включаючи підприємства, державні інституції, інвесторів та споживачів. Їх значимість обумовлена низкою чинників, які впливають економічний розвиток та стійкість бізнесу.

В розвитку економічних систем бізнес-комунікації виступають як інструмент координації діяльності, забезпечуючи обмін інформацією всередині організацій та між різними структурами. Ефективна комунікація дозволяє оптимізувати управління ресурсами, підвищувати продуктивність праці та знижувати витрати. В умовах ринкової економіки бізнес-комунікації сприяють

формуванню та зміцненню конкурентних позицій економічних систем. Компанії, які мають ефективну систему взаємодії з клієнтами, партнерами та постачальниками, можуть швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та пропонувати інноваційні рішення.

Малий та середній бізнес потребує налагоджених комунікаційних процесів для залучення інвестицій, розширення ринків збуту та формування стійких бізнес-мереж. Сучасні технології, такі як цифрові платформи та соціальні мережі, значно спрощують процес ведення переговорів, пошуку партнерів та просування продукції.

У глобалізованій економіці бізнес-комунікації відіграють важливу роль у встановленні міжнародних торговельних відносин. Вони забезпечують взаємодію між представниками різних культур, спрощують переговорні процеси та сприяють інтеграції компаній на міжнародні ринки.

Відкриті та ефективні бізнес-комунікації сприяють створенню прозорих економічних відносин. Чесне та своєчасне інформування зацікавлених сторін про діяльність компанії зміцнює довіру інвесторів, клієнтів і партнерів, що особливо важливо в умовах економічного середовища, що динамічно змінюється.

У періоди економічних криз та нестабільності ефективні комунікації допомагають компаніям швидко адаптуватися до нових умов, розробляти антикризові стратегії та підтримувати стійкість бізнесу. Бізнес-комунікації формують споживчі переваги, створюють імідж брендів та впливають на ринкову поведінку суб'єктів. Реклама, маркетингові стратегії та PR-кампанії є невід'ємною частиною економічної системи, сприяючи збільшенню попиту та розвитку нових ринків.



Рис. 1. Класифікація видів бізнес-комунікацій в підприємстві

У сучасних умовах господарювання бізнес-комунікації сприяють поширенню нових знань та технологій. Обмін інформацією між науковими центрами, стартапами та великими корпораціями прискорює процеси інноваційного розвитку та цифровізації.

Таким чином, бізнес-комунікації є фундаментальним елементом економічної системи, що визначає ефективність ринкових процесів, стійкість бізнесу та рівень економічного розвитку.

Дії та взаємодія суб'єктів господарювання зумовлюють неминучість зовнішнього ділового спілкування, під час якого виявляються їхні особливості, мотиви поведінки та спілкування, економічні інтереси, протиріччя, а створювані при цьому інформаційні потоки зумовлюють необхідність подолання протиріч та узгодження ділових інтересів. Постійний обмін з бізнес-середовищем, як сукупністю зовнішніх умов, факторів діяльності та особливостей середовища кожного суб'єкта господарювання, визначає можливість їх існування. Однак поряд з цим господарюючим суб'єктом такі ж процеси відбуваються і в інших, більшою чи меншою мірою впливаючи один на одного. Крім того, ресурси зовнішнього середовища не безмежні, тому завжди існує ймовірність неотримання ресурсів у потрібний момент, у необхідній кількості та необхідної якості. Це може призвести до численних негативних наслідків і погіршення позиції організації на ринку. Тому однією з головних функцій бізнесу є встановлення такої взаємодії між підприємством і бізнес-середовищем, яка б забезпечувала підприємницький успіх.

Бізнес-комунікації виконують важливі функції (рис. 2), забезпечуючи ефективну взаємодію всередині організації та із зовнішніми партнерами.

Ефективність бізнес-комунікацій визначається якістю інформаційного обміну, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, підвищенню продуктивності

співробітників та зміцненню корпоративної культури. Розглянемо ключові аспекти, що впливають на ефективність ділового спілкування. Ефективні комунікації характеризуються точністю формулювань, логічністю подачі та відсутністю двозначності. Чітко сформульовані повідомлення дозволяють уникнути непорозуміння та помилок.

Важливо, щоб інформація передавалася своєчасно, особливо в умовах ринкового середовища, що швидко змінюється. Затримки в комунікаціях можуть призвести до неефективного прийняття рішень та фінансових втрат. Ефективна система комунікацій передбачає використання зручних та доступних каналів взаємодії, таких як електронна пошта, корпоративні месенджери, відеоконференції та особисті зустрічі.

Взаємодія у рамках бізнес-комунікацій має бути двосторонньою. Можливість надання зворотного зв'язку допомагає виявити проблеми, уточнити деталі та скоригувати стратегію комунікації. Вміння сприймати емоції співрозмовників, конструктивно висловлювати думки та враховувати культурні відмінності у спілкуванні сприяє ефективній взаємодії та зниженню конфліктних ситуацій. Автоматизовані системи управління комунікаціями (CRM, ERP) та цифрові платформи підвищують зручність взаємодії, скорочують час на обробку інформації та забезпечують її безпеку.

В умовах глобалізації та цифровізації компанії повинні адаптувати способи спілкування з огляду на особливості різних цільових аудиторій, формати роботи (віддалені команди, гнучкі графіки) та технологічні тренди. Розвиток глобалізації та цифрових технологій суттєво змінив методи ділового спілкування. Традиційні методи комунікації поступаються місцем цифровим платформам, які забезпечують миттєвий обмін інформацією. Це вимагає від підприємств адаптації до нових умов і впровадження сучасних засобів комунікації.



Рис. 2. Класифікація функцій бізнес-комунікацій в підприємстві

Надійність джерел і об'єктивність інформації, що передається, відіграють важливу роль у прийнятті рішень. Недостовірні дані можуть призвести до репутаційних та фінансових ризиків.

Ефективність ділового спілкування знижується через мовні, психологічні, технічні та організаційні бар'єри. Важливо розробляти стратегії їхнього подолання, включаючи навчання співробітників та оптимізацію бізнес-процесів. Регулярний аналіз та покращення корпоративних комунікацій (опитування співробітників, оцінка залученості, аналіз ефективності каналів) дозволяють оптимізувати процеси та підвищувати результативність бізнесу.

Ефективні бізнес-комунікації сприяють зміцненню корпоративної культури, підвищенню довіри між співробітниками, збільшенню продуктивності та успішному розвитку компанії в конкурентному середовищі. Ефективне ділове спілкування сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній. Структурована внутрішня та зовнішня комунікація допомагає мінімізувати ризики, прискорити процеси прийняття рішень і покращити координацію між відділами.

Важливу роль в управлінні персоналом відіграє внутрішньоорганізаційна комунікація. Відкритий діалог між керівництвом і співробітниками допомагає підвищити мотивацію, сформуванню корпоративну культуру та знизити рівень конфліктності.

Зовнішні комунікації визначають взаємодію компанії з клієнтами, партнерами та інвесторами. Чітке та професійне представлення інформації допомагає зміцнити довіру, залучити нових клієнтів і підтримувати довгострокові ділові відносини. Ділові комунікації також впливають на управління кризою. Швидка та прозора передача інформації дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни ринкового середовища та ефективно справлятися з виникаючими викликами.

Використання цифрових технологій у бізнес-комунікаціях вимагає від компаній нових підходів до управління інформацією. Віртуальні конференц-зали, корпоративні чати та системи управління проектами спрощують координацію діяльності, але вони також вимагають кібербезпеки. Розвиток штучного інтелекту та автоматизованих систем зв'язку відкриває нові можливості для бізнесу. Чат-боти, голосові помічники та алгоритми аналізу даних можуть значно прискорити обробку інформації та покращити обслуговування клієнтів.

Міжкультурні відмінності в діловому спілкуванні стають все більш важливими в контексті міжнародного співробітництва. Успішні переговори вимагають розуміння національних комунікаційних особливостей та адаптації комунікаційних стратегій.

Висновок. Таким чином, важливість ділового спілкування впливає з необхідності адаптації підприємництва до умов ведення бізнесу, що динамічно змінюються. Сучасні технології, гнучкість і стратегічний підхід до організації бізнес-комунікацій є ключовими факторами успіху в конкурентній економіці.

Ефективність бізнес-комунікацій проявляється у здатності підприємця чітко формулювати стратегічні цілі, передавати інформацію всередині компанії та вести переговори із зовнішніми стейкхолдерами. Грамотно збудовані комунікаційні процеси сприяють підвищенню довіри, зміцненню ділових зв'язків та зниженню ймовірності конфліктів. Внутрішньокорпоративне спілкування безпосередньо впливає на рівень мотивації співробітників, якість управління та продуктивність роботи команди.

Оптимізація бізнес-комунікацій дозволяє підприємцям мінімізувати ризики, пов'язані з непорозумінням та помилками у передачі інформації. Використання різних моделей комунікацій, таких як інтерактивні та цифрові, підвищує швидкість прийняття рішень та

сприяє оперативному реагуванню на зміни ринку. Таким чином, ефективні бізнес-комунікації стають не лише інструментом взаємодії, а й стратегічним ресурсом, що забезпечує успіх та стабільний розвиток підприємницької діяльності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гумовська І. Лексико-стилістичні особливості бізнес-комунікації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: Серія «Філологія»*. 2023. № 18(86). С. 79–82.
2. Дикань О. В., Сторожилова У. Л., Васильєв О. Л. Зовнішньоекономічний розвиток, співпраця і партнерство в контексті післявоєнного відновлення України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85, URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/306323/297788>
3. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Литовченко О. Управління розвитком бізнес-комунікацій як основа підвищення конкурентоспроможності підприємницьких мереж. *Право та інновації*. 2024. № 3(47). С. 144–150. DOI: 10.37772/2518-1718-2024-3(47)-21.
4. Овчиннікова В.О., Обруч Г.В., Міщенко В. В. Розвиток людського капіталу підприємств залізничного транспорту: стратегічний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 80-87. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.87.322811>
5. Панченко Г. Маркетингові комунікації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2020. № 1(22). С. 79–84.
6. Писаревська Г., Шуба Т., Вавілов Б. Розвиток бізнес-комунікацій як елемента управління корпоративною культурою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 336, № 6. С. 468–474. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-72
7. Шматько Н., Пантелєєв М., Кармінська-Белоброва М., Новік І. Бізнес-комунікації і бізнес-культура підприємництва у міжнародному туризмі. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2019. № 24. С. 54–60. DOI: 10.20998/2519-4461.2019.24.54.
8. Чобіток В.І., Гавриш О.М. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. №1. С. 281-287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>
9. Чобіток В., Дерябкін А., Дерябкін О. (2024) Вплив транзитивної економіки на розвиток вітчизняних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 330 (3), С. 407–412. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-64>.
10. Derhaliuk M., Arefieva O., Chobitok V., Kostyunik O., Shchepina T., Shostak I. (2025) Digitalization of regional economic systems in conditions of globalization challenges. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 2025, 28th February Vol.103. No.4 P.1503-1514.

REFERENCES

1. Humovska I. (2023) Leksyko-stylistychni osoblyvosti biznes-komunikatsii. [Lexical and stylistic features of business communication] *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»: Seriiia «Filolohiia»*. № 18(86). S. 79–82. (in Ukrainian)
2. Dykan O. V., Storozhylova U. L., Vasyliiev O. L. (2024) Zovnishnoekonomichnyi rozvytok, spivpratsia i partnerstvo v konteksti pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Foreign economic development, cooperation and partnership in the context of post-war reconstruction of Ukraine]. *Visnyk ekonomiky*

transportu i promyslovosti. № 85, URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/306323/297788> (in Ukrainian)

3. Kuzmynchuk N., Pysarevska H., Lytovchenko O. (2024) Upravlinnia rozvytkom biznes-komunikatsii yak osnova pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemnytskykh merezh. [Managing the development of business communications as a basis for increasing the competitiveness of business networks.] *Pravo ta innovatsii*. № 3(47). S. 144–150. DOI: 10.37772/2518-1718-2024-3(47)-21. (in Ukrainian)

4. Ovchynnikova V.O., Obruch H.V., Mishchenko V. V. (2024) Rozvytok liudskoho kapitalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu: stratehichnyi aspekt. [Human capital development of railway transport enterprises: strategic aspect.] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. № 87. S. 80-87. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.87.322811> (in Ukrainian)

5. Panchenko H. (2020) Marketynhovi komunikatsii yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. [Marketing communications as a factor in increasing the competitiveness of an enterprise] *Naukovi pratsi DonNTU. Serii: ekonomichna*. № 1(22). S. 79–84. (in Ukrainian)

6. Pysarevska H., Shuba T., Vavilov B. (2024) Rozvytok biznes-komunikatsii yak elementa upravlinnia korporatyvnoi kulturoiu pidpriemstva. [Development of business communications as an element of managing the corporate culture of an enterprise] *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 2024. T. 336, № 6. S.

468–474. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-72 (in Ukrainian)

7. Shmatko N., Panteliev M., Karminska-Bielobrova M., Novik I. (2019) Biznes-komunikatsii i biznes-kultura pidpriemnytstva u mizhnarodnomu turyzmi. [Business communications and business culture of entrepreneurship in international tourism.] *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyi politekhnichniy institut" (ekonomichni nauky)*. № 24. S. 54–60. DOI: 10.20998/2519-4461.2019.24.54. (in Ukrainian)

8. Chobitok V.I., Havrysh O.M. (2025) Tsyfrovi tekhnolohii yak osnovni instrumenty transformatsii biznesu v umovakh hlobalizatsii. [Digital technologies as the main tools for business transformation in the context of globalization] *Modeling the development of the economic systems*. №1. S. 281-287.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37> (in Ukrainian)

9. Chobitok V., Dieriabkin A., Deriabkin O. (2024) Vplyv tranzytyvnoi ekonomiky na rozvytok vitchyznianskykh pidpriemstv. [The impact of the transit economy on the development of domestic enterprises] *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. № 330 (3), S. 407–412. URL:

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-64>. (in Ukrainian)

10. Derhaliuk M., Arefieva O., Chobitok V., Kostunik O., Shchepina T., Shostak I. (2025) Digitalization of regional economic systems in conditions of globalization challenges. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 2025, 28th February Vol.103. No.4 R.1503-1514. (in Ukrainian)

УДК 331.1:658.3

THE ROLE OF BUSINESS COMMUNICATIONS IN SHAPING COMPETITIVE ADVANTAGES AND CREATING A POSITIVE IMAGE OF THE ENTERPRISE

Chupyr O. M., Doctor of Economics, Professor (KHNUE Simon Kuznets)

The modern business world views effective business communications as an advantage and a necessity for the successful development of business relationships. Communicating effectively is an essential and valuable skill that can significantly affect business growth. The article is devoted to studying the role of business communications in forming competitive advantages and creating an enterprise's positive image, making this topic relevant in the current economic environment, where information and image play a key role. The author examines the key aspects of business communications, the impact of internal communications on corporate culture and competitiveness, the main directions of image influence on improving the efficiency of an enterprise and strengthening its competitive advantages, and proves that a positive image of an enterprise not only helps to attract consumers but also increases the efficiency of an enterprise, strengthening its competitive advantages. In business communication, the article examines the peculiarities of intercultural communication in the context of globalization and the adaptation of strategies to cultural differences. The article emphasizes the importance of studying national peculiarities of business communication and intercultural communication for successful interaction in the modern business environment. It is proved that national culture plays a crucial role in shaping the business culture of enterprises operating within its influence. This influence is multifaceted and penetrates all aspects of the enterprise, from the style of communication and negotiation to the formation of corporate culture and decision-making. Understanding cultural differences is key to successful international cooperation and helps avoid misunderstandings and conflicts. Culture impacts the specifics of communication interaction in business, and to succeed, it is necessary to understand the reasons for the behavior of a partner from a particular country. The article focuses on the characteristics of business cultures of European countries and establishes that national culture directly impacts the specifics of communication interaction in business.

Keywords: *business communications, image, competitive advantages, enterprise, communication competence, business environment, national culture.*

РОЛЬ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ І СТВОРЕННІ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

Чупир О. М., д.е.н., професор (ХНЕУ ім. С. Кузнеця)

Стаття присвячена поясненню важливості ролі ефективної ділової комунікації як стратегічного інструменту у формуванні конкурентних переваг підприємства та створенні його позитивного іміджу. Акцентовано увагу на вмінні налагодження якісного діалогу з внутрішніми та зовнішніми аудиторіями, що є необхідним для успішного розвитку бізнесу. Наголошено на важливості врахування культурних

особливостей й адаптації комунікаційних підходів до міжнародного контексту, що є критично важливим в умовах глобалізації.

Ключові слова: ділові комунікації, імідж, конкурентні переваги, підприємство, комунікаційна компетентність, бізнес-середовище, національна культура.

Statement of the problem. In today's uncertain business environment, characterized by constant market volatility, martial law challenges, increased competition, and globalization, effective business communications are key determinants of successful strategic management of an enterprise.

However, not every company can harmonize these elements to achieve its strategic goals. Communication barriers, such as the lack of clear communication channels, insufficient information exchange between different levels of the organization, or ignoring employee feedback, make implementing the enterprise's strategic direction difficult.

To overcome these challenges, the company's management needs to understand that business communications ensure the exchange of information among employees and structural units and form a positive image, which is a significant competitive advantage. The ability of a company to establish an effective dialog with various audiences - from internal stakeholders to external customers and partners - determines its reputation, level of trust, and loyalty, which, in turn, directly affects its competitiveness.

Analysis of recent research and publications. The issues of studying business communications as a strategic component of enterprise management, which affects the formation of competitive advantages and the creation of a positive image, are devoted to the works of both domestic and foreign researchers, such as Ansari S. N. [1], Bagaria A. [1], Buchynska T. V. [2], Verma A. K. [1], Goley Y. V. [5], Gomotyuk A. A. [2], Grigoruk A. A. [7], Kravchenko V. [4], Krysko J. L. [3], Lytvyn L. M. [7], Nikiforenko V. [4], Pryvarnikova I. Y. [5], Primak T. Y. [8], Rudenko O. A. [6], Sarai N.

I. [7], Sergata M. M. [6], Chalenko V. V. [6], Cherginets V. M. [8], Jain V. [1] and others.

However, despite the significant scientific interest in this issue and its relevance, many different aspects related to the impact of business communications on the formation of competitive advantages and creating a positive image of the enterprise require further research.

Highlighting unresolved parts of the overall problem. It is necessary to realize the critical role of business communications in shaping competitive advantages and ensuring a positive image of the enterprise, which is an integral part of strategic management in the modern business environment. Identification of unresolved parts of the overall problem. It is necessary to realize the critical role of business communications in shaping competitive advantages and ensuring a positive image of the enterprise, which is an integral part of strategic management in the modern business environment.

However, despite the growing attention to this issue, there are still several unresolved issues, namely those that require further research, in particular the awareness of the company's management of the role of business communications in the business environment as one of the important tools of effective management and a strategic factor in the development of the enterprise, which ensures its competitiveness, affects relations with partners, state and municipal authorities and the population; the impact of internal communications on corporate culture and inter-company relations.

The purpose of the article is to analyze the role of business communications in shaping competitive advantages and creating a positive image of an enterprise in the business environment and to study the impact of cultural characteristics on business communication in the international context.

Presentation of the main research material. The modern business environment is characterized by turbulence and fierce competition, in which the success of an enterprise largely depends on its ability to communicate effectively.

At any enterprise, the communication process is carried out through the flow of information and mutual understanding between employees and structural units using communication channels and networks.

«...Communication is a two-way process of transferring information in a symbolic form through appropriate channels between the sender and the recipient to establish contact between them. The content of business communications is determined by the need for joint activities, which is manifested in the coherence of both actions

and understanding and acceptance by its participants of the goals, their roles, and capabilities in the implementation of tasks, as well as the specifics of such activities [4]».

Fig. 1 shows the main elements of business communications: business information, sender, receiver, and feedback.

Business communications cover a wide range of processes, including the exchange of information between employees within the enterprise and external interaction with customers, partners, and the public, which play a key role in shaping the competitive advantages of the enterprise. Competitive advantages are «...the advantages of a company in comparison with competitors in the field of activity, in a specific situation (in a given market or segment, at a certain time, etc.) or in the production of goods [8]».

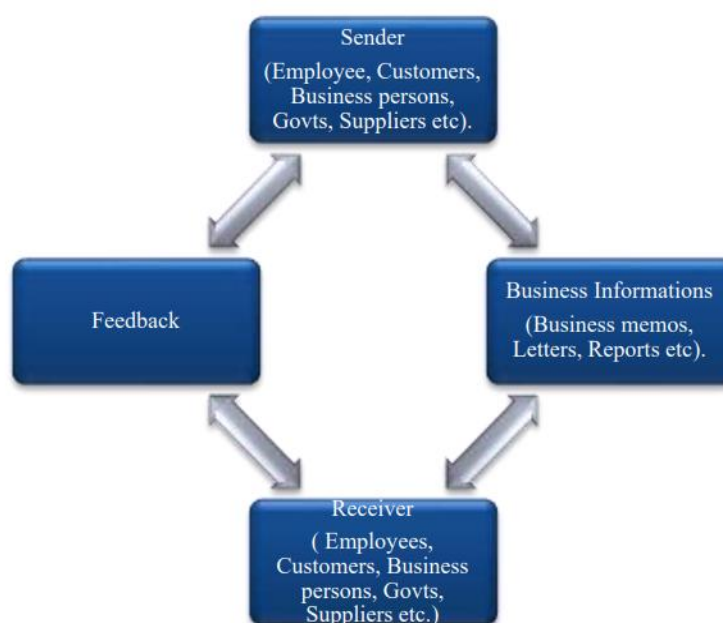


Fig. 1. Key elements of business communication [1]

In the modern business environment, the formation of competitive advantages of an enterprise is considered from the standpoint of three concepts: institutional, which emphasizes adaptation to the external environment and establishing connections; market, which sees the source of advantages in the specifics of the industry and market position; and resource, which is based on a

unique combination of resources and effective management [7].

Unlike the others, the resource concept assumes the firm's priority in the competitive environment, as it considers the unique internal resources of the enterprise to be the determining factor of success.

Effective communication can create an enterprise's positive image and reputation in the eyes of consumers (clients), investors,

and the public. It can become a significant competitive advantage due to an enterprise's competent construction of business communications. It will significantly help attract the best specialists, conclude profitable contracts, and gain public support.

Although the idea of forming an image has existed for a long time, in the 60s of the twentieth century, the concept of «image» began to be actively used in business, politics, and communications. The image is «...a positive image of any company that forms a stable competitive advantage through creating a general image, reputation, public opinion, consumers and partners about the

prestige of the company, its goods and services, after-sales service [4]».

In a fiercely competitive environment where every element of interaction with the market matters, a company's image is a powerful tool for achieving strategic goals. It shapes external perceptions and influences internal processes, creating synergies that increase efficiency and strengthen competitive positions.

The main directions of the image's influence on improving the efficiency of the enterprise and strengthening its competitive advantages can be noted (Table 1).

Table 1

The impact of image on improving the efficiency of activities and strengthening the competitive advantages of the enterprise [4]

Content of the main areas of influence	Result of impact
1	2
Internal influence factor	
ensuring a positive moral and psychological climate and increasing cohesion	increasing labor productivity and quality of work
developing a clear understanding among employees of what actions are required to create formal rules	improving the quality of communications
improving the quality of the management process and simplifying the implementation of management decisions	optimization of the decision-making process and its quality
promoting creative decision-making and teamwork skills	development of teamwork skills and employee initiative
External influence factor	
forming a positive image of the enterprise in the business environment	simplifying communications with business partners
promoting cohesion among consumers, suppliers, partners, and investors	perception of partners as colleagues and reduction of transaction costs
formation of the prestige and authority of the management apparatus in business circles and among consumers	increase in goodwill, growth of the company's image (reputation)

As seen from Table 1, the impact of images on improving the efficiency of operations and strengthening the competitive advantages of an enterprise is to improve the quality of business communications. Well-established internal communications increase the efficiency of internal processes, are a fundamental element of the effective

functioning of any enterprise, and create the basis for the coordinated and productive work of the entire team.

By effectively interacting with each other and exchanging information, the company's structural units and employees will be able to solve various problems more quickly, preventing them from occurring and

eliminating them at early stages, minimizing their negative impact on the company's operations. To make competent, strategically essential management decisions, the company's management needs to have relevant information based on facts and analytical data that corresponds to the realities of the business.

Forming strategic guidelines for an enterprise's business communications is a multifaceted process that requires careful analysis and consideration of various problems. Among the fundamental problematic aspects that must be considered, we highlight those presented in Fig. 2.

The basis for any enterprise's well-coordinated and productive work is the quality and efficiency of internal communications with clear and transparent

channels of information exchange, which is the basis for its effective operation. Well-established communications help to ensure precise coordination of actions, which helps to avoid duplication of work and increase the efficiency of resource use. In addition, internal communications play an essential role in building a positive corporate culture based on trust, openness, and mutual respect. As a result of regular information sharing and feedback, employees are better motivated to work in an environment of trust and mutual understanding, leading to better team relationships and effective performance.

Effective customer communication also helps build strong and lasting relationships, affecting the company's competitiveness.



Fig. 2. Key problematic aspects of forming strategic guidelines for business communications of domestic enterprises in conditions of socio-economic turbulence [author's development]

The ability to actively listen and deeply understand the needs of consumers enables businesses to provide personalized service by creating products and services tailored to the individual needs of each consumer, taking into account their characteristics and preferences, demonstrating a sincere interest in solving consumer problems builds trust and promotes long-term loyalty, creates an atmosphere of openness and mutual understanding. Thus, effective communication with consumers is a tool for maintaining relationships and a strategic asset that allows a company to create competitive advantages by increasing customer loyalty and achieving market success.

Forming a positive image of the enterprise is a multifaceted process requiring complexity and detail. It is necessary to understand that this is the construction of a holistic image that reflects the values, mission, and strategy of the enterprise, and the main thing in this process is to create a reputation as a reliable and responsible partner, which is achieved through the constant quality of goods and services, conscientious fulfillment of obligations to customers and partners, as well as adherence to high ethical standards of business conduct.

Demonstrating professionalism and competence in resolving any issues related to consumers is another important aspect of forming a positive experience through the atmosphere of service, positive feedback in marketing campaigns, and an individual approach to each consumer since consumers will share it with others. Such components create a positive image of the enterprise, strengthening its competitiveness and ensuring long-term market success.

Establishing effective communication between consumers and the enterprise, which includes transparency, quality service, social responsibility, and the use of modern technologies, is a key factor in forming a positive image and strengthening trust and loyalty, which, in turn, directly affects the

competitiveness and profitability of the company.

Effective internal communication is the key to successful external interaction. Internal communications, which are formed under the influence of national culture, reflect its values, norms, and communication style, which, in turn, affects interaction with foreign partners.

To achieve maximum efficiency in international communication, enterprises, in addition to understanding the characteristics of the partner's national culture, need to be aware of how their own national culture affects internal communications and external interaction, which requires studying the partner's culture, analyzing the impact of their own culture, adapting communication strategies, developing intercultural competence and building trusting relationships for effective interaction in the international market.

National culture is the basis for determining the specifics of communicative interaction in business. It requires a deep understanding of the national characteristics of business communication, as it affects values, communication style, management, attitude to time, and ethical norms, all of which determine the success of international business relations.

National culture plays a decisive role in shaping the business culture of enterprises operating within its influence. Such influence is multifaceted and penetrates all aspects of the enterprise's activities, from strategic planning and decision-making to everyday employee communications and interaction. National culture influences communication style, including language and nonverbal cues. In some cultures, direct and frank communication is the norm, while indirect and diplomatic communication is preferred in other cultures.

Lewis Richard Donald, a competent specialist in the field of intercultural communications, a culturologist, and a linguist, taking into account such features as ways of communication of people from

different cultures, peculiarities of their business behavior, thinking and decision-making process, was the first to propose a classification of types of business cultures. The author proposes dividing cultures into the following types: monoactive, polyactive, and reactive.

Richard Donald Lewis, who is considered a well-known expert in the field of intercultural communications, a culturologist, and a linguist, proposed a classification of types of business cultures based on the analysis of ways of communication, business behavior, thinking, and decision-making in different cultures, identifying three main types: monoactive, polyactive and reactive [5].

In business communication with representatives of monoactive cultures, it is necessary to strive for a relatively pragmatic constructive dialogue since the main priority of the activities of people of this type of culture is a straightforward solution to the tasks set. This group includes Germans,

English, Americans, Australians, and Norwegians.

Representatives of polyactive cultures prefer to talk rather than listen because people of this category of culture are very impatient and emotional, spontaneously active, and capable of doing several things simultaneously. This category includes Spaniards, Greeks, Italians, Latin Americans, and Arabs.

Representatives of reactive cultures are classified as listeners; they practically never interrupt the person speaking but listen attentively to him, taking their time with their answer, do not express their definite opinion, and try to calmly find out the proper expectations and intentions of the speaker, respecting their interlocutor. This category of culture includes Vietnamese, Japanese, Chinese, and Korean.

Characteristics of the features of the business culture of European countries are presented in Table 2.

Table 2

Characteristics of business cultures of European countries [5]

Country characteristics	Main features of business culture	Lewis's culture type
1	2	3
Austria	The business culture is conservative (wariness towards foreigners). The main features are punctuality, formalism, strict hierarchy, and adherence to traditions.	Monoactive
Germany	The business culture is conservative. The main features are punctuality, formalism, and strict hierarchy.	Monoactive
Great Britain	The business culture is conservative. The main features are punctuality, formalism, strict hierarchy, and adherence to traditions.	Monoactive
Spain	Business culture is traditional (friendliness, openness to cooperation)	Polyactive
France	In business culture, the main features are traditional formalism (long-term focus) and punctuality.	Polyactive
Italy	Business culture is traditional (friendliness, openness to cooperation, hospitality). An essential factor in Italian business culture is building close relationships.	Polyactive

Continuation of Table 2

1	2	3
Greece and Cyprus	The business culture is traditional (friendliness and sociability, but the first step towards dialogue is expected from the interlocutor).	Polyactive
Belgium	The business culture is traditional (punctual according to schedule).	Monoactive
Latvia	The business culture is conservative (keeping a distance in communication, cautious behavior with strangers), pedantic in discussing business problems, and boldly expressing their point of view.	Monoactive

Although the general principles of business communications in the European context have many standard features, each country is unique and demonstrates unique features resulting from its historical development, cultural traditions, and national customs. Understanding all the nuances is a decisive opportunity for the enterprise to conduct negotiations and establish practical cooperation successfully. Business communications in most European countries are characterized by straightforwardness, clarity, and focus on specific issues, and clarity and clarity of expression of thoughts are highly valued. Undoubtedly, national culture directly impacts the specifics of communicative interaction in business, which emphasizes the need for in-depth study and understanding of national characteristics of business communication in all its types and forms.

However, to succeed in business communications in modern business conditions, it is not enough to know and understand cultural differences; it is necessary to understand the reasons that underlie the behavior of a partner from a particular country. Therefore, when planning joint interaction, it is important to focus on the partner country's history, culture, and specifics of business communication. The success of modern communicative interaction in business is determined by the degree of partners' preparedness for intercultural communication, their understanding of

cultural differences, and the ability to take adequate actions to achieve the set goal.

Therefore, effective business communications are a key factor in the successful functioning of a modern enterprise striving for competitiveness and a positive image. In a dynamic market where information and reputation are crucial, business communications not only exchange information but also form a positive image, which is a powerful tool for achieving competitive advantages. The ability of an enterprise to establish a high-quality dialogue with different audiences becomes a strategic advantage.

A positive image formed through effective communications helps to strengthen customer trust and loyalty, attract talented personnel, establish partnerships, and increase the effectiveness of marketing efforts, which gives the enterprise a competitive advantage, increases its market value, and contributes to long-term success. Investments in developing communication competence and forming a positive image are strategically crucial for the success of an enterprise in the modern business environment.

Conclusion. The development of communication competence is an integral part of the successful operation of a modern enterprise since effective communication with various audiences, both internal and external, is becoming a key factor in forming a positive image and strengthening competitive advantages. Communication

competence covers a wide range of skills and knowledge, from strategic planning of communication campaigns to adapting communication style to different cultural contexts, including clear expression of thoughts, active listening, reputation management, and digital communication channels. Effective communication provides clear and concise expression of thoughts, understanding the interlocutor, and adapting communication style to different audiences; intercultural communication involves understanding cultural differences and the ability to communicate effectively with representatives of other cultures.

Further research in this area may be aimed at identifying best practices and developing recommendations for adapting the European experience to the conditions of domestic enterprises, as well as analyzing the impact of digital technologies on intercultural communications in business. These research areas are essential for increasing the effectiveness of intercultural communications in business and ensuring the competitiveness of domestic enterprises in the international market.

REFERENCES

1. Verma A. K., Ansari S. N., Bagaria A., Jain V. (2022) The Role of Communication for Business Growth: A Comprehensive Review [The Role of Communication for Business Growth: A Comprehensive Review]. *World Journal of English Language*, vol. 12., no. 3, pp. 164-171.
2. Buchynsjka T. V., Ghomotjuk A. O. (2023) Dilovi komunikaciji v projektnomu menedzhmenti mizhnarodnykh kompanij [Business communications in project management of international companies]. *Innovacijna ekonomika*, no. 3, pp. 134-138.
3. Krysjko Zh. L.: website (2021) Rolj dilovykh komunikacij v upravlinni orghanizacijeu [The role of business communications in organization management]. *Ekonomika ta suspilstvo* (electronic journal), no. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/221/212/> (last accessed: 26.03.2025).
4. Nykyforenko V., Kravchenko V. Rolj imidzhu u stvorenni konkurentnykh perevagh pidpryjemstva [The role of image in creating competitive advantages of an enterprise]. URL: <https://surl.li/loojbo> (last accessed: 24.03.2025).
5. Pryvarynkova I. Ju., Gholej Ju. V. Suchasni biznes-komunikaciji z predstavnykamy jevropejsjkykh krajin: porivnjalnyj kros-kuljturnyj analiz [Modern business communications with representatives of European countries: a comparative cross-cultural analysis]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogho ghumanitarnogho universytetu*, pp. 41-48. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/56-2023/8.pdf> (last accessed: 22.03.2025).
6. Rudenko O. A., Chalenko V. V., Serghata M. M. (2024) Liderstvo ta dilovi komunikaciji v umovakh strategichnogho menedzhmentu [Leadership and business communications in the context of strategic management]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 194, pp. 79-82.
7. Saraj N. I., Ghryghoruk A. A., Lytvyn L. M. (2024) Formuvannja konkurentnykh perevagh pidpryjemstva na mizhnarodnomu rynku [Formation of competitive advantages of the enterprise in the international market]. *Transformacijna ekonomika*, no. 1 (06), pp. 58-62.
8. Cherghinecj V. M., Prymak T. Ju.: website (2020) Formuvannja konkurentnykh perevagh pidpryjemstv sfery turyzmu [Formation of competitive advantages of tourism enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo* (electronic journal), no. 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/62/57> (last accessed: 22.03.2025).

УДК 005.8:331.108

ГНУЧКІ МЕТОДИ ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Задоя В. О., к.е.н., доцент (УДУНТ)
Чаркіна Т. Ю., д.е.н., професор (УДУНТ)
Корольов Д. С., к. е. н., докторант (УДУНТ)*

У статті проведено всебічний аналіз сучасних методів управління проєктами, що поєднують класичні підходи з новітніми методологіями, зокрема Agile та концепцією «New Work». Детально розглянуто основні аспекти – від планування, координації й управління ризиками до формування ефективних проєктних команд, що мають забезпечувати інноваційний розвиток організацій. Запропоновано конкретні рекомендації для поетапного впровадження гнучких методів, розбудови самоорганізації команд та формування прозорої системи звітності. Результати дослідження свідчать про необхідність удосконалення процесів управління, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу організацій в умовах мінливого ринкового середовища.

Ключові слова: управління проєктами, New Work, Agile, Hybrid, командна робота, інноваційний потенціал, самоорганізація, VUCA-середовище.

FLEXIBLE METHODS AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PROJECT MANAGEMENT SYSTEM

*Zadoia V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Charkina T., Doctor of Economics, Professor,
Korolov D., PhD, Doctoral student*

The article is devoted to modern approaches in project management in the context of global changes, increased competition, and rapid digital transformation. The author examines how effective project management enables organisations - from startups to large corporations - to respond swiftly to external shifts, coordinate numerous processes, and achieve complex objectives within set deadlines and budgets. The work explores the integration of traditional methodologies (PMBOK, PRINCE2, IPMA) with contemporary approaches, including agile, hybrid methods, and the concept of «New Work», which focuses on the human factor, team self-organisation, transparent communication, and the development of innovative competencies.

The author emphasises the importance of a systematic approach to planning, monitoring, and risk management, as well as the necessity of forming high-performance project teams where key success factors include meticulous selection of specialists, their psychological compatibility, and their capacity for self-organisation. The study underlines that modern management methods facilitate rapid responses to changes, knowledge sharing, and the stimulation of an organisation's innovative potential in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environment. The article also considers the importance of implementing digital tools for online communication and managing virtual teams, a topic that has become particularly relevant during the COVID-19 pandemic. Overall, the work provides

a comprehensive review of current trends and approaches in project management that support the transformation of traditional management models in favour of innovative, agile solutions. Moreover, it offers practical recommendations to assist organisations in successfully integrating these innovative methodologies into their project management practices.

Key words: *Project Management, New Work, Agile, Hybrid, Teamwork, Innovation Potential, Self-Organisation, VUCA environment.*

Постановка проблеми. В умовах глобальних змін, підвищеної конкуренції та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій управління проєктами набуло особливого значення для всіх видів організацій – від невеликих стартапів до великих міжнародних корпорацій [1-2].

Ефективне управління проєктами дає змогу швидко реагувати на постійні зовнішні зрушення, координувати діяльність численних учасників і, зрештою, досягати успіху в реалізації складних цілей у встановлені терміни та в межах затвердженого бюджету. При цьому в останнє десятиліття зростає увага до гнучких (*Agile*) і «нових» форм управління, що ставлять у центр уваги людський фактор, крос-функціональну взаємодію, гнучкість, адаптивність та розвиток інноваційних компетентностей [3-4].

Проєктний менеджмент активно розвивається як дисципліна, що використовує не лише класичні методології (PMBOK, PRINCE2, IPMA тощо), а й інтегрує передові підходи з «New Work»-парадигм, орієнтованих на гнучкі структури, самоорганізацію команд, підтримку інноваційної культури та створення середовища, сприятливого для креативності [5]. Це дає змогу компаніям і науковим установам ефективніше долати виклики волатильного, невизначеного, складного та неоднозначного (VUCA) середовища та забезпечувати стійкий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У своїй роботі Г. Керзнер [6] наголошує на необхідності системного підходу до планування та координації

проєктної діяльності, що охоплює чітко визначену методологію, механізми контролю та управління ризиками. Автор вважає, що формування прозорості й адаптивної системи звітності сприяє своєчасному виявленню потенційних проблем і прийняттю оперативних рішень.

Д. Р. Тернер підкреслює важливість «проєктного мислення» у формуванні інноваційних рішень, адже ефективний менеджмент має спиратися на міждисциплінарну співпрацю та динамічні моделі управління [7]. Науковець звертає увагу на те, що здатність команди до швидкої самоорганізації й обміну знаннями стає критичним чинником успіху проєкту, особливо за умов волатильного та невизначеного середовища.

Досліджуючи гнучкі методи, А. Кокберн акцентує увагу на інтерактивній природі розробки продукції [8]. Він пропонує розглядати розробку не як лінійний процес, а як «кооперативну гру» - постійний обмін ідеями між учасниками проєкту з метою досягнення якості та швидкого реагування на зміни вимог. Цей підхід добре узгоджується з позицією С. Деннінга, який робить наголос на створенні гнучких структур для залучення персоналу та підвищення його мотивації через принципи прозорості, відкритості й розширення повноважень команд [9].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Попри численні дослідження та розроблені методології, залишається відкритим питання інтеграції класичних підходів із сучасними методами управління, що враховує особливості людського фактору, самоорганізацію та гнучкість. Необхідно

визначити конкретні механізми контролю, системи звітності та управління ризиками, які дозволять оперативно виявляти потенційні проблеми в умовах динамічного середовища, а також підвищити здатність проєктних команд до швидкої самоорганізації та ефективного обміну знаннями з урахуванням міждисциплінарного характеру сучасного управління. Крім того, залишається невирішеним питання розробки моделей мотивації та створення гнучких структур, що сприятимуть підтримці персоналу під час впровадження нових форм управління, що забезпечить ефективну координацію дій та стійкий розвиток організацій у умовах глобальних змін.

Метою статті є комплексний огляд сучасних методів та підходів до управління проєктами, які ґрунтуються на поєднанні класичних принципів проєктного менеджменту та нових актуальних методологій. Окрему увагу приділено аналізу науково-методичних аспектів формування та організації роботи проєктної команди, як найважливішого інструменту розвитку інноваційних навичок.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток теорії та практики управління проєктами традиційно пов'язаний із великими інженерними та будівельними ініціативами середини ХХ століття, коли виникла потреба в методологіях планування великих та складних робіт. Із часом з'явилися структуровані стандарти (PMBOK, PRINCE2), спрямовані на уніфікацію та поширення найкращих практик. Важливі процеси - планування, створення розкладу, управління витратами й ризиками, об'єдналися в єдину систему, що сприяє досягненню цілей проєкту в узгоджені строки й бюджет.

Поступово теорія управління проєктами розширилася завдяки інтеграції таких дисциплін, як організаційна поведінка, стратегічний менеджмент, управління людськими ресурсами й

маркетинг. Це дало змогу створити ширший контекст, у якому проєкт розглядається не тільки як тимчасове підприємство з чітко визначеними результатами, а й як каталізатор змін та інновацій у межах організації.

В умовах інформаційного суспільства, цифрової трансформації та підвищеної конкуренції нові соціально-економічні чинники зумовили швидкі зміни в підходах до організації праці та управління проєктами.

Пандемія COVID-19, зокрема, підштовхнула переведення значної частини команд у віддалений формат роботи й уможливила прискорений розвиток інструментів для онлайн-комунікації. У цьому контексті парадигма «New Work» (дослівно «Нова робота») набула дедалі більшого поширення, пропонуючи гнучкі, інноваційні та людиноцентричні методи проєктної діяльності [10].

Сутність «New Work» полягає в поєднанні цінностей свободи дій, самореалізації, креативності та соціальної відповідальності [10]. Згідно з дослідженням, проведеним у Німецькому товаристві Фраунгофера, стратегічне впровадження концепцій «New Work» сприяє активнішій участі працівників у процесах ухвалення рішень, підвищує їхню мотивацію й, у результаті, позитивно впливає на результативність проєктів [10]. Застосування гнучких моделей і самокерованих команд спрощує адаптацію до динамічних ринкових змін.

Ряд науковців підкреслює, що найважливішим чинником успіху будь-якого проєкту є його команда. Саме скоординована діяльність професіоналів, націлених на спільний результат, створює умови для ефективної реалізації стратегічних завдань. За даними наукових досліджень, команда проєкту потребує ретельного добору, зокрема за компетенціями й психологічною сумісністю, а також формування відповідної організаційної культури.

У статті [11] наголошено, що при формуванні команди проєкту слід враховувати:

- професійні характеристики фахівців;
- досвід проєктної діяльності;
- психологічний тип працівників (темперамент, цінності, мотивація);
- здатність взаємодіяти й уникати конфліктів у команді.

Подібної позиції дотримуються й автори [12], які розглядають команду проєкту як тимчасову організаційну структуру, спрямовану на самостійне розв'язання функціональних та інноваційних завдань. Зокрема, вони відзначають важливість ролевих моделей, де кожен учасник має певну соціальну чи функціональну роль (мислитель, виконавець, координатор тощо), що сприяє раціональному розподілу обов'язків.

Окрім суто технічних компетентностей, дедалі більшої ваги набувають інноваційні навички (*critical thinking*, креативність, уміння швидко навчатися тощо) [7]. Проєктна діяльність в умовах диджиталізації потребує здатності до нетривіального розв'язання складних проблем, швидкого генерування нових ідей і тестування гіпотез у межах коротких ітерацій. Саме тому організація роботи проєктної команди має забезпечувати простір для експериментування і помилок («fail fast, learn fast»), гнучких підходів та співпраці.

Разом з тим, щоб ці інноваційні підходи прижилися, потрібна відповідна культура організації. Досвід компаній, що пройшли шляхом впровадження елементів «New Work», свідчить: прозора комунікація, партнерство між керівниками та підлеглими, відкритість до новаторства та безперервне навчання є центральними складниками такої культури [6].

Одним із найяскравіших проявів змін у сфері проєктного менеджменту є зростання популярності гнучких методологій (Scrum, Kanban, Lean, XP).

Хоча традиційні Waterfall-процеси залишаються важливими, особливо для масштабних технічних або будівельних проєктів, поєднання гнучкості та етапності часто проявляється як *гібридний підхід* (Hybrid Project Management) [3]. У гібридних методах елементи ретельного планування поєднуються з ітеративністю та адаптивністю.

Ключова перевага гнучких підходів полягає у швидкому реагуванні на зміни вимог і середовища, що актуально в інноваційних, IT-проєктах або в дослідницько-експериментальних роботах. У традиційному ж підході зміни, зазвичай, викликають перезапуск або масштабну корекцію плану, що може бути доволі витратним та неефективним.

Важливим трендом «New Work» є надання командам більшої автономії та відповідальності. У гнучких методиках (Scrum, Kanban) команда має право самостійно визначати обсяг завдань на спринт, перерозподіляти роботу й ухвалювати оперативні рішення без безпосереднього втручання керівника проєкту. Це підвищує мотивацію учасників, дає змогу їм відчувати відповідальність за результат і швидше адаптуватися до змін.

Водночас наявність самоорганізації не скасовує ролі лідера. Лідер чи «Scrum Master» (в термінах Scrum) виконує роль *фасилітатора*, допомагаючи усунути перешкоди і координуючи взаємодію з «продуктовим власником» (Product Owner) та стейкхолдерами. Комбінування розширеної автономії з чітко визначеною метою та прозорими правилами сприяє злагодженій роботі й ефективному використанню компетенцій учасників.

Стрімкий розвиток хмарних платформ, сервісів для відеоконференцій і трекінгу завдань (Jira, Trello, Asana, Microsoft Teams тощо) полегшив управління віртуальними командами. Організації, поширені по всьому світу, тепер можуть реалізовувати спільні проєкти, долаючи просторові та часові

бар'єри. Для керівників це означає необхідність освоєння нових інструментів і методів управління розподіленими командами.

У межах «New Work» робота з дому (remote work) та гібридний формат (частина членів команди перебуває в офісі, а частина вдома) стали широко розповсюдженими. Проте така модель вимагає додаткових зусиль для побудови довіри, взаєморозуміння та єдиного бачення цілей. Методи регулярних синхронізацій (daily stand-ups), чітка постановка завдань і прозорість у роботі є критично важливими.

У процесі формування проектною команди керівникам рекомендовано брати до уваги як технічні компетенції працівників, так і «soft skills» (комунікація, емоційний інтелект, вміння працювати у команді) [12]. Прикладом може слугувати використання моделей Белбіна [13], де оцінюють готовність людини виконувати певні групові ролі («координатор», «мислитель», «виконавець», «дослідник ресурсів» тощо). Такий аналіз допомагає створити збалансовану команду.

Рекомендується також залучати інструменти психодіагностики, зокрема MBTI або DISC, для розуміння індивідуальних особливостей членів команди [14]. Це сприяє врахуванню психологічної сумісності, підбору стильових та ролевих поєднань. Важливо, що метою не є «ідеальний» баланс усіх видів особистостей, а гнучкий добір людей, які здатні доповнювати один одного.

Класично виокремлюють п'ять стадій розвитку команди [11]:

- *Forming* - команда знайомиться, формуються початкові очікування та цілі.
- *Storming* - характеризується можливими конфліктами та випрацюванням способів взаємодії.
- *Norming* - з'являються спільні норми та правила, а потім під час *performing* команда демонструє високий рівень продуктивності.
- *Performing* - характеризується високим рівнем продуктивності.
- *Transforming* - передбачає або розформування команди після завершення проекту, або її трансформацію (наприклад, у нову проектну структуру).

Упровадження методів фасилітації та командного коучингу може пришвидшити перехід від *forming* до *performing*. Такий підхід дозволяє вибудувати більш здоровий клімат і створити умови для креативної співпраці.

Інструментарій, який використовується в управлінні проектами (здебільшого за гнучкими методологіями), щоб покращити взаємодію в команді, підвищити прозорість робочих процесів і сприяти ефективній координації включає (таблиця 1).

Поєднання класичного управління проектами зі складовими «New Work» формує новий рівень організаційної зрілості, де враховано не лише часові та бюджетні обмеження, а й культурні та людські аспекти.

Роль проект-менеджера зміщується від контрольних функцій до ролі наставника (coach), фасилітатора та стратега, здатного надати команді право на самоврядування.

Таблиця 1

Інструментарій командної роботи в проєкті та його застосування

ІНСТРУМЕНТИ	ХАРАКТЕРИСТИКА	ПЕРЕВАГИ	ПРАКТИКИ
1	2	3	4
Team Charter (Хартія команди)	Документ, що фіксує загальні цілі проєкту, основні принципи взаємодії, правила комунікації та критерії успішності.	– Формує спільне розуміння завдань, пріоритетів та очікувань. – Задає правила взаємодії та комунікації. – Сприяє узгодженню дій усіх учасників команди.	– На початку нового проєкту або перед стартом спринту команда розробників формує Team Charter, де описують ролі членів команди, принципи комунікації та часові рамки. – У стартапах для швидкого «згуртування» нової команди та визначення очікувань і ключових показників ефективності.
Регулярні ретроспективи	Періодичні зустрічі (зазвичай після кожної ітерації/спринту), під час яких команда аналізує, що вдалося зробити добре, де виникли труднощі та як покращити процес у майбутньому.	– Забезпечують безперервне вдосконалення процесів. – Дозволяють виявляти «вузькі місця». – Сприяють узгодженню дій, колективному пошуку рішень та підвищенню ефективності роботи.	– У Scrum-командах після кожного спринту проводять ретроспективу, де аналізують ефективність роботи, обговорюють проблеми й визначають заходи для покращення. – У відділах маркетингу чи продажів в кінці місяця збираються на коротку ретроспективу для оцінки результатів кампаній і внесення коректив.
One-on-one зустрічі (особисті бесіди)	Формат індивідуального спілкування менеджера чи керівника з кожним членом команди.	– Допомагають швидко виявляти проблеми та потреби окремих учасників. – Сприяють побудові довірливих відносин. – Підвищують мотивацію та запобігають комунікаційним бар'єрам.	– Менеджер відділу розробки проводить щотижневі one-on-one зустрічі з кожним програмістом, щоб відстежити прогрес і підтримати в особистих професійних цілях. – Керівник проєкту проводить зустрічі з новими співробітниками протягом перших місяців роботи для швидкої адаптації та інтеграції в колектив.

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Мотиваційні дошки (Kanban-Board, Scrum-Board)	Візуальні інструменти для відстеження та відображення стану завдань (наприклад, стовпці «To Do», «In Progress», «Done»). Можуть бути як фізичні дошки, так і віртуальні (Trello, Jira тощо).	– Надають прозорість планування та виконання завдань. – Полегшують координацію в команді. – Допомагають оперативно виявляти «застряглі» або проблемні задачі. – Забезпечують швидкий доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін.	– У IT-компанії використання онлайн Kanban-дошки для координації розробки, тестування та випуску функціоналу. – У виробничій команді фізична Kanban-дошка на стіні цеху для відстеження етапів виготовлення деталей і ресурсів, необхідних у кожному циклі.
Daily Stand-up (Daily Scrum)	Короткі щоденні зустрічі команди (часто 15-хвилинні), під час яких кожен учасник розповідає, що зроблено вчора, які плани на сьогодні та з якими проблемами зіштовхується.	– Підтримує постійну синхронізацію команди. – Допомагає швидко виявити перешкоди у роботі. – Сприяє оперативному оновленню пріоритетів.	– У Scrum-проектах щоденний стендап о 9:00 для розробників, тестувальників і аналітиків, що забезпечує спільне бачення поточної ситуації. – Для віддалених команд щоденні стендапи проводять онлайн (через Zoom, MS Teams тощо) у чітко визначений час.

Джерело: сформовано автором на основі [2-4]

Оскільки сьогоднішні проекти часто потребують генерації нових ідей та швидкої адаптації, формування інноваційних навичок (*креативне мислення, «out-of-box» підхід, експериментування*) стає надважливою задачею.

Узагальнена модель оцінки інноваційного потенціалу команди або, іншими словами, взаємозалежність інноваційного потенціалу команди від рівня довіри (T), наявної компетенції (C) та відкритості до змін (O) можна визначити наступним чином [11]:

$$I = f(T, C, O) = k \cdot (T \cdot C \cdot O)$$

де I - інноваційний потенціал.

T - рівень довіри та взаємоповаги в команді.

C - сукупна компетенція, що включає технічні, управлінські та креативні аспекти.

O - відкритість до змін і нових ідей.
k - емпіричний коефіцієнт залежно від специфіки галузі.

Згідно з цією моделлю, якщо хоча б один із трьох факторів перебуває на низькому рівні, загальний інноваційний потенціал значно зменшується. Це пояснює, чому навіть висока кваліфікація (C) без довіри (T) й відкритості (O) не приводить до проривних рішень.

Формування проєктної команди та її роботу в мінливому середовищі представлено на рис. 1.

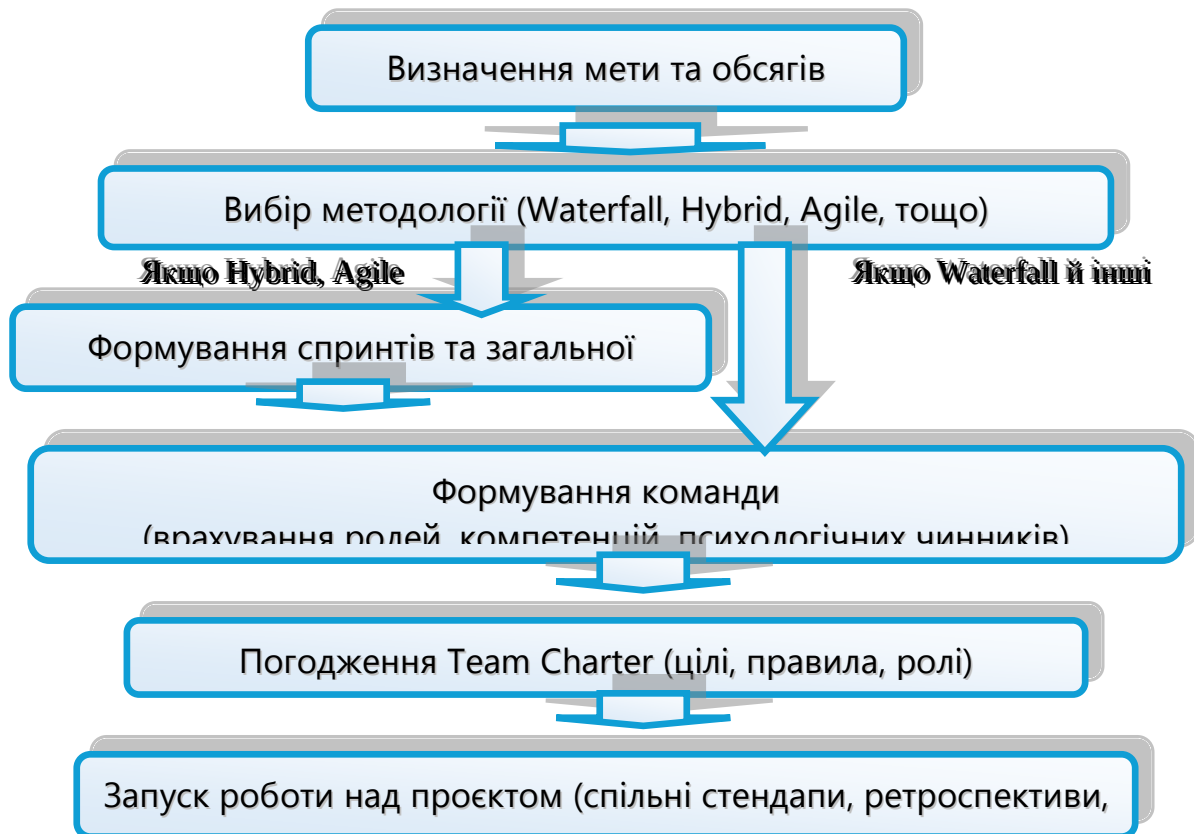


Рис. 1. Процес ініціювання та організації роботи проєктної команди.
Джерело: розробка автора

У процесі після ініціювання команди (*Team Charter*), потім команда проєкту обирається оптимальна методологія управління (*Waterfall, Hybrid, Agile*). Далі відбувається формування команди з урахуванням ролей, компетенцій і психометричних характеристик. Систематизація чинників, що впливають на ефективну роботу команди в проєктах різних типів, представлено в таблиці 2.

Таблиця 2
Засоби організації проєктних команд в різних типах проєктів

ЧИННИК	ТЕХНІЧНІ / ІНЖЕНЕРНІ ПРОЄКТИ (WATERFALL)	ІТ / ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ (AGILE / HYBRID)	НАУКОВО-ДОСЛІДНІ ПРОЄКТИ
1	2	3	4
<i>Планування</i>	Детальне, лінійне	Ітеративне, зі швидкими корективами	Гнучке, орієнтоване на експерименти
<i>Управління змінами</i>	Суворі процедури змін	Легка інтеграція змін у кожен спринт	Постійне коригування гіпотез та цілей
<i>Командна взаємодія</i>	Ієрархічна структура, чіткий розподіл ролей	Самоорганізація, тісна комунікація	Крос-функціональні групи, гнучка колаборація
<i>Мотивація</i>	Формальна, згори донизу	Автономія, розширені повноваження	Пошук нових знань, дослідницька зацікавленість

Продовження табл. 2

1	2	3	4
Цифрові інструменти	Стандартні системи (MS Project)	Jira, Trello, Slack, Zoom та ін.	Спеціалізовані платформи (Miro, GitLab)
Культура «New Work»	Зазвичай обмежена	Висока відкритість, людиноцентричність	Активна підтримка свободи досліджень
Інноваційні навички учасників	Бажані, але не завжди критичні	Критичні для швидкого розвитку продукту	Визначають успішність наукових досліджень
Критерії успіху	Дотримання строків, бюджету, якості	Швидкий вихід MVP/прототипів, задоволення клієнта	Новизна результатів, публікації, практичне застосування

Джерело: сформовано автором на основі [8-10]

Представлені результати свідчать про важливість інтеграції гнучких підходів та «New Work» в управління проєктами для підвищення інноваційного потенціалу організацій. Формування проєктних команд на принципах добровільності, психологічної сумісності та прозорості комунікації дає змогу отримувати високий рівень залученості персоналу, що особливо актуально в контексті нестабільного економічного оточення.

Разом із тим, потрібно зазначити, що впровадження самоорганізаційних методів потребує зрілості як з боку керівництва (готовність делегувати), так і з боку виконавців (розвиток відповідальності) [11-12].

Існує ризик, що «нові» практики залишаться формальними, якщо не буде забезпечено належної корпоративної культури та системи мотивації. Тому, на думку авторів, організаціям варто впроваджувати перехід до «New Work» поступово – через «острівці інновацій» (пілотні команди), які отримують розширену автономію та підтримку.

Слід також брати до уваги галузеву специфіку. Для високорегульованих сфер (державні установи, будівництво, фармацевтика) потрібне підсилення класичних елементів управління (чітка документація, звітування, відповідність стандартам), тоді як у більш вільних

цифрових середовищах «New Work» може бути поширеним набагато швидше [4; 8].

Водночас саме поступовий перехід, починаючи з невеликих експериментальних команд, дає змогу визначити ефективні формати співпраці, розбудувати довіру та поступово інтегрувати нові практики у ширший контекст компанії чи установи. Для забезпечення ефективності та стійкості цього процесу важливо дотримуватися конкретних рекомендацій, які деталізують практичні кроки впровадження «New Work»:

1. *Поетапне впровадження* - почати з малого, впровадити елементи самоорганізації в одній-двох пілотних командах, перевірити результат і коригувати підхід.
2. *Чітке узгодження ролей та відповідальності*, розробити хартію команди (Team Charter), що деталізує цілі, цінності, внутрішні правила та очікування від учасників.
3. *Підтримка з боку керівництва*: топменеджмент має усвідомлювати переваги та ризики «New Work», формувати довірливе середовище й бути готовим делегувати.
4. *Інструменти онлайн-співпраці* - для дистанційних і гібридних команд рекомендується використовувати комплекс цифрових сервісів для планування,

синхронізації та відстеження прогресу.

5. *Безперервне навчання та коучинг*, регулярні воркшопи, ретроспективи, сесії коучингу та менторингу для зміцнення спільного бачення та підвищення компетентностей.
6. *Система мотивації* - матеріальне і нематеріальне заохочення (визнання досягнень, гнучкі робочі графіки, можливості для професійного розвитку).

Висновок. Загалом, сучасний ландшафт управління проектами свідчить про необхідність інтеграції класичних підходів з гнучкими методологіями, які орієнтовані на людину. Наш аналіз показав, що успіх проекту залежить не лише від технологічних інструментів та чіткої структури, але й від здатності організацій створювати середовище, де кожен учасник відчуває свою вагу та впевненість у спільній справі.

Запровадження концепції «New Work» відкриває нові можливості для організацій: воно стимулює розвиток довірчих відносин, самостійності та креативності, що стають запорукою успішної адаптації до стрімких змін ринку. Гнучкі підходи не лише сприяють оперативності у вирішенні завдань, але й створюють умови, в яких кожен член команди може відчувати свою причетність до великої справи. Це, своєю чергою, позитивно впливає на мотивацію та загальну атмосферу співпраці.

Водночас важливим аспектом є розуміння психологічних потреб співробітників. Побудова культури відкритості, взаємопідтримки та взаємоповаги дозволяє зменшити ризики внутрішніх конфліктів і сприяє формуванню стабільних, високопродуктивних команд. Саме людський фактор стає критично важливим у забезпеченні інноваційного потенціалу організації. Підтримка та розвиток «soft skills» поряд з технічними знаннями

створюють синергію, яка веде до проривних рішень та стійкого розвитку.

Таким чином, інтеграція класичних і сучасних методів управління, з урахуванням людського фактору, створює фундамент для побудови ефективних команд, здатних не лише досягати поставлених цілей, а й генерувати нові ідеї.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). 7th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.
2. Axelos. Managing successful projects with PRINCE2. – 6th ed. – London: The Stationery Office, 2017.
3. Association for Project Management (APM). APM body of knowledge. – 7th ed. – Buckinghamshire: Association for Project Management, 2020.
4. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide 2020. URL: <https://scrumguides.org>.
5. Thom N. Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2016.
6. Kerzner H. Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. – 13th ed. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2022.
7. Turner J. R. Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations. – 3rd ed. – New York: The McGraw-Hill Companies, 2009.
8. Cockburn A. Agile software development: The cooperative game – An overview. In: Agile software development: The cooperative game. 2nd ed. Boston: Addison-Wesley, 2007.
9. Denning S. The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM, 2018. URL: <https://www.amacombooks.org/book.cfm?isbn=9780814439098>.

10. Hoberg A. Strategische New Work-Implementierung – Eine Antwort auf dynamische, organisatorische Herausforderungen. *Wt Werkstattstechnik online*. 2024. T. 114, № 6. С. 315–324. DOI: <https://doi.org/10.37544/1436-4980-2024-06-67>.

11. Vahs D., Weiland A. *Workbook Change Management: Methoden und Techniken*. Stuttgart, Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020.

12. Hackl B., Wagner M., Attmer L. та ін. *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler, 2017.

13. British MBA. Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду. 2023. URL: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/>.

REFERENCES

1. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.

2. Axelos. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2 (6th ed.)*. The Stationery Office.

3. Association for Project Management (APM). (2020). *APM body of knowledge (7th ed.)*. Association for Project Management.

4. Schwaber K., Sutherland J. (2020). *The Scrum Guide*. Available at: <https://scrumguides.org>

5. Thom, N. (2016). *Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung (3rd ed.)*. Gabler.

6. Kerzner H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.)*. John Wiley & Sons.

7. Turner J. R. (2009). *Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations (3rd ed.)*. The McGraw-Hill Companies.

8. Cockburn A. (2007). *Agile software development: The cooperative game – An overview*. In *Agile software development: The cooperative game (2nd ed.)*. Addison-Wesley.

9. Denning S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done [eBook edition]*. AMACOM. Available at: <https://www.amacombooks.org/book.cfm?isbn=9780814439098>

10. Hoberg A. (2024). *Strategische New Work-Implementierung – Eine Antwort auf dynamische, organisatorische Herausforderungen*. *Wt Werkstattstechnik online*, 114(6), 315–324. Available at: <https://doi.org/10.37544/1436-4980-2024-06-67>

11. Vahs D., Weiland, A. (2020). *Workbook Change Management: Methoden und Techniken*. Schäffer-Poeschel Verlag.

12. Hackl B., Wagner M., Attmer L., & others. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Springer Gabler.

13. British MBA. (2023, August 31). *Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном: як сформувати ефективну робочу команду*. Available at: <https://britishmba.in.ua/rozpodil-rolei-v-komandi-za-r-belbinom-iak-sformuvaty-efektyvnu-robochu-komandu/>.

УДК 339.138: 339.137.2

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Куценко Т.М., к.е.н., доцент (ХНУ ім. В.Н. Каразіна)

Ковіна Т.О., здобувач другого (магістерського) рівня (ХНУ ім. В.Н. Каразіна)

Кучугурна Т.С., здобувач другого (магістерського) рівня (ХНУ ім. В.Н. Каразіна)

У статті досліджено маркетингові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. Досліджено вплив цифрових технологій, автоматизації та розширення ринків на розвиток бізнесу. Особливу увагу приділено digital-інструментам, стратегії брендингу та міжнародному маркетингу. Запропоновані заходи сприятимуть виходу компанії на нові ринки, підвищенню ефективності маркетингових комунікацій та зростанню конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: маркетингова стратегія, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, автоматизація, конкурентна позиція.

MARKETING STRATEGY TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONAL CHALLENGES

*Kutsenko T., Candidate of Economic Sciences, associate professor (V. N. Karazin
Kharkiv National University)*

Kovina T., master's student (V. N. Karazin Kharkiv National University)

Kuchuhurna T., master's student (V. N. Karazin Kharkiv National University)

The article is dedicated to the justification of a marketing strategy to ensure the competitiveness of an enterprise in the context of global transformational challenges. The main factors influencing the level of competitiveness of an enterprise are considered, and promising directions of its marketing activities are identified. The necessity of integration of innovative marketing technologies, digital tools and adaptation to dynamic changes in the global economic environment is determined.

The article analyses modern approaches to assessing competitiveness, which include various methods of determining the competitive advantages of an enterprise. Emphasis is placed on the importance of using a comprehensive approach to identify the company's strengths and weaknesses and to develop effective marketing strategies. In particular, for the enterprise PC PTC "Astra", which specialises in the production of furniture, the author proposes measures to expand sales markets, increase the efficiency of production processes, automate business processes and intensify marketing activities. Special attention is given to issues of international marketing, diversification of export markets and active promotion of the company's products through participation in international exhibitions, use of digital tools and formation and the implementation of an effective branding strategy, which will increase brand awareness in the global market, strengthen the company's competitive position, expand the customer base and ensure sustainable growth of export sales in the long term. The

proposed measures involve the use of an ERP-system to optimise business processes, contributing to improved customer service and enterprise management efficiency.

The article also explores prospects for further research in the field of implementing innovative marketing technologies, evaluating the effectiveness of marketing strategies, and developing mechanisms for enterprises to adapt to a rapidly changing competitive environment. Implementation of the proposed strategic initiatives will increase the competitiveness of enterprise, promote its development in the international market and ensure sustainable growth of financial indicators in the long term.

Keywords: *marketing strategy, enterprise competitiveness, competitive advantages, automation, competitive position.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.

Глобалізаційні трансформації об'єктивно визначають стратегічні орієнтири маркетингової діяльності вітчизняних підприємств в процесі їх виходу на зовнішні ринки. В рамках сучасної парадигми соціально-економічного розвитку масштабна присутність вітчизняних компаній на зовнішніх ринках стає все більш важливим фактором успіху, що дозволяє отримати доступ до нових клієнтів, партнерства та ресурсів, які можуть мати значний вплив на зростання і розвиток бізнесу. Однак, з розширенням діяльності значно збільшується і рівень конкуренції. Тому, щоб бути успішними та легше пристосовуватися до умов конкурентного середовища, підприємствам необхідно постійно підтримувати та підвищувати свій рівень конкурентоспроможності. Аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дозволить визначити фактори які впливають на неї, перспективні напрями маркетингової діяльності, спрямованої на створення і вдосконалення конкурентних переваг та, на основі цих даних, розробити ефективні маркетингові стратегії виходу на нові ринки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Дослідженню сутності поняття конкурентоспроможності підприємства в контексті маркетингової діяльності, аспектам та методам оцінки приділяють

увагу багато відомих як закордонних, так і вітчизняних науковців, серед яких: Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван І., Чигирин О.Ю., Шевченко А.В., Рахінгер М., Шлапак А.В., Резнікова Н.В. та інші [1-6]. Їхні дослідження зосереджені на різних аспектах конкурентоспроможності, включаючи розробку стратегічних підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств, оцінку конкурентних переваг та вплив глобалізаційних процесів на бізнес-середовище.

Разом з тим, аналіз наукових праць засвідчує, що існує низка невирішених аспектів у сфері маркетингових стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які потребують подальших досліджень. Зокрема, недостатньо розроблені підходи до адаптації маркетингових стратегій підприємств у контексті швидких змін глобального економічного середовища, цифровізації бізнесу та трансформації споживчих уподобань. Актуальною проблемою залишається інтеграція інноваційних маркетингових технологій та цифрових інструментів у процеси управління конкурентоспроможністю підприємств на зовнішніх ринках.

Метою статті є обґрунтування маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в процесі виходу на зовнішні ринки в контексті глобалізаційних трансформаційних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобалізаційні

трансформаційні виклики впливають на всі аспекти маркетингової діяльності підприємства, змінюючи підходи до виокремлення факторів впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства, який є комплексним показником та своєрідним дзеркалом, у якому відображається якість та ефективність його діяльності. Для того, щоб зрозуміти, які саме переваги має компанія, доцільно проаналізувати фактори, що впливають на її здатність протистояти конкурентній боротьбі на певному ринку у визначений період. Жоден з методів їх оцінки не є універсальним, тому для отримання найбільш повної інформації про рівень конкурентоспроможності краще використовувати комбінацію методів, адаптованих під специфіку підприємства.

Посилення конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках є надзвичайно актуальним завданням в умовах глобалізації та зростання міжнародної конкуренції в контексті маркетингової діяльності. Для ПП ВКФ «Астра», яке спеціалізується на виробництві меблів та виробів з деревини, вихід на нові зовнішні ринки відкриває широкі можливості для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій. Проте, для досягнення успіху на міжнародній арені необхідно ретельно проаналізувати внутрішні ресурси підприємства та зовнішні фактори, що впливають на його діяльність, а також розробити комплексну стратегію, яка враховуватиме специфіку кожного окремого ринку (рис. 1).

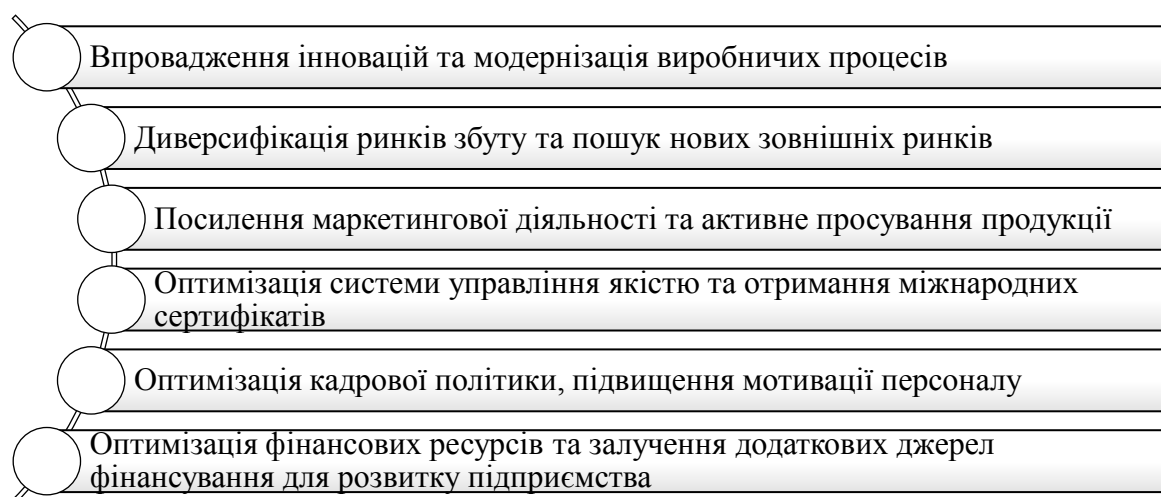


Рис. 1. Основні напрямки вдосконалення конкурентних позицій ПП ВКФ «Астра» на зовнішніх ринках (розроблено авторами)

Наявність власної науково-дослідної бази та тісна співпраця з науковими установами є вагомою конкурентною перевагою ПП ВКФ «Астра» у сфері інноваційного розвитку. Це дозволяє підприємству залучати кваліфікованих фахівців та впроваджувати результати досліджень у виробничі процеси. Завдяки такій синергії, ПП ВКФ «Астра» може генерувати інноваційні рішення, які стосуються як самого продукту, так і технологій його виготовлення.

Модернізація обладнання та автоматизація виробничих процесів є ключовими факторами що підвищують ефективність операційної діяльності, скорочують втрати сировини та матеріалів, а також знижують енергоспоживання. Окрім того, впровадження інноваційних технологічних рішень відкриє нові можливості для диверсифікації продуктового портфеля підприємства.

Підприємство має зосередитися на розширенні своєї діяльності на

міжнародній арені, адже диверсифікація ринків збуту є стратегічно важливим напрямком для зменшення залежності від внутрішнього ринку. Активна участь у міжнародних виставках та заходах може стати додатковим інструментом для налагодження контактів та пошуку потенційних партнерів [7].

При оптимізації системи управління якістю доцільно розглянути можливість отримання відповідних міжнародних сертифікатів якості. Це підвищить довіру споживачів та полегшить вихід на нові ринки. При цьому, для забезпечення високої якості продукції та задоволеності клієнтів необхідно впровадити систему безперервного моніторингу та аналізу відгуків споживачів. Для цього можна використовувати онлайн-опитування, анкетування, створення спеціальних розділів на веб-сайті та у соціальних мережах для отримання коментарів та пропозицій [8].

Для підвищення ефективності наявних процесів та спрощення ведення онлайн маркетингу доцільно використовувати цифрові продукти типу CRM, BPM чи ERP систем. Вони створюють можливості для покращення та автоматизації системи управління взаємовідносинами з клієнтами та бізнес-процесами на підприємстві загалом.

Наступним аспектом розвитку є оптимізація кадрової політики та створення сприятливих умов для розвитку персоналу. SWOT-аналіз виявив високу плінність кадрів та недоукомплектований штат працівників як одну з ключових слабких сторін підприємства. Для вирішення цієї проблеми компанії необхідно вжити комплексних заходів, що можуть включати впровадження прогресивної системи преміювання та заохочень на основі ключових показників ефективності або інвестування в програми навчання та розвитку працівників.

Окремої уваги заслуговує питання оптимізації фінансових ресурсів та

залучення додаткових джерел фінансування для забезпечення подальшого розвитку підприємства. Доцільно ретельно розглянути можливості залучення коштів у вигляді довгострокових зобов'язань, пошуку потенційних інвесторів або грантових програм. Диверсифікація джерел фінансування дозволить акумулювати необхідні фінансові ресурси для розширення та вдосконалення діяльності.

Також, додаткові фінансові ресурси, залучені підприємством, можуть бути ефективно спрямовані на посилення маркетингової діяльності та комплексне просування продукції компанії на нових цільових ринках.

Для успішної конкуренції ПП ВКФ «Астра» необхідно інтенсифікувати маркетингову діяльність та активно просувати свою продукцію. На даному етапі компанія не виділяє фінансових ресурсів на рекламу та стимулювання збуту, проте доцільно розглянути можливість формування відповідного бюджету та розробки ефективної маркетингової стратегії. Комплексна маркетингова стратегія, яка поєднує різноманітні інструменти та канали просування, є критично важливою для успішного виходу на зовнішні ринки, підвищення впізнаваності бренду та формування лояльної клієнтської бази [9].

Таким чином, активізація маркетингової діяльності є одним з пріоритетних напрямків подальшого розвитку компанії. Для цього необхідно розробити комплекс заходів, які сприятимуть ефективній реалізації маркетингової стратегії (рис. 2).

Стратегічним пріоритетом для підприємства має стати диверсифікація експортних ринків збуту. Незважаючи на те, що основними імпортерами продукції на поточному етапі є країни Європейського Союзу, зокрема Румунія та Словаччина, доцільно провести ретельний аналіз і розглянути можливості виходу на ринки інших держав. Потенційно

перспективними ринками для розширення можуть стати такі країни, як Польща, Угорщина і Чехія. Вигідне географічне розташування виробничих потужностей

підприємства в Закарпатській області створює сприятливі логістичні умови для налагодження ефективних ланцюгів постачання продукції до зазначених країн.



Рис. 2. Основні заходи для активізації маркетингової діяльності ПП ВКФ «Астра» (розроблено авторами)

Для успішної реалізації стратегії диверсифікації ринків збуту необхідно провести комплексне маркетингове дослідження потенційних країн-імпортерів. У рамках дослідження необхідно здійснити ґрунтовний аналіз попиту, цінової політики, діяльності конкурентів та інших релевантних факторів. На основі отриманих результатів можна буде розробити ефективну стратегію виходу на нові ринки, яка враховуватиме специфічні особливості кожної цільової країни. Крім того, дані маркетингового дослідження дозволять

оптимізувати асортимент товарів шляхом адаптації продуктової лінійки відповідно до виявлених потреб та вподобань, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції у сфері маркетингу та забезпеченню її відповідності запитам цільових ринків [10].

Для ефективного просування продукції на нових зовнішніх ринках ПП ВКФ «Астра» необхідно розробити комплексну маркетингову стратегію, що охоплюватиме весь спектр інструментів маркетингових комунікацій (рис. 3).

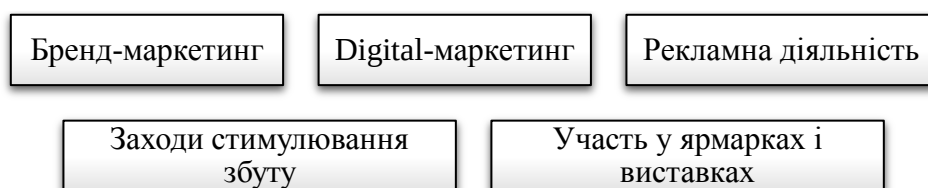


Рис. 3. Складові маркетингової стратегії підприємства (розроблено авторами)

Одним з ключових елементів цієї стратегії є формування цілісної брендингової стратегії, що спрямована на підвищення впізнаваності та формування його унікальної ідентичності на цільових ринках. Це передбачає розробку фірмового стилю, що включає логотип, кольорову гаму, шрифти та візуальні елементи, які будуть використовуватися у

маркетингових матеріалах. Важливим є також створення слогану, який відображатиме цінності та унікальні переваги продукції компанії «Астра». Концепція позиціонування повинна чітко визначати, чому продукція підприємства є кращою за конкурентів. Необхідно враховувати культурні особливості та споживчі вподобання кожного ринку,

адаптуючи комунікації під місцеві умови. Ефективна брендингова стратегія допоможе виділити продукцію серед конкурентів, підвищити впізнаваність бренду та створити емоційний зв'язок з клієнтами. Значна увага має бути приділена рекламній діяльності, зокрема, використанню традиційних та цифрових каналів реклами для ефективного донесення інформації про продукцію до цільових сегментів споживачів. Одним з ключових елементів маркетингової стратегії є також впровадження заходів зі стимулювання збуту, таких як спеціальні пропозиції, знижки, бонусні програми тощо. Це сприятиме підвищенню інтересу до продукції та стимулюватиме здійснення покупок і лояльність.

Також, невід'ємною складовою має стати створення повноцінного корпоративного веб-сайту, який виконуватиме низку функцій. По-перше, це дозволить значно підвищити онлайн-присутність компанії та забезпечити доступ до інформації про продукцію та діяльність підприємства для широкого кола користувачів. По-друге, інтеграція на сайті функції онлайн-замовлення продукції суттєво спростить процес здійснення замовлення та забезпечить більш ефективну взаємодію зі споживачами. По-третє зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, якісні фото- та відеоматеріали сприятимуть кращому сприйняттю бренду споживачами. Окрім цього, доступність інформації різними мовами є важливою частиною даної складової у процесі адаптації маркетингової діяльності до міжнародних ринків. Для ефективної комунікації з цільовими аудиторіями на міжнародних ринках веб-сайт ПП ВКФ «Астра» має бути інтегрованим з популярними соціальними мережами та іншими digital-інструментами. Це дозволить налагодити пряму взаємодію зі споживачами, оперативно інформувати їх про нові продукти та акції, а також отримувати цінний зворотній зв'язок.

Наприклад, інтеграція з Facebook, Instagram та Pinterest забезпечить присутність компанії на найбільших майданчиках, де активно обговорюються тренди у дизайні інтер'єрів та меблів. Регулярне інформативне наповнення сторінок компанії, публікація якісного візуального контенту, запуск таргетованої реклами допоможуть охопити широку аудиторію потенційних клієнтів.

Комплексна digital-стратегія дозволить ПП ВКФ «Астра» сформувати позитивний імідж компанії на міжнародній арені. Імплементация такої стратегії потребуватиме виділення відповідних ресурсів та залучення фахівців з digital-маркетингу, але разом з іншими ініціативами вона сприятиме успішному виходу компанії на нові експортні ринки.

Участь у міжнародних виставках і ярмарках є потужним маркетинговим інструментом для просування продукції. Такі заходи, присвячені галузі деревообробки, меблевої промисловості, дизайну, збирають провідних виробників, дистриб'юторів, фахівців з різних куточків світу. Це унікальні майданчики для представлення асортименту компанії широкій цільовій аудиторії потенційних клієнтів з різних країн. Для максимальної ефективності участі у виставках необхідно ретельно спланувати презентацію стенду, залучити кваліфікованих перекладачів, забезпечити наявність рекламних матеріалів різними мовами. Для забезпечення ефективної діяльності у сфері міжнародного бізнесу ПП ВКФ «Астра» необхідно залучити кваліфікованих кадрів, які володіють спеціалізованими знаннями, навичками та маркетинговими технологіями. У першу чергу, це фахівців з досвідом роботи на цільових ринках та володінням їх мовами, що значно спростить комунікацію з партнерами та клієнтами. Впровадження запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності з використання маркетингового інструментарію ПП ВКФ

«Астра» на зовнішніх ринках матиме комплексний та синергетичний ефект, забезпечуючи суттєве зростання ключових показників діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій у довгостроковій перспективі. Реалізація

зазначених стратегічних ініціатив дозволить компанії досягти низки важливих результатів, які можна систематизувати за певними напрямками (рис. 4).

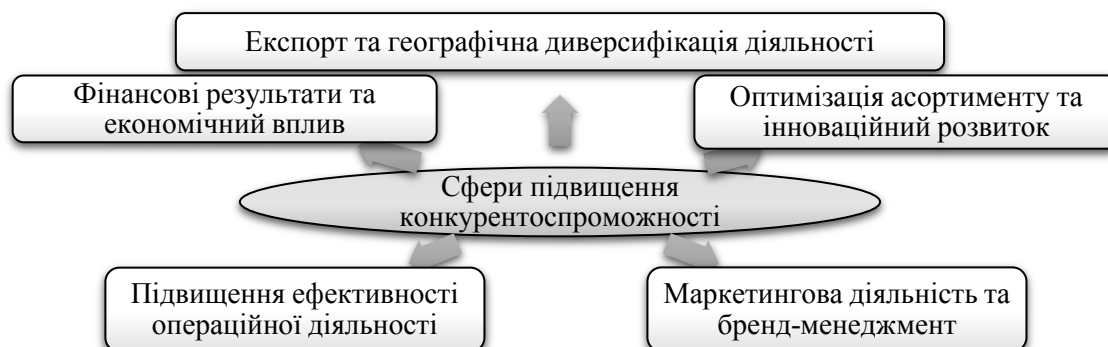


Рис. 4. Напрямки досягнення результатів на ПП ВКФ «Астра» від реалізації запропонованої стратегії (розроблено авторами)

Диверсифікація географічних напрямків експорту дозволить підприємству зменшити ризики, пов'язані з концентрацією діяльності на обмеженій кількості ринків, та забезпечити стійкість бізнесу в умовах мінливої кон'юнктури та коливань попиту в окремих регіонах. Водночас, географічна диверсифікація експортних потоків дозволить досягти більш збалансованого портфеля ринків збуту, знизивши залежність від окремих країн-імпортерів.

Ще одним з напрямків очікуваних результатів є інноваційний розвиток та оптимізація асортименту підприємства. Активне залучення додаткових джерел фінансування дозволить акумулювати необхідні ресурси для реалізації масштабних проєктів з модернізації виробничих потужностей та автоматизації виробничих процесів. Додаткові інвестиції у розвиток науково-дослідної діяльності та залучення кваліфікованих дизайнерів і фахівців з різних країн забезпечать можливість для генерування нових продуктів з покращеним дизайном та функціональністю, що відповідатимуть актуальним трендам на ринку меблевої

продукції. В операційній сфері слід очікувати значного підвищення ефективності та продуктивності діяльності завдяки модернізації виробничих потужностей, впровадженню нових технологій та автоматизації процесів за допомогою впровадження системи планування ресурсів підприємства Odoo.

Odoo – бельгійська ERP-система, що дозволяє автоматизувати та спростити управління різними бізнес-процесами на підприємстві. Вона складається з модулів, кожен з яких покриває певний сегмент ведення бізнесу. Дана структура дозволяє підприємству самостійно обирати необхідну конфігурацію додатків, комплексно контролювати свою діяльність та приймати необхідні рішення на основі узагальнених даних системи. Використання ряду модулів системи значно спростить взаємодію між відділами, дозволить контролювати процес реалізації маркетингових кампаній та оцінювати їх ефективність (табл. 1). Вона адаптована для країн Європейського союзу, а отже може полегшити та пришвидшити процес виходу на зовнішні ринки ряду держав.

Таблиця 1

Результати використання системи Odoo на ПП ВКФ «Астра»

Категорія	Модуль	Результат використання
Website	Веб-сайт	Створення та обслуговування сучасного та функціонального веб-сайту; покращення іміджу компанії; збільшення онлайн-присутності та продажів.
	Електронна комерція	Створення та управління електронної комерцією на сайті; збільшення продажів; охоплення нових ринків.
Finance	Бухоблік	Автоматизація бухгалтерського обліку, а саме ведення рахунків, інвойсів, платежів, фінансової та податкової звітності; зниження витрат на облік; підвищення точності даних; можливість бачити актуальний фінансовий стан компанії.
	Виставлення рахунку	Оптимізація та пришвидшення процесу створення та надсилання рахунків клієнтам; зниження ризику помилок при виставленні рахунків.
	Документи	Централізоване зберігання та управління документами, які пов'язані з бізнесом; оперативна передача документів партнерам; зниження ризику втрати документів; економія ресурсів.
	Підпис	Економія часу та паперу на підписання документації; пришвидшення процесу укладання угод та договорів.
Sales	Продажі	Ефективне управління процесом продажу від комерційних пропозицій до рахунків; створення бази даних клієнтів; збільшення обсягу продажів та доходів.
	CRM	Оптимізація процесу виконання замовлень; покращення рівня обслуговування клієнтів; підвищення лояльності клієнтів та збільшення кількості повторних продажів.
Inventory & Manufacturing	Склад	Ефективніше управління запасами та їх контроль; зниження витрат на зберігання; моніторинг готових товарів для продажу.
	Виробництво	Планування та оптимізація виробничого процесу; зниження витрат на виробництво; підвищення якості продукції.
	Купівлі	Підвищення ефективності управління процесом закупівель; полегшення контролю проведення закупівель; покращення відносин з постачальниками.
Human Resources	Співробітники	Централізоване зберігання та управління інформацією про співробітників.
Marketing	Автоматизація маркетингу	Автоматизація маркетингових завдань та контролю їх виконання; підвищення ефективності маркетингових кампаній; економія часу та ресурсів.
	Маркетинг соцмереж	Управління ведення декількох соціальних мережах з однієї програми; збільшення обізнаності про бренд; залучення нових клієнтів; полегшення створення контенту.

Джерело: створено авторами за [11]

Автоматизація та оптимізація процесів мінімізує вплив людського фактору, підвищить прозорість бізнес-процесів, забезпечить оперативне реагування на зміни попиту та можливість гнучкого масштабування виробництва чи маркетингової діяльності. Інвестування в оновлення обладнання та технологічних ліній дозволить забезпечити жорсткіший контроль якості на всіх етапах виробництва. Значні результати очікуються у сфері маркетингової діяльності та бренд-менеджменту, впроваджуючи комплексну стратегію просування на нових зовнішніх ринках. Завдяки формуванню цілісної брендингової стратегії, розробці унікального фірмового стилю, ефективних рекламних кампаній, заходів зі стимулювання збуту та активної присутності в онлайн-середовищі, компанія зможе суттєво підвищити рівень впізнаваності бренду серед цільових аудиторій. Участь у провідних міжнародних виставкових заходах та налагодження співпраці з місцевими дистриб'юторами і торговими представниками сприятимуть безпосередній взаємодії з потенційними клієнтами, дозволять здійснити наочну презентацію переваг продукції, забезпечать ефективне проникнення на нові канали збуту.

Одним з найважливіших очікуваних результатів може стати поліпшення фінансових показників діяльності ПП ВКФ «Астра». Прогнозується стійке зростання доходів від реалізації продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках за рахунок розширення асортименту, виходу на нові географічні ринки та посилення маркетингової діяльності. Варто також відзначити очікуваний позитивний економічний вплив реалізації стратегії ПП ВКФ «Астра» на регіональному та національному рівнях. Зростання обсягів виробництва та експорту сприятиме підвищенню

зайнятості в регіоні. Крім того, очікується зростання податкових відрахувань до державного та місцевих бюджетів, що забезпечить додаткові надходження для фінансування соціально-економічних програм у регіоні та на загальнонаціональному рівні.

Висновок. У ході дослідження було сформовано підходи до обґрунтування маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в процесі виходу на зовнішні ринки в контексті глобалізаційних трансформаційних викликів. Реалізація комплексу запропонованих заходів значно активізує та диверсифікує маркетингову діяльність ПП ВКФ «Астра». Стратегізація маркетингової діяльності у процесі виходу на нові перспективні ринки дозволить компанії знизити залежність від обмеженого кола споживачів і регіонів, що, в свою чергу, зменшить ризики, пов'язані з коливаннями попиту на окремих ринках. На основі проведеного аналізу маркетингової діяльності ПП ВКФ «Астра» визначено ключові напрями розвитку, які включають вдосконалення виробничих процесів, розширення асортименту, диверсифікацію ринків збуту, посилення маркетингової активності та впровадження інноваційних рішень. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку можуть охоплювати глибший аналіз впливу цифрових технологій на маркетингову діяльність підприємств, дослідження методів оцінки ефективності маркетингових стратегій у міжнародному бізнес-середовищі та розробку адаптивних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств у нестабільних економічних умовах.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. Somerset: Wiley. 2016. 207 p.

2. Чигрин О.Ю., Хоменко Л.М., Калітай Г.К. Маркетингові стратегії забезпечення сталого конкурентоспроможного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2021. №14. С. 107-118. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-11> (дата звернення: 23.03.2025).

3. Shevchenko A., Borysenko O. Marketing approach to the formation of management system for enterprise strategic development in the context of globalisation. *The Journal of International Legal Communication.* 2021. №1(1). P.186-196.

4. Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W., Schirgi E. Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management.* 2019. №30(8). P. 1143-1160. URL: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020> (last accessed: 22.03.2025).

5. Шлапак А., Іващенко О., Никонюк К. Формування маркетингової стратегії міжнародної компанії: інноваційність, ризик-орієнтованість. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології.* 2024. №3(1). URL: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-1-7> (дата звернення: 22.03.2025).

6. Резнікова Н.В., Рубцова М.Ю., Іващенко О.А. Перспективи розвитку стратегій міжнародного маркетингу в умовах глобальної конвергенції. *Ефективна економіка.* 2019. №7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7382> (дата звернення: 22.03.2025).

7. Заїка О.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю., Шаповалова Е.О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингового підходу. *Наукові перспективи.* 2022. №1(19). С. 321-333. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1017> (дата звернення: 23.03.2025).

8. Євтушенко В.А., Куценко Т.М., Олентьева А.Р. Критерії готовності підприємства до впровадження інтернет-технологій маркетингу в умовах інформаційного ринку. *Ефективна економіка.* 2022. №11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.42> (дата звернення: 23.03.2025).

9. Крисоватий А.І., Десятнюк О.М., Птащенко О.М. Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* 2023. №3. С. 93-102. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.10> (дата звернення: 23.03.2025).

10. Шевченко А., Крушинський А. Методи інноваційного маркетингу реалізації маркетингової стратегії підприємства. *Наукові інновації та передові технології.* 2023. № 3(17). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-3\(17\)-251-261](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-3(17)-251-261). (дата звернення: 23.03.2025).

11. Odoo – ERP-система в Україні. URL: https://www.odoo.com/uk_UA/page/all-apps (дата звернення: 25.03.2025).

REFERENCES

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2016) *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital.* Somerset: Wiley. 207 p.
2. Chygryn O., Khomenko L., Kalitai G. (2021). *Marketing strategies for ensuring sustainable competitive development of enterprises*. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, no. 14, pp. 107-118. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-1> (accessed 22 March 2025).
3. Shevchenko A., Borysenko O. (2021). Marketing approach to the formation of management system for enterprise

strategic development in the context of globalisation. *The Journal of International Legal Communication*, vol. 1, no. 1, pp.186-196.

4. Rachinger M., Rauter R., Müller C., Vorraber W., Schirgi E. (2019) Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 30, no. 8, pp. 1143-1160. URL: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020> (accessed 22 March 2025).

5. Shlapak A., Ivashchenko O., Nykoniuk K. (2024). Formuvannia marketynhovoї stratehii mizhnarodnoi kompanii: innovatsiinist, ryzyk-oriientovanist. [Formation of the marketing strategy of an international company: innovativeness, risk-orientation]. *Scientific Bulletin of International Association of Scientists. Series: Economy, Management, Security, Technologies*, vol. 3, no. 1. URL: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-1-7> (accessed 22 March 2025).

6. Reznikova N., Rubtsova M., Ivashchenko O. (2019). Perspektyvy rozvytku stratehii mizhnarodnoho marketynhu v umovakh hlobalnoi konverhentsii. Перспективи розвитку стратегій міжнародного маркетингу в умовах глобальної конвергенції. *Efficient economy* (electronic journal), vol. 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7382> (accessed 22 March 2025).

7. Zaika O., Kutsenko T., Terovanesova O., Shapovalova Y. (2022). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva na zasadakh marketynhovoho pidkhodu.

[Strategic management of competitiveness based on the marketing approach]. *Scientific perspectives*, vol. 1, no. 19, pp. 321-333. URL:

<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1017> (accessed 23 March 2025).

8. Yevtushenko V., Kutsenko T., Olentieva A. (2022). Kryterii hotovnosti pidpriemstva do vprovadzhennia internet-tekhnologii marketynhu v umovakh informatsiinoho rynku. [Determination of the main criteria for the enterprise to start using digital-marketing technologies in an electronic business organization]. *Efficient economy* (electronic journal), no. 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.42> (accessed 23 March 2025).

9. Krysovatty A., Desyatnyuk O., Ptashchenko O. (2023). Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Journal of Strategic Economic Research*, no. 3, pp. 93-102. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.10> (accessed 23 March 2025).

10. Shevchenko A., Krushinsky A. (2023). Metody innovatsiinoho marketynhu realizatsii marketynhovoї stratehii pidpriemstva. [Methods of innovative marketing implementation of the marketing strategy of the enterprise]. *Scientific innovations and advanced technologies*, vol. 3, no. 17. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-3\(17\)-251-261](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-3(17)-251-261) (accessed 23 March 2025).

11. Odoo – ERP system in Ukraine. URL: https://www.odoo.com/uk_UA/page/all-apps (accessed 25 March 2025).

УДК 331.1

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: НА ОСНОВІ ЕКСПЕРТНОГО ПІДХОДУ

*Морозова О.О. здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти(PhD)
(Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*

У статті досліджено ключові фактори управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. На основі експертного опитування визначено роль освіти, досвіду, мотивації та цифрових компетенцій персоналу. Запропоновано стратегію розвитку людського капіталу для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: управління людським капіталом, підприємства торгівлі, цифрова економіка, компетенції персоналу, стратегія розвитку, цифрова адаптація, професійне навчання, автоматизація.

FORMATION OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT STRATEGY OF TRADE ENTERPRISES IN THE DIGITAL ENVIRONMENT: BASED ON AN EXPERT APPROACH

Morozova O.O., PhD student, Educational and Research Institute “Ukrainian Engineering-Pedagogical Academy” of V.N. Karazin Kharkiv National University

This article examines key factors in human capital management for trade enterprises in the digital environment. The rapid digital transformation challenges businesses with process automation, e-commerce expansion, and AI integration. Traditional personnel assessment based solely on qualifications and experience is insufficient for efficiency.

The study, based on expert evaluation, identifies education, experience, motivation, and digital competencies as crucial for personnel effectiveness. While formal education remains vital, professional training, certification, and hands-on experience play a more significant role in digital adaptation. The study also explores the impact of age and gender on digital adaptability, concluding that motivation and willingness to learn are more important than demographic factors.

A strategic framework for human capital development is proposed to enhance trade enterprises' competitiveness. The strategy emphasizes continuous learning, digital skills development, and motivation programs to increase employee engagement. The growing automation of business processes and omnichannel retail trends require a workforce proficient in CRM systems, marketplace management, and online sales.

The findings contribute to adaptive human capital management strategies aligned with the evolving digital economy, ensuring long-term business sustainability and growth.

Keywords: human capital management, trade enterprises, digital economy, employee competencies, development strategy, digital adaptation, professional training, automation.

Постановка проблеми. Сучасні вимагає нових підходів до управління підприємства торгівлі функціонують у людським капіталом. Автоматизація бізнес-динамічному цифровому середовищі, що процесів, розвиток електронної комерції та

впровадження штучного інтелекту змінюють вимоги до персоналу, акцентуючі на адаптивності, цифровій грамотності та здатності до швидкого навчання.

Водночас традиційні методи оцінки персоналу, засновані виключно на кваліфікації та досвіді, вже не гарантують високої ефективності. Виникає питання: які саме чинники визначають продуктивність і конкурентоспроможність працівників у нових реаліях цифрового середовища? Як підприємствам торгівлі сформувати оптимальну стратегію управління людським капіталом, враховуючи такі аспекти, як рівень освіти, практичний досвід, вік, стать та наявність цифрових навичок?

Розв'язання цієї проблеми потребує комплексного підходу, що включає аналіз експертних оцінок та визначення ключових факторів, які найбільше впливають на ефективність персоналу в цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях людський капітал розглядається як один із ключових факторів конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, Черничко Т.В. та Козик І.М. досліджують вплив рівня освіти та професійної підготовки працівників на продуктивність підприємств торгівлі [10].

Гойчук В. та Любомудрова Н. аналізують роль досвіду роботи та вікової структури персоналу, вказуючи на їхній вплив на ефективність діяльності торговельних підприємств [2].

Попри наявні дослідження, недостатньо висвітленими залишаються питання визначення оптимального співвідношення між рівнем освіти, практичним досвідом, віком і статтю працівників у сфері торгівлі, що зумовлює актуальність дослідження.

Попри значну кількість наукових досліджень, залишається відкритим питання щодо визначення ключових факторів, які найбільше впливають на ефективність персоналу в цифровому середовищі, а також

розробки адаптивної стратегії управління людським капіталом для підприємств торгівлі. Важливим аспектом є також формування практичних рекомендацій щодо оптимізації управлінських рішень у контексті цифрової трансформації.

Метою статті є теоретико-практичне обґрунтування формування стратегії управління людським капіталом підприємств торгівлі в цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія є основою довгострокового розвитку будь-якого підприємства, визначаючи його напрям діяльності, цілі та методи їх досягнення. У науковій літературі існує багато визначення понять «стратегія», але вони зводяться до того, що стратегія – це план дій, спрямований на забезпечення конкурентних переваг та адаптацію підприємства до впливу змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

У табл. 1 наведено основні визначення поняття «стратегія» різними авторами.

На основі аналізу представлених визначень можна запропонувати авторське трактування поняття «стратегія» – це комплексний багаторівневий процес формування та реалізації довгострокових цілей підприємства, який включає адаптацію до змінного зовнішнього середовища, з метою оптимізації ресурсів і створення конкурентних переваг для сталого розвитку підприємства.

Для підприємств торгівлі стратегія є критично важливою, оскільки ця сфера функціонує у висококонкурентному середовищі, яке постійно змінюється під впливом технологічних інновацій, вподобань у поведінці споживачів та появі нових бізнес-моделей. Саме тому, стратегічне управління дозволяє підприємствам не лише утримувати свої ринкові позиції, а й забезпечувати довгостроковий сталий розвиток.

Таблиця 1

Визначення поняття «стратегія» різними авторами

Автор	Визначення стратегії
1	2
Ансофф І. [1].	Це набір правил для прийняття управлінських рішень, які спрямовані на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.
Грант Р.М. [3].	Планування способів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей.
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [4].	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
М. Портер [5].	Наступальні чи оборонні заходи, спрямовані на створення міцної позиції підприємств в галузі, для успішної протидії п'яти конкурентним силам і на цій основі забезпечення найбільш високого прибутку на інвестиційних капітал (конкурентна стратегія).
Б. Карлофф [6].	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства.
У. Кінг, Д. Кліланд [7].	Загальний напрям, на якому слід шукати шляхи досягнення цілей.
Г. Мінцберг [8].	Це не лише план чи напрямок, а й модель поведінки, що формується у процесі прийняття управлінських рішень.
А. Чандлер [9].	Це визначення основних довгострокових цілей підприємства, прийняття напрямів дій та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

Залежно від мети та напрямку розвитку підприємства, виділяють такі типи стратегій: корпоративна, конкурентна, функціональна та інноваційна (рис. 1).

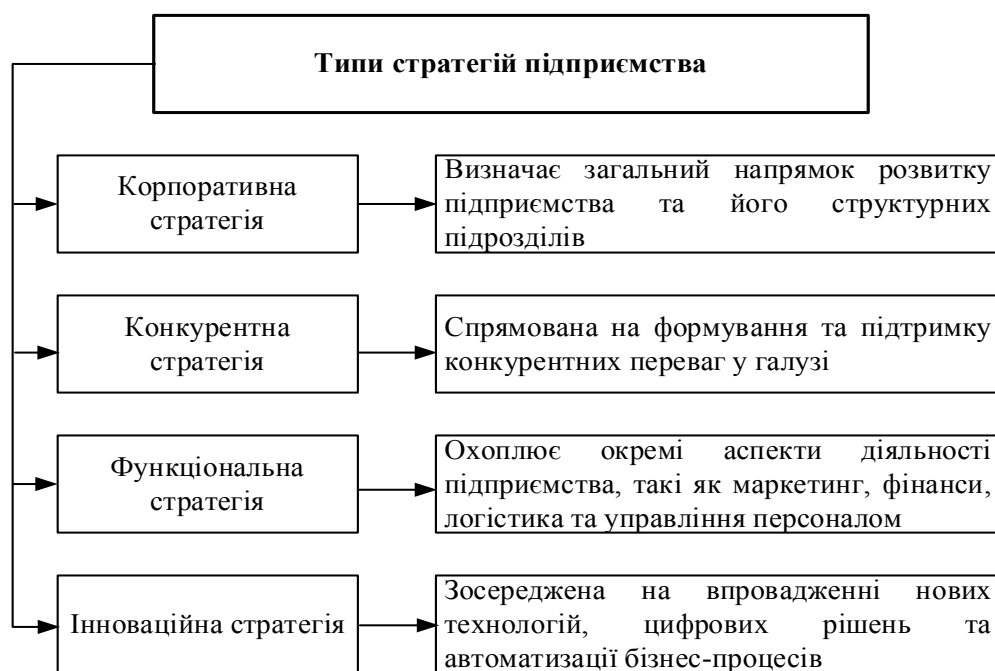


Рис. 1. Класифікація типів стратегій підприємства

Стратегія є ключовим елементом управління підприємством, визначаючи довгострокові цілі та напрями розвитку. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами, цифровізацією та зростаючою конкуренцією, стратегія має не лише окреслювати загальні орієнтири, а й бути гнучкою, адаптивною та спрямованою на забезпечення конкурентних переваг.

Одним із найважливіших напрямів стратегічного розвитку підприємств є управління людським капіталом, оскільки саме компетентність, адаптивність та цифрові навички працівників визначають ефективність бізнес-процесів. Це особливо актуально для підприємств торгівлі, які працюють у динамічному середовищі, де рівень обслуговування, здатність швидко впроваджувати інновації та ефективно використовувати цифрові технології мають вирішальне значення [11].

Ще одним важливим аспектом стратегічного управління є його гнучкість і здатність адаптуватися до турбулентних змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства торгівлі стикаються з новими викликами, такими як автоматизація бізнес-процесів, перехід до омніканальних продажів, зміна споживчих пріоритетів та активне використання великих даних. Відповідно, ефективна стратегія має не лише враховувати поточні тенденції, а й передбачати майбутні зміни, забезпечуючи підприємству достатній рівень конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Впровадження стратегічного підходу до управління людським капіталом дає змогу підприємствам торгівлі не лише ефективно реагувати на зміни бізнес-середовища, а й отримувати довгострокові конкурентні переваги. Насамперед це сприяє швидкій адаптації персоналу до цифрових технологій, що знижує ризики, пов'язані з цифровізацією та автоматизацією бізнес-процесів. Працівники, які мають необхідні навички

та досвід роботи з сучасними технологіями, більш ефективно інтегруються середовище, яке постійно трансформується та сприяють активному розвитку підприємства.

Окрім цього, стратегічний підхід дозволяє оптимізувати витрати на управління персоналом. Ефективне розподілення потенціальних ресурсів між інвестиціями в навчання, розвитком мотиваційних програм та автоматизацією процесів дає можливість підприємству використовувати свої ресурси найбільш ефективно. Це також позитивно впливає на зменшення рівня плинності кадрів: створення сприятливого середовища для професійного розвитку; визначення чітких перспектив кар'єрного зростання та формування ефективної корпоративної культури підвищують залученість і лояльність співробітників.

Наявність висококваліфікованого, мотивованого персоналу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Фахівці, які добре володіють сучасними методами роботи, забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів, швидко адаптуються до змін ринку та сприяють реалізації стратегічних цілей підприємства, що, у підсумку, підвищує їх позиції у галузі.

Стратегічне управління людським капіталом є необхідною умовою успішного розвитку підприємств торгівлі у цифрову епоху. Впровадження ефективних підходів до управління персоналом дозволяє бізнесу адаптуватися до технологічних змін, оптимізувати робочі процеси та підвищувати рівень їх конкурентоспроможності. Важливим етапом у цьому контексті є визначення ключових факторів, що впливають на ефективність персоналу, та формування оптимальної стратегії розвитку людського капіталу відповідно до сучасних викликів.

Для формування ефективної стратегії управління людським капіталом підприємств торгівлі було проведено

експертне опитування, до якого були залучені 20 фахівців галузі, зокрема керівники підприємств торгівлі, HR-менеджери, аналітики ринку праці та консультанти з цифрової трансформації бізнесу та викладачі кафедри маркетингу та торговельного підприємства. Опитування було спрямоване на визначення ключових факторів, що впливають на ефективність персоналу підприємств торгівлі в умовах цифровізації.

Анкета-опитування включала запитання, що стосувалися впливу освіти, професійного навчання та сертифікації на конкурентоспроможність працівників, ролі практичного досвіду у підвищенні продуктивності праці, значущості цифрових компетенцій для адаптації до сучасного ринку праці, а також факторів,

що впливають на швидкість опанування нових технологій. Окрему увагу було приділено питанню автоматизації бізнес-процесів та її впливу на потребу у підвищенні кваліфікації працівників. Експерти оцінювали кожен із зазначених факторів за 10-бальною шкалою, де 1 бал – мінімальна значущість, а 10 – критична важливість для розвитку підприємств торгівлі.

Аналіз отриманих даних дозволив виявити пріоритетні напрями стратегічного управління людським капіталом та сформулювати рекомендації щодо розвитку персоналу відповідно до викликів цифрової економіки.

Результати опитування щодо впливу вищої освіти на ефективність роботи персоналу підприємств торгівлі наведено на рис.2.

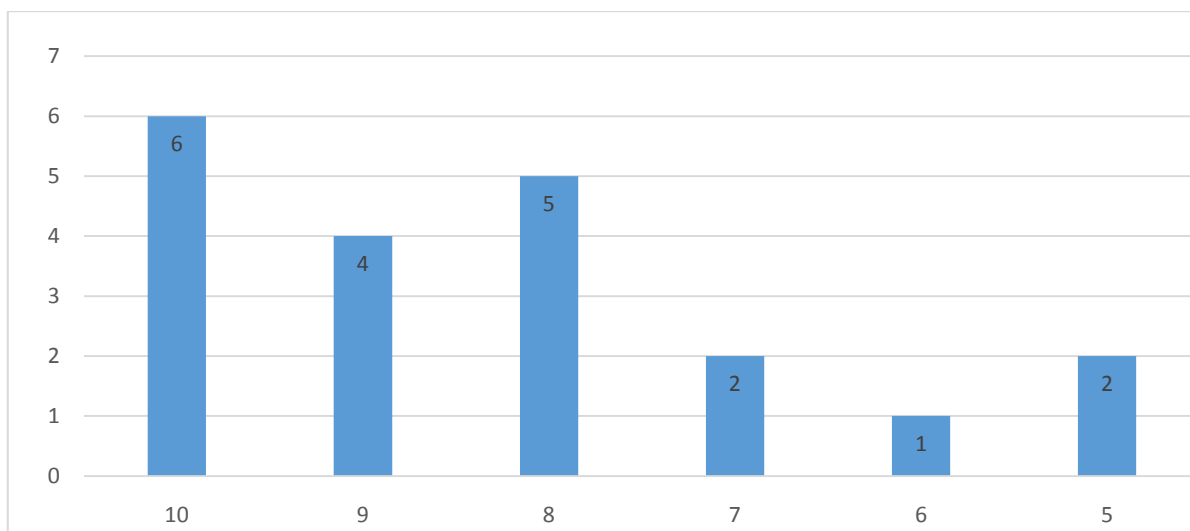


Рис.2. Експертна оцінка впливу вищої освіти на ефективність роботи персоналу

Експерти оцінили значущість вищої освіти для ефективної роботи персоналу на підприємствах торгівлі досить неоднозначно. Шість експертів (30%) визнали її критично важливою, виставивши максимальні 10 балів. Чотири експерти (20%) дали оцінку 9, ще сім респондентів (35%) оцінили значущість цього фактору на рівні 6–8 балів. Водночас троє експертів (15%) дали йому

відносно низькі оцінки (5–6 балів), що свідчить про те, що хоча вища освіта є важливим елементом, вона не є вирішальним чинником ефективності персоналу на підприємствах торгівлі.

Щодо впливу професійної сертифікації та додаткового навчання на продуктивність працівників підприємств торгівлі отримано наступні результати, які наведено на рис.3.

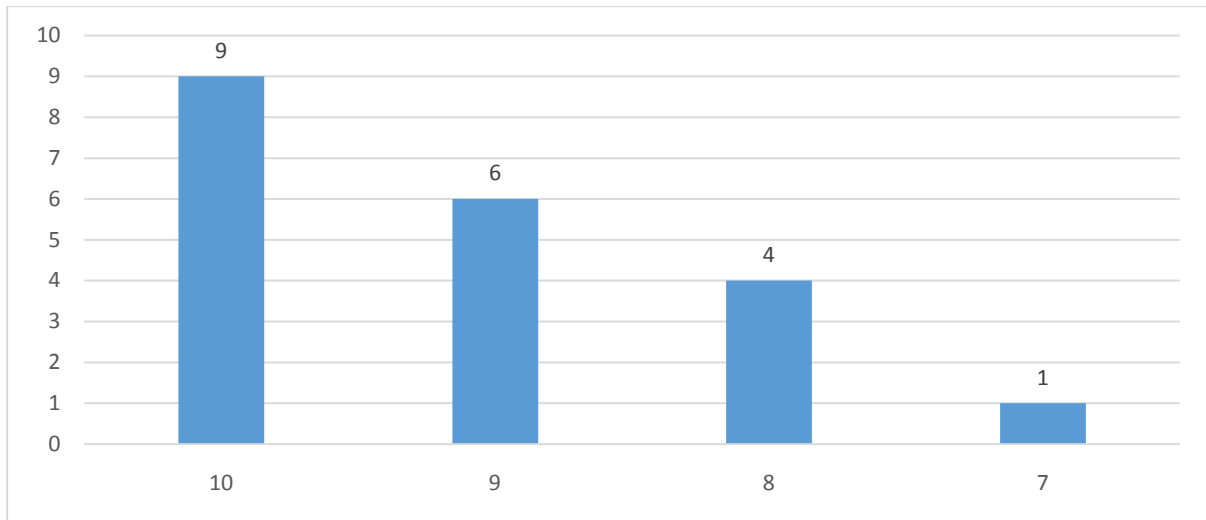


Рис.3. Експертна оцінка важливості впливу професійної сертифікації та додаткового навчання працівників підприємств торгівлі

На відміну від вищої освіти, професійні курси, тренінги та сертифікації отримали ще вищі оцінки. Дев'ять експертів (45%) виставили максимальні 10 балів, ще шість респондентів (30%) дали 9 балів, а чотири експерти (20%) – 8 балів. Лише один експерт (5%) оцінив цей фактор на 7 балів. Це підтверджує

необхідність постійного навчання та перекваліфікації працівників для підвищення їхньої ефективності.

Щодо впливу практичного досвіду роботи на розвиток підприємств торгівлі отримано наступні результати, які наведено на рис.4.

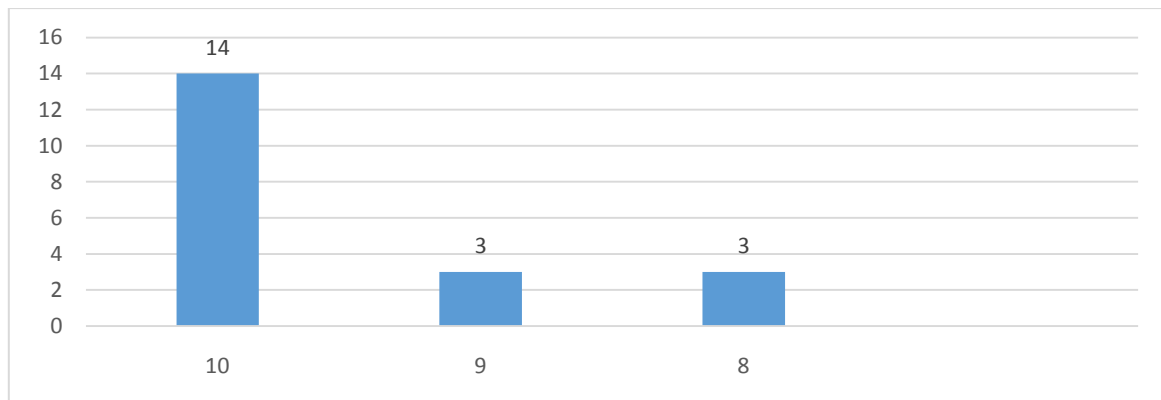


Рис. 4. Експертна оцінка важливості впливу практичного досвіду роботи працівника на розвиток підприємств торгівлі

Значення практичного досвіду для ефективності роботи персоналу отримало майже одностайне визнання. Чотирнадцять експертів (70%) виставили цьому фактору максимальну оцінку (10 балів), а ще троє (15%) дали 9 балів. Жоден експерт (15%) не оцінив значущість практичного досвіду нижче 8 балів. Це свідчить про те, що

підприємствам варто приділяти особливу увагу досвіду кандидатів при прийомі на роботу, а також розвивати внутрішні програми наставництва для передавання знань менш досвідченим працівникам.

Щодо впливу досвіду роботи в цифровому середовищі на ефективність персоналу підприємств торгівлі отримано наступні результати, які наведено на рис.5.

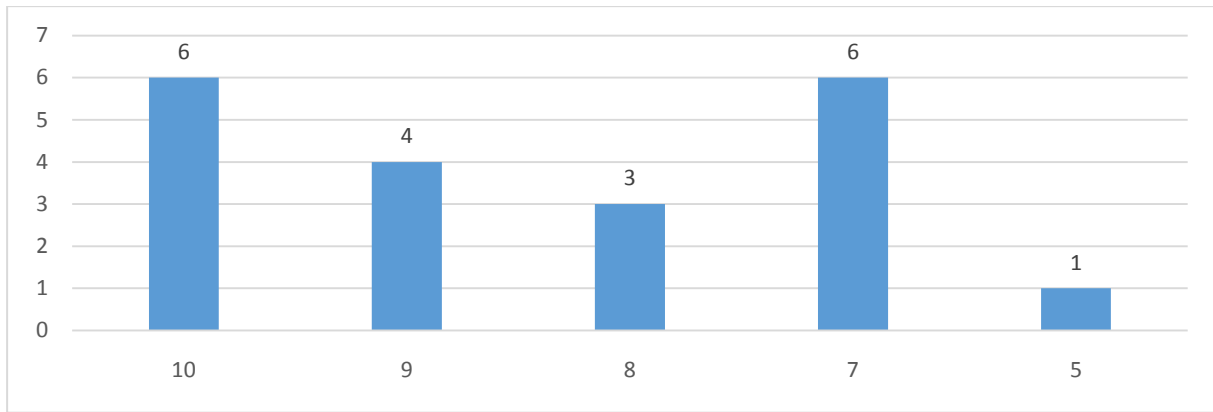


Рис. 5. Експертна оцінка важливості впливу досвіду роботи в цифровому середовищі

Шість експертів (30%) виставили цьому фактору максимальні 10 балів, ще чотири (20%) – 9 балів, а троє (15%) – 8 балів. Водночас шість респондентів (30%) дали оцінку 7, а один експерт (5%) – 5 балів. Це свідчить про високу, але не

абсолютну важливість цифрового досвіду для персоналу підприємств торгівлі.

Щодо впливу віку на здатність персоналу адаптуватися до цифрових технологій отримано наступні результати, які наведено на рис.6.

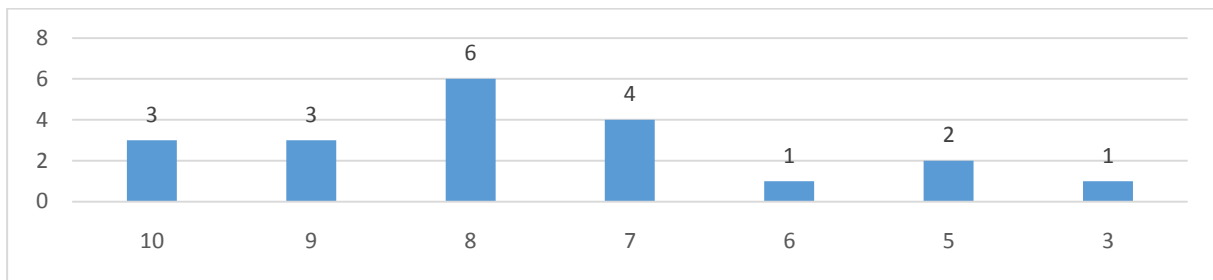


Рис. 6. Експертна оцінка впливу віку на здатність персоналу адаптуватися до цифрових технологій

Лише три експерти (15%) поставили цьому чиннику максимальні 10 балів, ще три (15%) дали 9 балів, шість (30%) – 8 балів, а чотири (20 %) – 7 балів. Один експерт (5%) оцінив цей фактор на 6 балів, двоє (10%) – на 5, а ще один (5%) – лише на 3 бали. Це означає, що вік працівника

може впливати на його здатність адаптуватися до цифрових технологій, але не є вирішальним фактором.

Щодо впливу статі на продуктивність працівників підприємств торгівлі отримано наступні результати, які наведено на рис.7.

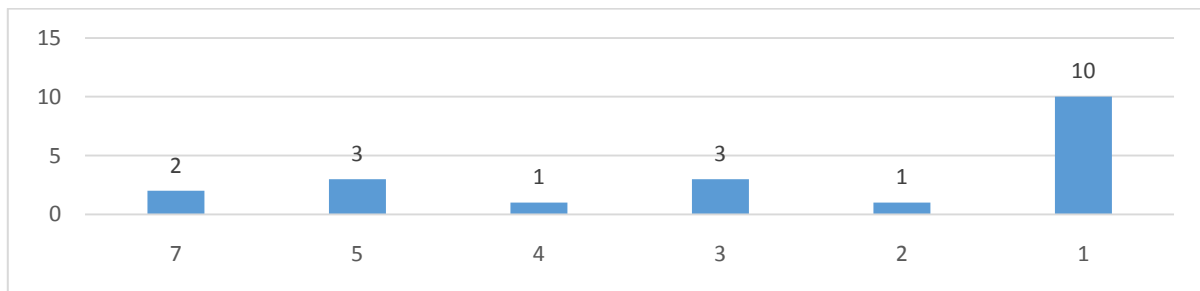


Рис. 7. Експертна оцінка впливу статі на продуктивність працівників підприємств торгівлі

Більшість експертів не вважають стать працівника значущим фактором. Десять експертів (50%) виставили цьому фактору мінімальну оцінку (1 бал), ще один (5%) – 2 бали, а три експерти (15%) – 3 бали. Чотири респонденти (20%) оцінили значущість цього фактору на рівні 4–5 балів. Лише двоє експертів (10%) дали оцінку 7, що свідчить про їхню часткову згоду з тим, що стать може впливати на

ефективність роботи. Таким чином, підприємствам слід орієнтуватися на професійні навички працівників, а не на демографічні характеристики.

Щодо впливу мотивації до самостійного навчання та професійного розвитку на ефективність персоналу отримано наступні результати, які наведено на рис.8.

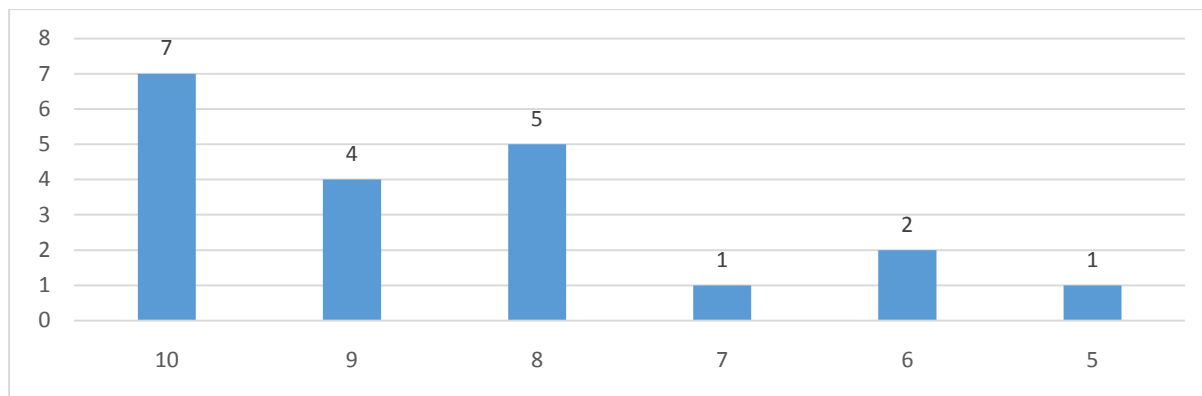


Рис. 8. Експертна оцінка впливу мотивації до самостійного навчання та професійного розвитку на ефективність персоналу

Мотивація працівників до самостійного навчання та професійного розвитку є важливим чинником ефективності персоналу в торгівлі. Сім експертів (35%) оцінили цей фактор найвищим балом (10), ще четверо (20%) поставили 9 балів, а п'ятеро (25%) – 8 балів. Один експерт (5%) виставив 7 балів, двоє (10%) – 6 балів, і лише один респондент оцінив (5%) цей фактор на 5

балів. Це свідчить про те, що хоча мотивація до самонавчання є загалом важливим фактором, її рівень може варіюватися залежно від конкретного працівника та умов роботи.

Щодо впливу автоматизації та цифровізації процесів на потребу в підвищенні кваліфікації персоналу отримано наступні результати, які наведено на рис.9.

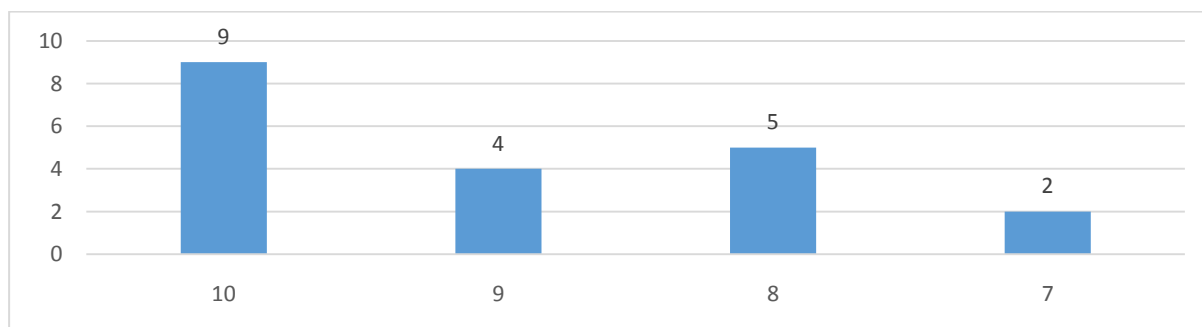


Рис. 9. Експертна оцінка впливу автоматизації та цифровізації процесів на потребу в підвищенні кваліфікації персоналу

Автоматизація та цифровізація необхідність підвищення кваліфікації бізнес-процесів значно впливають на персоналу. Дев'ять експертів (45%)

виставили цьому чиннику максимальні 10 балів, ще четверо (20%) дали 9 балів, п'ятеро (25%) – 8 балів, а двоє (10%) – 7 балів. Це підтверджує, що з впровадженням цифрових технологій виникає потреба в додатковому навчанні працівників для ефективного

використання нових інструментів та підвищення продуктивності.

Щодо впливу цифрових навичок керівників і стратегічного бачення розвитку на управління підприємствами торгівлі отримано наступні результати, які наведено на рис.10.

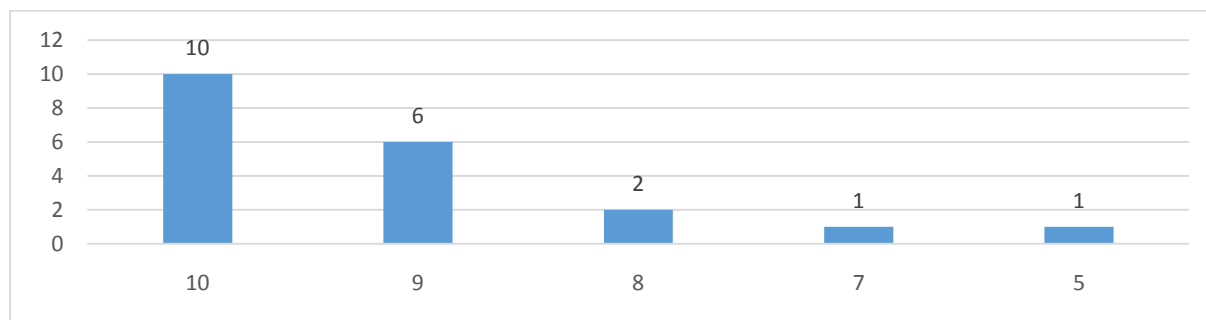


Рис. 10. Експертна оцінка впливу цифрових навичок керівників і стратегічного бачення розвитку на управління підприємствами торгівлі

Значущість цифрових навичок для управлінців отримала високі оцінки. Десять експертів (50%) поставили цьому фактору максимальні 10 балів, ще шість (30%) – 9 балів, двоє (10%) – 8 балів, один (5%) – 7 балів, і лише один (5%) експерт оцінив його на 5 балів. Це свідчить про критичну необхідність цифрової грамотності для керівників підприємств торгівлі, оскільки саме вони приймають стратегічні рішення щодо впровадження нових технологій і впливають на розвиток бізнесу в цифровому середовищі.

На основі проведеного дослідження було сформовано комплексну стратегію управління людським капіталом для підприємств торгівлі в умовах цифрової трансформації (рис.11). Запропонована стратегія спрямована на підвищення ефективності розвитку персоналу та конкурентоспроможності підприємств торгівлі через реалізацію низки ключових заходів.

Одним із першочергових напрямів є інвестиції у навчання та професійний розвиток співробітників. Створення корпоративних освітніх програм,

запровадження систем перекваліфікації та стажувань дозволяють забезпечити персонал актуальними знаннями та навичками, необхідними для роботи у цифровому середовищі.

Важливим аспектом є розвиток цифрових компетенцій, направлений на активне впровадження автоматизованих систем управління бізнесом, CRM-платформ, маркетингових інструментів онлайн-торгівлі, що вимагає від працівників високого рівня цифрової грамотності на сучасних підприємствах торгівлі. Навчальні програми, орієнтовані на освоєння цих технологій, сприяють підвищенню продуктивності та ефективності роботи персоналу.

Також значну роль відіграє наставництво та практичне навчання, сутність якого полягає у формуванні та розробленні програм адаптації нових співробітників, підтримка з боку досвідчених колег і впровадження внутрішніх механізмів передачі знань, що дозволяють швидше інтегрувати новий персонал у робочі процеси та зменшують ризики професійних помилок.

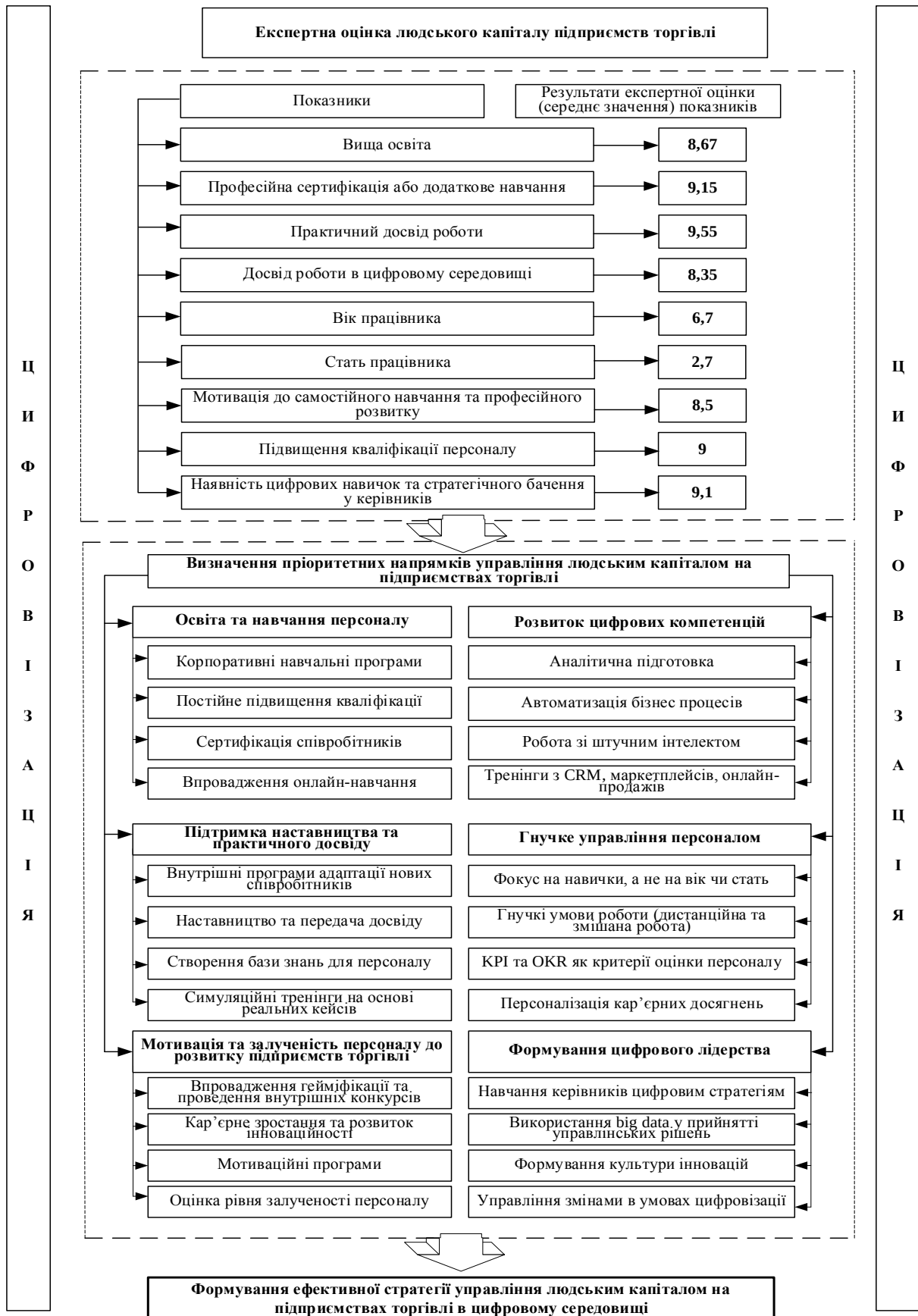


Рис.11. Стратегія управління людським капіталом для підприємств торгівлі в умовах

цифрової трансформації

Гнучке управління персоналом є ще одним важливим напрямом, орієнтованим не на демографічні характеристики, а на їх професійні навички, рівень адаптивності та здатність до навчання. Відмова від жорстких вікових обмежень при наймі персоналу сприяє залученню кваліфікованих фахівців незалежно від їх віку та досвіду роботи.

Щоб мотивувати працівників до саморозвитку, необхідно створювати ефективні системи нематеріального стимулювання. Кар'єрне зростання, внутрішні конкурси, програми професійного розвитку та корпоративні ініціативи мотивують персонал до вдосконалення своїх навичок та підвищують загальний рівень компетентності підприємства.

Окрему увагу слід приділити розвитку цифрового лідерства, за рахунок володіння стратегічним баченням використання цифрових технологій у розвитку бізнесу, розуміння їх впливу на ефективність підприємства та мати необхідні компетенції для впровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

Зазначені напрями формують комплексну стратегію управління людським капіталом підприємств торгівлі, спрямовану на підвищення ефективності персоналу, адаптацію до цифрового середовища та забезпечення конкурентних переваг у динамічних ринкових умовах.

Висновки. Управління людським капіталом у цифровому середовищі є ключовим чинником успішного розвитку підприємств торгівлі. Проведене експертне опитування дозволило визначити основні фактори, що впливають на ефективність персоналу та потребують врахування під час формування стратегії. Зокрема, було встановлено, що формальна освіта залишається важливим чинником, проте основний акцент слід робити на професійне навчання, сертифікацію та практичну підготовку. Практичний досвід

є критично важливим для ефективної роботи персоналу, особливо в цифровому середовищі, де необхідні навички роботи з CRM-системами, маркетплейсами та онлайн-продажами.

Вік впливає на швидкість адаптації до цифрових технологій, однак не є визначальним чинником ефективності розвитку підприємств торгівлі. Гендерні аспекти, за оцінками експертів, також не мають суттєвого впливу на результативність працівників. Важливим є рівень мотивації та готовність до навчання, що потребує впровадження мотиваційних програм і підтримки культури безперервного розвитку. Автоматизація бізнес-процесів та цифровізація торгівлі посилюють потребу в підвищенні кваліфікації персоналу, а також у розвитку цифрових компетенцій серед керівників підприємств.

На основі отриманих результатів було сформовано стратегію управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі. Вона включає комплекс заходів, спрямованих на розвиток компетенцій персоналу, цифрову адаптацію, підвищення мотивації та впровадження гнучких підходів до управління працівниками. Реалізація цієї стратегії сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємств торгівлі, підвищенню продуктивності персоналу та ефективній адаптації до умов цифрової економіки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff H. I. *Strategic Management*. London: *Palgrave Macmillan*. 2007. P. 252. DOI: 10.1057/9780230590601.
2. Гойчук В., Любомудрова Н. Чинники формування людського капіталу підприємств в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2024. №. 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-127.
3. Грант Р. М. Сучасні концепції стратегічного управління.

Лондон: *Oxford University Press*. 2019. С. 412.

4. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. *Management*. New York : *Harper & Row*. 1988. P. 777.

5. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. К.: *Основи*. 2009. С. 390.

6. Karloff B. *Business Strategy. Guide to Concepts and Models*. London and Basingstoke : *Macmillan Reference books*. 1989. P. 243.

7. Кінг У., Кліланд Д. Стратегічне планування та управління. Вашингтон: *Business Books*. 2015. С. 365.

8. Mintzberg H. *Patterns of Strategy Formulation. Management Science*. 1978. Vol. 24. pp. 934–948.

9. Чандлер А. Стратегія та структура: історія американських промислових корпорацій. *Гарвардський університет*. 2012. С. 390.

10. Черничко Т. В., Козик І. М. Управління людським капіталом у цифровій економіці. К.: *Видавництво НАН України*. 2021. С. 310.

11. Чобіток В. І., Морозова О. О. Формування системи управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в цифровому середовищі: теоретичні аспекти. *Вчені записки*. 2024. № 35(2). С. 165–176.

REFERENCES

1. Ansoff H. I. (2007) *Strategic Management*. London: *Palgrave Macmillan*. P. 252. DOI: 10.1057/9780230590601.

2. Hoichuk V., Liubomudrova N. (2007) *Chynnyky formuvannia liudskoho kapitalu pidpriemstv v umovakh nestabilnosti*. [Factors of Human Capital Formation in Enterprises under Conditions of Instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-127.

3. Hrant R. M. (2019) *Suchasni kontseptsii stratehichnoho upravlinnia*. [Modern Concepts of Strategic Management] London: *Oxford University Press*, p. 412.

4. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. (1988) *Management*. New York : *Harper & Row*. P. 777.

5. Porter M. (2009) *Stratehiia konkurentsii*. [Competitive Strategy]. Per. z anhl. A. Oliinyk, R. Silskyi. K.: *Osnovy*, p. 390.

6. Karloff B. (1989) *Business Strategy. Guide to Concepts and Models*. London and Basingstoke : *Macmillan Reference books*. P. 243.

7. KINH U., KLILAND D. (2015) *Stratehichne planuvannia ta upravlinnia*. [Strategic Planning and Management]. Vashynhton: *Business Books*, p. 365.

8. Mintzberg H. (1978) *Patterns of Strategy Formulation. Management Science*, vol. 24. pp. 934–948.

9. Chandler A. (2012) *Stratehiia ta struktura: istoriia amerykanskykh promyslovykh korporatsii*. [Strategy and Structure: The History of American Industrial Corporations]. *Harvardskyi universytet*, p. 390.

10. Chernychko T. V., Kozyk I. M. (2021) *Upravlinnia liudskym kapitalom u tsyfrovii ekonomitsi*. [Human Capital Management in the Digital Economy]. K.: *Vydavnytstvo NAN Ukrainy*, p. 310.

11. Chobitok V. I., Morozova O. O. (2024) *Formuvannia systemy upravlinnia liudskym kapitalom na pidpriemstvakh torhivli v tsyfrovomu seredovyshchi: teoretychni aspekty*. [Formation of a Human Capital Management System in Trade Enterprises in a Digital Environment: Theoretical Aspects]. *Vcheni zapysky*, vol. 35(2). Pp. 165–176.

УДК 338.5:664.69

МАРКЕТИНГОВИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЦІН СПОЖИВЧОГО РИНКУ МАКАРОННИХ ВИРОБІВ В УКРАЇНІ ТА ЄС

*Порсюрова І. П., к.е.н., доцент,
Чуйко М. М., к.т.н., доцент
(ХНУ ім. В. Н. Каразіна)*

У статті досліджено тенденції та виклики вітчизняного та європейського ринку макаронних виробів. Проаналізовано фактори, що впливають на споживчий попит, зокрема здорове харчування, ціна та якість. Проведено маркетингове дослідження споживачів макаронних виробів, що дозволило запропонувати диференційовану цінову стратегію та перспективи виходу вітчизняних виробників на європейський ринок. Визначено ризики та виклики ринку макаронних виробів, спричинені економічною нестабільністю та інфляцією.

Ключові слова: макаронні вироби, ринок, споживач, ціна, ціноутворення, попит, маркетингова стратегія, маркетингове дослідження, аналіз.

MARKETING STRATEGIC ANALYSIS OF PRICES IN THE CONSUMER MARKET OF PASTA PRODUCTS IN UKRAINE AND THE EU

*Porsiuropa I. P., Candidate of Economic Sciences, associate professor,
Chuiko M. M., Candidate of Technical Sciences, associate professor,
(V.N. Karazin Kharkiv National University)*

The article provides a comprehensive analysis of the current state of the domestic and European pasta market. The impact of the pandemic and military operations on the Ukrainian market, which led to its instability, increased logistics costs and price fluctuations, is studied. It is determined that the main part of domestic production is based on soft wheat varieties, which contributes to the availability of products, but limits its competitiveness at the international level.

Based on a marketing study of pasta consumers, it was found that 73,3% of respondents are active consumers of pasta, and the key factors in product choice are quality (93,3%) and price (70%). The implementation of a differentiated pricing strategy is proposed, which includes flexible pricing (adaptation of prices depending on costs, competition and seasonality), price-quality (setting the cost of products in accordance with its quality) and orientation to the competitive environment (taking into account competitors' prices).

The trends of the European pasta market are considered, which demonstrates stable growth with a projected rate of 4,95% (CAGR 2024-2028). It was found that the main drivers of demand are consumer orientation towards healthy eating, the popularization of gluten-free products and marketing campaigns of large brands. At the same time, the European pasta industry faces challenges related to inflation, geopolitical instability, rising prices for raw materials and energy resources.

The need to expand the range of domestic producers with an emphasis on environmentally friendly and healthy products, which will meet modern trends in consumer

demand, is justified. As a strategic direction, access to international European markets is proposed, which will contribute to increasing the competitiveness of Ukrainian producers.

Keywords: *pasta, market, consumer, price, pricing, demand, marketing strategy, marketing research, analysis.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та посиленої конкуренції на ринку підприємствам доводиться зосереджуватися на різних аспектах своєї діяльності для забезпечення стійкості та ефективності. Один із найважливіших аспектів, який безпосередньо впливає на фінансовий успіх підприємства, – це стратегія ціноутворення. Зростаючий рівень конкуренції вимагає від підприємств постійного оновлення та оптимізації своїх стратегій ціноутворення, а також вдосконалення методів аналізу ринку та прогнозування цін на продукцію. Адаптація до нових реалій ринкової конкуренції стає важливим завданням для підприємств у забезпеченні їхньої стабільності та успіху. Актуальність дослідження визначається потребою підприємств у вдосконаленні власної стратегії ціноутворення для забезпечення стабільності та успішності в умовах постійних змін на ринку. Сьогодні підприємства повинні розуміти, що тільки через ретельний аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та оптимального вибору стратегії ціноутворення – зможуть досягти високої прибутковості та утримувати власну позицію на ринку. Підприємства, які здійснюють виробництво та реалізацію макаронних виробів, не є виключенням, повинні постійно аналізувати мінливість ринку, еластичність попиту та пропозиції та приймати ефективні управлінські рішення щодо маркетингової стратегії ціноутворення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні аспекти формування стратегії ціноутворення та шляхи її удосконалення підприємствами були висвітлені у роботах зарубіжних і вітчизняних вчених, а саме:

Антошкіна Л.І., Скригун Н.П., Цимбалюк Л.Г. [1], Афонін А.С. [2], Безкоровайна С. В. [3], Гончаров В. М., Солоха Д. В., Гладка С. Л., Висоцький О. П. [4], Колесников О. В. [5], Корнієв В. Л. [6], Малініна Н. М., Причепя І. В., Кавецький В. В. [7], Kearney M., Kearney J., Dunne A., Gibney M. [14], Moreira P. A., Padra P. D. [15], Rozin P. [16], Bartkiene E., Steibliene V., Adomaitiene V., Juodeikiene G., Cernauskas D., Lele V., Klupsaite D., Zadeike D., Jarutiene L., Guiné R. P. F. [17], Defrancesco E., Perito M. A., Bozzolan I., Cei L., Stefani G. [18], Altamore, Luca & Ingrassia, Marzia & Columba, Pietro & Chironi, Stefania & Bacarella, Simona [21] та інші.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Однак сьогочасні реалії функціонування підприємств, які здійснюють виробництво та реалізацію макаронних виробів вказують на необхідність постійного аналізу вітчизняного та міжнародного європейського ринків, дослідження попиту споживачів та розробки маркетингової стратегії ціноутворення для підвищення конкурентоспроможності та як альтернатива розвитку – розширення асортименту та вихід на міжнародний європейський ринок.

Метою статті є аналіз тенденцій та викликів розвитку вітчизняного та європейського ринків макаронних виробів, визначення чинників впливу на вибір споживачами продукції, маркетингове дослідження споживчого попиту щодо цін на макаронні вироби та розробка маркетингової стратегії ціноутворення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналітичний огляд вітчизняного ринку макаронних виробів за останні роки свідчить про спад та негативну тенденцію розвитку, що

спричинено пандемією та війною, які відповідно змістили споживання в бік продуктів тривалого харчування (серед яких макаронні вироби) в короткостроковій перспективі, завантажили логістику та збут на ринку макаронних виробів на місяці вперед та сформували вищі ціни у довгостроковій перспективі. Майже все внутрішнє виробництво макаронних виробів в

Україні – це м'які сорти пшениці. Вони є більш дешевими порівняно із виробами з твердих сортів – сировина для виробництва вироблялася в Україні, що спрощувало як логістику, так і впливало безпосередньо на ціну готових виробів. На рис. 1 наведено ціни макаронних виробів та обсяги імпорту в Україну з вересня 2021 р. по квітень 2023 р. [9].

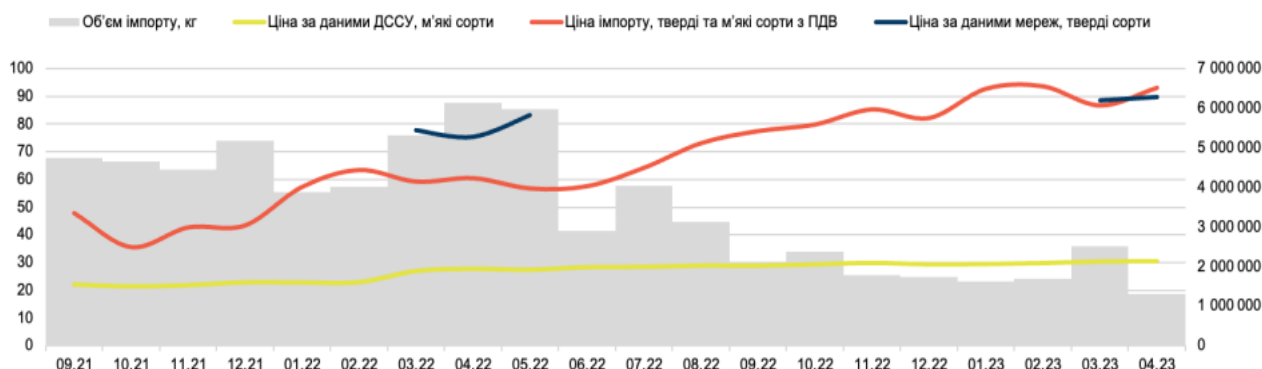


Рис. 1. Динаміка цін макаронних виробів (грн за кг) та обсяг імпорту в Україну (кг) [10]

За даними ДССУ [10], незадовго до початку повномасштабного вторгнення, середня ціна на макаронні вироби із м'яких сортів пшениці складала 24,8 грн за кг. Впродовж перших місяців повномасштабного вторгнення РФ суттєво поглибилися диференціація цін на макаронні вироби. Відповідно, якщо у першій половині лютого 2022 р. регіональний розрив цін на макаронні вироби м'яких сортів складав 72 %, то у березні-квітні 2022 р. він поглибився до 110 %, а окремими періодами перевищував і 200 %. Так, за даними ДССУ, 11 березня 2022 року у регіоні з найдешевшою пропозицією на вироби м'яких сортів ціна складала близько 18 грн за кг, то найдорожча – майже вчетверо вище (66,7 грн за кг) [9].

Відповідно, в цілому по країні, період найбільшої нестабільності прийшовся саме на період перших трьох місяців повномасштабного вторгнення, а максимального значення нестабільність на ринку макаронних виробів спостерігалась у перший місяць із початку вторгнення.

Таким чином, динаміка ринку макаронних виробів у перші місяці повномасштабного вторгнення демонструє, що стало прогнозування ринку неможливе через його незбалансованість.

Ціноутворення відіграє важливу роль у маркетинговій стратегії суб'єкта господарювання, визначаючи способи реалізації товарів і послуг на ринку. Сучасні методи ціноутворення ґрунтуються на різних підходах і принципах, що сприяють досягненню бізнес-цілей та максимізації прибутку. Сьогодні підприємства мають широкий вибір стратегій ціноутворення в межах своєї маркетингової політики. Вибір конкретної стратегії залежить насамперед від поставлених підприємством цілей, а також від ряду факторів, які враховуються під час формування цін [8].

Для більш ефективного визначення цін на макаронні вироби та подальшої розробки стратегії розвитку підприємства, було вирішено провести маркетингове дослідження споживачів макаронних виробів. Для цього було розроблено

перелік питань (відкритого та закритого типів), на які надали відповіді 30 опитаних респондентів, віком від 15 років. У табл. 1 наведено перелік питань, які було запропоновано респондентам для відповідей. Опитувальник представлено у

вигляді Google-form та проведено в режимі on-line (дані спостереження отримано за 2024 р.). Результати опитування споживачів макаронних виробів наведено на інфографіці (рис. 2).

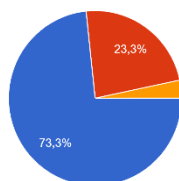
Таблиця 1

Перелік питань для маркетингового дослідження споживачів макаронних виробів

№ з/п	Питання	Тип питання
1	Вкажіть Вашу стать?	Закрите
2	Вкажіть Ваш вік?	Закрите
3	Чи є Ви активним споживачем макаронних виробів?	Закрите
4	Як часто Ви купуєте макаронні вироби?	Закрите, відкрите
5	Як часто Ви споживаєте макаронні вироби?	Закрите, відкрите
6	Скільки зазвичай Ви купуєте макаронних виробів (штук упаковок, та/або на вагу (г, кг) за один візит до торговельної мережі/ринку?	Відкрите
7	Чи звертаєте Ви увагу на склад інгредієнтів на упаковці макаронних виробів?	Закрите
8	Якого виробника Ви обираєте при покупці макаронних виробів?	Закрите
9	Яку торгову марку Ви обираєте при покупці макаронних виробів?	Відкрите
10	Чи важлива для Вас ціна макаронних виробів?	Закрите
11	Чи звертаєте Ви увагу на дизайн упаковки макаронних виробів?	Закрите
12	Чи важлива для Вас якість макаронних виробів?	Закрите
13	Яку Ви рекомендуєте встановити ціну за 600 г класичної вермішелі з урахуванням параметрів «ціна-якість»?	Відкрите
14	Яку Ви рекомендуєте встановити ціну за вермішель швидкого приготування (60 г) з урахуванням параметрів «ціна-якість»?	Відкрите
15	На Вашу думку, які фактори найбільше впливають на встановлення ціни на макаронні вироби?	Відкрите
16	Ваші рекомендації виробникам макаронних виробів щодо встановлення цін (відповідно рекомендації стратегії, заходів, дій тощо).	Відкрите

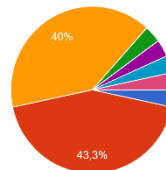
Джерело: авторська розробка

Чи є Ви активним споживачем макаронних виробів?
30 ответов



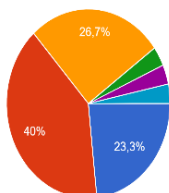
● Так
● Ні
● Не можу визначитися

Як часто Ви купуєте макаронні вироби?
30 ответов



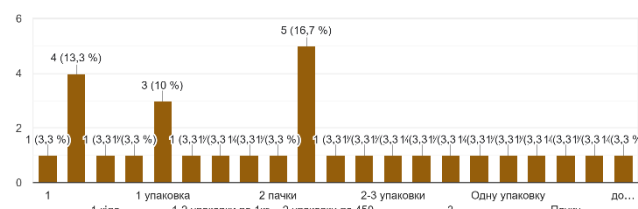
● Більше 3-х разів на тиждень
● 1 раз на тиждень
● 1 раз на місяць
● Дуже рідко
● 1 на рік
● 1-3 рази на місяць
● дуже рідко, можу купити ролтон

Як часто Ви споживаєте макаронні вироби ?
30 ответов

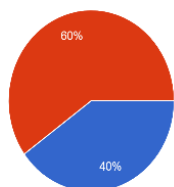


● Більше 3-х разів на тиждень
● 1 раз на тиждень
● 1 раз на місяць
● Дуже рідко
● Декілька разів на тиждень
● 1-5 разів на місяць

Скільки зазвичай Ви купуєте макаронних виробів (штук упаковок, та/або на вагу (г, кг) за один візит до торговельної мережі/ринку?
30 ответов

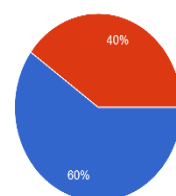


Чи звертаєте Ви увагу на склад інгредієнтів на упаковці макаронних виробів?
30 ответов



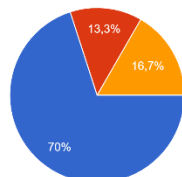
● Так
● Ні

Якого виробника Ви обираєте при покупці макаронних виробів?
30 ответов



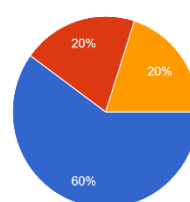
● Вітчизняний
● Закордонний

Чи важлива для Вас ціна макаронних виробів?
30 ответов



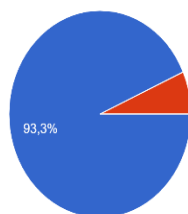
● Так
● Ні
● Не звертаю уваги

Чи звертаєте Ви увагу на дизайн упаковки макаронних виробів?
30 ответов



● Так
● Ні
● Не звертаю уваги

Чи важлива для Вас якість макаронних виробів?
30 ответов



● Так
● Ні

Яку Ви рекомендуєте встановити ціну за 600 г класичної вермішелі з урахуванням параметрів "ціна-якість"?
30 ответов

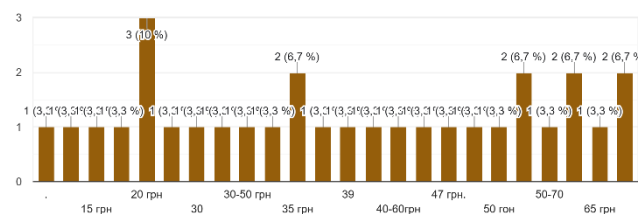




Рис. 2. Інфографіка відповідей опитаних споживачів макаронних виробів за 2024 р.

Найбільшу питому вагу опитаних респондентів складають жінки 73,3 % та основний вік складає від 15 до 20 років (60 %). Більшість опитаних респондентів – 73,3 % є активними споживачами макаронних виробів. На питання «Як часто Ви купуєте макаронні вироби?» 40 % надали відповідь – 1 раз на місяць, 43,3% – 1 раз на тиждень. На питання «Як часто Ви споживаєте макаронні вироби?» – 40 % відповіли 1 раз на тиждень, 26,7 % – 1 раз на місяць.

На питання «Скільки зазвичай Ви купуєте макаронних виробів (штук упаковок, та/або на вагу (г, кг) за один візит до торговельної мережі/ринку?», що є відкритим питанням, більшість респондентів відповіли 2 упаковки або 1 кг макаронних виробів. 60 % опитаних відповіли, що звертають увагу на склад інгредієнтів на упаковці макаронних виробів, ще 60 % зазначили, що надають перевагу вітчизняному виробнику. На питання «Яку торгову марку Ви обираєте при покупці макаронних виробів?» думки опитаних були різними та надали наступні відповіді: LaPasta, КиївМікс, Макфа, Хуторок, Куховар, Ярка, Тая тощо.

Більшість опитаних (70 %) відповіли, що для них має значення ціна та звертають увагу на дизайн упаковки – 60 %, тобто 18 осіб із 30. Майже для всіх 93,3 % важливою є якість макаронних виробів. Діапазон рекомендованих цін на класичну вермішель твердих сортів – складає за результатами опитувань від 15 до 65 грн (тобто великий розмах варіації), адже не було узгоджених відповідей. Аналогічна ситуація щодо

визначення ціни на вермішель швидкого приготування – відповіді варіюються від 15 до 35 грн. Неоднорідні відповіді щодо цін на макаронні вироби – пояснюються різним рівнем доходів споживачів.

На відкрите питання «Які фактори найбільше впливають на встановлення ціни на макаронні вироби» респонденти надали наступні відповіді: якість продукції; торгова марка (виробник); популярність бренду; врожайність зернових культур; експорт та імпорт; склад та вага; логістика та розташування торговельної мережі; ціни на товари-субститути; сировина, технологія виробництва, реклама, просування.

На питання «Які Ви надаєте рекомендації виробникам макаронних виробів щодо встановлення цін» були надані змістовні відповіді: продукція повинна відповідати стандартам якості; проводити маркетингове дослідження ринку; підвищувати якість та контролювати витрати; оптимальне співвідношення «ціна-якість» для задоволення потреб споживачів; слідкувати за витратами на виробництво; обирати конкурентне середовище; стратегію гнучких цін; звернути увагу на дизайн упаковки тощо.

Отже, проведення маркетингового дослідження споживачів власної продукції дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства на конкурентному ринковому середовищі та розробити цінову стратегію.

Пропонуємо для розвитку підприємства та розширення ринку збуту продукції з урахуванням дослідження цільової аудиторії щодо споживання

макаронних виробів – вибір стратегії застосувати диференційовану цінову ціноутворення: враховуючи широкий стратегію, що дозволить охопити різні діапазон очікуваних цін на макаронні групи споживачів, що представлено у виробі (від 15 до 65 грн), доцільно таблиці 2.

Таблиця 2

Маркетингова стратегія ціноутворення для підприємств, що здійснюють діяльність у сфері макаронних виробів

Маркетингова стратегія ціноутворення	Характеристика
1	2
Диференційована цінова стратегія	Стратегія гнучкого ціноутворення – адаптація цін залежно від витрат, конкуренції та сезонності.
	Стратегія «ціна-якість» – встановлення оптимальної вартості, що відповідає якості товару.
	Конкурентне ціноутворення – врахування цін конкурентів, підтримка конкурентної вартості продукції.
Формування цінових категорій	1. Економ-сегмент (ціна 15-25 грн) – для споживачів із невисоким рівнем доходу, доступні макаронні вироби з базовим складом.
	2. Середній сегмент (ціна 25-45 грн) – для більшості респондентів, які прагнуть оптимального співвідношення «ціна-якість».
	3. Преміум-сегмент (ціна 45-65 грн) – для споживачів, які готові платити більше за продукцію високої якості.
Цінові інструменти та просування	Акції та знижки для залучення нових покупців (знижки на другу упаковку, програми лояльності).
	Пробні упаковки та зразки для популяризації продукції.
	Оптимізація витрат на виробництво для утримання конкурентоспроможної ціни.
	Покращення упаковки з акцентом на екологічність та привабливий дизайн (враховуючи, що 60% споживачів звертають увагу на упаковку).
	Маркетингові дослідження для постійного аналізу споживчих уподобань і коригування цінової політики.

Джерело: авторська розробка

Запропонована цінова стратегія дозволить охопити різні сегменти споживачів, підвищити конкурентоспроможність макаронної продукції та оптимізувати прибутковість підприємства. Гнучке ціноутворення, орієнтація на якість та активне просування продукції сприятимуть зростанню продажів та розширенню ринку збуту.

Макаронні вироби мають великий попит у всьому світі, в тому числі і в Європі. Макаронні вироби є простою у приготуванні, поживною, універсальною та

економічно вигідною стравою, яка користується зростаючим попитом серед жителів Європи. На відміну від України, де макаронні вироби зазвичай виготовляють із борошна м'якої пшениці, у більшості країн Європи макаронні вироби, такі як спагеті, пенне, фарфале та інші, виготовляють з борошна твердої пшениці. Це вид пшениці, який містить велику кількість глютену, що робить тісто еластичним і допомагає зберегти форму виробів під час варіння. Такий вид пшениці також дає макаронним виробам характерний смак і текстуру.

Європейський ринок макаронних виробів сегментований за формою (звичайні/консервовані, сушені, охолоджені/заморожені), за каналом розповсюдження (супермаркети/гіпермаркети, міні-магазини, онлайн-магазини та інші канали розповсюдження), за географією (Велика Британія, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія та решта Європи).

Зі збільшенням уваги до підтримки здорового способу життя люди в Європі шукають вміст поживних речовин у макаронних виробах у різних формах, таких як сушені, заморожені, охолоджені та консервовані. Крім того, будучи універсальними за своєю природою, з макаронних виробів можна приготувати багато страв, які не тільки смачні, але й ситні [11].

У 2024 році дохід ЄС на ринку макаронних виробів склав 26,39 млрд доларів США. Очікується, що ринок щорічно зростатиме на 4,95% (CAGR 2024-2028). По відношенню до загальної чисельності населення, у 2024 році дохід на людину склав 31,27 доларів США.

За прогнозами обсяг ринку макаронних виробів до 2028 року у Європі становитиме 10,36 млрд кг. У 2025 році очікується зростання обсягів ринку макаронних виробів на 1,6 %. Також очікується, що середній обсяг на людину на ринку макаронних виробів ЄС у 2025 році становитиме 11,5 кг [12].

Основними факторами споживання макаронних виробів є висока поживна цінність твердої пшениці в макаронних виробах, яка знижує рівень холестерину, і той факт, що макаронні вироби можна готувати з різними соусами, щоб вони підходили до смаку споживача кожної культури.

Крім того, потужна реклама, просування бренду та кампанії, які проводять гравці ринку, підвищують попит на продукцію в Європі. Наприклад, Barilla запустила свою нову лінію преміум-класу «Al Bronzo» за допомогою глобальної

кампанії, створеної Publicis Italy – глобальним стратегічним і креативним партнером Barilla. Щоб популяризувати продукт, BRW створила міжнародний фільм, який зняв у Мілані французький режисер Філіп Андре, щоб показати потужний наратив і зображення, що демонструють новий продукт.

З іншого боку, під час пандемії у Європі значно зросло споживання таких видів італійських макаронних виробів, як лінгвіні, феттучіні, спагетті. Споживачі накопичували запаси цих продуктів, наприклад, сушені лінгвіні, які мають більший термін зберігання. Європейські компанії подбали про те, щоб канал дистрибуції не постраждав, а запаси поповнювалися вчасно, що, у свою чергу, відображало високі продажі цих продуктів під час пандемії.

Проте наявність на європейському ринку фальсифікованих продуктів, таких як макаронні вироби, виготовлені з неякісного борошна, які часто призначені для тварин, а не для людей, впливає на споживання макаронних виробів у Європі. Крім того, триваюча війна між Росією та Україною негативно вплинула на світовий харчовий бізнес, підвищивши рівень інфляції та торгівлю між різними країнами [11].

На сьогодні у Європі зростає поширеність целіакії. Целіакія може призвести до цукрового діабету 1 типу, пошкоджуючи слизову оболонку кишечника, і може призвести до захворювання щитовидної залози у деяких пацієнтів. Таким чином, споживачі є обережними щодо споживання глютену. Споживачі в Європі віддають перевагу макаронним виробам без глютену, щоб уникнути таких симптомів і захворювань. Європейський Союз прийняв універсальні закони про маркування безглютенових продуктів. За даними Міністерства охорони здоров'я Італії, станом на 2020 рік в Італії налічувалося приблизно 233 тисячі осіб, уражених целіакією. Тому споживачі віддають перевагу безглютеновій дієті, оскільки безглютенові макаронні вироби

можуть зменшити вплив целиакії, сприяючи загоєнню кишечника. Таким чином, такі фактори сприяють зростанню тенденції безглютенової паста та локшини.

Такі фактори спонукають виробників пропонувати макаронні вироби без глютену, щоб задовольнити зростаючий попит європейських споживачів, які піклуються про здоров'я. Зростання споживання такої здорової їжі сприяє збільшенню продажів безглютенових макаронних виробів. Наприклад, компанія Pizzolo випустила безглютенову пасту на рисовій основі у Великій Британії, що створена спеціально для дітей.

Слід зазначити, що за останні роки відбулися важливі зміни в харчовій поведінці європейських споживачів, які

безпосередньо вплинули на харчову промисловість і макаронну зокрема. Успіх компанії, що виробляє та продає продукти харчування, багато в чому залежить від ринкового рішення споживачів. В даний час нові харчові продукти, які виводяться на ринок, мають лише 30% успіху. Отже, для повного розуміння ринку стає все більш необхідним аналізувати ринок із підходом, орієнтованим на споживача [13].

Головним фактором, який спонукає людей їсти, є голод. Проте їжа, яку обирає споживач, не визначається лише фізіологічними або харчовими потребами. Існують інші чинники у виборі здорової їжі споживачем, а саме біологічні, психологічні, економічні, фізичні, соціальні та фізіологічні (табл. 3).

Таблиця 3

Чинники, що впливають на вибір здорової їжі споживачем

Фактори	Характеристика
1	2
Біологічні	Людам потрібні енергія та поживні речовини, щоб виживати та реагувати на відчуття голоду та насичення. У цій категорії перш за все виділяються смакові та сенсорні аспекти харчових продуктів. Смак часто вважається основним фактором, що впливає на вибір, а потім запах, зовнішній вигляд і текстура їжі.
Економічні	Вартість харчових продуктів є першочерговим чинником у виборі їжі споживачем, оскільки вона безпосередньо залежить від матеріальних можливостей кожного споживача. Проведені дослідження показують, що групи споживачів з нижчим рівнем доходу частіше отримують незбалансоване харчування. Однак доступ споживачів до більшого доходу безпосередньо пов'язаний не з більш збалансованою дієтою, а з більшою різноманітністю доступних продуктів харчування.
Фізичні	У цій групі чинників освіта, знання правильного харчового раціону та демографічні зміни є ключовою ознакою. Дослідження показують, що рівень освіти споживача може впливати на харчову поведінку в дорослому віці і, отже, безпосередньо впливати на вибір харчового продукту. Однак знання про харчування не обов'язково ведуть до прямих дій, коли людина використовує право вибору їжі. Що стосується демографічних змін, то вони пов'язані з віком населення, який має великий вплив на процес сегментації продовольчого ринку. Кожна вікова група має свою структуру споживання, і найбільше відрізняється вікова група людей похилого віку, які потребують більш специфічних продуктів для підтримання здоров'я.

1	2
Соціальні	Те, що споживає кожна людина, формується та обмежується соціальними та культурними обставинами. Дослідження показують відмінності в соціальних класах щодо споживання їжі та поживних речовин. З іншого боку, культурні впливи пов'язані з різницею у звичному споживанні певної їжі та традиціями її приготування. Однак культурні впливи можуть змінюватися, коли, наприклад, людина переїжджає жити в іншу країну, приймаючи харчові звички, характерні для місцевої культури. Нарешті, існує також соціальний контекст, у якому живе індивід, який може перебувати під прямим впливом (під час купівлі їжі), непрямим впливом (навчання з поведінки колег) і свідомим впливом (передача переконань).
Психологічні	Є кілька психологічних факторів, що впливають на вибір їжі. Стрес є ознакою, яка все більше присутня в сучасному житті населення загалом і може призвести до зміни «стану» індивіда, від його здоров'я до вибору продукту харчування. Однак вплив цього фактору все ще дуже складний і відрізняється від людини до людини. Інші дослідження показують визнання того, що їжа впливає на настрій людини, і тому цей настрій сильно впливає на вибір їжі. Але, як і у випадку стресу, цей фактор також є комплексним, і іноді лише через візуалізацію їжі в людини може виникнути спогад, який породжує зміну настрою та, як наслідок, змінює її вибір.

Джерело: сформовано авторами на базі [14-17]

Розуміння споживчої поведінки є складним, оскільки фактори вибору їжі також змінюються залежно від етапу життя, а сила фактору відрізняється від однієї особи чи групи людей до іншої. Таким чином, із змінними викликами в харчовій промисловості виникає потреба прийняти та стимулювати зміни за допомогою інновацій шляхом інтеграції новітніх технологій, цифровізації, тенденцій та сталого розвитку з потребами споживачів. Таким чином, фактори, які формують споживчі та майбутні потреби та тенденції, є основою для харчової промисловості для боротьби з потребами та невдачами галузі.

Уподобання європейських споживачів щодо макаронних виробів різняться залежно від різних факторів, таких як вимоги до якості, екологічні умови, додавання смакових добавок тощо.

У європейських країнах їжа стає дедалі складнішим товаром, у якому споживачі шукають не лише харчові

характеристики, але й нові властивості, які визначають її споживчу якість. Серед них можна виділити дві конкретні категорії: властивості, пов'язані зі здоров'ям, і екологічні. Оздоровчі властивості включають усі властивості продукту, які сприймаються споживачами як ті, що здатні покращити або захистити їх здоров'я. Екологічні характеристики стосуються характеристик продукту, які призводять до меншого впливу на навколишнє середовище, наприклад, завдяки використанню екологічно чистих виробничих процесів, продуктів органічного землеробства.

Оцінка європейськими споживачами екологічних властивостей їжі останнім часом набула все більшого значення. Споживач готовий купувати традиційний італійський продукт, макаронні вироби, коли до нього в свою чергу додаються екологічні та оздоровчі властивості. Результати маркетингових досліджень показують, що італійські споживачі, за

винятком окремих підгруп, також схильні віддавати перевагу традиційним макаронним виробам, ймовірно, через їхні смакові уподобання та харчові звички. З'явилися деякі докази ефекту надбання: споживачі більше цінують екологічні якості, коли відчують, що мають на них право [18].

За останні два квартали 2023 року ціни на макаронні вироби в Європі підскочили до двозначного відсотка. У Великобританії ціни зросли приблизно на 60 %. Цей сплеск цін відбувся через зростання світової інфляції, високу вартість виробництва та загалом зростання вартості життя. Тільки в перші місяці третього кварталу ціни на макаронні вироби зросли на 50 %. За статистикою, майже на 17 % подорожчали практично всі продукти харчування.

Основними причинами цього зростання цін є збої в ланцюзі поставок через триваючу російсько-українську війну, різке зростання вартості життя та зростання інфляції, особливо в європейському регіоні, де макарони є основним товаром. Ринок також зріс через стрибок цін на тверду пшеницю, яка служить сировиною для виробництва макаронних виробів. Зростання цін на тверду пшеницю склало приблизно 60 %, що сприяло зростанню цін на макаронні вироби у третьому та четвертому кварталах 2023 року.

Враховуючи поточну динаміку ринку, очікується, що ціни на макаронні вироби зростуть в геометричній прогресії найближчим часом. Очікується, що на світовому ринку спостерігатиметься сплеск інфляції, що, у свою чергу, призведе до підвищення вартості життя, підживлюючи тенденцію до зростання цін на макаронні вироби [19].

Російське вторгнення в Україну спричинило безпрецедентну волатильність цін на продукти харчування та корми в усьому світі. Відновлювані економіки зазнали подвійного удару через наслідки пандемії та двозначну інфляцію. Західні санкції та європейське ембарго на російську нафту/експорт спровокували гостру енергетичну кризу в Європі, яка охопила майже всі сектори.

Через подорожчання твердої пшениці подорожчали макаронні вироби. В Італії та Іспанії ціни на тверду пшеницю становили в середньому 468,83 дол. США за тонну та 339,57 дол. США за тонну відповідно. У Німеччині ціни на бюджетну пасту зросли на 50% порівняно з минулим роком, зареєструвавши найвищу інфляцію з часів нафтового шоку 1970-х років. Ціни на макаронні вироби в цей період становили в середньому 1,52-2,16 євро/кг. У 2024 році середня ціна макаронних виробів в європейських країнах зросла до 2,85 євро за кілограм (рис. 3).

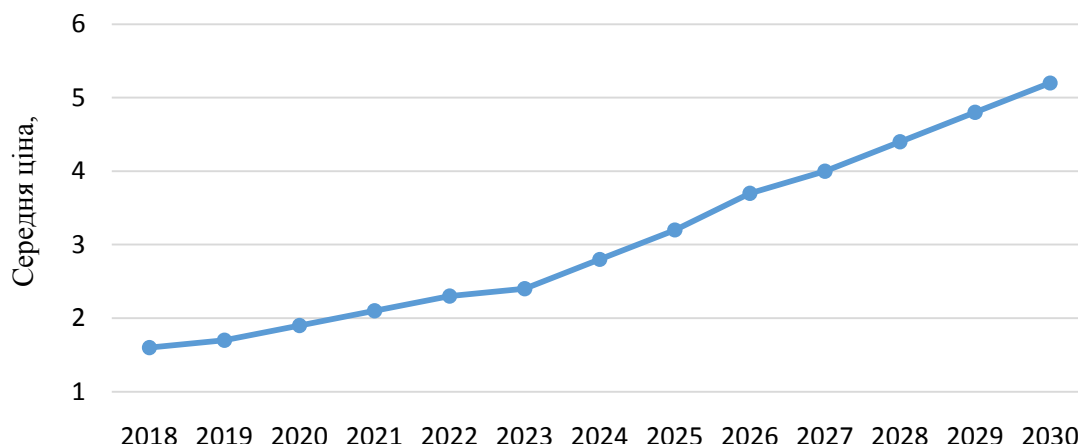


Рис. 3. Середня роздрібна ціна макаронних виробів у Європі, євро/кг [20]

Зростання вартості твердої пшениці та енергії може мати значні наслідки для виробництва макаронних виробів в Італії. Пшениця є одним із основних інгредієнтів макаронних виробів, і будь-яке підвищення ціни на неї може безпосередньо вплинути на собівартість

виробництва. Так само витрати на енергію відіграють вирішальну роль на різних етапах виробництва макаронних виробів, таких як подрібнення, сушіння та пакування. Ось як ці фактори можуть вплинути на виробництво макаронних виробів в Італії (табл. 4).

Таблиця 4

Фактори впливу на виробництво макаронних виробів в Італії

Фактори впливу 1	Ефект впливу 2
Збільшення витрат на пшеницю	Якщо ціна на пшеницю зростає, це безпосередньо впливає на вартість сировини для виробництва макаронних виробів. Виробники макаронних виробів можуть або поглинути збільшені витрати, зменшивши свої прибутки, або перекласти їх на споживачів, підвищивши ціни на макаронні вироби. У будь-якому випадку це може вплинути на прибутковість і конкурентоспроможність італійських виробників макаронних виробів.
Коливання цін на макаронні вироби	Якщо ціни на макаронні вироби зростають через збільшення вартості пшениці, це може вплинути на споживчий попит. Вищі ціни можуть призвести до скорочення споживання або споживачі перейдуть на більш дешеві альтернативи. Це може вплинути на загальний попит на макаронні вироби, що, у свою чергу, вплине на рівень виробництва в Італії.
Проблеми з якістю та постачанням	Зростання вартості пшениці може також призвести до проблем із постачанням високоякісної пшениці для виробництва макаронних виробів. Виробники можуть зіткнутися з труднощами з пошуком доступної пшениці, яка відповідає їхнім стандартам якості. Підтримка стабільної якості стає вирішальною для задоволення очікувань клієнтів і підтримки репутації бренду.
Витрати на енергію	Енергоємні процеси, такі як подрібнення, сушіння та пакування, є важливими для виробництва макаронних виробів. Зростання витрат на електроенергію може безпосередньо вплинути на операційні витрати виробників макаронних виробів. Щоб пом'якшити вплив, виробники можуть використовувати енергоефективні технології або досліджувати альтернативні джерела енергії, але ці переходи можуть потребувати додаткових інвестицій.
Занепокоєння щодо сталого розвитку	Зростання цін на енергоносії також може спонукати увагу до екологічних методів виробництва макаронних виробів. Компанії можуть інвестувати у відновлювані джерела енергії або заходи з енергозбереження, щоб зменшити витрати та мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище. Однак ці ініціативи часто вимагають капіталовкладень і можуть бути неможливими для всіх виробників.

Джерело: сформовано авторами на базі [21]

Загалом, зростання вартості пшениці та енергії може створити проблеми для виробництва макаронних виробів в Італії.

Виробникам необхідно ретельно керувати своїми витратами, підтримувати якість продукції та знаходити стратегії, щоб

залишатися конкурентоспроможними на ринку, збалансовуючи вплив на споживачів.

Висновок. Таким чином, аналітичний огляд вітчизняного ринку макаронних виробів свідчить про його нестабільність, що обумовлено пандемією та військовими діями. Короткостроково це спричинило підвищення попиту на продукти тривалого зберігання, включаючи макаронні вироби, тоді як у довгостроковій перспективі зросли логістичні витрати та ціни на продукцію. Переважна частина внутрішнього виробництва макаронних виробів базується на м'яких сортах пшениці, що забезпечує нижчу собівартість порівняно з виробами із твердих сортів. Виробництво сировини в Україні сприяло доступності продукції та зменшенню залежності від імпорту.

До початку повномасштабного вторгнення середня ціна макаронних виробів із м'яких сортів пшениці становила 24,8 грн/кг. Після вторгнення спостерігалось суттєве коливання цін – регіональний розрив цін досягав 200 %, що демонструє значну нестабільність ринку.

Проведено маркетингове дослідження споживчого попиту на макаронні вироби, визначено: 73,3 % опитаних респондентів є активними споживачами, більшість купує продукцію раз на тиждень або раз на місяць; 60 % звертають увагу на склад інгредієнтів, 60 % надають перевагу вітчизняним виробникам та 93,3 % споживачів вважають якість основним критерієм вибору, а 70 % орієнтуються на ціну. На основі отриманих результатів опитування споживачів, рекомендовано підприємствам, що здійснюють виробництво та реалізацію макаронних виробів застосовувати диференційовану цінову стратегію, що включає: гнучке ціноутворення; ціну-якість; конкурентне ціноутворення.

Досліджено тенденції розвитку європейського ринку макаронних виробів, визначено, що спостерігається динаміка до зростання. У 2024 році його дохід склав

26,39 млрд доларів США, а прогнозований річний темп зростання (CAGR 2024-2028) становить 4,95%. Очікується, що обсяг ринку до 2028 року сягне 10,36 млрд кг. У 2023 році ціни на макаронні вироби у Великобританії зросли на 60%, у Німеччині – на 50%, а в Італії – в середньому до 468,83 дол. США за тону твердої пшениці.

Окреслено, що ринок макаронних виробів Європи поділений за формою (звичайні, консервовані, сушені, охолоджені/заморожені), каналами розповсюдження (супермаркети, міні-магазини, онлайн-продажі тощо) та географічно (Велика Британія, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія тощо).

Визначено фактори, що впливають на попит: збільшення уваги до здорового харчування стимулює споживання макаронних виробів з твердих сортів пшениці та безглютенових альтернатив; потужні рекламні кампанії та маркетингова активність великих брендів, сприяють зростанню продажів; глобальні події, зокрема пандемія, викликали збільшення споживання макаронних виробів тривалого зберігання (лінгвіні, спагетті, феттучіні).

Охарактеризовано ризики та виклики ринку макаронних виробів, а саме виділено: існує проблема фальсифікованих продуктів, виготовлених з неякісного борошна, що негативно впливає на довіру споживачів; наслідки російсько-української війни, що призвели до інфляції, зростання витрат на виробництво та збоїв у ланцюгах поставок; підвищення цін на тверду пшеницю та енергоносії, що суттєво збільшило вартість виробництва макаронних виробів.

Визначено тренди та майбутні перспективи європейського ринку макаронних виробів. Відповідно зростає попит на безглютенові макаронні вироби через поширення целіакії та посилення регулювання щодо маркування продуктів. Європейські споживачі все більше звертають увагу на екологічність та корисні властивості макаронних виробів. Виробники змушені шукати способи зменшення витрат на виробництво,

використовуючи енергоефективні технології та альтернативні джерела енергії.

Європейський ринок макаронних виробів демонструє стабільне зростання, але стикається з викликами, пов'язаними з інфляцією, геополітичною нестабільністю та зростаючими витратами на виробництво. Водночас, зміна споживчих вподобань створює можливості для розвитку нових сегментів, таких як безглютенові та екологічно чисті продукти. Вітчизняним виробникам макаронних виробів необхідно розширювати асортимент, що орієнтований на ціну-якість та як альтернатива розширення ринку збуту – вихід на міжнародний європейський ринок.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошкіна Л.І., Скригун Н.П., Цимбалюк Л.Г. Ціноутворення та управління ціновою політикою : [підручник]. Донецьк : Вид-во Схід, 2015. 322 с.
2. Афонін А. С. Ціноутворення в бізнесі. Київ : МАУП, 2015. 234 с.
3. Безкоровайна С. В. Маркетингова цінова політика : Навчальний посібник. Київ : КНУТД, 2014. 160 с.
4. Гончаров В. М. Стратегічні засади ціноутворення за умов ризику та невизначеності в системі інноваційного розвитку економічної системи України: монографія / В. М. Гончаров, Д. В. Солоха, С. Л. Гладка, О. П. Висоцький. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 208 с.
5. Колесников О. В. Ціноутворення : 4-те вид. перероб та доп. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2010. 156 с.
6. Корнієв В. Л. Дослідження впливу ціни на прибутковість діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. № 2 (44). 2005. С. 120-126.
7. Малініна Н. М., Причепя І. В., Кавецький В. В. Ціни і ціноутворення: практикум. Вінниця: ВНТУ, 2015. 63 с.
8. Порсюрлова І. П., Свінцова Д. І. Теоретичні аспекти визначення факторів впливу на формування стратегії ціноутворення на підприємстві. *International scientific-practical conference «Current issues of economics, accounting, finance and law»*: conference proceedings (Aarhus, Denmark, September 7, 2023). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2023. P. 41-44.
9. Аналіз ринку макаронних виробів України : веб-сайт. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/11/Pasta_Market_review.pdf (дата звернення: 01.03.2025).
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.03.2025).
11. Europe noodles and pasta market Size & Share Analysis – Growth Trends & Forecasts (2025-2030). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-noodles-and-pasta-market> (дата звернення: 01.03.2025).
12. Pasta – Europe. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/bread-cereal-products/pasta/europe> (дата звернення: 01.03.2025).
13. D5.1 Consumer analysis. AHFES. URL: https://www.ahfesproject.com/app/uploads/2022/07/AHFES_D5.1-Consumer-analysis_v1.0.pdf (дата звернення: 01.03.2025).
14. Kearney M., Kearney J., Dunne A., & Gibney M. (2000). Sociodemographic determinants of perceived influences on food choice in a nationally representative sample of Irish adults. *Public Health Nutrition*, 3(2), 219–226.
15. Moreira P. A., & Padra P. D. (2004). Educational and economic determinants of food intake in Portuguese adults: A cross-sectional survey. *BMC Public Health*, 4, 1–11.
16. Rozin P. (2007). How does culture affect choice of foods? In *Consumer-Led Food Product Development*. Woodhead Publishing Limited. URL: <https://doi.org/10.1533/9781845693381.1.66> (дата звернення: 01.03.2025).

17. Bartkiene E., Steibliene V., Adomaitiene V., Juodeikiene G., Cernauskas D., Lele V., Klupsaite D., Zadeike D., Jarutiene L., & Guiné R. P. F. (2019). Factors Affecting Consumer Food Preferences: Food Taste and Depression-Based Evoked Emotional Expressions with the Use of Face Reading Technology. *BioMed Research International*. URL: <https://doi.org/10.1155/2019/2097415> (дата звернення: 01.03.2025).
 18. Edi Defrancesco, Maria Angela Perito, Irene Bozzolan, Leonardo Cei, Gianluca Stefani. (2017). 3Testing Consumers' Preferences for Environmental Attributes of Pasta. Insights from an ABR Approach. *Sustainability*. 9, 1701. P. 1-13. doi:10.3390/su9101701
 19. Pasta Price Trend and Forecast. URL: <https://www.procurementresource.com/resource-center/pasta-price-trends> (дата звернення: 01.03.2025).
 20. Pasta – Europe. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/bread-cereal-products/pasta/europe#volume> (дата звернення: 01.03.2025).
 21. Altamore, Luca & Ingrassia, Marzia & Columba, Pietro & Chironi, Stefania & Bacarella, Simona. (2019). Italian Consumers' Preferences for Pasta and Consumption Trends: Tradition or Innovation? *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*. 32. P. 1-24. 10.1080/08974438.2019.1650865.
- REFERENCES**
1. Antoshkina L.I., Skryhun N.P., Tsymbaliuk L.H. (2015). *Tsinoutvorennia ta upravlinnia tsinovoio politykoio : [pidruchnyk]*. Donetsk : Vyd-vo Skhid, 2015. 322 p. (in Ukrainian)
 2. Afonin A. S. (2015) *Tsinoutvorennia v biznesi*. Kyiv : MAUP. 234 p. (in Ukrainian)
 3. Bezkorovaina S. V. (2014) *Marketynhova tsinova polityka : Navchalnyi posibnyk*. Kyiv : KNUTD. 160 p. (in Ukrainian)
 4. Honcharov V. M. (2007) *Stratehichni zasady tsinoutvorennia za umov ryzyku ta nevyznachenosti v systemi innovatsiinoho rozvytku ekonomichnoi systemy Ukrainy: monohrafiia* / V. M. Honcharov, D. V. Solokha, S. L. Hladka, O. P. Vysotskyi. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia. 208 p. (in Ukrainian)
 5. Kolesnykov O. V. (2010) *Tsinoutvorennia : 4-te vyd. pererob ta dop. navch. posib*. K.: Tsentр uchbovoi literatury. 156 p. (in Ukrainian)
 6. Korniiiev V. L. (2005) *Doslidzhennia vplyvu tsiny na prybutkovist diialnosti pidpryiemstva. Aktualni problemy ekonomiky*. № 2 (44). P. 120-126. (in Ukrainian)
 7. Malinina N. M., Prychepa I. V., Kavetskyi V. V. (2015) *Tsiny i tsinoutvorennia: praktykum*. Vinnytsia: VNTU. 63 p. (in Ukrainian)
 8. Porsiuropa I. P., Svintsova D. I. *Teoretychni aspekty vyznachennia faktoriv vplyvu na formuvannia stratehii tsinoutvorennia na pidpryiemstvi*. International scientific-practical conference «Current issues of economics, accounting, finance and law»: conference proceedings (Aarhus, Denmark, September 7, 2023). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2023. P. 41-44. (in Denmark)
 9. Analiz rynku makaronnykh vyrobiv Ukrainy : veb-sait. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/11/Pasta_Market_review.pdf (data zvernennia: 01.03.2025).
 10. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy : veb-sait. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia: 01.03.2025)
 11. Europe noodles and pasta market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2025-2030). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-noodles-and-pasta-market>.
 12. Pasta – Europe. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/bread-cereal-products/pasta/europe>.

13. D5.1 Consumer analysis. AHFES. URL: https://www.ahfesproject.com/app/uploads/2022/07/AHFES_D5.1-Consumer-analysis_v1.0.pdf.
14. Kearney M., Kearney J., Dunne A., & Gibney M. (2000). Sociodemographic determinants of perceived influences on food choice in a nationally representative sample of Irish adults. *Public Health Nutrition*, 3(2), 219–226.
15. Moreira P. A., & Padra P. D. (2004). Educational and economic determinants of food intake in Portuguese adults: A cross-sectional survey. *BMC Public Health*, 4, 1–11.
16. Rozin P. (2007). How does culture affect choice of foods? In *Consumer-Led Food Product Development*. Woodhead Publishing Limited. URL: <https://doi.org/10.1533/9781845693381.1.66>.
17. Bartkiene E., Steibliene V., Adomaitiene V., Juodeikiene G., Cernauskas D., Lele V., Klupsaite D., Zadeike D., Jarutiene L., & Guiné R. P. F. (2019). Factors Affecting Consumer Food Preferences: Food Taste and Depression-Based Evoked Emotional Expressions with the Use of Face Reading Technology. *BioMed Research International*. URL: <https://doi.org/10.1155/2019/2097415>.
18. Edi Defrancesco, Maria Angela Perito, Irene Bozzolan, Leonardo Cei, Gianluca Stefani. (2017). 3Testing Consumers' Preferences for Environmental Attributes of Pasta. Insights from an ABR Approach. *Sustainability*. 9, 1701. P. 1-13. doi:10.3390/su9101701.
19. Pasta Price Trend and Forecast. URL: <https://www.procurementresource.com/resource-center/pasta-price-trends>.
20. Pasta – Europe. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/bread-cereal-products/pasta/europe#volume>.
21. Altamore, Luca & Ingrassia, Marzia & Columba, Pietro & Chironi, Stefania & Bacarella, Simona. (2019). Italian Consumers' Preferences for Pasta and Consumption Trends: Tradition or Innovation? *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*. 32. P. 1-24. 10.1080/08974438.2019.1650865.

УДК 331.108.26

НОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Чаркіна Т. Ю., д.е.н., професор (УДУНТ)

Останнім часом нас науковців все більше цікавить тема управління персоналом як ключового елемента будь-якої компанії. Без нього не можливо існування та розвиток бізнесу. Персоналу необхідно швидко адаптуватися до змін в умовах тотальної цифровізації, навчатися та отримувати необхідні навички та компетенції - це головне для сучасного персоналу компаній. У статті обґрунтовано, що сучасний персонал, щоб мати конкурентні переваги в компанії повинен розвиватися протягом життя, володіти цифровою грамотністю і необхідними навичками і компетенціями. Запропоновано інноваційний підхід до управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу, який враховує теорію поколінь і унікальні характеристики кожного покоління, що сприятиме ефективній реалізації трудового потенціалу і вирішенню завдань соціально-економічного розвитку підприємств.

© Чаркіна Т.Ю.

Ключові слова: управління персоналом, цифровий менеджмент, управлінські навички, креативне мислення, лідерські якості, управління за результатами, тайм-менеджмент, теорія поколінь.

A NEW APPROACH TO HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL MANAGEMENT

Charkina T., Doctor of Economics, Professor (UDUNT)

Recently, we, scientists, have become increasingly interested in the topic of human resources management as a key element of any company. Without it, the existence and development of business is impossible. However, the realities of life, constant crises, force us to find new methods and innovative solutions in approaches to human resources management, because the requirements and needs for personnel in modern business are constantly changing. Personnel need to quickly adapt to changes in the context of total digitalization, learn and acquire the necessary skills and competencies – this is the main thing for modern company personnel. By using modern digital management and marketing tools, time management, leadership skills, and creative thinking, companies will be able to take a fresh approach to human resources management. The article substantiates that modern personnel, in order to have competitive advantages in the company, must develop throughout life, possess digital literacy, the necessary skills and competencies. The company's management is always looking for unique and experienced specialists who have outstanding abilities, can solve complex management problems, take responsibility for others, learn quickly, and work with large databases. Such personnel is the dream of every company; they will bring additional money and success to the business. Company management always wants to get unique and experienced specialists, it is ready to offer such specialists specific benefits, develop special packages and additional bonuses.

The author has formed the advantages of generations, their characteristics and professional abilities in order to have an idea of where these people should be used, in what direction they can better realize themselves for the benefit of the company. Which of them can work well in a team, and which one is not a team player. Which generation can solve management problems, and who will simply be a good performer. An innovative approach to human resources management in the context of digital business transformation is proposed, taking into account the theory of generations and the unique characteristics of each generation, which will contribute to the effective realization of labor potential and solving the problems of socio-economic development of companies.

Keywords: *human resources management, digital management, management skills, creative thinking, leadership qualities, results-based management, time management, generational theory.*

Постановка проблеми. Управління персоналом в умовах поширення цифрових технологій диктує свої вимоги та правила. Зараз мало бути хорошим спеціалістом та виконувати свої робочі завдання. Цього вже не досить, минає час тих, хто просто виконує те, що від нього вимагають. Зараз необхідні працівники, з креативним мисленням та нестандартним підходом до

рішення проблеми. З появою нових технологій і швидкою зміною ринкових умов, менеджмент персоналу потребує постійного вдосконалення, навчання, безупинного розвитку, підвищення особистої кваліфікації, ефективності.

Постійно зростаючі потреби населення змушують бізнес пропонувати споживачам нові товари послуги

удосконалювати та змінювати технології, які стають невід'ємною частиною сучасного світу праці та стрімко розвиваються з кожним роком. Якщо фахівці, що працюють з персоналом, хочуть успішно розвивати свою компанію, їм необхідно добре володіти цифровою грамотністю та займатися навчанням персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінню персоналом завжди приділялось багато уваги, цими проблемами займалось велика кількість вчених та фахівців-практиків галузі, серед яких: О. П. Дяків, В. М. Островерхов, Л. В. Балабанова, О. В. Сардак, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М.В. Корінь, Б. Б. Остапюк, Г. В. Обруч та інші [1-4]. Науковцями були висвітлені різні важливі питання стосовно управління розвитком, мотивації та стимулювання персоналу. Поряд з цим, в умовах швидкого розвитку цифрових технологій набувають значення питання щодо розроблення нових підходів до управління персоналом.

Метою статті є аналіз впливу цифровізації на управління персоналом та розроблення нового підходу із врахуванням специфіки різних поколінь, а також визначення ключових факторів, що сприяють підвищенню ефективності адаптації співробітників до сучасних вимог ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Минули часи, коли стіл для пінг-понгу, безкоштовна кава і печиво могли залучити найкращих фахівців, талановитих людей до своєї компанії. Сучасним працівникам потрібно зовсім інше, зараз досвідчені роботодавці розуміють це. Сьогодні компанії шукають інноваційні рішення у боротьбі за таланти, приділяючи пріоритетну увагу благополуччю, кар'єрному зростанню та фінансовій стабільності. Це дуже корисно для тих фахівців, які обирають конкретну компанію.

Коли компанії починають боротьбу за унікальних та досвідчених фахівців, вони

готові запропонувати їм спеціальні пропозиції, пільги, індивідуальні пакети, які можуть привабити людей для роботи у компанії, та виділитися серед інших цікавими пропозиціями про роботу. Окрім підвищення морального духу, стратегічні пільги можуть знизити плинність кадрів та сприяти формуванню позитивної культури на робочому місці [5]. Але ще треба стати таким фахівцем, за якого компанії будуть боротися і запропонують кращі умови роботи.

У найближчі роки буде велика трансформація в управлінні персоналом компаній, цифровий менеджмент буде супроводжуватися новими вимогами до компетенцій фахівців, новими викликами, пов'язаними з безпекою даних, прозорістю бізнес-процесів та доступністю технологій. Тенденції в цифровізації передбачають, що навички, необхідні для ефективної роботи та взаємодії з клієнтами, будуть розширюватись і включатимуть інструменти штучного інтелекту, роботу з великими даними, адаптацію до нових цифрових середовищ і здатність вирішувати нестандартні завдання.

Згідно з дослідженням Forbes [6], десять навичок будуть найбільш затребуваними у сфері цифрового клієнтського досвіду в найближчі роки. Володіння цими навичками стане значною перевагою для працівників, оскільки вони дозволяють адаптуватися до нових умов і забезпечувати високий рівень обслуговування. Основними навичками є:

Цифрова грамотність - це можливість ефективно використовувати цифрові пристрої, програмне забезпечення, цифрові платформи та додатки. Ці знання допомагають персоналу швидше, за допомогою цифрових інструментів виконувати поставлені задачі, використовувати нові технології. А також навчати інших, передаючи їм свій досвід та знання.

*Навички та компетенції для фахівців майбутнього
(сформовано автором на основі джерел [10-13])*

НАВИЧКИ	ОПИС
Цифрова грамотність	Включає вміння безпечно та ефективно використовувати цифрові пристрої, програмне забезпечення та додатки. Ця навичка допомагає працівникам легко спілкуватися та працювати з цифровими інструментами, орієнтуючись на нові технології та їх вплив на роботу та бізнес.
Аналітика даних	Охоплює вміння працювати з даними, розуміти їхній сенс і використовувати для прийняття рішень. Грамотність даних дозволяє працівникам аналізувати дані, перевіряти їх достовірність і робити висновки на їх основі, що робить їх цінними для бізнесу.
Критичне мислення	Навичка аналізувати інформацію, засновану на доказах, що допомагає розпізнавати фейкові новини та не піддаватись упередженням. Критичне мислення дозволяє працівникам ставити питання щодо достовірності інформації, приймати обґрунтовані рішення та ефективно вирішувати проблеми.
Емоційний інтелект	Вміння розпізнавати й управляти своїми емоціями та емоціями інших людей. Емоційний інтелект покращує роботу в команді, дозволяє розвивати емпатію, важливу для роботи з клієнтами, а також допомагає зберігати позитивний настрій у складних ситуаціях.
Креативність	Вміння знаходити нові ідеї та підходи для вирішення проблем. Креативність необхідна для генерації інноваційних рішень і пристосування до змін на робочому місці, особливо в умовах автоматизації рутинних завдань.
Співпраця	Здатність ефективно працювати з іншими людьми, включно з віддаленими командами та гібридними робочими групами. Співпраця допомагає підтримувати ефективність роботи в проєктах і забезпечує обмін ідеями в умовах сучасних гнучких організаційних структур.
Гнучкість	Здатність адаптуватися до швидких змін, нових технологій та високих темпів роботи. Гнучкість важлива для подолання стресу та відкритості до нових можливостей у швидко мінливих умовах роботи.
Лідерські навички	Вміння керувати командами та вести їх до досягнення спільних цілей. Лідерські навички актуальні не лише для керівних посад, а й для будь-якого працівника, оскільки передбачають вміння мотивувати інших та приймати відповідальність за результати роботи.
Тайм-менеджмент	Вміння ефективно розподіляти свій робочий час, щоб досягати цілей без перевантажень. Розвиток тайм-менеджменту дозволяє зберігати баланс між роботою та особистим життям і знижує ризик професійного вигорання.
Цікавість та безперервне навчання	Прагнення до постійного розвитку та оновлення знань, що є основою адаптації до швидких змін на ринку праці. Ця навичка дозволяє працівникам залишатися гнучкими та конкурентоспроможними, підтримуючи свої професійні знання на актуальному рівні.

Аналітика даних – це вміння працювати з даними, швидко аналізувати їх та обирати тільки те, що потрібно та важливо з великої кількості інформації, надавати правильну інформацію та приймати відповідні рішення, що робить ці дані цінними для бізнесу.

Критичне мислення - це система суджень, яка дозволяє аналізувати інформацію таким чином, щоб на її підставі ухвалювати раціональні рішення. Це здатність відрізнити істину від неправдивої інформації, що надзвичайно важливо в так звану епоху постправди, в

яку ми зараз живемо [7]. В нашому світі, існує безліч не вирішених проблем, гостра конкуренція в бізнесі, критичне мислення допомагає не розгубитися у потоці інформації, відстояти свою точку зору на переговорах, донести своє видіння ситуації.

Критичне мислення допомагає в управлінні конфліктами, це дуже важливо для будь-якої організації, адже дає можливість об'єктивно оцінити ситуацію, запропонувати своє альтернативне рішення [7].

Емоційний інтелект - це здатність розуміти та керувати своїми власними емоціями та емоціями інших людей [8]. У сучасному світі, де відбуваються постійні стресові ситуації: військові події, втрата близьких людей, втрата здоров'я, роботи, домівки, дуже важливо розуміння емоцій інших людей та талант займатися з ними комунікацією. Емоційний інтелект - це важлива частка успішного життя. В такому емоційно важкому світі як зараз, необхідно розуміти людей, допомагати їм вирішувати складні проблеми, особливо психологічні, які є у дуже великої кількості населення країни. Емоційний інтелект робить нас сильніше, більш гармонійними, зменшує стрес, вчить бачити позитив у різних ситуаціях та розвивати оптимізм.

Креативне мислення – це здатність мислити творчо, завжди відрізнятися від багатьох інших людей творчими мислями, здатністю прийняття нестандартних рішень та підходів навіть у звичайних ситуаціях [9].

Креативне мислення, ще одна навичка, якою володіє тільки людина, що допомагає вирішувати різні проблеми та ситуації нестандартними методами, вміння генерувати інноваційні рішення, нові підходи. Це дуже важливо для сучасного персоналу.

Наприклад, нам необхідно вирішити завдання, що стосується скорочення персоналу компанії, таким шляхом, щоб мінімізувати втрати

колективу, особливо кваліфікованого персоналу. Тут може знадобиться навичка креативного мислення, щоб запропонувати кращий варіант вирішення проблеми, можливо запропонувати рейтинг, за яким будуть відібрані кращі фахівці, які більш продуктивні для компанії. Креативним мисленням володіє не кожна людина, тому розвивати творчі здібності, генерувати цікаві ідеї, розвивати не стандартне мислення - це потрібно сучасному персоналу.

Лідерство – у сучасному світі набуває особливого значення, вона приносить користь як для самого персоналу так і для організації. Людина яка може відповідати за інших, вести за собою, брати відповідальність за команду, надавати допомогу в роботі та особистих питаннях, завжди буде затребувана.

Така людина має бажання допомагати іншим в організації, завжди підтримує в колективі тих, хто не має достатнього досвіду, хто не впевнений у собі, хто розгубився і не може впоратися з великим обсягом роботи, хто сумнівається у своїх силах. Тобто лідер має бажання бути постійно необхідним своєї команді та колективу в цілому, тому що справжній лідер той, хто піклується про всіх.

Ефективність діяльності будь-якої компанії більш за все залежить від керівників, від їх стилю і методів управління, підходів до виробництва, наявності фахових компетенцій, лідерських якостей та особистих вподобань керівника.

В нашому житті відбуваються постійні зміни, через них ми сприймаємо світ. Але ці зміни неоднаково впливають на різні покоління людей. Кожне з поколінь має свою унікальність та особливості. Якщо правильно визначити переваги та недоліки кожного покоління, ми зможемо за допомогою інструментів менеджменту, вірно використати ці особливості у вирішенні складних задач, та ефективно налагодити діяльність підприємства. Необхідно підбирати

персонал на конкретну посаду, яка найкращим чином підходить людині конкретного покоління, з його перевагами, професійними навичками, які він зможе тут продемонструвати.

Проаналізуємо характеристики поколінь та розглянемо їх основні риси.

Покоління бебі-бумерів (1946–1964) цінує стабільність і кар'єрний ріст, для них великого значення має авторитет, дуже досвідчені та відповідальні, які можуть стати класними наставниками, тому що всі вони досвідчені фахівці. Для них бути хорошим працівником означає бути довготривалим працівником. Зміна роботи пов'язана для них зі стресом. Головним мотиваційним фактором, який спонукає бебі-бумерів до роботи, є гроші [10].

Покоління X (1965-1980) - це покоління, що пережило багато технологічних зрушень. Це покоління виховане в дусі праці та самостійності, дуже цінують незалежність і вміння бути самостійними. Дуже економлять. Час – гроші, не про них, їх життя не було в залежності від цифрових технологій, люди цього покоління цінують стабільність, вони навчилися бути гнучкими та адаптуватися до навколишніх проблем.

Покоління Y, їх ще називають мілленіали (1981-1996) - це покоління вже зовсім інші люди, де інтернет посідає значне місце в їх житті, що значно вплинуло на їх спосіб мислення та сприйняття інформації, прагнуть балансу між кар'єрою та особистим життям, полюбують гнучкі графіки роботи, для цього покоління має значення саморозвиток та кар'єрне зростання. Мілленіали майстерно володіють технологіями, воно відоме своєю активною громадянською позицією, активністю у соціальних мережах та зацікавленістю у соціальних проблемах. [11].

Покоління Z (1997–2012) – це вже «цифрові аборигени», які володіють інтернетом та смартфонами з дитинства,

вони звикли до миттєвого доступу будь-якої інформації та спілкування в он-лайн. Активно використовують цифрові технології, що впливають на їх вподобання, цінності та спосіб сприйняття інформації. Це покоління відрізняється бажанням знайти швидкі та ефективні рішення, а також активністю у створенні контенту та самовираженні.

Покоління Альфа (з 2013- 2024) – наймолодше покоління, що зростає у світі новітніх технологій, таких як штучний інтелект і автоматизація. Матеріальні цінності діти покоління Альфа сприймають як належне. Це покоління росте в суспільстві, де вже задоволені всі базові потреби [12].

Кожне покоління має свої унікальні характеристики, тому знання особливостей кожного покоління допомагає кращої побудові більш гармонійного світу, де кожен знає та поважає цінності та переконання інших поколінь. Тож визначати відмінності між поколіннями, використовуючи конкурентні переваги та особливості кожного – це ключ до розуміння сучасного суспільства.

Які ж покоління краще впораються з якою роботою, адже велика кількість існуючих підприємств потребує різних фахівців, з різними якостями, можливостями, навичками та компетенціями. Перші будуть краще керувати командою, підприємством, створювати умови для розвитку, впроваджувати інноваційні стратегії, другі мають нестандартний підхід до вирішення проблемних ситуацій та виходу з криз, будуть класні антикризові менеджери, треті можуть швидко зібрати команду та визначити вірно в ній ролі всіх членів команди та керувати нею для здійснення любого проєкту. У кожного покоління свої вподобання, цінності, унікальність, необхідності, тому до кожного потрібен індивідуальний підхід, щоб мати успішний персонал.

Таблиця 2

*Переваги поколінь та їх професійні можливості
(Джерело: розробка автора)*

Назва покоління	Переваги	Професійні можливості
Покоління бебі-бумерів	Часто займали найвищі посади через багато років сумлінної та результативної праці. Вміють вирішувати та залагоджувати конфлікти.	Головним мотиваційним фактором, який спонукає бебі-бумерів до роботи, є гроші. Багато представників, добре справляються з новими технологіями. Цінують роботу в колективі.
Покоління X	Це покоління виховане в дусі праці та самостійності. Вони цінують особисту незалежність і вміння бути самостійними.	Не дружать з інтернетом. Їх не потрібно залучати до прийняття важливих рішень, але вони дуже відповідальні, гарні виконавці.
Міленіали – покоління Y	Майстерно володіють технологіями, знають їхні можливості та використовують у повсякденному житті	Дуже працездатні, вміють йти до мети попри все, Хочуть віддачі від своєї роботи, приймати участь у прийнятті рішень. Вони можуть бути не тільки виконавці, але і хороші управлінці.
Покоління Z	Це покоління відрізняється бажанням знайти швидкі та ефективні рішення, а також активністю у створенні контенту та самовираженні. Вміє багатозадачно працювати та швидко адаптуватися до нових технологій та змін у суспільстві	Люди швидких результатів, не хочуть жити на роботі заради грошей. Не розуміють та не визнають субординацію. Не визнають робочих графіків, нормованого робочого дня. Хочуть заробляти і отримувати винагороду не за час, проведений в офісі, а за результат. Не потрібний офіс, потрібна свобода. Дуже креативні, вміють швидко обробляти багато різної інформації і видавати несподівані рішення. Для них підходить робота фрілансером.
Покоління Альфа	Альфа легко сприймають великі обсяги інформації та швидко навчаються. Альфа дбатимуть про планету та екологію.	Покоління Альфа є унікальним тому, що ці діти народжені в епоху діджитал-технологій та соціальних мереж, в зовсім інших умовах. Гаджети вже давно стали частиною їх реальності. Але їх завданням буде збереження планети та майбутніх поколінь.

Наприклад, розглянемо *покоління X*: для них вища освіта – обов'язково! В них дуже високий рівень загальної ерудиції, але більшість з них не вміють користувалися гаджетами, не дружать з інтернетом. Але ті, що вміють працювати з комп'ютерами будуть хорошими виконавцями у своїй сфері. Такі люди цінують стабільність у всьому, заради неї можуть терпіти багато труднощів, але їх пугає можливість приймати важливі рішення. Вони переважно виконавці, тому рішення потрібно приймати за них.

Покоління Y, які вирости у дворах, командні гравці, вони завжди допомагають іншим. Для них дуже важлива соціальна взаємодія, потрібен колектив, дуже працездатні. Інтернет увійшов в їх життя вже у дорослому віці, тому вони цінують його можливості В цьому поколінні багато жінок - бізнес-леді, для них діти та сім'я не головне, вони бажають реалізуватися у своїй справі і це декларують. Хочуть віддачі від своєї роботи і більшу участь у прийнятті рішень. Це люди, які знають як правильно знайти комунікації, знайти компроміс у

вирішенні проблеми. Це покоління може ставити довгострокові цілі і йдуть до них. Вміють заробляти, заощаджувати та бути успішними. Вимогливі до себе і до інших. Тому з них вийдуть як професійні виконавці, так і хороші керівники [13].

Покоління Z, це - люди швидких результатів. Це зовсім інше покоління, вони не хочуть працювати без вихідних, щоб отримати 5 тис \$ через 5 або 10 років, результат потрібен їм зараз. Не розуміють та не визнають субординацію, не налаштовані на кар'єру і планування. Тому вони не хочуть жити на роботі заради грошей. Вони прагнуть свободи, не хочуть мати чіткій розпорядок робочого дня, та нормований графік роботи. Для цього покоління не потрібен зовсім офіс, хочуть працювати дистанційно та жити де хочуть. Саме впровадження тотальної цифровізації дала таку можливість цьому поколінню, вони хочуть заробляти і отримувати винагороду не за час, проведений в офісі, а за результат.

Покоління Z - знають всі можливості для самоосвіти, і, коли їм потрібно щось дізнатися, мають миттєвий доступ до інформації. Але вони безвідповідальні, як в соцмережах, так і по життю – не цей друг, так інший, не ця компанія, так інша. Не розуміють цінність стосунків, не вкладаються в людей. Не мають конкретних цілей, ні в бізнесі, ні в житті.

А ще не розуміють, як грати в команді, живуть самі по собі. Індивідуалісти. Покоління –“я”. Головне, що гроші для них не мотивація, якщо робота їм не цікава. Гроші їм потрібні для отримання нових вражень та емоцій. Це покоління мандрівників, вони можуть жити в мінімальному комфорті, в будь-якій країні. Все їх життя – наплічник та ноутбук. Зібралися і поїхали на нове місце.

Тобто дуже їм подобається фрілансерство. Фрілансери можуть обирати найбільш зручне місце для роботи, таке як кав'ярня, парк або власний дім. Більшість з них працюють з дому, але також використовують інші локації для роботи, що

сприяє підвищенню продуктивності. Що цікаво, компанії також зафіксували збільшення щорічного прибутку після того, як дозволили своїм працівникам працювати вдома. Фрілансери вважають себе щасливішими в порівнянні зі штатними працівниками. Крім того, 68% повідомили про покращення якості життя після переходу на фріланс [14].

Як же працювати з поколінням Z, якщо їх не цікавлять ні гроші ні кар'єра. Дуже важливо чітко давати завдання, конкретно та детально, краще заробітна плата кожний день, тому що вони хочуть бачити результат миттєво. Хвалити за досягнення та давати їм тільки цікаву для них роботу, де вони можуть проявити себе креативно. Можливо залучити в команду, тому що їм подобаються тусовки, групи, форуми, цим людям важливо робити щось корисне, емоційно заряджатися. Вони відрізняються від інших поколінь, їм подобається волонтерська діяльність, їм цікаво займатися соціальними проєктами, щиро хочуть врятувати світ. І рятують його! [13].

Фрілансери можуть працювати одночасно в декількох компаніях та бути успішним в цьому напрямку. Керівники компаній можуть використовувати їх на неповний робочий час, для вирішення креативних та спеціальних завдань.

Покоління Альфа, останнє покоління, яке вирізняється нетерплячістю та багатозадачністю. Вони звикли миттєво отримувати інформацію та відповіді на свої запити. Це покоління взагалі не знає світу без інтернету та мобільного зв'язку, тому відстань для них не має такого значення, як для попередніх поколінь, легко сприймають велику кількість інформації та швидко навчаються. До того ж прогнозують, що саме це покоління призведе справжній технічний бум [15]. Воно буде берегти планету, нести відповідальність за екологічний стан землі, будуть знаходити інноваційні рішення для збереження ресурсів.

Висновки. В нашому цифровому світі, де існує потреба у великій кількості фахівців для різних підприємств, необхідно інший підхід до управління персоналом. Якщо ви керівник компанії, та вмієте підібрати собі персонал для успішної та ефективної роботи, візьміть на озброєння собі теорію поколінь, використовуйте її паралельно з можливістю навчання персоналу цифрової грамотності. А головне, дайте можливість персоналу придбати необхідні навички за рахунок вашої компанії. Тоді у вас буде можливість мати найуспішніших співробітників у вашій компанії, яка постійно розвивається, має свою нішу на ринку та приносить прибуток її керівникам та державі.

Запропонований автором підхід до управління персоналом із врахуванням специфіки різних поколінь, а також визначення ключових навичок майбутнього, буде сприяти швидкої адаптації співробітників до сучасних вимог ринку праці та підвищенню ефективності персоналу компаній.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139-149.
4. Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 1(112). С. 113-118.

5. Кава та печиво в офісі давно не вражають. 5 привілеїв, які дійсно потрібні вашій команді. URL:

<https://kadrovik.isu.net.ua/news/583515-kava-ta-pechyvo-v-ofisi-davno-ne-vrazhayut-5-pilh-yaki-naspravdi-potribni-vashiy>

6. Національне агентство кваліфікацій. Топ-10 найбільш затребуваних умінь та навичок на найближчі 10 років: дослідження Forbes. URL: <https://nqa.gov.ua/news/top-10-najbils-zatrebuvanih-umin-ta-navicok-na-najblizci-10-rokiv-doslidzenna-forbes/>

7. Критичне мислення — поради з розвитку. URL: <https://happymonday.ua/jak-rozvinuty-krytychne-myslennja>

8. ЦО TAKE ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЯК ЙОГО РОЗВИВАТИ. URL: <https://www.sens.lviv.ua/shho-take-emocijnyj-intelekt-ta-yak-jogo-rozvyvaty/>

9. Креативне мислення: його розвиток, поради та прийоми. URL: <https://ua.crp-wroclaw.com/blog/креативне-мислення-його-розвиток-пор/>

10. Покоління «бебі-бумерів»: що їх характеризує та який вплив вони мають на сучасний ринок праці. URL: <https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/pokolenie-bebi-bumerov-cho-ikh-kharakterizuet-i-kak-oni-vliayut-na-sovremenny-rynok-truda-525>

11. The Nobel Блог. URL: <https://duan.edu.ua/blog/rozkryttja-osoblyvostej-riznyh-pokolin-vid-pokolinnya-x-do-z/>

12. Хто такі покоління Альфа і в чому відмінність від поколінь X,Y,Z? URL: <https://kalabukha.com.ua/hto-taki-pokolinnya-alfa-i-v-chomu-vidminnist-vid-pokolin-x-y-z/>

13. Покоління X, Y, Z. Теорія поколінь. Кого і як брати на роботу? URL: <https://kalabukha.com.ua/pokolinnya-z-y-x-teoriya-pokolin-koho-i-yak-braty-na-robotu/>

14. Хто такі фрілансери? Переваги та недоліки роботи з самозайнятими фахівцями. URL: <https://www.alife.com.ua/hto-taki-frilansery-perevagy-ta-nedoliky-roboty-z-samozajnyatymy-fahivczyamy/>

15. Покоління Альфа: хто вони і що про них варто знати. URL: <https://porogy.zp.ua/2024/07/pokolinnya-alfa-hto-vony-i-shho-pro-nyh-varto-znaty/>

REFERENCES

1. 1. Diakiv O. P., Ostroverkhov V. M. (2018) *Upravlinnia personalom: navchalno-metodychnyi posibnyk (vydannia druhe, pererobl. i dopovneno)*. [Human Resources Management: Educational and Methodological Manual (Second Edition, Revised and Supplemented)] Ternopil: TNEU, p. 288

2. Balabanova L. V. (2019) *Upravlinnia personalom : pidruchnyk dlia stud. vyshch. navch. zakl.* [Human Resources Management: A Textbook for Students of Higher Education Institutions]/ L. V. Balabanova, O. V. Sardak . – Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, p. 468

3. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) *Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii*. [Management of Personnel Development of Railway Transport Enterprises in the Context of Digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No 74. p. 139-149

4. Obruch H. V. (2020) *Tsyfrovi instrumenty upravlinnia adaptatsiiei personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v konteksti zabezpechennia yikh zbalansovanoho rozvytku* [Digital Tools for Managing Staff Adaptation in Railway Transport Enterprises in the Context of Ensuring Their Sustainable Development] *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. No 1(112). p. 113-118.

5. Kadrovik (2025) *Kava ta pechyvo v ofisi davno ne vrazhaiut. 5 pryvileiv, yaki diisno potribni vashii komandi*. Available at: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/583515-kava-ta-pechyvo-v-ofisi-davno-ne-vrazhayut-5-pilh-yaki-naspravdi-potribni-vashiy>

6. Natsionalne ahentstvo kvalifikatsii (2022) *Top-10 naibilsh zatrebuyanykh umin ta navychok na naiblyzhchi 10 rokiv: doslidzhennia Forbes*. Available at: <https://nqa.gov.ua/news/top-10-najbils->

[zatrebuyanykh-umin-ta-navicok-na-najblizci-10-rokiv-doslidzhennia-forbes/](https://nqa.gov.ua/news/top-10-najbils-zatrebuyanykh-umin-ta-navicok-na-najblizci-10-rokiv-doslidzhennia-forbes/)

7. Happy Monday (2019) *Krytychne myslennia — porady z rozvytku*. Available at: <https://happymonday.ua/jak-rozvyvuty-krytychne-myslennja>

8. Sens. (2025) *Shcho TAKE EMOTsIINYI INTELEKT TA YaK YOHO ROZVYVATY*. Available at: <https://www.sens.lviv.ua/shho-take-emocziynij-intelekt-ta-yak-jogo-rozvyvaty/>

9. Bloh Tsentr Personalnoho Rozvytku (2024) *Kreatyvne myslennia: yoho rozvytok, porady ta pryomy*. Available at: <https://ua.crp-wroclaw.com/blog/kreatyvne-myslennia-yoho-rozvytok-por/>

10. NOVAROBOTA.UA (2023) *Pokolinnia «bebi-bumeriv»: shcho yikh kharakteryzuie ta yakyi vplyv vony maiut na suchasnyi rynok pratsi*. Available at: <https://novarobota.ua.ua/articles-jobseeker/pokolenie-bebi-bumerov-cho-ikh-kharakterizuet-i-kak-oni-vliayut-na-sovremenny-rynok-truda-525>

11. The Nobel Bloh. (2025) Available at: <https://duan.edu.ua/blog/rozkrytya-osoblyvostej-riznyh-pokolin-vid-pokolinnya-x-do-z/>

12. Kalabukha. (2019) *Khto taki pokolinnia Alfa i v chomu vidminnist vid pokolin X,Y,Z?* Available at: <https://kalabukha.com.ua/hto-taki-pokolinnya-alfa-i-v-chomu-vidminnist-vid-pokolin-x-y-z/>

13. Kalabukha/ (2017) *Pokolinnia X, Y, Z. Teorii pokolin. Koho i yak braty na robotu?* Available at: <https://kalabukha.com.ua/pokolinnya-z-y-x-teoriya-pokolin-koho-i-yak-braty-na-robotu/>

14. ALL about life. (2025) *Khto taki frilansery? Perevahy ta nedoliky roboty z samozainiatymy fakhivtsiamy*. Available at: <https://www.alife.com.ua/hto-taki-frilansery-perevag-y-ta-nedoliky-roboty-z-samozajnyatymy-fahivczyamy/>

15. Porogy. (2024) *Pokolinnia Alfa: khto vony i shcho pro nykh varto znaty*. Available at: <https://porogy.zp.ua/2024/07/pokolinnya-alfa-hto-vony-i-shho-pro-nyh-varto-znaty/>

УДК 330.342

ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Куземко А.В., аспірант (ХНУ ім. В.Н. Каразіна)

Проведено аналіз чинників та умов впровадження інновацій у традиційні бізнес-моделі, а також розвитку інноваційного бізнес-моделювання. Виокремлено причини застосування інновацій у традиційних бізнес-моделях і напрями їх реалізації. Визначено межі впровадження інновацій у бізнес-моделі в цілому, в окремі бізнес-процеси, а також у систему взаємопов'язаних бізнес-процесів. Проаналізовано вплив ключових факторів на створення та успішну реалізацію інноваційних бізнес-моделей. Виявлено, що інноваційні бізнес-моделі мають універсальний характер і можуть застосовуватися на будь-яких стадіях життєвого циклу компанії.

Ключові слова: *інноваційні бізнес-моделі, бізнес-процеси, трансформація, цифрова економіка, ефективність.*

PECULIARITIES OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE BUSINESS MODELS OF COMPANIES IN MODERN CONDITIONS

Kuzemko A.V., PhD student (KhNU named after V.N. Karazin)

The development and application of business models as an element of strategic management is widespread in modern corporate governance practice. At the same time, in the context of a sharp change in the methods of competition towards increasing the importance of value propositions and transforming conceptual approaches to business management, the need for adequate business modeling to meet new requirements is growing significantly. The article analyzes the factors and conditions for introducing innovations into traditional business models, as well as the development of innovative business modeling. The reasons for the use of innovations in traditional business models and directions of their implementation are allocated. The boundaries of introducing innovations in the business model as a whole, in individual business processes, as well as in the system of interrelated business processes are determined. The influence of key factors on the creation and successful implementation of innovative business models is analyzed. It is found that innovative business models are universal in nature and can be applied at any stage of the company's life cycle.

The study found that for many modern companies, especially in advanced industries, the use of innovative business models is a vital necessity. According to the approach of many authors, innovations in the business model are an important source of competitiveness of enterprises, and the main purpose of developing and applying innovative business models in companies is to improve business processes in terms of creating opportunities for applying innovations in the existing business model. The analysis shows that the innovative business models and management systems currently used by most large corporations correspond to the basic understanding of the modern concept of corporate governance and strategic management. Based on the results of the analysis, the author concludes that there is a need for wider implementation of innovative business models in modern business practice in any industry and field of activity.

Keywords: *innovative business models, business processes, transformation, digital economy, efficiency.*

Постановка проблеми. Бізнес-моделі останнім часом дедалі активніше застосовують різні виробничі та комерційні компанії в їхній боротьбі за споживачів і ринки. Вже на початку поточного століття дослідники зазначали, що конкуренція між підприємствами сьогодні – це вже конкуренція не між продуктами, а між бізнес-моделями [1]. У цьому контексті набуває актуальності дослідження особливостей розроблення та застосування інноваційних бізнес-моделей підприємствами, що діють на різних сегментах ринків, виявлення та систематизація чинників, що впливають на створення інноваційних бізнес-моделей, оцінка їхнього впливу з точки зору зміни номенклатури продукції, що випускається, розширення кола споживачів, трансформації стратегічних особливостей ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У процесі дослідження проведено вивчення сучасних зарубіжних праць у галузі корпоративного та стратегічного управління бізнес процесами К. Зотт (C. Zott), Р. Аміт (R. Amit) і Л. Массе (L. Massa) [2], Н.Дж. Фосса (N.J. Foss) і Т. Саебі (T. Saebi) [7], Р. Родрігес (R. Rodriguez), Ф. Дж. Моліна-Кастільо (F. J. Molina-Castillo) і Г. Свенссоном (G. Svensson) [17], М.Г.Е. Вельтера (M.G.E.Velter), В. Бітцера (V.Bitzer), Н.М.П. Бокена (N.M.P. Bocken) та Р. Кемпа (R. Kemp) [18], М. Камарго (M.Camargo) М. Дюма (M. Dumas) та О. Гонсалес-Рохас (O. González-Rojas) [22].

Проблематику цифрових бізнес-моделей для сучасних підприємств в умовах цифрової економіки розглядали Колешня Я. [19], Величко К., Цибульська Е. [20].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. В літературі досліджено і узагальнено теорію і практику формування бізнес-моделей, але все ж потребує детального дослідження та розробки рекомендації щодо вдосконалення та стимулювання

інноваційних бізнес-моделей та можливість адаптації компаній в умовах сучасних реалій цифровізації.

Мета статті є визначення особливостей розроблення інноваційних бізнес-моделей у сучасних умовах, виявлення та вивчення чинників, що впливають на впровадження інновацій у бізнес-моделі компаній, оцінювання значущості основних чинників з погляду їхнього впливу на підвищення ефективності діяльності компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. У найзагальнішому вигляді бізнес-модель є компактним описом бізнесу, призначеним для його характеристики в контексті ринкової поведінки та аналізу діяльності системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, що його складають. Бізнес-модель також часто трактують як концептуальне уявлення про підприємницьку діяльність у вигляді логічного схематичного опису бізнесу, що має на меті допомогти в оцінці ключових чинників успіху компанії та розробити на цій основі стратегію ринкової поведінки. Так, К. Зотт (C. Zott), Р. Аміт (R. Amit) і Л. Массе (L. Massa) зазначають, що бізнес-моделі роблять наголос на системному, цілісному підході до пояснення того, як фірми «ведуть бізнес» [2].

У рамках широкого підходу до визначення цього поняття бізнес-модель трактується як певна система дій, що складається з безлічі взаємопов'язаних видів діяльності (бізнес-процесів), включно з діяльністю в ланцюжку створення вартості, вибором клієнта, вибором продукту або послуги тощо [3].

Нині існує безліч різноманітних бізнес-моделей, у рамках яких за допомогою різних способів відображаються особливості ринкової поведінки компаній. Найбільш важливими елементами аналізу (залежно від обраної бізнес-моделі) є: ключові цілі розвитку компанії, принципи організації та ведення бізнесу, особливості корпоративної культури компанії, цільова аудиторія

споживачів і особливостей вибудовування відносин з клієнтам, структура і склад ключових бізнес-партнерів (а також порядок взаємовідносин з ними), галузеві особливості сфери діяльності компанії і т.д.

Крім цього, в останні два десятиліття дедалі більшого поширення набуває практика впровадження інновацій в управління і бізнес, зокрема на рівні розроблення та адаптації своїх бізнес-моделей до нових умов ведення бізнесу. Різноманітні компанії дедалі активніше трансформують нові ідеї в поліпшені бізнес-моделі, щоб просуватися, конкурувати й успішно диференціювати себе на ринку. З'явилися і почали дедалі активніше застосовуватися інноваційні бізнес-моделі (business model innovation (BMI)), що вважаються принципово іншим способом ведення бізнесу в рамках існуючого [4]. Інновації в бізнес-моделі розглядаються сьогодні як новий спосіб створення вартості, що дає змогу фірмі поліпшити свою роботу та досягти основної конкурентоспроможності [5-6]. Це визначає високу важливість і значущість інноваційних бізнес-моделей для успішної діяльності компаній в умовах нової конкурентної реальності.

Проте дотепер у науковій літературі не склалося єдиних концептуальних підходів до розуміння сутності та характеристик інноваційних бізнес-моделей, їх класифікації, оцінювання чинників, що впливають на впровадження інновацій в бізнес-моделі. У відомій оглядово-аналітичній праці Н.Дж. Фосса (N.J. Foss) і Т. Саєбі (T. Saebi), яка була опублікована у 2016 р. та охопила 150 рецензованих наукових статей щодо інноваційних бізнес-моделей, опублікованих у період із 2000 до 2015 рр., чітко зазначено, що дотепер «наявна література щодо інноваційних бізнес-моделей... не має теоретичного обґрунтування, а емпіричні дослідження не є кумулятивними» [7, с. 200]. Н.Дж. Фосс і Т. Саєбі стверджують, що наявна

«література стикається з проблемами щодо ясності побудови і має прогалини щодо ідентифікації попередніх умов, непередбачуваних обставин і результатів» [7, с. 200]. Цей висновок підтверджується й іншими дослідниками, які зазначали, що, хоча інноваційним бізнес-моделям приділялося досить багато уваги в літературі, єдиної думки з приводу універсального визначення цього поняття досі немає [8].

Дослідження зарубіжної наукової літератури, присвяченої аналізу розроблення та застосування інноваційних бізнес-моделей, показало, що основний акцент у рамках процедури інноваційного бізнес-моделювання робиться на вивченні впливу організаційних характеристик корпоративної структури на бізнес-процеси. Це пов'язано з тим, що, як зазначають Н.Дж. Фосс і Т. Саєбі, основні дослідження і за традиційними бізнес-моделями, і за інноваційними бізнес-моделями мають очевидний стосунок до сфери стратегії в рамках менеджменту [7, р.221].

Основними цільовими царинами розроблення та застосування інноваційних бізнес-моделей у рамках цього підходу є розвиток бізнесу загалом, управління бізнес-процесами, моделювання бізнесу на основі інновацій. Своєю чергою, до базових елементів корпоративної структури, що найбільшою мірою впливають на бізнес-процеси, відносяться організаційні межі окремих бізнес-процесів та їхня організаційна узгодженість, а також організаційна складність та організаційна легітимність застосовуваної бізнес-моделі. Що стосується основного напрямку теоретичних досліджень та емпіричних розробок у цій царині, то до нього належать дослідження з виявлення інноваційних можливостей наявних бізнес-моделей з метою їх адаптації в нових умовах ведення бізнесу.

Аналіз наукової літератури, присвяченої дослідженню чинників, що

впливають на впровадження інновацій у бізнес-моделі, показав, що й у цій царині й досі існують обмежені знання щодо чинників, які сприяють впровадженню інновацій у бізнес-моделі [9]. У попередніх дослідженнях автори вивчали чинники, що впливають на інновації, дискретно. Це не дає змоги вловити складну природу інновацій у бізнес-моделях, яка передбачає взаємний вплив безлічі взаємопов'язаних факторів [9-11].

Цікавим винятком є робота китайських дослідників, присвячена вивченню чинників, що впливають на інновації в бізнес-моделях на прикладі китайської компанії-виробника високотехнологічного обладнання [1]. Автори дослідження виокремили та провели поглиблений аналіз впливу семи чинників, що впливають на впровадження інновацій у бізнес-моделі високотехнологічної компанії. Це такі чинники:

- тиск ринку,
- державна політика,
- технології (інформаційні технології та технологічні інновації),
- підприємництво,
- культура і стратегія,
- людські ресурси
- організаційні можливості.

Перелічені чинники, своєю чергою, об'єднуються в групи чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також групу факторів, що забезпечують (підтримують). Зокрема, ринковий тиск, державна політика та інформаційні технології є зовнішніми чинниками, а підприємництво і технологічні інновації – внутрішніми чинниками. Своєю чергою, культура і стратегія, людські ресурси та організаційні можливості є підтримувальними факторами.

При цьому, як уже зазначалося раніше, організаційні характеристики корпоративної структури вивчаються найчастіше, оскільки успішна трансформація на інноваційній основі діючої бізнес-моделі прямо і

безпосередньо залежить від організаційних можливостей компанії. Більшість дослідників, які опікуються цими питаннями, зазначають, що для успішного впровадження інноваційної бізнес-моделі фірми мають створювати й підтримувати таку організаційну культуру, в якій цінується навчання та інновації, в якій активно розвиваються новаторська свідомість та інноваційний потенціал усіх співробітників.

Необхідність чіткого поділу чинників за групами зумовлена їхньою різною роллю у формуванні та реалізації конкретних бізнес-стратегій. На підставі проведеного дослідження було зроблено висновки, що компанії, які бажають ефективно впроваджувати інновації у свої бізнес-моделі для підвищення своєї конкурентоспроможності та продуктивності, повинні активно сканувати своє зовнішнє середовище, щоб розуміти зміни в конкуренції та потребах клієнтів, тим самим виявляючи нові маркетингові можливості та нові способи ведення бізнесу, а також приділяти особливу увагу розвитку підприємництва [1, с. 12].

Звертаючись до ключових праць у царині факторного аналізу особливостей побудови та застосування інноваційних бізнес-моделей, слід особливо виокремити дослідження С. Шнайдера (S. Schneider), якого вважають одним із найвідоміших дослідників у царині розроблення та застосування інноваційних бізнес-моделей, аналізу й урахуванні впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на можливості застосування інновацій у бізнес-моделях.

Результати досліджень С. Шнайдера засвідчили, що компанії, які піддаються сильному впливу зовнішніх змін, зосереджені на розкритті об'єктивних можливостей своїх бізнес-моделей, тоді як компанії, які працюють за відсутності зовнішніх змін, концентруються на створенні можливостей для впровадження інновацій у самі бізнес-моделі [9, 12].

Крім того, низка прикладів успішних інноваційних бізнес-стратегій засвідчила, що для пом'якшення когнітивних викривлень, які виникають у разі акцентованої уваги лише на одній складовій, необхідно одночасно враховувати кілька чинників, які впливають на них, і за умови постійного вивчення інноваційних можливостей свого бізнесу, керівники багатьох компаній можуть успішно об'єднати різні моделі поведінки, пропонувані різними можливостями [12].

Що стосується такого внутрішнього чинника як використання нових технологій (технологічні інновації), то зарубіжні дослідження засвідчили, що бізнес-моделі компаній, які ґрунтуються на нових технологіях, позитивно впливають на конкурентну перевагу компанії. Також було доведено, що чим ширше використовуються нові технології в інноваційних бізнес-моделях, тим вища конкурентна перевага компанії [13, с. 2110].

Особливим напрямом досліджень у сфері розроблення інноваційних бізнес-

моделей є так званий «ціннісний» напрямок, у рамках якого інноваційну бізнес-модель трактують, насамперед, як особливий спосіб створення цінності шляхом відкриття нових можливостей, нових ринків, нових методів отримання прибутку тощо [14], а також як опис єдиного комплексного бізнес-процесу компанії через формування мережі створення цінності для задоволення потреб своїх клієнтів і зацікавлених сторін [15]. У рамках цього підходу вважають, що в інноваційній бізнес-моделі відображається, яким чином компанія створює і постачає цінність клієнтам і як вона отримує цінність [16]. Наприклад, у дослідженні, проведеному Р. Родріґес (R. Rodriguez), Ф. Дж. Моліна-Кастільо (F. J. Molina-Castillo) і Г. Свенссоном (G. Svensson), показано, що інноваційні зміни в бізнес-моделях є прекрасною можливістю для розроблення стратегій для створення, захоплення та надання цінності клієнтам на ринку й у суспільстві, для поліпшення доходів і витрат фірми, для побудови адекватної фірмової архітектури (17).

Основні характеристики сучасних підходів до інноваційних бізнес-моделей

Стратегічний фокус впровадження інновацій у бізнес-модель	Процедура впровадження інновацій у бізнес-модель	Автори підходу, рік
Розвиток бізнесу в цілому Управління бізнес-процесами Моделювання бізнесу на основі інновацій	Внесення змін у бізнес-процеси з погляду створення можливостей для інновацій в існуючій бізнес-моделі	Schneider S. (2019)
Керування організаційними змінами кордонів між цілями компанія та їхніми зовнішніми зацікавленими сторонами на основі інновацій	Виокремлення прикордонного характеру інноваційних дій у рамках стійкої бізнес-моделі за основними бізнес-процесами	Velter M.G.E., Bitzer V., Bocken N.M.P., Kemp R. (2020)

Джерело: складено автором.

У рамках «ціннісного» напряму велике значення також має аналіз меж внесення змін до бізнес-моделей. Так, у роботі М.Г.Е. Вельтера (M.G.E.Velter), В. Бітцера (V.Bitzer), Н.М.П. Бокена (N.M.P. Bocken) та Р. Кемпа (R. Kemp), присвяченій дослідженню прикордонного характеру інноваційних дій у межах наявної бізнес-моделі, особлива увага приділяється аналізу різних типів організаційних змін кордонів між цільовими компаніями та їхніми зовнішніми зацікавленими сторонами [18]. В основі дослідження М.Г.Е. Вельтера, В. Бітцера, Н.М.П. Бокена та Р. Кемпа лежить методологія концепції прикордонної роботи, за допомогою якої було виокремлено й вивчено організаційні кордони процесів отримання інформації, ведення перемовин, а також результати та наслідки порушення і зміни організаційних кордонів. Автори виявили, що складність узгодження різних дій з проведення організаційних змін виникає внаслідок різного розуміння цінності в різних суб'єктів взаємодії, внаслідок розбіжності інтересів у зацікавлених сторін, а також різного розуміння процесів поділу ризиків і відповідальності [18].

У результаті ці розбіжності обмежують відкритість дійових осіб для узгодження в рамках наявних процесів і дій, а отже, для їхнього подолання необхідні взаємні зміни кордонів. Таким чином, упровадження інновацій в наявній бізнес-моделі та зміни організаційних кордонів дадуть змогу підвищити ефективність участі в ключових бізнес-процесах усіх зацікавлених сторін, поліпшити розуміння організаціями цінності та забезпечити отримання необхідної цінності [18].

Підсумовуючи стислий аналіз основних сучасних підходів і напрямів аналізу до трактування сутності інноваційної бізнес-моделі, на прикладі підходу, запропонованого М.Г.Е.Вельтером, В.Бітцераом, Н.М.П.Бокеном і Р.Кемпом, порівняно з підходом С. Шнайдера потрібно відзначити

їх взаємну взаємодоповнюваність. Шнайдера потрібно відзначити їхню взаємну доповнюваність попри зовнішні відмінності. У таблиці наведено стратегічні фокуси і процедури впровадження інновацій у бізнес-модель у рамках двох позначених підходів.

Отже, для успішного розроблення та впровадження інноваційної бізнес-моделі необхідно враховувати як внутрішні можливості самої компанії та застосовуваної в ній бізнес-моделі, а також особливостей бізнесу, так і кордони, що склалися між ключовими бізнес-процесами.

Важливим питанням, що стосується створення і практичного застосування інноваційних бізнес-моделей, є завдання організації ефективного процесу трансформації наявної бізнес-моделі. Даний процес часто гальмується і втрачає частину ефективності від впровадження інновації внаслідок об'єктивної складності самої організаційної структури компанії, яка може мати недоліки, зумовлені системою існуючих взаємозв'язків усередині фірми. Зокрема, згідно з досить широко поширеною думкою, впроваджувані в бізнес-моделі інновації являють собою «сплановані, нові, нетривіальні зміни ключових елементів бізнес-моделі фірми та/або архітектури, що пов'язує ці елементи» [7], які можуть суперечити наявним і вже звичним як співробітникам фірми, так і її клієнтам, елементам і навичкам взаємодії.

Такий стан протиріччя стає дедалі більш вираженим і гострим в умовах цифровізації, зокрема, внаслідок об'єктивних складнощів унесення змін до програмного забезпечення багатьох компаній, а також унаслідок складності самого процесу впровадження цифрових технологій в управління бізнес-процесами. Наразі для підвищення ефективності та результативності наявних бізнес-процесів необхідне здійснення їхнього оцифрування на основі розвитку інформаційних технологій, а також перехід до цифровізації бізнесу та бізнес-процесів загалом [8, 19,

20]. При цьому потрібно зазначити, що наявність прямої залежності успішності створення інноваційної бізнес-моделі від відповідного цифрового, інформаційного середовища, від розвитку штучного інтелекту широко наголошується вченими та практиками [21].

Вплив фактора інформаційних (цифрових) технологій найяскравіше проявляється під час розв'язання питання про зміну рівня організаційної складності компанії, що впроваджує інновації в бізнес-модель. Організаційна складність, як характеристика та елемент організаційної структури компанії, виконує посередницьку функцію між цифровими системами планування ресурсів підприємства та інноваціями в бізнес-моделях і може негативно позначитися на ефективності інновацій [22]. Наявність такої залежності було підтверджено М. Камарго (M. Camargo) М. Дюма (M. Dumas) та О. Гонсалес-Рохас (O. González-Rojas) у їхньому дослідженні 104 фірм по всьому світу, які провели одночасне впровадження цифрових систем планування ресурсів підприємства та здійснення інноваційних змін у бізнес-моделях [22]. Виявлення та опис цієї залежності має важливе практичне значення для оптимізації процесу впровадження цифрових систем планування ресурсів компанії з метою отримання необхідної віддачі від витрат і доходів, пов'язаних з інноваціями в бізнес-моделях.

Висновок. У результаті проведеного дослідження встановлено, що для багатьох сучасних компаній, особливо в передових галузях виробництва, застосування інноваційних бізнес-моделей є життєво важливою необхідністю. Згідно з підходом багатьох авторів, інновації в бізнес-моделі є важливим джерелом конкурентоспроможності підприємств, а основна мета розроблення та застосування в компаніях інноваційних бізнес-моделей полягає в удосконаленні бізнес-процесів з погляду створення можливостей для

застосування інновацій в існуючій бізнес-моделі.

У процесі аналізу встановлено, що інноваційні бізнес-моделі та системи управління, які застосовує нині більшість великих корпорацій, відповідають базовому розумінню сучасної концепції корпоративного управління та стратегічного менеджменту.

Основними сферами застосування інноваційних бізнес-моделей є:

- 1) розвиток бізнесу загалом,
- 2) управління бізнес-процесами,
- 3) моделювання бізнесу на основі інновацій,
- 4) управління організаційними змінами кордонів між цілями компаній,
- 5) управління взаємодією зовнішніх зацікавлених сторін.

Таким чином, зроблено загальний висновок про доцільність і можливість ширшого впровадження інновацій у бізнес-моделювання сучасних компаній.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Tian Q., Zhang S., Huimin Y., Guangming C. Exploring the Factors Influencing Business Model Innovation Using Grounded Theory: The Case of a Chinese High-End Equipment Manufacturer. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. № 5. P. 14-55.
2. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37. P. 1019–1042.
3. Ricart J., Casadesus-Masanell R. How to design a winning business model. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. P. 100–107.
4. Markides C. Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*. 2006. Vol. 23. P. 19–25.
5. Spieth P., Schneckenberg D., Ricart J.E. Business model innovation – State of the art and future challenges for the field. *R&D Management*. 2014. Vol. 44. P. 237–247.
6. Casadesus-Masanell R., Zhu F. Business model innovation and competitive

imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*. 2013. Vol. 34. P. 464–482.

7. Foss N.J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. № 1. P. 200–227.

8. Van Tonder C., Schachtebeck C., Nieuwenhuizen C., Bossink B. A framework for digital transformation and business model innovation. *Journal of Contemporary Management*. 2020. Vol. 25. P. 111–132.

9. Schneider S., Spieth P. Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*. 2013. Vol. 17. P. 755–756.

10. Teece D.J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plan*. 2010. Vol. 43. P. 172–194.

11. Chesbrough H. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Plan*. 2010. Vol. 43. P. 354–363.

12. Schneider S. How to approach business model innovation: the role of opportunities in times of (no) exogenous change. *R&D Management*. 2019. Vol. 49. № 4. P. 399–420.

13. Dymitrowski A., Mielcarek P. Business model innovation based on new technologies and its influence on a company's competitive advantage. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2021. Vol. 16. № 6. P. 2110–2128.

14. Taran Y., Boer H., Lindgren P. A business model innovation typology. *Decision Sciences*. 2015. Vol. 46. P. 301–331.

15. Voelpel S., Leibold M., Tekie E. Escaping the red queen effect in competitive strategy: Sense-testing business models. *European Management Review*. 2005. Vol. 23. P. 37–49.

16. Katsamakos E., Pavlov O. AI and Business Model Innovation: Leverage the AI Feedback Loops. *Journal of Business Models*. 2020. Vol. 8. № 2. P. 22–30.

17. Rodríguez R., Molina-Castillo F.J., Svensson G. The mediating role of

organizational complexity between enterprise resource planning and business model innovation. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 84. P. 328–341.

18. Velter M.G.E., Bitzer V., Bocken N.M.P., Kemp R. Sustainable business model innovation: The role of boundary work for multi-stakeholder alignment. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 247. P. 119–497.

19. Колешня Я. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та особливості. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24, С. 87–91. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14>

20. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>

21. Qu S., Shi H., Zhao H., Yu L., Yu Y. Research on enterprise business model and technology innovation based on artificial intelligence. *Eurasip Journal on Wireless Communications and Networking*. 2021. Vol. 1. P. 1–45.

22. Camargo M., Dumas M., González-Rojas O. Automated discovery of business process simulation models from event logs. *Decision Support Systems*. 2020. Vol. 134. P. 113–284.

REFERENCES

1. Tian Q., Zhang S., Huimin Y., Guangming C. Exploring the Factors Influencing Business Model Innovation Using Grounded Theory: The Case of a Chinese High-End Equipment Manufacturer. *Sustainability*. 2019. Vol. 11. № 5. P. 14–55.

2. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37. P. 1019–1042.

3. Ricart J., Casadesus-Masanell R. How to design a winning business model. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. P. 100–107.

4. Markides C. Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*. 2006. Vol. 23. P. 19–25.
5. Spieth P., Schneckenberg D., Ricart J.E. Business model innovation – State of the art and future challenges for the field. *R&D Management*. 2014. Vol. 44. P. 237–247.
6. Casadesus-Masanell R., Zhu F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*. 2013. Vol. 34. P. 464–482.
7. Foss N.J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. № 1. P. 200–227.
8. Van Tonder C., Schachtebeck C., Nieuwenhuizen C., Bossink B. A framework for digital transformation and business model innovation. *Journal of Contemporary Management*. 2020. Vol. 25. P. 111–132.
9. Schneider S., Spieth P. Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*. 2013. Vol. 17. P. 755–756.
10. Teece D.J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plan*. 2010. Vol. 43. P. 172–194.
11. Chesbrough H. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Plan*. 2010. Vol. 43. P. 354–363.
12. Schneider S. How to approach business model innovation: the role of opportunities in times of (no) exogenous change. *R&D Management*. 2019. Vol. 49. № 4. P. 399–420.
13. Dymitrowski A., Mielcarek P. Business model innovation based on new technologies and its influence on a company's competitive advantage. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2021. Vol. 16. № 6. P. 2110–2128.
14. Taran Y., Boer H., Lindgren P. A business model innovation typology. *Decision Sciences*. 2015. Vol. 46. P. 301–331.
15. Voelpel S., Leibold M., Tekie E. Escaping the red queen effect in competitive strategy: Sense-testing business models. *European Management Review*. 2005. Vol. 23. P. 37–49.
16. Katsamakas E., Pavlov O. AI and Business Model Innovation: Leverage the AI Feedback Loops. *Journal of Business Models*. 2020. Vol. 8. № 2. P. 22–30.
17. Rodríguez R., Molina-Castillo F.J., Svensson G. The mediating role of organizational complexity between enterprise resource planning and business model innovation. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 84. P. 328–341.
18. Velter M.G.E., Bitzer V., Bocken N.M.P., Kemp R. Sustainable business model innovation: The role of boundary work for multi-stakeholder alignment. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 247. P. 119–497.
19. Koleshnya Y. Suchasni tsyfrovi biznes-modeli: sutnist, oglyad ta osoblyvosti. [Modern digital business models: essence, overview and features]. *Entrepreneurship and innovations*, 2022. № 24. C. 87–91. Available at: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.14> [in Ukrainian].
20. Velychko K., Cybulska E., Transformaciya biznes-modelei kompanii: suchasni vikliki ta perspektivi u tsyfrovii ekonomici [Transformation of companies' business models: current challenges and prospects in the digital economy]. *Economy and society*. 2023. № 52. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39> [in Ukrainian].
21. Qu S., Shi H., Zhao H., Yu L., Yu Y. Research on enterprise business model and technology innovation based on artificial intelligence. *Eurasip Journal on Wireless Communications and Networking*. 2021. Vol. 1. P. 1–45.
22. Camargo M., Dumas M., González-Rojas O. Automated discovery of business process simulation models from event logs. *Decision Support Systems*. 2020. Vol. 134. P. 113–284.

УДК 658.012.2:65.012.32:657.22

АНАЛІТИКО-КОНТРОЛІНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ВИКЛИКІВ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Марченко В. В., здобувач (КНУ ім. Михайла Остроградського)

У статті обґрунтовано аналітико-контролінгове забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств як інструмент підвищення їх конкурентостійкості в умовах зростаючої турбулентності ринкового середовища та необхідності адаптації до викликів глобальної конкуренції і сучасного бізнес-середовища.

Автором виокремлено ключові фактори досягнення конкурентних переваг промисловими підприємствами, зокрема: економічні, технологічні, інноваційні, управлінські, екологічні, соціальні, маркетингові та політичні. Визначено роль та складові аналітико-контролінгового забезпечення інноваційного розвитку у підвищенні ефективності процесу стратегізації інноваційного розвитку на основі інструментів контролінгу.

Ключові слова: аналітико-контролінгове забезпечення, інноваційний розвиток, конкурентостійкість, промислові підприємства, управлінські рішення, адаптивність.

ANALYTICAL-CONTROLLING SUPPORT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT AS A TOOL FOR ADAPTING INDUSTRIAL ENTERPRISES TO THE CHALLENGES OF THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

Marchenko V., applicant (Kremenichuk Mykhailo Ostrohradskyi National University)

The article substantiates the analytical and controlling support for the innovative development of industrial enterprises as a tool for enhancing their competitive resilience in the face of increasing market turbulence and the necessity to adapt to the challenges of global competition and the modern business environment. The primary focus is on the role of data collection, processing, and interpretation systems in shaping the strategic stability of enterprises. The study examines the application of modern analytical tools and controlling systems that contribute to improving the validity of managerial decisions and ensuring business process transparency. The significance of intellectual capital, intangible assets, and knowledge as strategic resources for ensuring the long-term competitiveness of enterprises is highlighted. The author identifies key factors in achieving competitive advantages for industrial enterprises, including economic, technological, innovative, managerial, environmental, social, marketing, and political aspects. The role and components of analytical and controlling support for innovative development in enhancing the effectiveness of the innovation strategy process through controlling tools are defined. It is emphasized that the theoretical block is aimed at forming the goals of an industrial enterprise's innovative development at both strategic and operational levels. The methodological block covers the development of a theoretical and methodological toolkit for controlling, designed to ensure

an effective process of innovation strategy formulation for enterprises. The informational-analytical block of analytical and controlling support for innovative development in industrial enterprises is based on a systematic approach to processing, analyzing, and interpreting data necessary for making effective managerial decisions. The conceptual block of analytical and controlling support for innovative development in industrial enterprises plays a key role in developing and substantiating the theoretical and methodological foundations for forming a system of controlling innovative processes in an industrial enterprise.

Keywords: *analytical and controlling support, innovative development, competitive resilience, industrial enterprises, managerial decisions, adaptability.*

Постановка проблеми. В умовах зростаючої турбулентності ринкового середовища та глобальної конкуренції промислові підприємства стикаються з викликами, що потребують ефективних управлінських рішень для забезпечення стабільного розвитку. Концептуалізація системи збору даних, їх обробки та інтерпретації залишається однією з ключових проблем при формуванні гнучких управлінських стратегій, спрямованих на підвищення адаптивності, оптимізацію ресурсів та забезпечення довгострокової конкурентостійкості підприємств. Багатогранність даного процесу дозволяє стверджувати, що аналітико-контролінгове забезпечення є предметом наукових дискусій щодо його ролі у формуванні стратегічної стійкості підприємств, оскільки дозволяє своєчасно виявляти загрози та адаптуватися до змін. Використання сучасних аналітичних інструментів та контролінгових систем сприяє підвищенню рівня обґрунтованості управлінських рішень і забезпечує прозорість бізнес-процесів. Конкурентостійкість промислових підприємств об'єктивно визначається не лише якістю продукції, а й здатністю ефективно управляти ресурсами, мінімізувати ризики та оптимізувати витрати, що в рамках сучасної парадигми інноваційного розвитку стає ключовим чинником забезпечення довгострокової стійкості, адаптивності до ринкових змін і зростання конкурентних переваг. Контролінгові механізми дозволяють підприємствам здійснювати гнучке планування, прогнозування та моніторинг

ключових показників ефективності, що забезпечує консолідацію науково-практичного підґрунтя сучасної концепції конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Певним аспектам дослідження проблеми інтеграції аналітико-контролінгових технологій в управлінський процес присвячені роботи таких вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Beridze T. [1], Шевців Л. [2], Ball A. [3], Iorga D. [4], Rahim S. A. A. [5]. Проблемами забезпечення високого рівня конкурентостійкості в умовах глобальних трансформацій займалися Пермінова С. [6], Чигрин О. [7], Кузьминчук Н. [8] та ін.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проте, враховуючи вагомий внесок зазначених науковців у дослідження проблеми забезпечення високого рівня конкурентостійкості з використанням аналітико-контролінгового інструментарію, розробка концептуальних і формування методичних підходів до обґрунтування принципів аналітико-контролінгового забезпечення для підвищення конкурентостійкості промислових підприємств потребує більш глибокого вивчення.

Метою статті є формування аналітико-контролінгового забезпечення інноваційного розвитку як інструменту адаптації промислових підприємств до викликів сучасного бізнес-середовища з метою підвищення рівня їх конкурентостійкості та резильєнтності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Метою застосування контролінгу в процесі стратегізації

інноваційного розвитку є підвищення ефективності впровадження інноваційних процесів на підприємствах, що сприяє зміцненню їх конкурентостійкості та спроможності протистояти безпековим викликам в умовах глобальної взаємозалежності, зростаючої турбулентності ринкового середовища та прискороного технологічного прогресу. У сучасних умовах інтеграції та цифрової трансформації бізнесу ефективна стратегізація інноваційного розвитку потребує не лише постійного моніторингу внутрішніх і зовнішніх факторів, а й адаптивності управлінських рішень, гнучкого підходу до використання ресурсів та здатності передбачати майбутні тренди. Контролінг відіграє ключову роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства, сприяючи оптимальному балансуванню між ризиками та можливостями, своєчасному коригуванню стратегічних орієнтирів і формуванню довгострокових конкурентних переваг у динамічному глобальному економічному просторі. Сучасне суспільство зазнає значних трансформацій існуючих наукових парадигм, що впливає на консолідацію науково-практичних аспектів сучасних підходів до розуміння конкурентних переваг, на яких ґрунтується конкурентостійкість підприємств у контексті швидкої змінюваності ринкового середовища. Формування інформаційного суспільства, розвиток економіки знань, становлення Індустрії 4.0 і динамічні інтеграційні процеси призводять до того, що традиційні фактори забезпечення конкурентних переваг підприємства поступово втрачають актуальність. Наприклад, такі відомі фактори, як масштаб виробництва, доступ до ресурсів чи низькі витрати, більше не гарантують беззаперечного лідерства і поступаються місцем стратегічній гнучкості, інноваційному потенціалу, здатності до інтеграції в глобальні мережі та швидкому впровадженню передових технологій. Еволюція економічних систем спричинила

зміну підходів до конкурентної боротьби, і сьогодні ключовими перевагами є унікальні поєднання ресурсів і компетенцій, стратегічне бачення майбутнього, а також гнучкість у прийнятті рішень для створення успішних продуктів, технологій і послуг. Тобто саме інноваційний розвиток в рамках сучасної парадигми конкурентних переваг в контексті Індустрії 4.0 стає основою забезпечення високого рівня конкурентостійкості вітчизняних підприємств та кардинально змінює характер і механізм конкуренції. Здатність підприємства створити унікальні відмінності, які забезпечують вищу цінність для споживачів, або ж пропонувати аналогічну цінність із меншими витратами, має вирішальне значення для конфігурації побудови конкурентостійкої позиції в довгостроковій перспективі. У загальноекономічному аспекті конкурентні переваги визначаються як характеристики, що забезпечують підприємству перевагу над безпосередніми конкурентами. Однак окремі науковці [7, 8] трактують це поняття вужче, зводячи його лише до унікальних властивостей товару або бренду, які надають компанії вигіднішу ринкову позицію. Портер М. зазначає, що такі характеристики можуть охоплювати не лише сам продукт, а й додаткові послуги, виробничі процеси, збутові канали та методи продажу, які є специфічними для конкретної компанії чи товару [9]. Таким чином, конкурентна перевага підприємства є результатом більш ефективного, ніж у конкурентів, управління процесами створення та розвитку тих якісних і кількісних характеристик продукту, які мають цінність для споживачів. Згідно з альтернативним підходом до розуміння сутності конкурентних переваг, їх розглядають крізь призму можливих джерел формування, застосовуючи категорії теорії конкуренції та конкурентоспроможності. М. Портер наголошує на тому, що частка ринку безпосередньо пов'язана з конкурентною

позицією компанії, однак домінування в галузі є не причиною, а наслідком наявності певних конкурентних переваг [9]. Він розглядає конкурентну перевагу як систему взаємопов'язаних елементів, що утворюють так званий «ланцюжок цінностей» підприємства. Вона, на його думку, має подвійний характер: з одного боку, визначається факторними умовами, а з іншого – формує конкурентну позицію компанії у взаємодії з ринковими учасниками. Ключовим аспектом ефективного використання конкурентних переваг є здатність керівництва оптимально організовувати відносини фірми з постачальниками, споживачами та іншими стейкхолдерами, що забезпечує її стійке зростання та довгострокову конкурентоспроможність. На думку автора, конкурентні переваги займають важливе місце у взаємозв'язку ключових понять теорії конкуренції та конкурентостійкості, оскільки саме вони визначають здатність підприємства успішно функціонувати в ринковому середовищі, забезпечуючи йому стійкі позиції, стратегічну гнучкість та довгострокову ефективність у боротьбі за споживача. Кожне підприємство, адаптуючись до глобальних викликів, прагне зміцнити свої позиції в конкурентному середовищі, залучити ширшу аудиторію споживачів, забезпечити сприятливі умови для діяльності та максимізувати прибуток. Одним із основних засобів досягнення цих цілей є здатність створювати й розвивати унікальні конкурентні відмінності. Формування таких відмінностей вимагає від підприємства наявності певних компетенцій, які є невід'ємною складовою його стратегічних активів в умовах становлення та розвитку економіки знань, Індустрії 4.0. Ці компетенції включають сукупність накопиченого знання, досвіду та здібностей персоналу, що разом із використанням передових технологій дозволяє створювати та підтримувати конкурентні переваги. Саме ці переваги

забезпечують унікальність підприємства в конкретному ринковому середовищі. Однак, жодне підприємство не може домінувати у всіх аспектах діяльності одночасно, тому воно має визначати пріоритетні напрями, в яких зможе перевершити конкурентів. Вибір таких напрямів базується на аналізі сильних сторін підприємства, а варіанти реалізації конкурентної стратегії можуть бути різноманітними [10]. Водночас слід враховувати, що досягнення конкурентних переваг вимагає значних ресурсів, а витрати на їх реалізацію часто стають ключовим викликом для підприємства [11]. Таким чином, конкурентні переваги безпосередньо впливають на формування конкурентної стратегії підприємства та визначають його ринкову політику. Це, у свою чергу, сприяє не лише закріпленню поточних позицій підприємства, а й створенню нових можливостей для подальшого розвитку та підвищення рівня його конкурентостійкості. Узагальнена структура факторів досягнення конкурентних переваг промисловими підприємствами представлена на рис. 1. Загалом, можна стверджувати, що на сучасному етапі розвитку теорії конкурентних переваг інноваційний розвиток відіграє ключову роль у її структурі, слугуючи фундаментом для підвищення рівня конкурентостійкості підприємств в умовах динамічних змін ринкового середовища, трансформації економічних відносин та зростаючої ролі високих технологій Індустрії 4.0. Результати проведеного аналізу дозволили сформулювати авторське визначення поняття «конкурентостійкість» як здатність підприємства систематично-послідовно зберігати та зміцнювати свої ринкові позиції в умовах змінного конкурентного середовища шляхом адаптивно-гнучкого пристосування до зовнішніх викликів, інноваційного розвитку та підтримання довгострокових конкурентних переваг.



Рис. 1. Структура факторів досягнення конкурентних переваг промисловими підприємствами

Узагальнено автором на основі джерел [8-11]

Для підвищення ефективності процесу стратегізації інноваційного розвитку промислових підприємств автором розроблено аналітико-контролінгове забезпечення як підґрунтя підвищення рівня конкурентостійкості та резильєнтності, що включає сформований категоріально-понятійний апарат дослідження, теоретико-методичний інструментарій діагностики конкурентостійкості промислових підприємств, запропонований методичний підхід до моніторингу стану розвитку інноваційних процесів на підприємстві, а також аналітичні та планові елементи (рис. 2). Теоретичний блок аналітико-контролінгового забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств спрямований на формування цілей інноваційного розвитку промислового підприємства як на стратегічному, так і на оперативному рівнях. Визначається відповідний

теоретичний інструментарій і обґрунтовується необхідність створення інформаційно-аналітичного забезпечення для стратегізації інноваційного розвитку та управління інноваційними процесами на підприємстві на основі контролінгу. У цьому контексті контролінг розглядається як ефективний інструмент забезпечення конкурентостійкості та резильєнтності як на оперативному, так і на стратегічному рівні діяльності підприємств. Як зазначає Носач Н. [34], стратегічний контролінг є інструментом стратегізації інноваційного розвитку підприємства, що передбачає визначення довгострокових цілей і завдань інноваційної діяльності, всебічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства задля його стійкого розвитку та успішного функціонування в умовах цифровізації та Індустрії 4.0. Основними інструментами такої стратегізації є планування, аналіз, контроль та інформаційне забезпечення. Головною

метою стратегічного контролінгу є створення ефективної системи управління впливів, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства. Його ключова функція в контексті інноваційного розвитку промислових підприємств полягає у своєчасному виявленні причин відхилень і внесенні необхідних коригувань у стратегію ще до виникнення проблем з огляду на динаміку ринкового середовища, технологічні тренди, зміни у конкурентному середовищі та внутрішні можливості підприємства. Крім того, стратегічний контролінг інноваційного розвитку забезпечує обґрунтованість стратегічних планів розвитку. Перед здійсненням контролю за досягненням певних цілей необхідно оцінити їхню обґрунтованість і реалістичність.

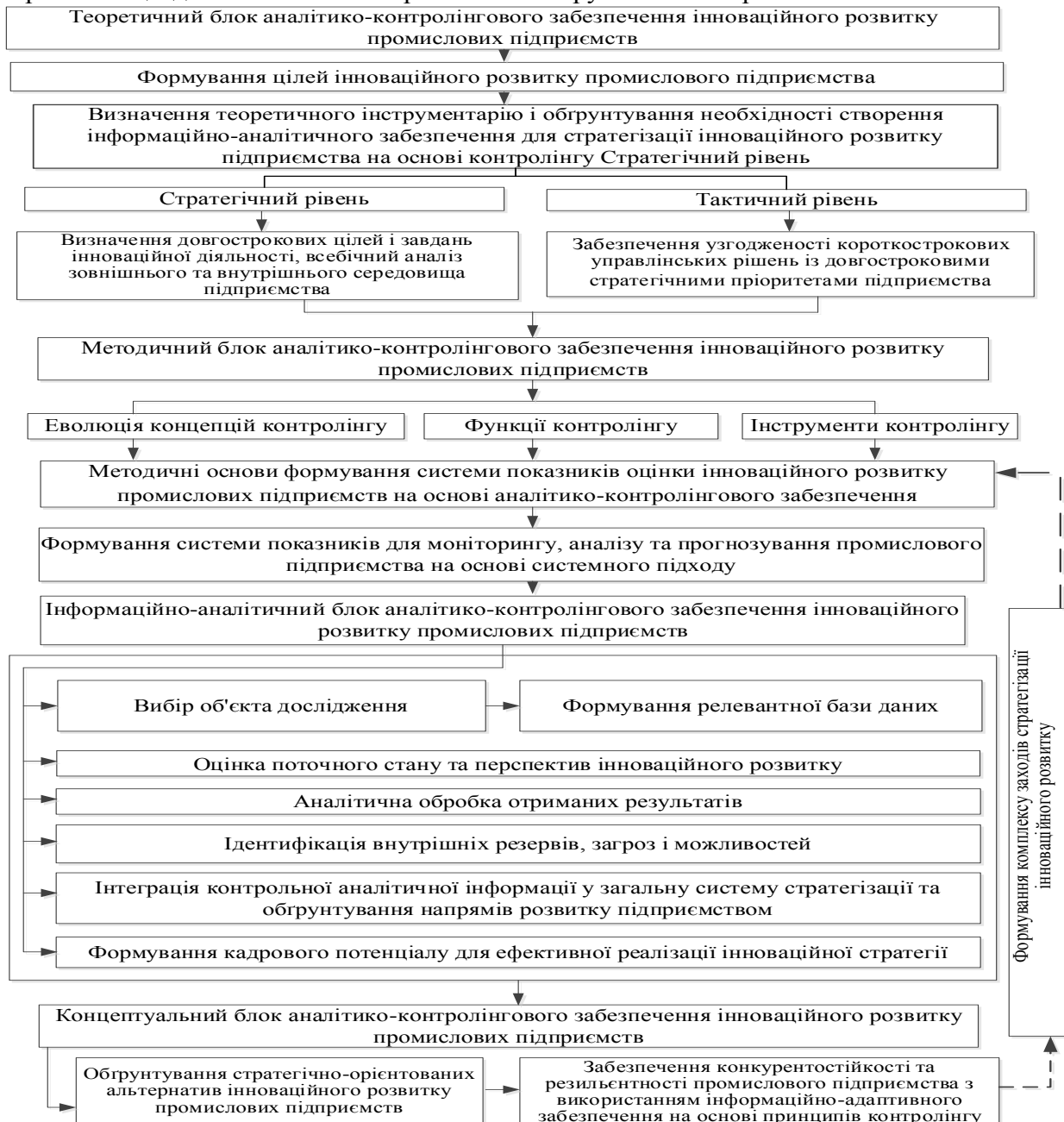


Рис. 2. Аналітико-контролінгове забезпечення промислових підприємств як підґрунтя підвищення рівня конкурентостійкості та резильєнтності (власна розробка автора)

Перевірка стратегічних планів включає оцінку їхньої повноти, взаємозв'язку та відсутності внутрішніх суперечностей. Оцінка результатів проведеного аналізу передбачає два можливі варіанти подальших дій: або розробку системи контролю за виконанням плану, або обґрунтування стратегічно-орієнтованих альтернатив інноваційного розвитку промислових підприємств з огляду на динаміку змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, рівень технологічної зрілості підприємства, наявні ресурси, ринкові тенденції та конкурентні виклики. Особливу увагу слід приділяти не лише оцінці доцільності обраних напрямів розвитку, а й створенню гнучкої системи адаптації управлінських рішень, що дозволить підприємству ефективно реагувати на можливі ризики та невизначеність економічного середовища. На етапах як стратегічного планування, так і стратегічного контролю інноваційного розвитку промислових підприємств необхідне відповідне інформаційно-аналітичне забезпечення, одним із ключових джерел якого є контролінг. Стратегічний контролінг тісно взаємопов'язаний з оперативним контролінгом, оскільки визначає його мету та завдання, що дозволяє забезпечити узгодженість короткострокових управлінських рішень із довгостроковими стратегічними пріоритетами підприємства [35]. Це сприяє своєчасному виявленню ризиків, адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищенню ефективності реалізації інноваційних проєктів, забезпечуючи конкурентостійкість підприємства в динамічних ринкових умовах. Обидві функції контролінгу на підприємстві взаємодіють між собою, проте мають певні відмінності. Стратегічний контролінг орієнтований на довгострокові цілі, аналіз глобальних тенденцій та формування стійкої конкурентної переваги, тоді як оперативний контролінг фокусується на короткострокових завданнях, забезпечуючи ефективність

поточних бізнес-процесів та коригування відхилень у реальному часі. Взаємозв'язок між ними полягає в тому, що стратегічний контролінг визначає загальний напрям розвитку підприємства, а оперативний – забезпечує його реалізацію через систематичний моніторинг та адаптацію до змінного середовища. Водночас оперативний контролінг спрямований на вирішення поточних завдань і короткострокових проблем, охоплює економічні процеси в межах одного року, виходячи з наявних ресурсів – поточних виробничих програм, технічного оснащення, рівня кваліфікації персоналу та доступного капіталу.

Оперативний контролінг застосовується для підтримки управлінських рішень та запобігання кризовим ситуаціям. Для цього визначаються якісні та кількісні цілі підприємства, а також критерії оцінки ступеня їх досягнення [2]. Оперативний контролінг інноваційного розвитку промислових підприємств – це система безперервного моніторингу всіх аспектів поточної інноваційної діяльності (інноваційних проєктів) з метою забезпечення переходу підприємства на інноваційний шлях розвитку, що досягається за допомогою таких управлінських інструментів, як планування, аналіз, регулювання, контроль та інформаційна підтримка. У цьому контексті головним завданням оперативного контролінгу інноваційного розвитку є надання менеджерам актуальної інформації для ухвалення обґрунтованих рішень, спрямованих на досягнення запланованих короткострокових цілей [3]. Зазвичай ці цілі виражаються у вигляді прогностичних показників реалізації інноваційних проєктів і формуються на основі аналізу ринкової кон'юнктури, оцінки наявних ресурсів, технологічних можливостей підприємства та рівня його організаційної готовності до змін. У процесі їх визначення враховуються також стратегічні орієнтири компанії, потенційні ризики та динаміка зовнішнього

середовища, що дозволяє забезпечити високий рівень адаптивності управлінських рішень і підвищити ефективність інноваційної діяльності. Впровадження контролінгових інструментів в процес стратегізації інноваційного розвитку має на меті підвищення ефективності реалізації інноваційних процесів на підприємстві. Це досягається, зокрема, через зростання обґрунтованості управлінських рішень, що, у свою чергу, сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню його інвестиційної привабливості в умовах динамічного розвитку ринку, посилення інноваційної конкуренції та впровадження передових технологій, зокрема в рамках концепції Індустрії 4.0. В результаті, підприємство ефективніше використовує наявні ресурси, оптимізує виробничі процеси та швидко реагує на зміни зовнішнього середовища, що є ключовими факторами довгострокового успіху та сталого розвитку. Проведений аналіз засвідчив, що рівень впровадження інновацій на вітчизняних промислових підприємствах залишається досить складним, особливо в умовах сучасних кризових викликів. Обмеженість власних фінансових ресурсів змушує підприємства шукати додаткові джерела фінансування через механізми зовнішнього інвестування, що можуть включати як державну підтримку, так і залучення приватних інвесторів. Раціональний вибір форм і джерел фінансування інноваційної діяльності є критично важливим для забезпечення її ефективності та результативності, оскільки саме від оптимального поєднання власних, залучених і грантових ресурсів залежить швидкість впровадження інновацій, їх масштабованість та конкурентні переваги підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває формування гнучкої та дієвої системи фінансування інноваційних проєктів, здатної гарантувати необхідний обсяг фінансових ресурсів на кожному етапі їх реалізації, що є ключовим завданням управління розвитком

підприємства. Водночас ця система має бути узгоджена із загальною стратегією розвитку компанії та сприяти підтримці її фінансової стабільності у довгостроковій перспективі. Важливо також враховувати ризики, пов'язані з вибором джерел фінансування, зокрема рівень залежності від зовнішніх інвесторів, вартість залученого капіталу та гнучкість фінансової стратегії підприємства [5]. Лише комплексний підхід до управління фінансовими ресурсами дозволить не тільки забезпечити стабільність фінансування інноваційних проєктів, але й створити передумови для довгострокового сталого розвитку підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища. Методичний блок охоплює розробку теоретико-методичного інструментарію контролінгу, призначеного для ефективного процесу стратегізації інноваційного розвитку підприємства, що, зокрема, передбачає визначення підходів до контролінгу, створення відповідної системи індикаторів для діагностики рівня інноваційного розвитку, а також вибір методів планування та обліку. Формування системи показників оцінки інноваційного розвитку промислових підприємств на основі аналітико-контролінгового забезпечення дозволяє забезпечити комплексний підхід до моніторингу, аналізу та прогнозування ключових тенденцій розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [4]. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зниженню ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій, та оптимізації ресурсного забезпечення. Використання аналітико-контролінгових інструментів дозволяє не лише своєчасно ідентифікувати відхилення у процесі реалізації інноваційних стратегій, але й розробити превентивні заходи для їх коригування, що підвищує ефективність управління інноваційною діяльністю. Крім того, системне оцінювання інноваційного розвитку на основі релевантних показників

сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства, покращенню його інвестиційної привабливості та забезпеченню сталого зростання в умовах Індустрії 4.0. На думку дослідників [3, 5] показники є кількісними характеристиками, що відображають властивості, стан і динаміку розвитку підприємства, його окремих елементів і зовнішнього середовища. Завдяки цим показникам суб'єкти діагностики можуть відстежувати, аналізувати та прогнозувати тенденції змін у різних сферах діяльності організації з урахуванням умов ринкового середовища. У межах дослідження важливо наголосити на необхідності системного підходу до побудови сукупності показників. По-перше, це зумовлено потребою врахування взаємозв'язків і взаємовпливів між окремими показниками, а по-друге – необхідністю отримання комплексної оцінки кожної інноваційної складової підприємства. Такий підхід дозволяє не лише глибше проаналізувати поточний стан підприємства, а й оцінити синергетичний ефект від впровадження інноваційних процесів у промисловій сфері, що сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню довгострокового стратегічного розвитку. Використання системного підходу в оцінці інноваційного розвитку дозволяє комплексно враховувати взаємозв'язки між окремими елементами виробничо-господарської діяльності, що є ключовим фактором ефективного управління в умовах технологічних трансформацій та цифровізації. Крім того, це створює передумови для більш раціонального розподілу ресурсів, мінімізації ризиків та оптимізації інноваційного циклу, що є критично важливим у контексті Індустрії 4.0 та переходу до економіки знань. Інформаційно-аналітичний блок аналітико-контролінгового забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств базується на системному

підході до обробки, аналізу та інтерпретації даних, необхідних для ухвалення ефективних управлінських рішень. Він включає комплекс послідовних етапів, спрямованих на забезпечення всебічного моніторингу та контролю за інноваційною діяльністю підприємства. До його ключових складових належать: вибір об'єкта дослідження, формування релевантної бази даних, оцінка поточного стану та перспектив розвитку інноваційного потенціалу, аналітична обробка отриманих результатів, ідентифікація внутрішніх резервів, загроз і можливостей, а також інтеграція контрольної аналітичної інформації у загальну систему управління підприємством. Слід зауважити, що формування бази даних здійснюється не лише для діагностики рівня інноваційного розвитку, а й для створення надійного підґрунтя для функціонування контролінгового механізму управління інноваційними процесами. Особливого значення при цьому набуває кадрове забезпечення підприємства, адже рівень кваліфікації, компетенцій та професійних навичок працівників безпосередньо впливає на ефективність реалізації інноваційної стратегії. Отже, необхідно цілеспрямовано формувати людський капітал, який забезпечуватиме здатність підприємства адаптуватися до викликів сучасної економіки знань та цифрової трансформації. Комплексний підхід до управління зазначеними факторами створює передумови для трансформації підприємства в адаптивну та гнучку організацію, здатну ефективно реагувати на виклики сучасного конкурентного середовища. В умовах цифрової економіки та концепції Індустрії 4.0 особливу роль відіграють технології штучного інтелекту, автоматизовані системи аналітики та цифрові платформи, що дозволяють значно підвищити якість управлінських рішень, прискорити інноваційні процеси та забезпечити стійке зростання підприємства в довгостроковій перспективі.

Концептуальний блок аналітико-контролінгового забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств відіграє ключову роль у розробці та обґрунтуванні теоретико-методологічних засад формування системи контролінгу інноваційних процесів на промисловому підприємстві. Він не лише визначає стратегічний підхід до стратегізації інноваційного розвитку і активізації інноваційної діяльності, а й формалізує одну з її найважливіших складових – економіко-математичний інструментарій стратегізації інноваційного розвитку з використанням інформаційно-адаптивного забезпечення на основі принципів контролінгу.

Висновок. Таким чином, в умовах цифрової трансформації та переходу до парадигми Індустрії 4.0 концепція контролінгу інноваційних процесів потребує інтеграції передових цифрових рішень, зокрема автоматизованих систем управління, хмарних технологій та інтелектуальних аналітичних платформ, що дозволить забезпечити високий рівень адаптивності підприємства до змінного ринкового середовища, підвищити ефективність управлінських рішень та створити умови для довгострокового інноваційного розвитку. Таким чином, запропоновано аналітико-контролінгове забезпечення інноваційним розвитком промислового підприємства, що базується на системному використанні принципів контролінгу, методологічних підходів та інструментарію, що спрямований на підвищення ефективності впровадження інноваційних процесів у вітчизняному промисловому секторі шляхом забезпечення комплексної інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень. Особливу увагу приділено створенню інтегрованої системи контролінгу, яка дозволяє не лише моніторити й оцінювати поточний стан промислових підприємств, але й прогнозувати перспективні напрями їх розвитку для підвищення рівня

конкурентостійкості та резильєнтності в умовах динамічного ринкового середовища та цифрової трансформації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Beridze T., Lokhman N., Pasichnyk N. Monitoring the efficiency of use of enterprise resources hntential. *Innovative economics and management*. 2019. Vol. VI, № 3. P. 26-35
2. Шевців Л. Ю., Непевна Б. О., Шевців А. Б. Теорія і практика впровадження системи контролінгу в умовах інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. №10. С. 244–252. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-244-252> (дата звернення: 24.02.2025).
3. Ball A., Milne M. Sustainability and Management Control. *Management Control*, 2005. pp. 314–337.
4. Iorga D., Scarlat C. Matrix-type model to control the business processes. *UPB Scientific Bulletin, Series D: Mechanical Engineering*, 2014. 76(1), pp. 243-256.
5. Rahim S.A.A., Nawawi A., Salin A.S.A.P. Internal control weaknesses in a cooperative body: Malaysian experience. *International Journal of Management Practice*, 2017. 10(2), pp. 131-151.
6. Пермінова С. О., Савицька О. М., Омельченко Я. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6049> (дата звернення: 26.03.2025).
7. Чигрин О., Бондаренко А. напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільств*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17> (дата звернення: 24.03.2025).
8. Кузьминчук Н. В. Управління конкурентостійкістю підприємств: теорія і методи сучасних досліджень, організаційно-правове забезпечення: монографія / Н. В. Кузьминчук, О. П. Шайтуро, В. А. Євтушенко, Т. М. Куценко,

О. Ю. Терованесова. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 423 с.

9. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К. : Основи, 1997. 390 с.

10. Сарай Н., Григорук А., Литвин, Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 58-62. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11> (дата звернення: 10.03.2025).

11. Кузьминчук Н. В., Євтушенко В. А., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Конкурентостійкість підприємства в аспекті організаційного та управлінського теоретико-методичного інструментарію. *Журнал європейської економіки. Тернопільський національний економічний університет*. 2020. Том 19, №3. С. 587-604. URL: <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1481/1472> (дата звернення: 11.03.2025).

REFERENCES

1. Beridze T., Lokhman N., Pasichnyk N. (2019) Monitoring the efficiency of use of enterprise resources potential. *Innovative economics and management*. Vol. VI, № 3. pp. 26-35.

2. Shevtsiv L. Yu., Nepevna B. O., Shevtsiv A. B. (2019) Teoriia i praktyka vprovadzhennia systemy kontrolinhu v umovakh informatsiinoi ekonomiky [Theory and practice of implementing the controlling system in the information economy]. *Biznes Inform.* № 10. pp. 244-252. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-244-252> (in Ukrainian)

3. Ball A., Milne M. (2005) Sustainability and Management Control. *Management Control*. pp. 314-337.

4. Iorga D., Scarlat C. (2014). Matrix-type model to control the business processes. *UPB Scientific Bulletin, Series D: Mechanical Engineering*. Vol. 76(1). pp. 243-256.

5. Rahim S.A.A., Nawawi A., Salin A.S.A.P. (2017) Internal control weaknesses in a cooperative body: Malaysian experience. *International Journal of Management Practice*. Vol. 10 (2). pp. 131-151.

6. Perminova S. O., Savitska O. M., Omelchenko Ya. V. (2018) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v konteksti yikh stratehichnoho rozvytku [Increasing the competitiveness of enterprises in the context of their strategic development]. *Efektivna ekonomika*. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6049> (in Ukrainian)

7. Chygryn O., Bondarenko A. (2024) Napriamky rozvytku stratehii iz pidvyshchennia konkurentospromozhnosti dlia pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv v Ukraini [Directions for developing strategies to enhance competitiveness for enterprises under modern challenges in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17> (in Ukrainian)

8. Kuzminchuk N.V. (2021) Upravlinnia konkurentostiikisti pidpriemstv: teoriia i metody suchasnykh doslidzen, orhanizatsiino-pravove zabezpechennia [Management of enterprise competitive resilience: theory and methods of modern research, organizational and legal support]: monograph / N.V. Kuzminchuk, O.P. Shaituro, V.A. Yevtushenko, T.M. Kutsenko, O.Yu. Terovanesova. Kharkiv: V.N. Karazin Kharkiv National University. 423 p. (in Ukrainian)

9. Porter M.E. (1997) Stratehiia konkurentsii: Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Kyiv: Osnovy, 390 p. (in Ukrainian)

10. Sarai N., Hryhoruk A., Lytvyn L. (2024) Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva na mizhnarodnomu rynku [Formation of enterprise competitive advantages in the international market]. *Transformatsiina ekonomika*. 2024. (1(06)), pp. 58-62. URL:

<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>
(in Ukrainian)

11. Kuzminchuk N. V., Yevtushenko V.A., Kutsenko T. M., Terovanesova O. Yu. (2020) Konkurentostiikist pidpriemstva v aspekty orhanizatsiinoho ta upravlinskoho teoretyko-metodychnoho instrumentarii [Enterprise competitive resilience in the aspect

of organizational and managerial theoretical-methodological tools]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky. Ternopil National Economic University*. Vol. 19, № 3. pp. 587-604. URL: <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1481/1472> (in Ukrainian)

УДК 330.341.1:656.2

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

*Семенцова О. В., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)
Крихтіна Ю. О., д-р. з держ.упр., професор (УкрДУЗТ)*

Наукове дослідження присвячене актуальним питанням удосконалення інноваційної складової розвитку вітчизняної залізничної галузі. У статті запропоновано комплексний підхід до вирішення поставленої проблематики. Ключовими напрямками реалізації такого підходу мають стати технічний, організаційний та управлінський. Це забезпечить вихід на якісно новий рівень надання залізничних транспортних послуг в умовах повоєнного відновлення України.

Ключові слова: залізничний транспорт, інновації, інноваційна складова, комплексний підхід, повоєнна відбудова.

A COMPREHENSIVE APPROACH TO STRENGTHENING THE INNOVATION COMPONENT OF THE RAILWAY INDUSTRY IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION IN UKRAINE

*Sementsova O. V., Candidate of Economic Sciences, associate professor,
Krykhtina Yu. O., Doctor of public administration, professor, (USURT)*

The article considers the issues of improving the innovation component of the railway industry development as a strategically important direction of ensuring its sustainable development, increasing competitiveness and adaptation to modern socio-economic challenges. Particular attention is paid to technical, organisational and managerial approaches, which are key to implementing effective innovative changes.

The author highlights the need to modernise the technical infrastructure of railway transport through the introduction of digital technologies and intelligent train control systems that optimise operational processes, improve the accuracy of timetables and reduce maintenance costs. The article emphasises the importance of developing energy-saving technologies, using modern materials and automating infrastructure diagnostics, which contribute to improving energy efficiency and environmental safety in the industry.

Organisational approaches, as shown in the study, are based on systemic reform of management processes, including the digitalisation of logistics systems, the creation of innovation clusters to unite research institutions and transport enterprises, and the development of a system of staff development. The proposed measures are aimed at accelerating the introduction of the latest technologies and increasing the adaptability of the railway system to a changing economic environment.

Particular attention is paid to management approaches that involve the development of innovative strategies, the use of flexible project management models and the stimulation of innovative activity of employees. The importance of developing partnerships with scientific institutions and commercialisation of promising technological solutions to ensure sustainable development of the railway industry is emphasised.

Thus, it is proved that an integrated approach to improving the innovative component of railway transport, which includes technical, organisational and managerial solutions, is an important factor in increasing its productivity, safety and environmental sustainability in the context of modern economic challenges.

Keywords: *railway transport, innovations, innovative component, integrated approach, post-war reconstruction.*

Постановка проблеми.

Актуальність удосконалення інноваційної складової розвитку залізничної галузі зумовлена низкою об'єктивних факторів, які відображають сучасні тенденції розвитку транспортної галузі, зростання вимог до якості послуг, а також глобальні виклики в економічній та екологічній сферах.

Одним із ключових аспектів є підвищення рівня конкурентоспроможності залізничного транспорту в умовах жорсткої конкуренції з автомобільними та авіаційними перевезеннями. Інноваційні рішення можуть оптимізувати логістичні процеси, підвищити швидкість руху поїздів, забезпечити більш точне дотримання графіків руху та мінімізувати затримки.

Додатковим фактором, що підсилює актуальність інновацій, є глобальні екологічні виклики. Залізничний транспорт традиційно визнаний найбільш екологічно чистим, однак сучасні вимоги до скорочення викидів парникових газів вимагають подальшої реалізації заходів щодо підвищення енергоефективності.

Іншим аспектом є прагнення залучити додаткові пасажиро- та вантажопотоки, що є особливо актуальним у процесі повоєнної відбудови економіки

України у зв'язку з очікуваним розвитком міжнародної торгівлі та світовою тенденцією щодо урбанізації. У таких умовах все більшої актуальності набуває модернізація залізничної інфраструктури, зокрема впровадження автоматизованої системи керування рухом, інтелектуальних технологій діагностики стану колій та обладнання, що забезпечить стабільність та безпеку транспортних процесів.

Важливість інноваційних підходів обумовлена також і потребою у підвищенні безпеки руху. Сучасні системи контролю стану поїздів, інструменти автоматизації діагностичних процесів та впровадження системи екстреного гальмування можуть значно знизити ризики настання аварійних ситуацій на залізничному транспорті.

Поруч з цим, особливу увагу слід приділити соціальному аспекту. Сучасний рівень розвитку суспільства вимагає підвищення комфорту пасажирських перевезень. Зокрема, запровадження швидкісних поїздів, сучасних систем навігації, а також цифрових сервісів для бронювання квитків та отримання актуальної інформації.

Тож, актуальність вдосконалення інноваційної складової розвитку залізничної галузі в умовах сьогодення та під час повоєнної відбудови викликана

потребою забезпечення конкурентоспроможності галузі, відповідності механізмів її роботи екологічним стандартам, високого рівня безпеки залізничних перевезень та задоволення потреб суспільства у якісних транспортних послугах. Впровадження сучасних технологій і цифрових рішень створює основу для сталого розвитку залізничного транспорту та інтеграції в глобальні логістичні системи, як сьогодні, так і в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток вітчизняної економіки, зокрема її залізничної галузі, є традиційно актуальною для науковців та практиків темою. Батюк Б. [1], Гринько Т. В., Кащина К. С. [2], Копитко М. І., Ільків Ю. І. [3], Кукушка І. [4], Міщенко А. В., Сидоренко Л. П. [5], Труш І. М. [6], Брич В. Я., Снігур Х. А., Тисько М. М., Шпак Я. О. [7], Шипуліна Ю. С., Кондратенко Ю. Ю., Барабаш І. І. [8], Яковенко Я., Білик М., Олійник Є. [9] присвятили свої роботи питанням удосконалення управління підприємствами з урахуванням інноваційної складової.

Також науковці активно обіймаються питанням повоєнної відбудови національної економіки. Так, Гуцул Ю.В. [10] в своїй роботі наводить інструменти, що можна застосовувати в процесі управління інноваційним розвитком підприємств, а Дикань О. В., Сторожилова У. Л., Васильєв О. Л. [11] розкривають аспекти зовнішньоекономічного розвитку, співпраці і партнерства. Дикань В. Л., Кузнецов В. Є., Скрипінський О. Л. [12], Кірдіна О. Г., Стешенко О. Д. [13], Панченко Н. Г. [14], розкривають механізми та інструменти управління розвитком залізничного транспорту на інноваційних засадах.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Не зважаючи на значну кількість публікацій науковців щодо побудови та аналізу системи управління інноваційним розвитком вітчизняної економіки, зокрема залізничної галузі,

видається мало розкритим питання розробки та запровадження комплексного підходу щодо посилення інноваційної складової розвитку залізничної галузі в умовах повоєнної відбудови України.

Метою статті є розробка рекомендацій щодо посилення інноваційної складової розвитку залізничної галузі в умовах повоєнної відбудови України з урахуванням комплексного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вдосконалення інноваційної складової розвитку залізничної галузі є обґрунтованою та необхідною умовою для забезпечення його сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до сучасних соціально-економічних викликів. Враховуючи прогнозоване в умовах повоєнної відбудови економіки України зростання обсягів перевезень, посилення екологічних вимог та потреб у підвищеному рівні безпеки, інноваційні підходи постають ключовим фактором ефективного функціонування залізничної галузі.

Перш за все, це модернізація технічної інфраструктури та впровадження цифрових технологій, які сприятимуть оптимізації експлуатаційних процесів. Автоматизовані системи управління рухом поїздів, моніторингу стану інфраструктури та діагностики рухомого складу дозволяють підвищити точність графіків руху, мінімізувати затримки та скоротити витрати на обслуговування. Це забезпечує стабільність транспортного процесу, що є критичним для ефективності вантажних і пасажирських перевезень.

По-друге, інноваційні рішення сприяють підвищенню енергетичної ефективності та екологічної безпеки залізничного транспорту. Впровадження енергоощадних локомотивів, систем рекуперації енергії та альтернативних джерел живлення дозволяє значно знизити рівень шкідливих викидів і сприятиме виконанню залізничним транспортом міжнародних екологічних стандартів. У контексті глобального вектору на

декарбонізацію транспортної галузі такі заходи є не лише доцільними, а й необхідними для забезпечення сталого розвитку.

По-третє, розвиток інформаційних платформ і цифрових сервісів покращує якість обслуговування пасажирів і вантажовідправників. Інноваційні рішення забезпечують оперативний доступ до інформації про розклад руху, стан вантажів та вартість послуг, що забезпечує високий рівень клієнтоорієнтованості галузі та зростання попиту на залізничні перевезення.

По-четверте, інноваційні підходи мають важливе значення для підвищення рівня безпеки на залізничному транспорті. Впровадження інтелектуальних систем контролю технічного стану поїздів і залізничної інфраструктури, автоматизація процесів спостереження та діагностики забезпечують виявлення показових несправностей та мінімізують імовірність настання аварійних ситуацій.

Нарешті, вдосконалення інноваційної складової розвитку залізничної галузі сприяє економічному розвитку галузі. Інвестиції в нові технології зменшують експлуатаційні витрати, підвищують продуктивність праці та сприяють створенню нових робочих місць. Інноваційні рішення стимулюють розвиток суміжних галузей промисловості таких, як машинобудування, електроніка та програмне забезпечення.

Таким чином, вдосконалення інноваційної складової розвитку залізничної галузі є стратегічно важливим напрямом забезпечення сталого зростання галузі, що сприятиме підтримці її конкурентоспроможності, екологічної стійкості та високої якості обслуговування. Інноваційні рішення дозволяють не лише покращити технічні параметри рухомого стану та інфраструктури, а й дають змогу сформувати прогресивну систему управління, яка відповідає сучасним викликам транспортної галузі.

Удосконалення інноваційної складової розвитку залізничної галузі є напрямом розвитку транспортної галузі, що сприяє підвищенню ефективності перевезень, зниженню витрат та покращенню екологічних характеристик. Для досягнення цих цілей необхідно врахувати кілька ключових аспектів, які охоплюють технічні, організаційні та управлінські підходи.

Технічні підходи до покращення інноваційної складової розвитку залізничної галузі мають ґрунтуватися на комплексному застосуванні сучасних технологій, удосконаленні конструктивних рішень та впровадженні новітніх матеріалів. Їх метою є підвищення ефективності, безпеки та екологічної стійкості залізничної інфраструктури та рухомого складу.

Одним із ключових напрямів є впровадження інтелектуальної системи управління рухом поїздів. Такі системи базуються на розробці автоматизованих комплексів, що інтегрують технології штучного інтелекту, машинного навчання та обробки великих обсягів даних. Ці технології можуть оптимізувати графік руху поїздів, забезпечити швидке реагування на надзвичайні ситуації та підвищити безпеку транспортного процесу.

Суттєве значення для інноваційного розвитку має вдосконалення рухомого складу шляхом застосування сучасних конструкцій і матеріалів. Використання високоміцних сплавів, композитних матеріалів та легких конструктивних елементів дозволяє знизити вагу локомотивів і вагонів, що сприяє зниженню енергоспоживання та підвищенню швидкісних характеристик. Удосконалення аеродинамічних параметрів поїздів також відіграє важливу роль та позитивно позначається на паливно-енергетичній ефективності.

Іншим технічним аспектом забезпечення інноваційного розвитку залізничної галузі є впровадження сучасної системи моніторингу стану інфраструктури

та рухомого складу. Інтеграція сенсорних пристроїв і технологій Інтернет-речей (IoT) дозволяє в реальному часі отримувати дані про технічний стан колійного полотна, мостів, тунелів і рухомого складу. Це сприяє підвищенню рівня діагностики, створює можливість для прогнозування несправностей та поточного проведення ремонтних робіт, що знижує ймовірність аварійних ситуацій.

Значну роль у підвищенні інноваційної складової розвитку залізничної галузі відіграє розвиток енергозберігаючих технологій. Впровадження сучасних тягових двигунів із підвищеним коефіцієнтом корисної дії та систем інтелектуального керування енергоспоживанням ресурсів.

Технічні підходи до інноваційного розвитку також включають систему автоматизації навантаження та розвантаження вантажів, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси, скоротити час обробки вантажів і підвищити загальну продуктивність виконання транспортно-логістичних операцій.

Усі ці заходи, поєднані з розвитком цифрових технологій, забезпечують створення сучасної, надійної та екологічно безпечної залізничної інфраструктури, а їх впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності залізничного транспорту на тлі зростаючих вимог до ефективності та екологічності перевезень.

Організаційні підходи до вдосконалення інноваційної складової розвитку залізничної галузі мають передбачати трансформацію системи управління залізничним транспортом, оптимізацію організаційної структури та впровадження сучасних моделей комунікації з усіма учасниками транспортного процесу. Важливим завданням у цьому контексті є створення умов для прискореного впровадження інноваційних технологій та підвищення адаптивності транспортної системи до змін в галузі.

Одним із ключових напрямків організаційного вдосконалення має бути запровадження принципу цифрової трансформації управлінських процесів з метою забезпечення автоматизації планування, диспетчеризації та координації руху поїздів із використанням інтелектуальних систем управління. Застосування єдиних цифрових платформ дозволить забезпечити оперативний обмін інформацією між операторами, вантажовідправниками, логістичними компаніями та пасажирями. Такий підхід створює прозорі умови для організації і виконання перевезень, забезпечує точність дотримання графіків руху та знижує ризик порушення термінів виконання логістичних операцій.

Іншим аспектом організаційних інновацій є впровадження гнучких моделей управління підприємствами залізничного транспорту. Перехід від ієрархічних до мережових структур дає можливість підвищити рівень самостійності підрозділів, що займаються розробкою та впровадженням нових технологій. Такий підхід стимулює ініціативність, сприяє швидкій адаптації до нових технічних рішень та забезпечує оптимізацію виробничих процесів.

Важливою складовою під час повоєнної відбудови економіки України може стати створення інноваційних кластерів, які об'єднують транспортні підприємства, науково-дослідні установи та виробників обладнання. Така форма співпраці дозволяє забезпечити безперервний обмін знаннями, стимулювати дослідження в галузі залізничного транспорту та сприяти комерціалізації розробок. У рамках таких кластерів формуються експериментальні полігони для випробування нових технологій та моделей управління, що сприяє прискоренню їх впровадження в реальну експлуатацію.

Організаційні підходи також охоплюють підвищення кваліфікації персоналу шляхом проведення

спеціалізованих тренінгів, навчальних програм та впровадження системи безперервного професійного розвитку. Формування корпоративної культури, орієнтована на підтримку інновацій та стимулювання творчої активності співробітників, створює значну роль у підвищенні ефективності залізничного транспорту.

Іншим аспектом є розвиток механізмів державно-приватного партнерства, що забезпечує залучення інвестицій у реалізацію інноваційних проєктів. Спільна діяльність державних органів та приватних компаній сприяє фінансуванню масштабних технічних і цифрових рішень, що позитивно впливає на розвиток інфраструктури та вдосконалення логістичних процесів.

Таким чином, організаційні підходи до інноваційного розвитку залізничного транспорту передбачають системне реформування управлінських механізмів, активізацію процесів цифровізації, створення умов для ефективної співпраці між підприємствами та дослідницькими структурами, а також розвиток інструментів підвищення кваліфікації персоналу. Комплексна реалізація цих заходів сприяє підвищенню продуктивності залізничного транспорту, покращенню якості послуг та забезпеченню сталого розвитку галузі.

Управлінські підходи до вдосконалення інноваційної складової розвитку залізничної галузі спрямовані на створення ефективних механізмів планування, координації та контролю процесів впровадження новітніх технологій. Вони мають базуватися на сучасних принципах стратегічного управління, що забезпечують інтеграцію інноваційних рішень у всі сфери діяльності залізничного транспорту.

Одним із ключових елементів є формування комплексної інноваційної стратегії, що враховує як довгострокові тенденції розвитку галузі, так і сучасні виклики, пов'язані з екологічною безпекою,

цифровізацією та зміною споживчих потреб. У межах такої стратегії мають бути визначені пріоритетні напрями технічного оновлення, а також механізми фінансування науково-дослідних робіт та впровадження нових технологій.

Важливим напрямком управлінської діяльності є впровадження гнучких моделей управління проєктами, орієнтованих на забезпечення швидкої адаптації до змін у технологічному середовищі. Використання таких методологій, як Agile та Scrum дозволить підвищити оперативність прийняття рішень, забезпечити ефективну взаємодію між спеціальними підрозділами та сприяти швидкому впровадженню інновацій.

Суттєвим фактором є розробка системи моніторингу та оцінки ефективності інноваційних рішень. Для цього доцільно застосовувати сучасні аналітичні інструменти, що дозволяють оцінювати рівень продуктивності нових технологій, їх вплив на економічні показники та підвищення рівня безпеки й екологічної ефективності залізничного транспорту.

Особлива увага в межах управлінських підходів при виділенні створених систем стимулювання інноваційної активності серед працівників та підрозділів підприємств має приділятися запровадженню механізмів матеріального заохочення, грантових програм та конкурсів інноваційних ідей, формуванню культури технологічного вдосконалення та активізації творчого потенціалу персоналу.

Крім того, значну увагу доцільно приділяти розвитку партнерських відносин із науково-дослідними інститутами, університетами та стартапами. Така співпраця дозволить забезпечити оперативний доступ до новітніх розробок, сприятиме комерціалізації перспективних технологій та забезпечить інтеграцію результатів наукових досліджень у практичну діяльність залізничного транспорту.

Іншою важливою складовою є організація системи навчання та підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Підготовка менеджерів із компетенціями в галузі інноваційного менеджменту, цифрових технологій та стратегічного планування має відбуватись шляхом створення умов для успішного впровадження технічних і організаційних нововведень.

Таким чином, управлінські підходи до вдосконалення інноваційної складової розвитку залізничної галузі охоплюють розробку інноваційних стратегій, застосування сучасних моделей управління проектами, формування системи моніторингу ефективності нововведень, стимулювання творчої активності персоналу та розвиток партнерських відносин із науковими установами. Комплексна реалізація цих заходів створює підґрунтя для сталого розвитку галузі, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення високого рівня якості транспортних послуг.

Висновок. Перспективи подальших досліджень щодо вдосконалення інноваційної складової розвитку залізничної галузі мають широкий потенціал і охоплюють технічні, організаційні та управлінські аспекти. З огляду на сучасні тенденції розвитку транспортної галузі дослідження мають бути зосереджені на створенні комплексних рішеннях, які включають цифрові технології, енергоефективні підходи та інтеграцію екологічно безпечних технологій.

Подальші наукові пошуки у сфері технічного вдосконалення доцільно спрямувати на розробку нових конструктивних рішень для рухомого складу, що забезпечують підвищення ефективності, покращення енергодинамічних характеристик і зниження шумового впливу на довкілля. Важливим напрямком є впровадження нових речовин із підвищеною міцністю та зменшенням маси, що зменшує

енергоспоживання та збільшує швидкість руху.

Особливу увагу в подальших дослідженнях доцільно приділити вдосконаленню інтелектуальних систем управління транспортним процесом. Перспективними є рішення, які базуються на технологіях штучного інтелекту, великих даних (Big Data) та Інтернеті речей (IoT), які дозволяють автоматизувати процеси планування, управління рухом потоків та сервісної інфраструктури. Важливим напрямком є також розробка системи прогнозування технічного стану рухомого стану та залізничних колій на основі аналізу великих обсягів даних, що сприятиме мінімізації аварійних ситуацій та скороченню витрат на ремонт.

Значний науковий інтерес становлять дослідження, спрямовані на створення екологічно чистих технологій на залізничному транспорті. Пошук альтернативних джерел енергії, розвиток гібридних силових установ, удосконалення систем рекуперації енергії та впровадження енергозберігаючих технологій мають стати пріоритетними напрямками екологічно орієнтованих досліджень.

Перспективи наукових досліджень в організаційній сфері варто спрямувати на створення адаптивних моделей управління транспортними процесами, що дозволяють швидко реагувати на зміни в логістичних потоках та підвищувати ефективність перевезень. Важливим напрямком є також розробка цифрових платформ для інтеграції учасників логістичних ланцюгів та забезпечення прозорості в управлінні транспортними процесами.

Нарешті, перспективними є дослідження у сфері підготовки кадрів для залізничного транспорту. Впровадження сучасних навчальних методик, що передбачають використання віртуальної реальності, симуляційних систем та цифрових тренажерів, сприяють формуванню висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в умовах впровадження інноваційних технологій.

Таким чином, перспективи подальших досліджень щодо вдосконалення інноваційної складової розвитку залізничної галузі мають комплексний характер і охоплюють технічні, екологічні, організаційні аспекти. Інтеграція інноваційних рішень в усіх цих напрямках створює умови для підвищення ефективності, безпеки та екологічної стійкості залізничного транспорту, що є необхідною умовою його подальшого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів та повоєнної відбудови вітчизняної економіки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батюк Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). С. 364–373.
2. Гринько Т. В., Каціна К. С. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка і підприємництво*. 2019. № 43. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/2ee11e83-b93b-470f-bbef-50f906c2be9e> (дата звернення 20.03.2025)
3. Копитко М. І., Ільків Ю. І. Управління безпековою діяльністю інноваційно активних підприємств. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 3 (9). С. 162-172.
4. Кукушка І. Імперативи інноваційного розвитку транспортних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 360–367.
5. Міщенко А. В., Сидоренко Л. П. Моделі управління інноваціями в організаціях: адаптація до сучасних викликів. *Вісник менеджменту та інновацій*. 2023. № 7(1). С. 37–51.
6. Труш І. М. Напрямки підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 138–149.
7. Брич В. Я., Снігур Х. А., Тисько М. М., Шпак Я. О. Управління інноваційним розвитком підприємства: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 216 с.
8. Шипуліна Ю. С., Кондратенко Ю. Ю., Барабаш І. І. Інноваційний розвиток підприємств: стратегічні підходи та інструменти управління. *Журнал економічних досліджень та розвитку*. 2022. № 5 (3). С. 89–105.
9. Яковенко Я., Білик М., Олійник Є. Штучний інтелект, Big Data і відповідальне споживання як імператив інноваційного розвитку бізнес – структур в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3681>
10. Гуцул Ю.В. Інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3869/3789>
11. Дикань О. В., Сторожилова У. Л., Васильєв О. Л. Зовнішньоекономічний розвиток, співпраця і партнерство в контексті післявоєнного відновлення України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 24-30.
12. Дикань В. Л., Кузнецов В. Є., Скрипінський О. Л. Технологічні тренди розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Проблеми економіки*. 2023. Випуск 2. С. 287-293.
13. Кірдіна О. Г., Стешенко О. Д. Пріоритетні вектори реалізації інноваційних перетворень на залізничному транспорті України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 159-166.
14. Панченко Н. Г. Особливості здійснення та фінансування інноваційної діяльності на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 200-208.

15. Семенцова О. В., Крихтіна Ю. О. Інвестиційно-інноваційного розвиток залізничної галузі: проблеми, перспективи та напрями подолання. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/53.pdf

REFERENCES

1. Batiuk, B. (2024). Innovatsiini upravliniski rishennia v umovakh suchasnykh vyklykiv [Innovative management solutions in the face of modern challenges]. *Scientific innovations and advanced technologies*. № 2 (30). P. 364–373. [in Ukrainian]
2. Hryn'ko T. V., Kashchina K. S. (2019). Formuvannya ta vprovadzhennya systemy stratehichnoho upravlinnya innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Formation and implementation of a system of strategic management of innovative development of the enterprise in modern economic conditions]. *Economics and entrepreneurship*. № 43. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/2ee11e83-b93b-470f-bbef-50f906c2be9e> [in Ukrainian]
3. Kopytko M. I., Ilkiv Yu. I. (2020). Upravlinnia bezpekovoіu diialnistiu innovatsiіno aktyvnykh pidpryyemstv [Managing the security activities of innovative enterprises]. *Social and legal studies*. Vol. 3 (9). P. 162–172. [in Ukrainian]
4. Kukushka, I. (2024). Imperatyvy innovatsiіnoho rozvytku transportnykh pidpryyemstv [Imperatives of innovative development of transport enterprises]. *Sustainable economic development*. № 1 (48). P. 360–367. [in Ukrainian]
5. Mishchenko A. V., Sydorenko L. P. (2023). Modeli upravlinnya innovatsiyamy v orhanizatsiyakh: adaptatsiya do suchasnykh vyklykiv [Innovation management models in organizations: adaptation to modern challenges]. *Bulletin of Management and Innovation*. № 7(1). P. 37–51. [in Ukrainian]
6. Trush I. M. (2020). Napryamky pidvyshchennya efektyvnosti innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv [Directions for improving the efficiency of innovative activities of enterprises]. *Bulletin of the Ternopil National Economic University*. Vyp. 4. P. 138–149. [in Ukrainian]
7. Brych V. YA., Snihur KH. A., Tys'ko M. M., Shpak YA. O. (2019) Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstva: monohr. [Management of innovative development of the enterprise]. Ternopil': TNEU/ 216 p. [in Ukrainian]
8. Shypulina Yu. S., Kondratenko Yu. Yu., Barabash I. I. (2022). Innovatsiynyy rozvytok pidpryyemstv: stratehichni pidkhody ta instrumenty upravlinnya [Innovative development of enterprises: strategic approaches and management tools]. *Journal of Economic Research and Development*. № 5(3). P. 89–105 [in Ukrainian]
9. Yakovenko, Ya., Bilyk, M., & Oliinyk, Ye. (2024). Shtuchnyi intelekt, Big Data i vidpovidalne spozhyvannia yak imperatyv innovatsiіnoho rozvytku biznes-struktur v umovakh formuvannya tsyfrovoi ekonomiky [Artificial Intelligence, Big Data and Responsible Consumption as an Imperative for Innovative Development of Business Structures in the Digital Economy]. *Economy and society*. № 60. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3681> [in Ukrainian]
10. Hutsul Yu.V. (2024) Tools for managing the innovative development of enterprises in the post-war reconstruction of the national economy [Instrumenty upravlinnya innovatsiynym rozvytkom pidpryyemstv v umovakh pisliavoiennoi vidbudovy natsionalnoi ekonomiky]. *Economy and society*. Vol. 3. № 61 <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3869/3789> [in Ukrainian]
11. Dykan O. V., Storozhylova U. L., Vasyliiev O. L. (2024) Zovnishnoekonomichni rozvytok, spivpratsia i partnerstvo v konteksti pisliavoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Foreign economic development, cooperation and partnership in the context of post-war reconstruction of

Ukraine]. *Bulletin of Transport and Industry Economics*. № 85. P. 24-30. [in Ukrainian]

12. Dykan V. L., Kuznetsov V. Ye., Skrypynskyi O. L. (2023) Tekhnolohichni trendy rozvytku pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii [Technological trends in the development of railway transport enterprises in the context of digitalisation]. *The problems of economy*. vol. 2, P. 287-293. [in Ukrainian]

13. Kirdina O. H., Steshenko O. D. (2024) Priorytetni vektory realizatsii innovatsiinykh peretvoren na zaliznychnomu transporti Ukrainy [Priority vectors for the implementation of innovative transformations in the railway transport of Ukraine]. *Bulletin of Transport and Industry Economics*. № 86. P. 159-166. [in Ukrainian]

14. Panchenko N. H. (2017) Osoblyvosti zdiisnennia ta finansuvannia innovatsiinoi diialnosti na zaliznychnomu transporti [Peculiarities of implementation and financing of innovative activities in railway transport]. *Bulletin of Transport and Industry Economics*. № 59. P. 200-208. [in Ukrainian]

15. Sementsova O. V., Krykhtina Yu. O. (2018) Investytsiino-innovatsiinoho rozvytok zaliznychnoi haluzi: problemy, perspektyvy ta napriamy podolannia [Investment and innovation development of the railway industry: problems, prospects and ways to overcome them]. *Economy and society*. Vol. 17. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/53.pdf [in Ukrainian]

УДК 330.322.011

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ: ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ

Українська Л.О., д.е.н. професор,
Шифріна Н.І., к.е.н., доцент (ХНЕУ)

В статті досліджено проблеми пов'язані із зростаючою роллю людського фактора в економіці, обґрунтовано необхідність активізації інвестування в розвиток людського капіталу, насамперед виходячи із потреб економіки у висококваліфікованих робітниках, здатних вирішувати завдання перспективного розвитку. Проблеми інвестування в розвиток людського капіталу є багатограними і набувають посиленої актуальності в зв'язку із збільшенням обсягу інтелектуальних функцій у практично всіх видах діяльності і необхідністю опановувати новітні знання, втілюючи їх у повсякденну працю. Під впливом істотних зрушень в економічних і соціальних процесах оновлюється суть, структура людського капіталу, змінюються умови його формування, зростаючого значення набувають питання доцільності і ефективності інвестування в його розвиток. В зв'язку з цим, наведено основні методичні підходи до розрахунку ефективності вкладень з погляду окремих інвесторів, обґрунтовано основні напрямки визначення доцільності інвестування людського капіталу.

Ключові слова: людський капітал, інвестиції в освіту, економічна ефективність інвестицій, методи оцінки ефективності інвестицій, норма прибутку на капітал, внутрішні норми віддачі

HUMAN CAPITAL: INVESTMENT EFFICIENCY PROBLEMS

**Ukrainska L.O. , Doctor of Sciences in Economics, professor,
Shyfrina N.I., PhD (Economics), Associate professor (KhNEU)**

The article examines the problems associated with the growing role of the human factor in the economy, substantiates the need to increase investment in the development of human capital, primarily based on the needs of the economy in highly qualified workers capable of solving the tasks of prospective development. The problems of investing in the development of human capital are multifaceted and are becoming increasingly relevant due to the increase in the volume of intellectual functions in almost all types of activity and the need to master the latest knowledge, embodying them in everyday work. Under the influence of significant shifts in economic and social processes, the essence and structure of human capital are being updated, the conditions for its formation are changing, and the issues of expediency and effectiveness of investing in its development are becoming increasingly important. In this regard, the article presents the main methodological approaches to calculating the effectiveness of investments from the point of view of individual investors, substantiates the main directions for determining the expediency of investing in human capital. The transformation of labor resources into capital occurs under the condition of the realization of human potential in the results of the organization's activities, that is, if a person is engaged in social production, and labor resources bring real income and create wealth, they can be called capital.

The formation of human capital occurs during the acquisition of education, professional training, work experience. The time and money that a person/society/enterprise spends in the above processes can be called investments in human capital. The economic justification for such investments should be the level of income that a person will reach thanks to the knowledge and skills acquired.

The issue of the effectiveness of such investments is interesting from a scientific point of view and significant from a practical point of view. A simple model of decision-making on investments in education or a model of individual returns to investment assumes that the education process does not directly increase or decrease a person's utility, because education is an object for investment, not a consumer good, but income flows associated with various conditions of education. In this regard, the main methods of assessing the effectiveness of investments in education are considered.

From the entrepreneur's point of view, mechanisms focused on cost indicators that use personnel and budget control tools are of particular importance, within which key tasks should be performed: assessment of personnel costs, which allows for the isolation of unsuccessful channels of financing in human capital; finding effective ways of investing, taking into account risks; developing methods and tools for the most accurate assessment of the effectiveness of investments that meet modern conditions. Many scientists believe that the criteria for assessing the effectiveness of investing in human capital should be divided into criteria for the employer and the employee. Such an approach can combine the interests of the company and personnel at one point, which will create a favorable basis for the development of human capital on a national economy scale.

Key words: *human capital, investment in education, economic efficiency of investments, methods of assessing investment efficiency, rate of return on capital, internal rates of return*

Постановка проблеми.

Актуальність необхідності та дослідження проблем активізації інвестування в розвиток людського капіталу пов'язана із зростаючою роллю людського фактора в економіці та розумінням того, що людина є рушійною продуктивною силою і від якості робочої сили залежить спрямованість і якість розвитку суспільства в цілому і економіки зокрема. Проблема інвестування в розвиток людського капіталу набуває посиленої актуальності в зв'язку із збільшенням обсягу інтелектуальних функцій у практично всіх видах діяльності і необхідністю опановувати новітні знання, втілюючи їх у повсякденну працю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Становлення теорії людського капіталу спирається на праці таких всесвітньо відомих науковців різних епох, як Адам Сміт, Вільям Петті, Альфред Маршалл, які формували перші дослідження у сфері людського капіталу. Підтвердження важливості всебічного аналізу цієї категорії можна знайти в «Політичній арифметиці» У. Петті, в «Дослідженні про природу та причини багатства народів» А. Сміта. Остаточне формування теорії людського капіталу належить до 50–60 гг. XX ст., теоретичні основи були сформульовані американським економістом Теодором Шульцем, а базова модель – Гері Беккером [13].

Проте істотні зрушення, що характерні для сучасних економічних і соціальних процесів в суспільстві, вимагають подальшого дослідження змін, що відбуваються в оновленій суті, особливостях формування, структурі людського капіталу, доцільності і ефективності інвестування в його розвиток.

Формулювання цілей статті.

Метою цієї роботи є дослідження актуальної проблеми ефективності інвестицій у людський капітал, основних методів оцінки таких інвестицій,

визначення поточних проблем розвитку людського капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загально відомо, що саме люди є найважливішою рушійною силою розвитку суспільства, яка забезпечує якість економічного зростання. Людина є носієм людського капіталу, активним особистим фактором виробництва, тоді як капітал і земля відіграють у виробництві в певному розумінні пасивну роль, їх активізація у виробничому процесі, навіть в умовах високотехнологічного виробництва, відбувається за участі людини [4].

Для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку на всіх рівнях національної економіки актуальним напрямом державної політики мають виступати інвестиції в людський капітал, в ті сфери та галузі, що формують умови його становлення та розвитку, зокрема освіту та науку.

Необхідність інвестицій у людський капітал диктується зростаючою роллю людського фактора в економіці та розумінням того, що людина є головною продуктивною силою [5]. У сучасній економіці величезне значення має інтелектуальна праця – саме на її основі можна досягати переваг над конкурентами та забезпечувати економічне зростання. У зв'язку з цим стають актуальними питання оцінки ефективності інвестицій у людський капітал. Відповідь на це питання допомагає у вирішенні іншої проблеми, а саме чи доцільно підприємствам інвестувати у розвиток власних співробітників, або це є переважно прерогатива держави [6]. Для вирішенні цієї дилеми необхідно звернутися до визначення категорії людського капіталу.

Людський капітал - це якісні характеристики людини, що дозволяють їй формувати фонд особистих життєвих засобів шляхом своєї трудової діяльності. У широкому значенні під людським капіталом розуміють не тільки знання та

вміння, а й лояльність, комунікабельність, мотивацію праці та багато іншого.

Трудові ресурси можуть перетворитися на капітал, але цього необхідно створити умови, щоб забезпечити можливість реалізувати людський потенціал у результатах діяльності організації. Іншими словами, якщо людина зайнята у суспільному виробництві, а трудові ресурси приносять реальний дохід і створюють багатство, їх можна назвати капіталом [15]. Людський капітал може бути збільшений у процесі освіти, професійної підготовки, набуття досвіду роботи. Витрати часу та коштів, необхідні для здобуття освіти та професійної підготовки, можна розглядати як інвестиції в людський капітал. Такі інвестиції, поряд з іншими аспектами, будуть економічно доцільними лише якщо принесуть віддачу, окупляться, тобто якщо здобута освіта чи професійна підготовка забезпечать більш високий рівень доходів [7]. Економічним обґрунтуванням таких інвестицій має стати рівень доходу, до якого людина прийде завдяки отриманим знанням та вмінням.

Зрозуміло, що формування людського капіталу особистості, поряд із природними властивостями людини, тісно пов'язане із інвестування в знання, формування кваліфікації, навички тощо. В цьому зв'язку цікавим з наукової точки зору і значущим із практичної також постає питання ефективності таких інвестицій. Гері Стенлі Бекер — американський економіст, лауреат Нобелівської премії 1992 року «за поширення сфери мікроекономічного аналізу на цілу низку аспектів людської поведінки та взаємодії, включаючи неринкову поведінку», став першим ученим, який здійснив об'єктивний підрахунок економічної ефективності освітньої діяльності шляхом співвідношення доходів та витрат. Книга Г. Беккера «Людський капітал» вважається однією з основних наукових

праць у аналізованій галузі знань. В його визначенні людський капітал — це наявний у кожного запас знань, навичок, мотивацій. Інвестиціями в нього можуть бути: освіта, накопичення професійного досвіду, охорона здоров'я, географічна мобільність, пошук інформації тощо [13].

Незважаючи на те, що багато хто бачить ефективність інвестицій у людський капітал у найрізноманітніших формах, кількісно оцінити будь-які ефекти крім грошових, досить важко. Відповідно до теорії людського капіталу, з метою оцінки ефективності інвестицій у освіту, можна уявити, що заробітна плата людини складається з двох частин. Перша частина буде доходом, який отримав би співробітник, не маючи освіти, а друга - доходом на освітні інвестиції:

$$Y_n = X_0 + RC_n, \quad (1)$$

Де: Y_n - дохід людини з n років освіти,

X_0 - дохід людини без освіти,

C_n - повний обсяг інвестицій у освіту,

R - норма рентабельності освітніх інвестицій [13].

Наприклад, при такому підході, економічний ефект від отримання ступеня магістра дорівнюватиме різниці між заробітком за все життя людини, яка отримала ступінь магістра і заробітком людини, що має ступінь бакалавра. Цю формулу можна використовувати в організаціях, де доцільно оцінювати ефект від перепідготовки, курсів підвищення кваліфікації.

З точки зору економічно ефективного розвитку людського капіталу у мікроекономічних дослідженнях центральною проблемою стала оцінка економічної ефективності освіти [16]. Прихильники теорії людського капіталу висловлюють думку, що економічні вигоди освіти можуть бути найрізноманітнішими за формою. Оскільки «негрошові» і опосередковані

вигоди освіти важко піддаються кількісному виміру, економісти основну увагу зосередили на її прямому фінансовому ефекті. Тому виникла потреба визначити внесок освіти у збільшення заробітків.

Прибічники теорії людського капіталу виходять із ставлення до заробітної плати як певної шаруватої структури, де кожен шар пов'язаний з певним рівнем освіти [3, 11]. Той обсяг заробітків, який відповідає певному рівню освіти, є грошовим доходом від нього. Так, наприклад, економічний ефект від вищої освіти дорівнюватиме різниці у заробітках двох осіб – однієї, яка закінчила заклад вищої освіти, та іншої, яка здобула середню освіту [9, 11]. Перетворивши цю формулу, можна розрахувати поточну норму віддачі вкладень від додаткової освіти співробітників організації чи перепідготовки кадрів, отже, зрозуміти, наскільки ефективні інвестиції у людський капітал організації. На наш погляд, важливо зазначити, що, виділяючи та розраховуючи норму рентабельності освітніх інвестицій за різні періоди часу роботи співробітників, ми можемо говорити про ефективність інвестицій у їх освіту [11]. Так, якщо цей показник наближається до одиниці, можна говорити про повну окупність витрат на навчання за розрахунковий період, а при прагненні його до нуля – про неефективність інвестиції в людський капітал, за інших рівних умов.

Важливе місце у теорії людського капіталу належить поняттю внутрішніх норм віддачі. Вони будуються за аналогією з нормою прибутку на капітал і дозволяють оцінювати ефективність людських інвестицій, насамперед в освіту та виробничу підготовку. Прибічники теорії людського капіталу виходять з уявлення, що, при вирішенні питання щодо вкладення коштів у підготовку та освіту, учні та їх батьки поведуться

раціонально, зважуючи відповідні вигоди та витрати.

Подібно до підприємницького підходу, вони зіставляють очікувану граничну норму віддачі від таких вкладень із дохідністю альтернативних інвестицій (відсотками за банківськими депозитами, дивідендами за цінними паперами тощо). Залежно від того, що економічно доцільніше, приймається рішення або про продовження навчання, або про його припинення. Норми віддачі виступають, отже, як регулятор розподілу інвестицій між різними типами та рівнями освіти, і навіть між системою освіти в цілому та іншими сферами економіки [2]. Високі норми віддачі свідчать про недоінвестування, низькі – переінвестування. Але на практиці ніхто не займається таким підрахунком, одним з наслідків недостатньої уваги цього питання є, зокрема, надлишок кадрів в одних галузях і нестача в інших. Проте слід зауважити, що стосовно фінансування освіти для дітей у батьків є і інші мотиви, окрім економічних.

Розрізняють також приватні та соціальні норми віддачі. Перші вимірюють ефективність вкладень з погляду окремих інвесторів, інші – з погляду всього суспільства. Одним із способів розрахунку є прямий розрахунок вигод та витрат. У витрати включаються втрачені заробітки, тобто доходи, які б отримала людина, якби замість отримання освіти відразу влаштувалася працювати. Інший підхід ґрунтується на виробничій функції працівників, яка показує залежність доходів людини від рівня її освіти, досвіду та інших факторів. Слід зазначити, що особисте рішення про інвестиції в людський капітал створює зовнішні позитивні ефекти в економіці, тому виникає синергетичний ефект у конкретній компанії та суспільстві.

Розвиток держави і суспільства, в першу чергу економічний розвиток, безпосередньо залежить від інвестицій у людський капітал, хоча зрозуміло, що

мова повинна йти про ефективні інвестиції [1]. Проте, на жаль, в Україні господарюючі суб'єкти готові витратити на підвищення кваліфікації свого персоналу близько 0.3% від загальних витрат на робочу силу, і це, як правило, великі підприємства [8, 10]. З одного боку важкі умови виживання бізнесу в умовах жорсткої конкуренції, з іншого, - нерозуміння того, що підвищення кваліфікації своїх робітників сприяє істотному підвищенню ефективності виробничої і комерційної діяльності. Протидіючим чинником є також відсутність впевненості, що працівник, який збільшив свій особистий капітал за рахунок роботодавця, залишиться на підприємстві [6, 10]. В той час, у країнах Заходу обґрунтованим вважається інвестувати у людський капітал близько 10-15% від загальних витрат [12].

Однією з основних проблем України у цій сфері є відсутність чіткого механізму єдиної підготовки кадрів, адаптованого до інноваційних умов розвитку. Як наслідок спостерігається порушення балансу у розвитку основних структурних елементів сукупних людських ресурсів. Сьогодні люди з невисокими здібностями масово здобувають вищу освіту, змушуючи людей з великим потенціалом продовжувати навчання для того, щоб закріпити формально свій інтелектуальний потенціал та отримати гарні робочі місця [14].

На сьогодні практично немає науковообґрунтованих стратегічних підходів до визначення бажаних перспективних змін структури людського капіталу суспільства і, відповідно, напрямків інвестування. Така ситуація принципово ускладнює прийняття рішень щодо інвестування в людський капітал і підвищує інвестиційні ризики [1]. Роботодавець боїться інвестувати у співробітника, який формально має вищу освіту, але не має великих здібностей до навчання.

Інвестування в людський капітал, зазвичай, буває ефективним у довгостроковій, а не короткостроковій перспективі. Відповідно, для того, щоб приймати рішення про підвищення кваліфікації співробітників, необхідне стратегічне управління, рівень якого в багатьох вітчизняних компаніях залишає бажати кращого. З погляду підприємця особливе значення мають механізми, орієнтовані на вартісні показники, що використовують інструменти контролю персоналу та бюджету, в рамках яких повинні виконуватися ключові завдання:

- оцінка витрат на персонал, що дозволяє вичленувати невдалі канали фінансування в людський капітал;
- знаходження ефективних шляхів інвестування з урахуванням ризиків;
- розробка методів та інструментів для найбільш точної оцінки ефективності інвестицій, що відповідають сучасним умовам.

Багато вчених вважають, що критерії оцінки ефективності інвестування в людський капітал варто розділити на критерії для роботодавця та працівника. Такий підхід може поєднати інтереси компанії та персоналу в одній точці, що створить сприятливе підґрунтя для розвитку людського капіталу в масштабах народного господарства. Людський капітал може стати об'єктом ефективного інвестування, якщо він має високу окупність і цим він нічим не відрізняється від фізичного капіталу.

Висновки та перспективи

подальших досліджень. Ідеї, закладені в теорії людського капіталу, серйозно вплинули на економічну політику держави, змінилося ставлення суспільства до вкладень у людину. У витратах на персонал навчаються бачити інвестиції, що забезпечують довгостроковий виробничий ефект. Теоретичне обґрунтування методичних підходів до визначення ефективності інвестицій у людський капітал сприяє прискореному розвитку системи освіти

та підготовки кадрів у багатьох країнах, зокрема й в Україні.

Вирішення проблем з інвестуванням в людські ресурси в Україні має йти відповідно до державної політики підготовки і перепідготовки фахівців. Завдання держави полягає в об'єднанні компетентнісних ресурсів компаній та домогосподарств з метою досягнення ефективності їх взаємодії. Також на плечах держави лежить побудова системи освіти під власні потреби та потреби компаній. Вирішення таких завдань пов'язане з підготовкою персоналу під певні запити, з підвищенням відповідальності держави, бізнесу та населення за якість людського капіталу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова М.В. Людський капітал України у світових рейтингах. *Освітня аналітика України*. 2020. Вип. 2. С. 29-40.
2. Амосов О., Дегтя А. Формування людського капіталу в умовах інноваційної економіки: методологічний аспект. URL: <http://www.kharkov.ua/ebook/putp/2011-3/08.pdf>.
3. Бенько Н.М. Взаємозв'язок структури людського капіталу та інвестицій у людський капітал. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 96-104.
4. Бриндзя І.М., Река Г.В., Семеряк Ю.А. Людський капітал – основна складова інтелектуального капіталу. URL: <http://nauka.kushnir.mr.ua/?p=25660>.
5. Васильєва О. Проблеми розвитку людського капіталу в Україні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. Вип. 1. С. 2-33.
6. Волошина С.В. Відтворення людського капіталу підприємства та його властивості. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2019. № 1. С. 105-120. 59
7. Захарова О.В. Інвестування в людський капітал як важіль активізації інноваційного розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 56. С. 70-80.
8. Канааш О.Є. Моральне зношування людського капіталу: сутність, різновиди, засоби буферизації. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. 4, 2020. С. 138-143.
9. Макєєва О.О., Калініченко Д.Р. Основні методи оцінки конкурентоспроможності людського капіталу. *Економіка і управління в умовах глобалізації : VIII Міжнар. Наук.-практ. конф., м. Кривий Ріг, 2019 р.* Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2019. С. 203-206.
10. Манн Р.В., Ляшов Д.О. Розвиток людського капіталу підприємства як детермінанта економічного зростання суспільства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 59. С.17-25.
11. Мартин О.М., Живко З.Б., Михайлюк А.В. Science, innovations and education: problems and prospects. *Proceeding of the IX International scientific and practical conference*. CPN Publishing Group. Tokyo. Japan, 2022. P. 482-487. URL: <https://sci-conf.com.ua/ix-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiyascience-innovations-and-education-problems-and-prospects-6-8-aprelya-2022-godatokio-yaponiya-arhiv>.
12. Фінансування наукових досліджень в Україні та світі. URL: edclub.com.uaedclub.com.ua/analitika/finansuvannyanaukovykh-doslidzhen-v-ukrayini-ta-sviti
13. Becker G.S. Human Capital and the Personal Distribution of Income: An Analytical Approach. *Ann Arbor*, 1967. 268 p.
14. Human Development Index URL: <http://hdr.undp.org/en/statistics/hdi/>
15. Kiker B.F. The historical roots of the concept of human capital. *Journal of Political Economy*. 1966. № 5. Vol. 74. P. 484-489.

16. Kirkpatrick James D. Kirkpatrick Then and Now: A Strong Foundation For the Future / James D. Kirkpatrick, Wendy Kayser Kirkpatrick. – Kirkpatrick Publishing, 2009. – 146 p.

REFERENCES

1. Ahafonova M.V. Liudskiy kapital Ukrainy u svitovykh reitynhakh. Osvitnia analityka Ukrainy. Vyp. 2, 2020. S. 29-40.
2. Amosov O., Diehtiaa A. Formuvannia liudskoho kapitalu v umovakh innovatsiinoi ekonomiky : metodolohichni aspekt. URL: <http://www.kharkov.ua/ebook/putp/2011-3/08.pdf>.
3. Benko N.M. Vzaiemozviazok struktury liudskoho kapitalu ta investysii u liudskiy kapital. Biznes Inform. 2020. № 10. S. 96-104.
4. Bryndzia I.M., Reka H.V., Semeriak Yu.A. Liudskiy kapital – osnovna skladova intelektualnoho kapitalu. URL: <http://nauka.kushnir.mr.ua/?p=25660>.
5. Vasyleva O. Problemy rozvytku liudskoho kapitalu v Ukraini. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Vyp. 1, 2021. S. 2-33.
6. Voloshyna S.V. Vidtvorennia liudskoho kapitalu pidpriemstva ta yoho vlastyvoli. Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. Mykhaila Tuhan-Baranovskoho. Serii : Ekonomichni nauky. № 1, 2019. S. 105-120. 59
7. Zakharova O.V. Investuvannia v liudskiy kapital yak vazhil aktyvizatsii innovatsiinoho rozvytku. Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu Serii : Ekonomichni nauky. 2020. Vyp. 56. S. 70-80.
8. Kanash O.Ie. Moralne znoshuvannia liudskoho kapitalu: sutnist, riznovydy, zasoby buferyzatsii. Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. Vyp. 4, 2020. S. 138-143.
9. Makieieva O.O., Kalinichenko D.R. Osnovni metody otsinky konkurentospromozhnosti liudskoho kapitalu. Ekonomika i upravlinnia v umovakh hlobalizatsii : VIII Mizhnar. Nauk.-prakt. konf., m. Kryvyi Rih, 2019 r.). Kryvyi Rih : DonNUET, 2019. S. 203-206.
10. Mann R.V., Liashov D.O. Rozvytok liudskoho kapitalu pidpriemstva yak determinanta ekonomichnoho zrostantia suspilstva. Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii : Ekonomichni nauky. Vyp. 59, 2020. S.17-25.
11. Martyn O.M., Zhyvko Z.B., Mykhailiuk A.V. Science, innovations and education: problems and prospects. Proceeding of the IX International scientific and practical conference. CPN Publishing Group. Tokyo. Japan, 2022. P. 482-487. URL: <https://sci-conf.com.ua/ix-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiyascience-innovations-and-education-problems-and-prospects-6-8-aprelya-2022-godatokio-yaponiya-arhiv>.
12. Finansuvannia naukovykh doslidzhen v Ukraini ta sviti [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: edclub.com.uaedclub.com.ua/analitika/finansuvannyanaukovykh-doslidzhen-v-ukrayini-ta-sviti
13. Becker G.S. Human Capital and the Personal Distribution of Income: An Analytical Approach / Gary S. Becker. – Ann Arbor, 1967. – 268 r.
14. Human Development Index [Electronic source]. – Mean of access: <http://hdr.undp.org/en/statistics/hdi/>
15. Kiker B.F. The historical roots of the concept of human capital / B.F. Kiker // Journal of Political Economy. – 1966. – № 5. – Vol. 74. – Rr.. 484-489.
16. Kirkpatrick James D. Kirkpatrick Then and Now: A Strong Foundation For the Future / James D. Kirkpatrick, Wendy Kayser Kirkpatrick. – Kirkpatrick Publishing, 2009. – 146 p.

УДК 336

**ПРОФЕСІЙНА КАР'ЄРА:
РОЛЬ САМОЕФЕКТИВНОСТІ ТА САМОАКТУАЛІЗАЦІЇ
У КАР'ЄРНОМУ ПРОСУВАННІ**

Євченко В.В., к.е.н., доцент (ХНУ ім. В.Н. Каразіна)

Тереняк Л.В., к.н. з держ.упр. (ДБТУ)

У статті проведено аналіз уявлень про кар'єру та чинники її успішності, визначено кар'єру як багатовимірний соціально-психологічний феномен. Зазначено, що психологічним підґрунтям свідомого планування професійної кар'єри є прагнення суб'єкта до самоактуалізації та самореалізації у професійній діяльності, а також самоефективність як комплекс індивідуально-психологічних особливостей, що характеризують сферу сприйняття власної компетентності, ефективності та особистісної впливовості.

Ключові слова: професійна кар'єра; самоефективність; самоактуалізація; самореалізація; мотивація; чинники успішності кар'єри

**PROFESSIONAL CAREER:
THE ROLE OF SELF-EFFICACY AND SELF-ACTUALIZATION
IN CAREER ADVANCEMENT**

*Yevchenko V.V., PhD of Economy, associate professor,
(KhNU named after V.N. Karazin)*

Terenyak L.V., PhD of Public Administration (SBTU)

The article analyzes the ideas about career and factors of its success, defines career as a multidimensional socio-psychological phenomenon. The author notes that the psychological basis for conscious planning of a professional career is the subject's desire for self-actualization and self-realization in professional activities, as well as self-efficacy as a complex of individual psychological characteristics that characterize the sphere of perception of one's own competence, efficiency and personal influence.

If we analyze the structure of a professional career, we can find in the three-component structure that self-actualization is embodied in the goal component of a career. The goal component of a career includes goals, projects, orientations, tasks, aspirations, motives, desires, needs, aspirations, values, and meanings. Motivation to perform work will be strongest when a person performs functions and tasks that are consistent with his or her values. If the values are growth and development, then we are dealing with professional self-actualization. The procedural component of a career, which includes methods, strategies, tactics, pace, stages, periods, and phases, is more consistent with self-realization. And the resultant component of a career, which includes achievements, change of roles and positions, professional competence and efficiency, professional and job growth, reflects the process of self-development in a career.

The psychological basis for conscious career planning is the subject's desire for self-realization in professional activities. If we proceed from the fact that people strive to choose a profession that corresponds to their self-concept, so that the profession they choose corresponds to their self-concept, then it is legitimate to say that they strive for professional

self-realization. One of the most important aspects of a person's professional development and self-realization is conscious career planning in accordance with one's potential. Self-actualization makes a significant contribution to this kind of planning.

Keywords: *professional career; self-efficiency; self-actualization; self-realization; motivation; factors of success of career*

Постановка проблеми. Проблема побудови професійної кар'єри є важливою і значущою на сучасному етапі соціально-економічного, політичного та культурного розвитку суспільства.

У сучасних умовах кожній людині надається більше свободи у питанні побудови власної кар'єри, але й від неї вимагається більше зусиль у досягненні професійних компетенцій, тому що суспільством позиціонується образ соціально успішної людини, яка досягла кар'єрних успіхів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ідея кар'єрного зростання і кар'єрного успіху в сучасній науці не однозначна. З одного боку, кар'єра може трактуватися як явище, пов'язане з професійною діяльністю, що відображає послідовність досягнень у виробничому, майновому та соціальному середовищі. З іншого боку, кар'єра може трактуватися як індивідуально свідома позиція і поведінка людини, пов'язана з її бажаннями, цінностями, досвідом і діяльністю в професійному плані. Як ми бачимо, у першому випадку акцент робиться на зовні кар'єрних характеристиках, які були ще визначені класиком кар'єрних досліджень Д. Холлом як етапи кар'єрного зростання. У другому випадку ми маємо справу з внутрішніми психологічними компонентами кар'єри. Кар'єру як «суб'єктивно усвідомлені судження людини про своє трудове майбутнє», про передбачувані способи самовираження в праці та задоволення у праці та задоволення ними, як індивідуально усвідомлену думку про свій трудовий досвід і індивідуальний стиль професійної поведінки у трудовій діяльності, що виражається у трудовому житті» [1].

Згідно з Д. Сьюпером, найважливішим детермінантом професійного шляху людини є її уявлення про свою особистість - «професійна Я-концепція», яку людина втілює в серії кар'єрних рішень, часто неусвідомлено. Підставою для цього слугують особистісна концепція, здібності, схильності, мотиви та цінності, якими вона не може поступитися, здійснюючи вибір кар'єри [2].

Чимало досліджень, проведених у вітчизняній і зарубіжній психології, показали, що досягнення прогресу в професійній кар'єрі залежить від багатьох чинників.

На розвиток кар'єри можуть впливати ситуаційні, інституціоналізовані (організаційні і соціальні) та індивідуальні чинники розвитку особистості. Якщо мотивація кар'єрного зростання формується лише на основі мотивації до власного розвитку, то кар'єрне просування розглядається співробітником як засіб особистісного розвитку [1].

Успішність у кар'єрі зумовлена інтернальним локусом контролю, високим рівнем життєвої та професійної активності, потребою в досягненнях, толерантністю до невизначеності, усвідомленням обмеження часу та упевненістю в собі. Зовнішні ресурси та бар'єри впливають на кар'єрні траєкторії опосередковано, спочатку впливаючи на самоефективність і систему кар'єрних очікувань (тобто на суто «внутрішні» змінні), які, своєю чергою, впливають на кар'єрну поведінку [3].

Д. МакКлелланд у своїх дослідженнях доводив позитивний зв'язок мотивації досягнення з позитивною кар'єрною динамікою. Найважливішим мотивом він визначав мотив досягнення, а

особисту відповідальність за доручену справу, наявність зворотного зв'язку про результати виконаного завдання і наявність складної, але досяжної мети визначав як умови високого рівня мотивації досягнення. Близькою до мотивації досягнення, згідно з Д. МакКлелландом, виступає мотивація влади, також у побудові кар'єри може бути важливим мотив афіліації (причетності) [4].

Впливає на успішність кар'єри і такий комплексний конструкт, як «ядро самооцінки», який був введений Т. Джаддом і об'єднав власне самооцінку, самооцінку, самооцінку, самооцінку, узагальнену самоефективність, інтернальність локусу контролю та негативну афективність [5]. У структурі професійної самооцінки виділяють самооцінку результату і самооцінку потенціалу. Під самооцінкою результату він розуміє оцінку досягнутого і задоволеність/незадоволеність досягнутим. Під самооцінкою потенціалу автор розуміє оцінку своїх професійних можливостей і віру в себе та свої сили. Разом з тим, низька самооцінка результату зовсім не призводить до «комплексу професійної неповноцінності». За високої самооцінки власного потенціалу низька самооцінка результату, навпаки, стає чинником професійного саморозвитку особистості, її кар'єрних досягнень [6].

Сучасні голландські дослідники М. Куйперс та її колеги виокремлюють два плани кар'єрних успіхів: внутрішній і зовнішній. Під зовнішніми кар'єрними успіхами вони розуміли об'єктивні чинники - розміри заробітної плати і займана позиція. Під внутрішніми чинниками - суб'єктивні показники - індивідуальне сприйняття успіху у сфері досягнень, перспектив, задоволення своєю кар'єрою. Під час дослідження було встановлено, що на внутрішній і зовнішній кар'єрний успіх мають великий вплив прагнення до побудови кар'єри, свідомий контроль свого професійного

розвитку та орієнтація на постійне самонавчання в процесі побудови кар'єри, а також створення мережі важливих соціальних контактів. Однак негативний вплив на внутрішній і зовнішній кар'єрний успіх справляє рефлексія своєї кар'єри, тобто саме суб'єктивне відчуття неуспішності в кар'єрі змушує людину аналізувати свої мотиви. Людину можуть не сильно хвилювати питання зовнішнього винагороди, якщо вона підбирає собі кар'єру, ставлячи на перше місце свою внутрішню мотивацію. Рефлексія власного кар'єрного шляху, всупереч початкових припущень, виявилася неважливою змінною для визначення зовнішніх кар'єрних успіхів. Пояснюючи цей результат, автори припустили, що роздуми на тему адекватності своїх компетенцій важливі для людини, радше, на стадії підбору роботи, а не безпосередньо в її процесі [7].

Виділення невіршених частин загальної проблеми. Виявлення сукупності факторів свідомого планування професійної кар'єри в контексті прагнення суб'єкта до самореалізації у професійній діяльності.

Метою статті є визначення ролі самоефективності та самоактуалізації у кар'єрному просуванні

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток кар'єри залежить від низки як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. До перших належать соціально-економічна ситуація, професійне середовище, організаційну культуру компанії тощо, до других - мотивація, самооцінка, рівень домагань, стан здоров'я. Звертаючись до внутрішніх чинників розвитку кар'єри, можна виокремити самоефективність як комплекс індивідуально-психологічних особливостей, що характеризують сферу сприйняття власної компетентності, ефективності та особистісного впливу. Самоефективність позначає віру в ефективність власних дій і виявляється в умінні організувати свою діяльність і

досягти успіху у стосунках з оточуючими. Оцінка індивідами своєї ефективності зумовлює вибір ними сфер діяльності та середовища. Індивіди схильні уникати тих видів діяльності та ситуацій, зокрема й професійних, у яких їхні можливості недостатні.

Що впевненіші люди у власній ефективності, то більше можливих варіантів реалізації кар'єри вони розглядають. Коли люди вважають себе здатними досягти успіху і прогнозують його у своїй діяльності, зростає планка встановлюваних ними цілей, стимулюючи мобілізацію та підтримання зусиль, необхідних для кар'єрного зростання [8].

Рівень інтелекту не впливає на кар'єрне зростання. Однак, успішні в плані кар'єри люди мають низку спільних особливостей у мотиваційній сфері та сфері соціальної взаємодії, а саме: високі показники самоефективності у сфері діяльності, неконформізму, неконформізму, неконформізму, стійкості, спрямованості на результат, зібраності, прагнення до досягнення цілей [9]. Це характеризує представників цієї групи як самостійних людей з орієнтацією на власні рішення та прагнуть досягати поставлених цілей. Проведені математико-статистичні розрахунки дали змогу стверджувати, що самоефективність набуває ролі чинника, що впливає на організацію поведінки людини в процесі побудови кар'єри. Люди, які не зробили кар'єру, відрізняються від осіб, які зробили кар'єру, за тією роллю, яку відіграє у структурі їхньої особистості самоефективність у сфері діяльності. Вона не тільки достовірно вища за ступенем вираженості, а й інтегрує низку рис особистості та кар'єрні орієнтації в єдиний симптомокомплекс, що радикально відрізняє успішних у кар'єрі що радикально відрізняє успішних у кар'єрному плані людей від неуспішних.

Низька задоволеність своєю діяльністю є чинником, який мотивує до

більш інтенсивної та ефективної трудової діяльності [10].

Аналогічно пірамідальній теорії потреб А. Маслоу пропонуємо «мотивацію посадового зростання», модель піраміди потреб співробітника організації, де на нижчому рівні цієї піраміди перебувають потреби, спрямовані на досягнення життєвого комфорту, на середньому - потреба в збереженні становища в управлінській ієрархії, на верхньому - найповніша реалізація своїх можливостей і самовдосконалення. Дотримуючись його логіки, для побудови успішної кар'єри і самореалізації в ній кожній людині важливо як значущі життєві мотиви мати мотиви зростання і самовдосконалення, що, за А. Маслоу, іменується самоактуалізацією.

Самоактуалізація як процес охоплює всю систему життєдіяльності індивіда, але особливо явно може проявитися в професійній діяльності, якій зазвичай людина присвячує більшу частину свого життя. Самоактуалізація, зокрема й професійна, завжди передують самореалізації. Термін «самоактуалізація» означає, що людина самостійно здійснює перехід з рівня можливості на рівень дійсності, тобто розвивається, а термін «самореалізація» означає, що людина втілює самого себе, свою сутність у предметній формі. Тобто самоактуалізація завжди передують самореалізації і є її обов'язковою умовою. Самоактуалізацію слід розглядати більшою мірою як «внутрішній механізм розвитку людини, виявлення її суб'єктності стосовно життєдіяльності в цілому та її окремих сфер зокрема. Водночас самореалізація більшою мірою стосується продуктивного процесу здійснення людини в соціально спрямованій діяльності й об'єктивно передбачає вихід у простір «за себе», у простір серед інших, презентацію себе і своєї діяльності в соціумі» [11].

Ми розглядаємо самоактуалізацію як складову процесу саморозвитку особистості, її особистісне зростання

«зсередини», як процес становлення людини суб'єктом власної життєдіяльності, спрямований на вибудовування стратегії життя, на вибудовування ієрархії цінностей, набуття сенсу життя. На своєму трудовому шляху багато людей можуть стикатися з невідповідністю власних цінностей, потреб, мотивів, уявлень про себе, навичок, навичок із займаною посадою, що призводить до високого рівня психічної напруги, незадоволеності, проблем вибору трудового шляху тощо. Саме в цей період зростає значущість процесу самоактуалізації для подолання виниклих складнощів і перешкод. Періоди професійних криз активізують процеси професійного самовизначення особистості. Висока емоційна напруженість, яка супроводжує будь-яку кризу, якраз і націлена на розширення діапазону самоактуалізації, на «розширення» свідомості суб'єкта, щоб зрозуміти неефективність старих способів діяльності, відмовитися від їх використання і знайти нові [6].

Самоактуалізація у професійній сфері або професійна самоактуалізація - це пошук «себе в професії», власної професійної ролі, професійного образу Я, професійного іміджу, індивідуального стилю професійної діяльності, визначення для себе професійних перспектив, досягнення їх, встановлення нових професійних цілей, прагнення до гармонійного розкриття та реалізації свого потенціалу в обраній професії. Люди, які самоактуалізуються, в обраній професії прагнуть зробити все можливе для свого вдосконалення, щоб досягти вищого рівня компетенції через реалізацію себе, своїх цінностей, інтересів і здібностей. Такий особистості притаманні саморозвиток, готовність до розв'язання нових проблем, здатність до розуміння інших людей, незалежність від розуміння інших людей, незалежність від соціального довілля, самостійність суджень, прийняття себе та інших, професійна захопленість

улюбленою справою, орієнтація на завдання, на справу [8].

Говорячи про професійну самоактуалізацію, ми схильні розглядати її як специфічну форму пізнавальної активності (діяльності) особистості, яка передбачає виявлення, вивчення та оцінку своїх можливостей і домагань і як специфічну діяльність, спрямовану на пошук шляхів і спрямовану на пошук шляхів і механізмів розкриття значущих у професійній сфері потенційностей. За такого розуміння в структурі професійної самоактуалізації можна виокремити її мотиви (навіщо людина активізує самоактуалізацію), цілі (що людина збирається отримати в результаті самоактуалізації) отримати в результаті самоактуалізації), засоби і способи її реалізації, контрольні та корекційні компоненти [10].

Секрет самоактуалізації, на думку А. Маслоу, у тому, щоб присвятити всю старанність, яку тільки має людина, улюбленій справі, і тоді переживання тріумфу від добротно виконаної роботи стануть швидкоплинним моментом самоактуалізації. Важливою умовою самоактуалізації є високий рівень усвідомленості сильних і слабких сторін своєї особистості, а також готовність відмовитися від психологічних захистів. Тільки за цієї умови людина може адекватно зрозуміти своє покликання і зробити його дорогою до самоактуалізації. На соціально-професійному рівні самоактуалізації може перешкоджати тиск середовища: жорсткий адміністративний контроль, моральне виправдання професійної стагнації та відстороненості колегами, які емоційно вигорають і користуються авторитетом і у своєму колективі є еталоном професіонала [12, с. 110].

Якщо проаналізувати структуру професійної кар'єри, то в трикомпонентній структурі ми можемо виявити, що самоактуалізація знаходить своє втілення в цільовому компоненті кар'єри. Цільовий

компонент кар'єри включає цілі, проекти, орієнтації, завдання, домагання, мотиви, бажання, потреби, прагнення, цінності, смисли. Мотивація до виконання роботи буде найсильнішою, коли людина виконує функції і завдання, що узгоджуються з його цінностями. Якщо як цінності виступають цінності зростання і розвитку, то ми маємо справу з професійною самоактуалізацією. Процесуальний компонент кар'єри, який включає способи, стратегії, тактики, темпи, етапи, періоди і фази, більше узгоджується із самореалізацією. А результативний компонент кар'єри, що включає досягнення, зміну ролей і позицій, професійну компетентність та ефективність, професійне та посадове зростання, відображає процес саморозвитку в кар'єрі.

Висновок. Таким чином, здійснивши аналіз уявлень про кар'єру та чинники її успішності, ми можемо визначити кар'єру як багатовимірний соціально-психологічний феномен, пов'язаний цільовою активністю людини і забезпечує їй відчуття успішної професійної самореалізації, формується на всіх етапах життєвого шляху людини в просторі процесів самовизначення, самоактуалізації, самоорганізації та персоналізації, а також зумовлюється розвитком саморефлексії.

Психологічною основою свідомого планування професійної кар'єри є прагнення суб'єкта до самореалізації у професійній діяльності. Якщо виходити з того факту, що люди прагнуть обрати професію, яка відповідає сформованим у них уявленням про себе, щоб обрати ними професія відповідала їхній Я-концепції, то правомірно стверджувати, що вони прагнуть до професійної самореалізації. Одним із найважливіших аспектів професійного розвитку особистості, а також її самореалізації є свідоме планування кар'єри відповідно до своїх потенційностей. Істотний внесок у такого

роду планування вносить самоактуалізація.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ: 2015. 279 с.
2. Super, D. E. The Psychology of Careers. N.Y., Harper. 1957. 362p
3. Предко В.В. Збалансований локус контролю як провідний фактор збереження життєстійкості та зміцнення ментального здоров'я особистості в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Том 35 (74) № 5 2024, С. 44-50
4. Human motivation. by McClelland, David Clarence. Morristown, N.J.: General Learning Press. 1973. 510p
5. Edgar H. SCHEIN. Organizational Culture and Leadership. John Wiley and Sons Ltd, 2017. – 416 p.
6. Зінченко С. В. Роль “Я-концепцій” в особистісному самовизначенні дорослих. *Європейський Союз – Україна: освіта дорослих: збірник матеріалів форуму до Міжнародних днів освіти дорослих в Україні*. К.-Ніжин, 2015. С. 131-135.
7. Біскуп В. С. Теоретичний аналіз змісту поняття «кар'єра» з позицій суспільно-гуманітарних дисциплін. *Вісник Львівського університету. Серія соціологічна*. 2012. Випуск 6. С. 217–226.
8. Кузьмін В. В. Концептуалізація понять «кар'єра» та «кар'єрні стратегії» в роботах зарубіжних і вітчизняних соціологів. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. 2021. № 1 (48). С. 206–220.
9. Ткачаова Н.О., Байдала В.В., Чирва Я.О. Розробка стратегії та плану кар'єрного зростання майбутніх фахівців. *Інноваційна педагогіка*. 4 Випуск 69. Том 2. 2024. С. 161-164
10. Герасимів, Т. З., Базарник, Б. І. Самореалізація як соціальний розвиток особистості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*.

Серія : Юридичні науки. Львів, 2016. № 837. С. 218-223..

11. Гаркуша І.В., Крижановський А.Є. Самоактуалізація, самовизначення та самореалізація як рушійна сила кар'єрної спрямованості *Вісник університету Альфреда Нобеля. Серія «ПЕДАГОГІКА І ПСИХОЛОГІЯ». ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ.* 2020. № 2 (20). С. 17-22

12. The Farther Reaches of Human Nature. Abraham H. Maslow, Henry Geiger (Introduction), Bertha G. Maslow (Preface) Published October 1, 1993 by Penguin. 432p.

REFERENCES

1. Lozovecka V.T. (2015) Profesiina kariera osobystosti v suchasnyh umovah [Professional career of an individual in modern conditions]: monohrafiya. Kyiv: 279 p. (in Ukrainian)

2. Super, D. E. The Psychology of Careers. N.Y., Harper.1957. 362p

3. Predko V.V. (2024) Zbalansovanyi lokus kontroly yak providnyi factor zbereghennya gyttetiikosti ta zmichennya mentaknogo zdorov osobystosti v umovah viiny [Balanced locus of control as a leading factor in maintaining resilience and strengthening mental health in war conditions]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I.Vernadskogo.* Том 35 (74) № 5, P. 44-50 (in Ukrainian)

4. Human motivation. by McClelland, David Clarence. Morristown, N.J.: General Learning Press. 1973. 510p

5. Edgar H. SCHEIN. Organizational Culture and Leadership. John Wiley and Sons Ltd, 2017. – 416 p.

6. Zinchenko C. V. (2015) Rol “Ya-koncepcii” v osobystynomu samovyznachenni doroslyh [The role of “self-concepts” in the personal self-determination of adults]. *Evropeiskiy souz – Ukraina: osvita doroslyh: zbirnyk materialiv forumu do Mignarodnyh dnev osvity doroslyh v Ukraini.* K. – Nigyn, P. 131-135. (in Ukrainian)

7. Biskup V.S. (2012) Teoretychnyi analiz zmistu ponyattya “kariera” z pozycii suspilno-gumanitarnykh dyscyplin [Theoretical Analysis of the Concept of “Career” from the Perspective of Social Sciences and Humanities]. *Visnyk Lvivskogo universytetu. Seriya sociologichna.* Vol. 6. P. 217–226. (in Ukrainian)

8. Kuzmin V.V. (2021) Konceptualizaciya ponyat “kariera” ta “karierni strategii” v robotah zarubnykh i vitchyznyanykh sociologiv [Conceptualization of the concepts of “career” and “career strategies” in the works of foreign and domestic sociologists]. *Visnyk Nacionalnogo urydychnogo universytetu imeni Yaroslava Mudrogo.* № 1 (48). P. 206–220. (in Ukrainian)

9. Tkachova N.O., Baidala V.V., Chyryva Y.O. (2024) Rozrobka strategii ta planu kariernogo zrostannya maibutnih fahivciv [Development of a strategy and career development plan for future specialists]. *Innovaciyna pedagogika.* Vypusk 69. Том 2. P. 161-164 (in Ukrainian)

10. Gerasymiv T.Z., Bazarnyk B.I. (2016) Samorealizaciya yak socialnyi rozvytok osobystosti [Self-realization as social development of the individual]. *Visnyk Nacionalnogo Universytetu “Lvivska politehnika”. Seriya: Urydychni nauky.* Lviv, № 837. P. 218-223. (in Ukrainian)

11. Garkusha I.V., Kryganovskiy A.E. (2020) Samoaktualizaciya, samovyznachennya ta samorealizaciya yak rushiina syla kariernoi spryamovanosti [Self-actualization, self-determination and self-realization as a driving force of career orientation]. *Visnyk universytetu Alfreda Nobelya. Seriya “Pedagogika I psykholohiya”.* Pedagogichni nauky. № 2 (20). P. 17-22 (in Ukrainian)

12. The Farther Reaches of Human Nature. Abraham H. Maslow, Henry Geiger (Introduction), Bertha G. Maslow (Preface) Published October 1, 1993 by Penguin. 432p.

УДК 330.59:331.5+ 658.3

ІНКЛЮЗІЯ ЛЮДЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ ТА ВПО ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ

Бела О. О., аспірант (УкрДУЗТ)

В умовах сучасних економічних та соціальних змін, зокрема зростання кількості людей з інвалідністю внаслідок війни в Україні, забезпечення інклюзії людей з обмеженими можливостями набуває критичного значення. Дослідження цієї тематики необхідне для розробки ефективних підходів, які допоможуть інтегрувати принципи інклюзивності у організаційну культуру підприємств та сформувати новий напрям соціальної відповідальності бізнесу. В статті розглянуто основні бізнес-переваги інклюзії в формуванні соціально відповідального бізнесу. Проаналізовано тенденції працевлаштування людей з інвалідністю, впо на вітчизняних підприємствах. Визначено, що небажання бізнесу працевлаштовувати людей з обмеженими можливостями пов'язано з необхідністю адаптації робочого середовища. Досліджено вітчизняні та зарубіжні правові основи адаптації робочих місць для осіб з інвалідністю. Запропоновано напрямки вдосконалення програм стимулювання роботодавців в Україні та визначено, що інклюзію людей з обмеженими можливостями доцільно здійснювати на основі активізації, використання ресурсу нашої культури, нашої моральності, ресурсу нашої підтримки один одного, так званого культурно-історичного капіталу.

Ключові слова: *соціальна відповідальність, український бізнес, інклюзія, працевлаштування, адаптація робочого місця, люди з обмеженими можливостями.*

INCLUSION OF PEOPLE WITH DISABILITIES AND IDPS AS A DIRECTION OF DEVELOPMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF UKRAINIAN BUSINESS IN MODERN REALITIES

Bela O. O., postgraduate student (USURT)

In the context of modern economic and social changes, in particular the increase in the number of people with disabilities as a result of the war in Ukraine, ensuring the inclusion of people with disabilities is becoming critically important. Research on this topic is necessary to develop effective approaches that will help integrate the principles of inclusion into the organizational culture of enterprises and form a new direction of social responsibility of business. The article examines the main business advantages of inclusion in the formation of a socially responsible business.

The trends in the employment of people with disabilities, IDPs at domestic enterprises are analyzed. It is determined that the reluctance of businesses to employ people with disabilities is associated with the need to adapt the working environment. The domestic and foreign legal frameworks for the adaptation of workplaces for people with disabilities are studied.

The experience of international companies in creating an inclusive workplace environment demonstrates that they combine social responsibility with pragmatic business goals: adaptation of the workspace, employment programs for vulnerable groups, digital tools and innovations, corporate culture, flexible work schedules, social initiatives and partnerships, and empowerment.

Foreign programs to create adaptive workplaces for people with disabilities were implemented under conditions of a relatively stable political and socio-economic situation in the respective countries. Therefore, we believe that in addition to state and financial support for businesses to employ vulnerable groups and create adaptive workplaces, in our difficult situation we should focus on attracting the motivational resources of entrepreneurs, their morality, and responsibility to society and their compatriots.

Directions for improving employer incentive programs in Ukraine are proposed and it is determined that the inclusion of people with disabilities should be carried out on the basis of activation, use of the resource of our culture, our morality, the resource of our support for each other, the so-called cultural and historical capital.

Keywords: *social responsibility, Ukrainian business, inclusion, employment, adaptation of workplace, people with disabilities.*

Постановка проблеми. На жаль, соціально-економічна ситуація в Україні поки що погіршується. Війна внесла значні зміни в реалії нашого життя. Після падіння на 28,8% у 2022 році, економіка відновилося у 2023 лише на 5,3% році. За підсумками 2024 року очікується зростання рік-до-року від 3,4% (оцінка НБУ) до 3,6% (оцінка Мінекономіки). Економічне відновлення поступово сповільнюється. Відновленню економіки продовжують перешкоджати складна безпекова ситуація, нестача кваліфікованих працівників та обстріли енергоінфраструктури.

Відповідно до результатів оцінки дослідницької агенції Info Sapiens в кінці 2024 року рівень безробіття в Україні зріс до 16,8%. Проксі-показник рівня бідності — частка опитаних людей, що змушена економити на їжі — у січні 2025 року склав 18,9%. [1].

При цьому нам не тільки необхідно виживати, але й поступово стабілізувати падіння, відновлювати країну. Цьому має сприяти у тому числі соціально відповідальна діяльність усього українського бізнесу. Але звичайний формат соціальної відповідальності українського бізнесу, який бізнес демонстрував у довоєнний час, має значно змінитись під впливом низки критичних

факторів та процесів, які відбуваються сьогодні в Україні. В першу чергу, це зниження кількості працездатного населення, зниження кількості молоді, зростання кількості осіб з інвалідністю та вразливих верств населення в т.ч. осіб, які перебувають у важкому психологічному стані внаслідок воєнних дій. Інклюзія людей з інвалідністю, вразливих верств населення та внутрішньо переміщених осіб (ВПО) до українських підприємств має стати однією з ключових сфер, у якій соціально-відповідальний бізнес сприятиме подоланню важкої соціально-економічної ситуації в країні.

Аналіз останніх досліджень та виділення не вирішених питань загальної проблеми. Проблематика інклюзії, створення нових та збереження наявних робочих місць для осіб з інвалідністю, організації стратегії сприяння різноманітності та інклюзії серед робочої сили є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців та експертів. Зокрема, важливий внесок у дослідження цієї теми зробили Андріїв, В. В., Закржевська, Г. К., Галицький О. М., Гришова Р. В., Гришова І.Ю., Шестаковська Т.Л., Карманська Ю., Ткаченко О. І., Болл, П., Монако Г., Шмелінг Дж., Шарц Х., Бланк П., Чен Ф.,

Страузер Д., Махер П., Лі, Е. Дж., Джонс Р., Джонсон Е. Т., Гулд Р., Гарріс С. П., Колдуелл К., Фуджіура Г., Джонс Р., Оджок П. та Енрікес К. П., Шур Л., Круз Д., Теодоракопулос Н., Будвар П., Роберт Гулд Ргоулд, Сара Паркер Харріс, Кортні Маллін, Робін Джонс та інші фахівці [1-12]. Однак, питання створення інклюзивного середовища на робочому місці та виділення інклюзії одним із напрямків формування соціально відповідального бізнесу залишається актуальним і недостатньо дослідженим.

Метою статті є дослідження визначення основних бізнес-переваг інклюзії людей з інвалідністю та ВПО як напрямку соціальної відповідальності українського бізнесу.

Виклад основного матеріалу. В результаті воєнних дій поступово збільшується кількість людей з обмеженими можливостями. За даними Державної служби статистики інвалідність в країні мають 2,7 млн. цивільних осіб та 500 тис. учасників бойових дій [13, 14]. Створення робочого місця, яке сприятиме залучення працівників з різними фізіологічними потребами відкриває можливість для успіху кожному працівнику, в той час як підприємства розвиватимуть робочу силу, що сприятиме розвитку та впровадженню інноваційних бізнес-практик. Бізнес, який свої цінності та бізнес-стратегії будує на основі соціальної відповідальності, формує довіру споживачів та сприяє створенню справедливого суспільства. Це особливо важливо, коли мова йде про інклюзію людей з обмеженими можливостями (інвалідністю). Бізнес, який надає пріоритет доступності та інклюзивності має більше можливостей для залучення та утримання талантів і обслуговування широкої клієнтської бази. Інклюзія людей з інвалідністю є важливою не лише з етичної точки зору, а і з точки зору бізнесу. Підприємства, які залучають до співпраці людей з інвалідністю є більш інноваційними, продуктивними та здатні сприяти сталому зростанню бізнесу.

В сучасних реаліях інклюзія людей з обмеженими можливостями для українського бізнесу може стати фундаментальним аспектом в стратегії розвитку соціально відповідального бізнесу, оскільки:

- завдяки впровадженню інклюзії людей з обмеженими можливостями, підприємства розширюють свій кадровий резерв, отримують доступ до талановитої робочої сили. Підприємства можуть отримати вигоду від особливих навичок та здібностей, які можуть запропонувати люди з інвалідністю. Вони роблять величезний внесок в розвиток підприємства завдяки своїй винахідливості, навичкам вирішення проблем, увазі до деталей та гнучкості. Це дозволяє підприємствам залучати висококваліфікованих спеціалістів з широким колом поглядів та досвіду, які сприятимуть підвищенню їх здатності до інновацій та конкуренції, формуванню унікальних сильних сторін підприємства;

- команди працівників з різноманітними здібностями є більш інноваційними, креативними. Вони можуть по різному підходити до вирішення завдань, що призводить до креативних рішень, які можуть не розглядатися в звичайних колективах. Різні точки зору та досвід людей з інвалідністю можуть заохочувати оригінальність та творче мислення, що сприятиме інноваціям на підприємстві. Підприємства можуть скористатися новими можливостями та залишатися на крок попереду на мінливому ринковому середовищі, культивуючи атмосферу, яка вітає різноманітні думки та ідеї;

- підприємства, які впроваджують інклюзію людей з обмеженими можливостями, мають можливість сформувати міцні стосунки з клієнтами, постачальниками, споживачами. Споживачі все частіше віддають перевагу виробнику, який відображає їх цінності, стають більш соціально-свідомими. В свою чергу інклюзія сприятиме покращенню репутації виробника та

зростанню лояльності споживача, що обумовлює довгостроковий успіх бізнесу. Диверсифіковані команди краще розуміють та обслуговують різноманітну клієнтуру, що підвищує якість товарів та послуг, що надаються, а також задоволеність споживачів;

- робоче місце, де пріоритетом є інклюзія людей з обмеженими можливостями, як правило, більш підтримуюче та позитивне. Позитивна культура на робочому місці сприяє підвищенню залученості співробітників, їхнього морального духу та продуктивності. Коли працівники бачать, що їх підприємство цінує інклюзивність, це сприяє розвитку культури поваги та співпраці, покращує моральний дух і сприяє зниженню рівня плинності кадрів. Мотивовані та віддані працівники частіше відчують себе цінними, підтриманими за свій індивідуальний внесок. Довгострокова продуктивність та успіх організації покращуються на інклюзивних робочих місцях завдяки схильності до меншої плинності кадрів та вищого рівня задоволеності працівників;

- працевлаштування людей з обмеженими можливостями сприяють фінансовій незалежності та соціальній інтеграції, надаючи людям з інвалідністю можливість вести автономне та задовільне життя. Підприємства, які надають людям з інвалідністю змістовні можливості працевлаштування, допомагають їм розширювати свої соціальні мережі, набувати корисних навичок та покращувати своє фінансове благополуччя, а також покращувати якість життя. Крім того, наявність роботи може підвищити загальний рівень життя та сприяти відчуттю мети та приналежності до суспільства.

Багато урядів пропонують фінансові стимули та податкові пільги підприємствам, які наймають людей з інвалідністю, а саме: податкові пільги, відрахування та субсидії на пристосування. Ці стимули можуть допомогти компенсувати витрати,

пов'язані з пристосуванням працівників з інвалідністю, та забезпечити додаткові ресурси для навчання та підтримки.

В Україні найбільший відсоток осіб з інвалідністю працюють в галузі охорони здоров'я (10%) та готелях і ресторанах (9%) [14]. Значні частки також спостерігаються в енергетиці, освіті та сільському господарстві, що може бути пов'язано з менш вимогливими умовами праці або спеціальними програмами підтримки в цих сферах (рис. 1). В цілому кількість вакансій для людей з обмеженими можливостями скоротилась, фінансування осіб з інвалідністю недостатнє. Основною причиною цього є необхідність облаштування робочого місця під особливі потреби для цієї категорії осіб. Крім того, дослідження показують, що інтеграція осіб з інвалідністю на ринок праці залишається нерівномірною і зумовлена специфікою галузі, наявністю інклюзивних практик, а також рівнем підтримки з боку роботодавців і держави.

Проблема працевлаштування внутрішньо переміщених осіб є не менш важливою. Станом на травень 2024 р. в Україні статус ВПО мають 4,6 мільйона людей, виплати отримують лише 1,5 мільйона українців [16].

Опитування роботодавців виявило суттєві відмінності в розподілі зайнятості ВПО залежно від сфер економічної діяльності (рис. 2). Найбільше внутрішньо переміщених осіб зосереджено у добувній промисловості, готельно-ресторанній сфері та у сфері фінансів. Найменше у сфері транспорту (1,4%), нерухомості (0,9) та надання інших послуг (1,3%). За даними роботодавців, найбільша частка ВПО серед працівників відзначається у Запорізькій, Харківській, Івано-Франківській областях та м. Києві, де вона становить від 4,2 до 5,7% загальної кількості працівників.

Найменша частка внутрішньо переміщених осіб серед працівників спостерігається на підприємствах Кіровоградської, Миколаївської,

Черкаської, Чернівецької та Чернігівської областей. Це можна пояснити невеликою концентрацією ВПО в цих регіонах, а також їх низькою мотивацією.



Рис. 1 Частки осіб з інвалідністю в загальній кількості зайнятих працівників за видами економічної діяльності, % [15]

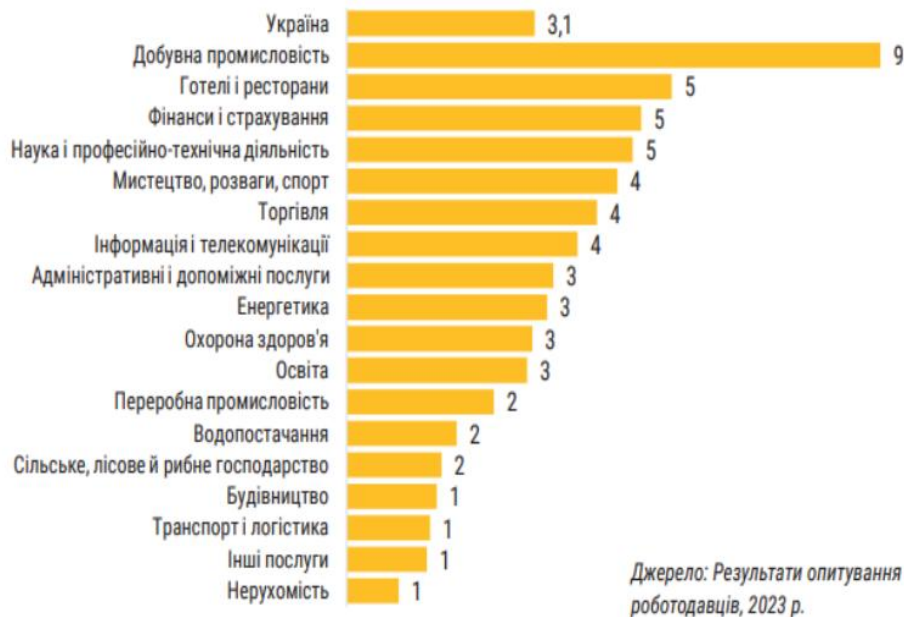


Рис. 2. Частка ВПО в загальній кількості зайнятих працівників за видами економічної діяльності, % [14]

Економічна активність підприємств та їх готовність створювати робочі місця, збільшує можливості до працевлаштування вразливих груп населення.

На рисунку 3 зображено частки підприємств, які наймали й готові наймати представників уразливих груп населення.

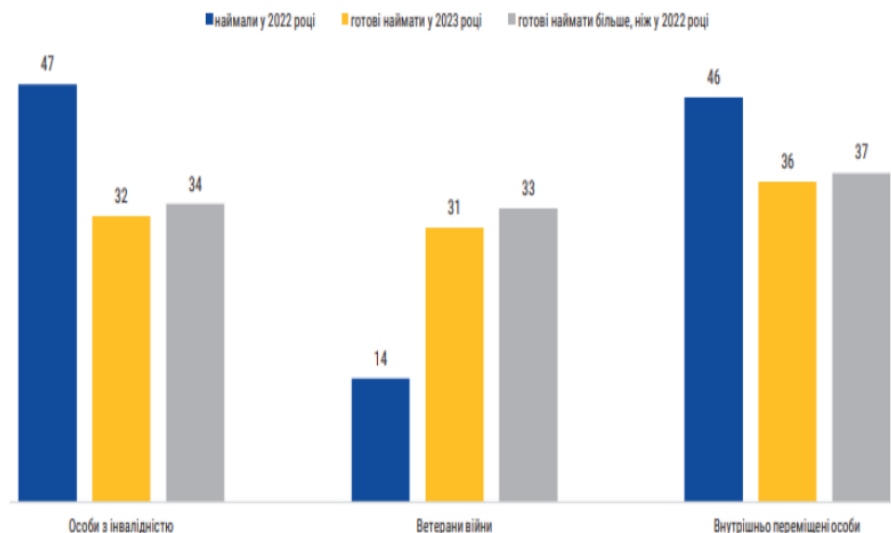


Рис. 3. Частка підприємств, які наймали й готові наймати представників уразливих груп населення, % від загальної кількості підприємств [15]

У 2022 році підприємства наймали велику кількість осіб з інвалідністю (47%), але їхня готовність наймати таких працівників у 2023 році знизилася до 32%, тоді як 34% підприємств заявили, що готові наймати більше осіб з інвалідністю порівняно з 2022 роком. Щодо ветеранів, то лише 14% підприємств наймали їх у 2022 році, у 2023 році їхня готовність наймати таких працівників зросла до 31%, зокрема 33% готові збільшити кількість працевлаштованих ветеранів порівняно з минулим роком.

Що стосується внутрішньо переміщених осіб, то 46% підприємств у 2022 році наймали таких осіб. У 2023 році їх готовність наймати знизилася до 36%, однак 37% підприємств готові наймати більше ВПО, ніж у 2022 році. Такі зміни свідчать про зниження готовності підприємств приймати представників вразливих груп населення, але є і позитивні наміри, коли підприємства висловлювали готовність збільшити кількість наймів цих осіб у 2023 році. Це може бути пов'язано з покращенням умов для працевлаштування цих груп на ринку праці, а також до їх адаптації.

Адаптація робочих місць є не лише питанням дотримання прав осіб з інвалідністю, а й можливістю для роботодавців розширити доступ до

талановитих та мотивованих працівників. Люди з інвалідністю мають значний потенціал та унікальний досвід, який можна ефективно використати для вирішення виробничих завдань.

Не зважаючи на бізнес-переваги працевлаштування людей з обмеженими можливостями, український бізнес не зацікавлений в таких працівниках, в тому числі через необхідність адаптації робочих місць, робочого середовища для таких працівників. Це передбачає адаптацію правил, кодексу поведінки організації до прав осіб з інвалідністю та забезпечення шанобливого ставлення до них. Важливим є також навчання співробітників на всіх рівнях організаційної структури з питань запобігання дискримінації, забезпечення рівності, доступності та врахування потреб усіх категорій населення в гуманітарній діяльності.

Слід також проводити інклюзивну кадрову політику, яка передбачає: забезпечення рівної оплати праці та рівноцінних можливостей для виконання однакової роботи; доступність робочого місця та впровадження «розумного пристосування»; захист від дискримінації за ознакою віку, статі або інвалідності, що включає реалізацію права на «розумне пристосування».

Досвід міжнародних компаній в

Продовження табл. 1

1	2	3
Starbucks	США	Найм глухих працівників, впровадження мови жестів у спеціалізованих філіях.
Unilever	Глобальний досвід	Навчання з інклюзивного управління для керівників, підтримка роботи в різноманітних командах.
Accenture	Глобальний досвід	Програми перепідготовки працівників із фізичними обмеженнями для освоєння сучасних ІТ-інструментів.
Walmart	США	Створення спеціальних робочих зон для людей з інвалідністю, гнучкі графіки роботи.
IKEA	Швеція	Політика «Робота для всіх»: адаптація робочих місць для людей із різними потребами.
Глобальний договір ООН	Глобальний	Підтримка принципів інклюзії як частини стратегії сталого розвитку бізнесу.
Міжнародна організація праці	Глобальний	Програми зайнятості для людей із обмеженими можливостями в партнерстві з великими компаніями.

Міжнародний досвід демонструє, що інклюзивність на робочому місці є не лише соціально важливим аспектом, але й джерелом конкурентних переваг для бізнесу. Вона сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, залученню талановитих працівників та підвищенню ефективності роботи. Однак, для досягнення таких результатів важливо не лише декларувати принципи інклюзивності, а й впроваджувати їх на підприємстві.

Важливим аспектом зацікавленості бізнесу до інклюзії людей з інвалідністю, адаптації робочих місць для них є державна політика та підтримка роботодавців у контексті залучення осіб з інвалідністю.

В Україні правові основи адаптації робочих місць для осіб з інвалідністю визначені Законом України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [17]. Основними нормативно-правовими актами, які регламентують порядок створення робочих місць є: Конституція України [18], Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [17], Закон України «Про зайнятість населення» [19], Закон України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» [20], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання роботодавцям компенсації витрат на

створення спеціальних робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю» [21], Державні будівельні норми (ДБН В.2.2-40:2018) [22], Міжнародні акти – Україна ратифікувала Конвенцію ООН про права осіб з інвалідністю, яка ратифікована Україною у 2009 році [23].

В США діє Закон про американців з інвалідністю (ADA), який зобов'язує роботодавців надавати «розумні пристосування» для працівників з інвалідністю, якщо це не спричиняє «надмірних труднощів» для бізнесу. Це може включати модифікацію робочого середовища, гнучкий графік роботи або спеціальне обладнання [24].

У Канаді реалізується політика інклюзивного дизайну, яка передбачає створення робочих місць, доступних для всіх людей, незалежно від їхніх фізичних можливостей. Законодавство Канади визначає чіткі обов'язки роботодавців щодо усунення бар'єрів у працевлаштуванні осіб з інвалідністю. Закон про доступність для канадців (Accessible Canada Act, 2019) передбачає впровадження національних стандартів доступності у семи ключових сферах, зокрема зайнятості, комунікації та інфраструктури [24]. Роботодавці мають створювати інклюзивні умови праці, а держава забезпечує програми фінансування адаптації робочих місць.

Німеччина застосовує систему квотування, що вимагає від підприємств з понад 20 працівниками забезпечувати щонайменше 5% робочих місць для осіб з інвалідністю [25]. У разі невиконання квоти роботодавці сплачують компенсаційний збір, який використовується для фінансування програм підтримки працевлаштування осіб з інвалідністю.

У Швеції діє модель підтримуваної зайнятості, яка передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника з інвалідністю. Це включає професійне навчання, наставництво та адаптацію робочого місця відповідно до потреб працівника. Держава активно підтримує такі ініціативи через фінансування та законодавчі стимули. Основним елементом цієї моделі є програми Supported Employment, у межах яких особа з інвалідністю отримує індивідуального наставника [25].

Дослідження міжнародного досвіду фінансової підтримки роботодавців у різних країнах дозволило запропонувати такі напрями вдосконалення програм стимулювання роботодавців в Україні:

1. Запровадження податкових знижок для підприємств, які створюють адаптовані робочі місця.
2. Розширення програм субсидій на обладнання робочих місць та навчання осіб з інвалідністю.
3. Формування системи штрафних санкцій для підприємств, що не виконують квоти з працевлаштування.
4. Запуск грантових програм для малого та середнього бізнесу.
5. Фінансування соціального підприємництва як важливого механізму створення робочих місць для осіб з інвалідністю.

Але, необхідно зазначити, що зарубіжні програми щодо створення адаптивних робочих місць для осіб з інвалідністю реалізовувались за умов відносно стабільної політичної та соціально-економічної ситуації у відповідних країнах. Тому ми вважаємо, що окрім державної та фінансової підтримки

бізнесу щодо працевлаштування вразливих верств населення та створення адаптивних робочих місць, мова в нашій складній ситуації повинна йти про залучення мотиваційного ресурсу підприємців, їх моральності та відповідальності перед суспільством та своїми співвітчизниками. Необхідно створювати відповідні освітні платформи для роботодавців та потенційних працівників та медійно поширювати рух щодо працевлаштування вразливих верств населення, створення адаптивних робочих місць.

Крім того, адаптація працівників з інвалідністю, переміщених осіб до роботи пов'язана з такими процесами та категоріями як створення психологічного клімату в організації і відповідної організаційної культури, моральне лідерство, резильєнтність, копінг-стратегії у тому числі копінг-стратегії підприємства. Також це пов'язано з суб'єктивним ставленням всіх членів організації до подій, які відбуваються, та з домінантою на іншій особистості.

Якщо західний бізнес володіє правовим та економічним підґрунтям для того щоб адаптувати інвалідів до нових робочих місць, створити ці робочі місця, то в Україні ці ресурси дуже обмежені і тому залишається той ресурс який ми завжди намагаємося використовувати – це ресурс нашої культури, нашої моральності, ресурс нашої підтримки один одного, тобто людський ресурс, так званий культурно-історичний капітал.

Нажаль про це забувають і дослідники, і менеджери підприємств, які в останні часи спрямовані більше на західні підходи. Але ці страшні події, які відбуваються в нашій країні, обумовлюють необхідність перегляду і наукових, і практичних підходів до соціокультурного напрямку, в бік до відродження культурно-історичних сил народу, відбудови моделей їх управління в зовсім іншій парадигмі, а саме людино-орієнтованій з домінантою не на собі, а на іншій особистості.

Висновок. В умовах сучасних економічних та соціальних змін, зокрема

зростання кількості людей з інвалідністю внаслідок війни в Україні, забезпечення інклюзії людей з обмеженими можливостями набуває критичного значення. Дослідження цієї тематики необхідне для розробки ефективних підходів, які допоможуть інтегрувати принципи інклюзивності у організаційну культуру підприємств та сформувати новий напрям соціальної відповідальності бізнесу. Виділено основні бізнес-переваги інклюзії в формуванні соціально відповідального бізнесу. Аналіз тенденції працевлаштування людей з інвалідністю, впо на вітчизняних підприємствах дозволили визначити, що небажання бізнесу працевлаштовувати людей з обмеженими можливостями пов'язано з необхідністю адаптації робочого середовища. Дослідження вітчизняних та зарубіжних правових основ адаптації робочих місць для осіб з інвалідністю дозволили виділити напрямки вдосконалення програм стимулювання роботодавців в Україні та визначити, що інклюзію людей з обмеженими можливостями доцільно здійснювати на основі активізації, використання ресурсу нашої культури, нашої моральності, ресурсу нашої підтримки один одного, так званого культурно-історичного капіталу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
2. Андріїв, В. В., & Закржевська, Г. К. (2023, May). ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ. In The 8 th International scientific and practical conference "Science and technology: problems, prospects and innovations"(May 11-13, 2023) CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2023. 522 p. (p. 504). URL: <https://sci-conf.com.ua/wpcontent/uploads/2023/05/SCIE-NCE-AND-TECHNOLOGY-PROBLEMSPROSPECTS-AND-INNOVATIONS-11-13.05.23.pdf#page=504>
3. Галицький О. М., Гришова Р. В. Державна політика соціалізації осіб з інвалідністю в контексті розвитку інформаційних технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 126–130. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.22.126
4. Гришова І.Ю., Шестаковська Т.Л. Інфраструктурне забезпечення потреб інвалідів на ринку медичних послуг України. Економічний аналіз: зб. наук праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О.В. Ярошук (голов. ред.) та ін. — Тернопіль.: Видавничо-поліграфічний центр " Економічна думка". — 2017. — Т. 27 (4). — С. 321—330.
5. Карманська Ю. Кожній українській компанії доведеться стати інклюзивною. Чи готова ваша? Як будують інклюзивні робочі місця у ДТЕК, «Укрзалізниці» та НБУ. *Журнал Forbes Ukraine* : веб-сайт. URL: https://forbes.ua/lifestyle/kozhniy-ukrainskiy-kompanii-dovedetsya-stati-inklyuzivnoyu-chi-gotova-vasha-yak-buduyut-inklyuzivni-robochi-mistsya-u-dtek-ukrzaliznitsi-ta-nbu-05052024-20964?utm_source=chatgpt.com.
6. Ткаченко О. І. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД З ПИТАНЬ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ. Theory and Practice of Public Administration. 2019. № 4 (67). С. 227–239. URL: <https://doi.org/10.34213/tp.19.04.29>
7. Ball, P., Monaco, G., Schmeling, J., Schartz, H., & Blanck, P. (2005). Disability as diversity in Fortune 100 companies. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 97–121.
8. Chan, F., Strauser, D., Maher, P., Lee, E. J., Jones, R., & Johnson, E. T. (2010). Demand-side factors related to employment of people with disabilities: A survey of employers in the Midwest region of the United States. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(4), 412–419.
9. Gould, R., Harris, S. P., Caldwell, K., Fujiura, G., Jones, R., Ojok, P., & Enriquez, K. P. (2015). Beyond the law: A review of knowledge, attitudes and perceptions

in ADA employment research. *Disability Studies Quarterly*, 35(3).

10. Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 3–20.

11. Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2015). Guest Editors' Introduction: Diversity and Inclusion in Different Work Settings: Emerging Patterns, Challenges, and Research Agenda. *Human Resource Management*, 54(2), 177–197.

12. Robert Gould Rgould, Sarah Parker Harris, Courtney Mullin, and Robin Jones. Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.3233/JVR-191058?icid=int.sj-abstract.similar-articles.1>

13. Інфляційний звіт. Квітень 2024 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/IR_2024-Q2.pdf

14. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-ryнку-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>

15. Судаков М., Лісогор Л. Звіт “Ринок праці України 2022 – 2023: стан, тенденції та перспективи”, 2023.

16. Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ URL: <https://nbuviap.gov.ua/stanom-na-traven-2024-r-v-ukrajini-status-vpo-mayut-4-6-miljona-lyudej-viplati-otrimuyut-lishe-1-5-miljona-ukrajintiv>

17. Про затвердження Класифікатора соціальних послуг : Наказ М-ва соц. політики України від 23.06.2020 № 429 : станом на 29 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0643-20#Text>

18. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

19. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

20. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 06.10.2005 № 2961-IV : станом на 20 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text>

21. Деякі питання надання роботодавцям компенсації фактичних витрат за облаштування робочих місць працевлаштованих осіб з інвалідністю : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2023 № 893. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2023-п#Text>

22. Державні будівельні норми (ДБН В.2.2-40:2018). URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3192362160978134152?doc_type=2

23. Конвенція про права осіб з інвалідністю (Конвенція про права інвалідів) : Конвенція Орг. Об'єдн. Націй від 13.12.2006 : станом на 19 черв. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text

24. Ткаченко О. І. Міжнародний досвід з питань працевлаштування осіб з інвалідністю. Theory and Practice of Public Administration. 2019. № 4 (67). С. 227–239. URL: <https://doi.org/10.34213/tp.19.04.29> (

25. On & Off – Job Support. European Union of Support Employment Position Paper. URL: http://www.iase.ie/_wp/wp-content/uploads/2015/05/On-and-Off-The-Job-Support.pdf

REFERENCES

1. Treker ekonomiky Ukrainy pid chas viyny [Ukraine's economy tracker during the war]. Available at: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>

2. Andriyiv, V. V., & Zakrzhevs'ka, H. K. (2023, May). OSOBYVOSTI PRATSEVLASHTUVANNYA OSIB Z INVALIDNISTYU [FEATURES OF EMPLOYMENT OF PERSONS WITH DISABILITIES]. In The 8 th International scientific and practical conference "Science and technology: problems, prospects and innovations"(May 11-13, 2023) CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2023. 522 p. (p. 504). Available at: <https://sci-conf.com.ua/wpcontent/uploads/2023/05/SCIENCE-AND-TECHNOLOGY-PROBLEMSPROSPECTS-AND-INNOVATIONS-11-13.05.23.pdf#page=504>
3. Halyts'kyi O. M., Hryshova R. V. (2018) Derzhavna polityka sotsializatsiyi osib z invalidnistyu v konteksti rozvytku informatsiynykh tekhnolohiy. [State policy of socialization of persons with disabilities in the context of information technology development] Investments: practice and experience. No. 22. P. 126–130. DOI: 10.32702/2306-6814.2018.22.126
4. Hryshova I.YU., Shestakovs'ka T.L. (2017) Infrastrukturne zabezpechennya potreb invalidiv na rynku medychnykh posluh Ukrainy. Ekonomichnyy analiz: zb. nauk prats' [Infrastructure provision of the needs of disabled people in the medical services market of Ukraine. Economic analysis: collection of scientific works] Ternopil National Economic University; editors: O.V. Yaroshchuk (editor-in-chief) and others. — Ternopil.: Publishing and printing center "Economic Thought". T. 27 (4). P. 321—330.
5. Karmans'ka YU. Kozhniy ukrayins'kiy kompaniyi dovedet'sya staty inklyuzivnoyu. Chy hotova vasha? Yak buduyut' inklyuzivni robochi mistysya u DTEK, «Ukrzaliznytsi» ta NBU. [Every Ukrainian company will have to become inclusive. Is yours ready? How inclusive workplaces are built at DTEK, Ukrzaliznytsia, and the NBU.] *Forbes Ukraine*. Available at: https://forbes.ua/lifestyle/kozhniy-ukrainskiy-kompanii-dovedetsya-stati-inklyuzivnoyu-chi-gotova-vasha-yak-buduyut-inklyuzivni-robochi-mistysya-u-dtek-ukrzaliznitsi-ta-nbu-05052024-20964?utm_source=chatgpt.com.
6. Tkachenko O. I. (2019) MIZHNARODNYY DOSVID Z PYTAN' PRATSEVLASHTUVANNYA OSIB Z INVALIDNISTYU. [INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE ISSUES OF EMPLOYMENT OF PERSONS WITH DISABILITIES.] Theory and Practice of Public Administration. No. 4 (67). P. 227–239. Available at: <https://doi.org/10.34213/tp.19.04.29>
7. Ball, P., Monaco, G., Schmeling, J., Schartz, H., & Blanck, P. (2005). Disability as diversity in Fortune 100 companies. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 97–121.
8. Chan, F., Strauser, D., Maher, P., Lee, E. J., Jones, R., & Johnson, E. T. (2010). Demand-side factors related to employment of people with disabilities: A survey of employers in the Midwest region of the United States. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 20(4), 412–419.
9. Gould, R., Harris, S. P., Caldwell, K., Fujiura, G., Jones, R., Ojok, P., & Enriquez, K. P. (2015). Beyond the law: A review of knowledge, attitudes and perceptions in ADA employment research. *Disability Studies Quarterly*, 35(3).
10. Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 3–20.
11. Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2015). Guest Editors' Introduction: Diversity and Inclusion in Different Work Settings: Emerging Patterns, Challenges, and Research Agenda. *Human Resource Management*, 54(2), 177–197.
12. Robert Gould Rgould, Sarah Parker Harris, Courtney Mullin, and Robin Jones. Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion **Available at:** <https://journals.sagepub.com/doi/10.3233/JVR-191058?icid=int.sj-abstract.similar-articles.1>
13. Inflation Report. April 2024. National Bank of Ukraine. Available at: https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/I_R_2024-Q2.pdf

14. Main characteristics of the Ukrainian labor market in the first half of 2024 Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>
15. Sudakov M., Lisohor L. (2023) Zvit "Rynok pratsi Ukrayiny 2022 – 2023: stan, tendentsiyi ta perspektyvy" [Report "Labor Market of Ukraine 2022 – 2023: Status, Trends and Prospects"]
16. Center for Social Communications Research, National University of Ukraine Available at: <https://nbuviap.gov.ua/stanom-na-traven-2024-r-v-ukrajini-status-vpo-mayut-4-6-miljona-lyudej-viplati-otrimuyut-lishe-1-5-miljona-ukrajintsiiv>
17. Pro zatverdzhennya Klasyfikatora sotsial'nykh posluh : Nakaz M-va sots. polityky Ukrayiny vid 23.06.2020 № 429 : stanom na 29 serp. 2024 r [On approval of the Classifier of Social Services: Order of the Ministry of Social Policy of Ukraine dated 06/23/2020 No. 429: as of Aug. 29, 2024]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0643-20#Text>
18. Konstytutsiya Ukrayiny : vid 28.06.1996 № 254k/96-VR : stanom na 1 sich. 2020 r. [Constitution of Ukraine: dated 28.06.1996 No. 254k/96-VR: as of 1 Jan. 2020.] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vp#Text>
19. Pro zaynyatist' naseleennya : Zakon Ukrayiny vid 05.07.2012 № 5067-VI : stanom na 15 lystop. 2024 r. [On Employment of the Population: Law of Ukraine dated 05.07.2012 No. 5067-VI: as of November 15, 2024.] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
20. Pro reabilitatsiyu osib z invalidnistyu v Ukraini : Zakon Ukrayiny vid 06.10.2005 № 2961-IV : stanom na 20 lystop. 2024 r. [On the Rehabilitation of Persons with Disabilities in Ukraine: Law of Ukraine dated 06.10.2005 No. 2961-IV: as of November 20, 2024] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text>
21. Deyaki pytannya nadannya robotodavtsyam kompensatsiyi faktychnykh vytrat za oblashtuvannya robochykh mist' pratsevlashтовanykh osib z invalidnistyu : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 22.08.2023 № 893. [Some issues of providing employers with compensation for actual costs for arranging workplaces for employed persons with disabilities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 08/22/2023 No. 893.] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2023-п#Text>
22. Derzhavni budivel'ni normy (DBN V.2.2-40:2018) [State Building Codes (DBN V.2.2-40:2018)]. Available at: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3192362160978134152?doc_type=2
23. Konventsia pro prava osib z invalidnistyu (Konventsia pro prava invalidiv) : Konventsia Orh. Ob'yedn. Natsiy vid 13.12.2006 : stanom na 19 cherv. 2023 r. [Convention on the Rights of Persons with Disabilities (Convention on the Rights of Persons with Disabilities): Convention of the United Nations of 13.12.2006: as of 19 June 2023] Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text
24. Tkachenko O. I. (2019) Mizhnarodnyy dosvid z pytan' pratsevlashтовannya osib z invalidnistyu. [International experience in employment of persons with disabilities.] Theory and Practice of Public Administration. No. 4 (67). P 227–239. Available at: <https://doi.org/10.34213/tp.19.04.29> (
25. On & Off – Job Support. European Union of Support Employment Position Paper. Available at: http://www.iase.ie/_wp-content/uploads/2015/05/On-and-Off-The-Job-Support.pdf

УДК 316.6:33]:001.891(100+477)

**ЕКОНОМІЧНА ПСИХОЛОГІЯ ТА ПОВЕДІНКОВА ЕКОНОМІКА:
ОСОБЛИВОСТІ ГЕНЕЗИСУ, ЗМІСТУ, ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ
СУЧАСНИХ МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ НАПРЯМІВ
В ЗАРУБІЖНІЙ ТА ВІТЧИЗНЯНІЙ НАУЦІ**

***Компанієць В. В., академік Академії економічних наук України,
д.е.н., професор (ХГУ НУА)***

В статті розглянуто зміст, генезис, тенденції розвитку в зарубіжній та вітчизняній науці двох міждисциплінарних напрямів - «економічна психологія» (ЕП) та «поведінкова економічна теорія» (ПЕТ).

Визначено, що ПЕТ сформована як міждисциплінарна галузь економічної теорії, а ЕП – як міждисциплінарна галузь психологічної науки.

Встановлено, що вітчизняна ЕП має ядро досліджень, які відображують індивідуальність підходів українських вчених, соціокультурні особливості суспільства.

Визначено, що ПЕТ в західній науці ще знаходиться на стадії формування, а вітчизняна теорія почала свій розвиток на основі західної. Після періоду розмежування в західній науці йде процес об'єднання зусиль фахівців різних напрямів щодо дослідження прийняття рішень та поведінки людини в економіці.

Визначено методологічні принципи ЕП та ПЕТ. Встановлено важливість принципу етичності.

Встановлено, що у двох наукових напрямках єдина реалістична модель людини не сформована, що не дозволяє бачити і адекватно описувати економічну поведінку. Особливо це стосується впливу на поведінку людини стану її волі, совісті, домінант особистості, цілісності. Більш реалістична модель людини в економіці можлива на засадах соціокультурної парадигми.

Визначено, що прогностична функція західної ПЕТ працює погано і це є закономірним. Важливим є використання експериментів. Вони мають значення для: перевірки гіпотез та підтвердження (виявлення) закономірностей; додання суб'єктивізму в рішеннях та політиці.

Визначено принципові проблеми розвитку сучасних вітчизняних досліджень у ЕП та ПЕТ: складність переходу до міждисциплінарного підходу; відсутність фінансових ресурсів та управлінського запиту щодо проведення досліджень; порушення меж етичності застосування наукових здобутків досліджень; ускладненість реалізації соціокультурного принципу.

Ключові слова: поведінкова економічна теорія, економічна психологія економічна поведінка, модель людини, міждисциплінарність, методологічні принципи, етичність, соціокультурність.

ECONOMIC PSYCHOLOGY AND BEHAVIORAL ECONOMICS: FEATURES OF GENESIS, CONTENT, TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MODERN INTERDISCIPLINARY AREAS IN FOREIGN AND DOMESTIC SCIENCE

*Kompaniets V. V., Doctor of Economics, Professor (Kharkiv University of
Humanities «People's Ukrainian Academy»)*

The article examines the content, genesis, and development trends of two interdisciplinary fields - "economic psychology" (EP) and "behavioral economic theory" (BET). It is established that BET was formed as an interdisciplinary branch of economic theory, and EP as a psychological science.

The Ukrainian EP has a core of research reflecting the individuality of the approaches of Ukrainian scientists, the socio-cultural characteristics of society. BET in Western science is at the stage of formation, and Ukrainian theory has begun to develop on the basis of Western science. Currently, Western science is in the process of combining the efforts of specialists from various fields in the study of decision-making and economic behavior.

The methodological principles of EP and BET are defined. The importance of the principle of ethics has been established.

It has been established that a single realistic human model has not been formed in two scientific areas, which does not allow us to see and adequately describe economic behavior. This is especially true for the influence of a person's will, conscience, dominants, on their behavior. A more realistic model of a person in the economy is possible on the basis of a socio-cultural paradigm.

It has been determined that the prognostic function of Western BET does not work well, and this is natural. Using experiments is important. They are important for: testing hypotheses and confirming (identifying) patterns; overcoming subjectivity in decisions and policies.

The problems of the development of modern domestic research in EP and BET are identified: the complexity of the transition to an interdisciplinary approach; lack of financial resources and managerial demand for research; violation of the boundaries of ethics in the application of scientific achievements; the complexity of implementing the socio-cultural principle.

Key words: *behavioral economic theory, economic psychology, economic behavior, human model, interdisciplinarity, methodological principles, ethnicity, socioculturality.*

Постановка проблеми.

Актуальність. Великий економіст нашого часу Джон Мейнард Кейнс, колись висловив ключову фразу, яка пояснює важливість економічної теорії в її широкому розумінні для практики управління: *"Ідеї економістів і політичних діячів, і коли вони праві, і коли вони помиляються – мають набагато більше значення, ніж прийнято думати. Насправді тільки вони правлять світом"* [1].

Головне завдання економічної науки, з часів її формування як окремого наукового напрямку, полягало у відповіді на питання про устрій економічного світу, відповіді, яка мала вплинути на політики та стратегії суб'єктів економічного життя. Кожна економічна школа знаходила власну відповідь на це питання, створюючи певну теорію, яка могла в тій чи іншій мірі відповідати реаліям економічного життя в певний період часу та в певній країні (цивілізації).

Думки вчених-економістів, в залежності від того, наскільки вони в історичному контексті відповідали реальному устрою економіки та прагненням еліти, могли насправді впливати на зміст політики певних держав, хід соціально-економічних реформ, стратегії та поведінку економічних акторів. Реалістичність економічної картини багато у чому залежала від світогляду вчених, відповідно домінуючої дослідницької парадигми, на основі якої вони працювали.

Проблема полягала по-перше у самому баченні економіки та її мети. По-друге, ключовим було розуміння людини та її місця в економічних відносинах. Це могло бути розуміння економіки як господарювання - як складної, живої системи, в центрі якої стоїть людина як особистість (відповідно – суспільство, як спільнота особистостей) з її (їх) духовністю та культурою, цінностями, інтересами, психологією. Саме такий соціокультурний підхід є основою авторських досліджень. Або це могло бути набагато спрощене розуміння економіки, як хрематистики - своєрідної машини, спрямованої на отримання матеріальних благ й збагачення і, відповідно, людини як біологічної істоти (суспільства як спільноти біологічних істот) - як певного механізму цієї системи.

Необхідно зазначити, що усі сучасні поведінкові науки, які з різних сторін вивчають людину та її поведінку або суспільство у цілому (економіка, соціологія, психологія тощо), пройшли три великі етапи, в межах яких в тому числі панували різні підходи до бачення економіки та людини. Перший етап пов'язаний із їх зародженням у надрах двох напрямів, що відображували світогляд людини - надрах теології та філософії. Адже саме філософія та теологія розмірковували про сенс життя людини, її особистість та поведінку у різних сферах буття, в т.ч. в господарській, моральні норми такої

поведінки, значення людини в житті суспільства, держави, господарства тощо.

Другий етап – це безпосередньо формування окремих наукових напрямків, коли різні поведінкові науки набували своєї самостійності.

Серед інших поведінкових наук економіка, і особливо психологія, порівняно пізно знайшли самостійність. На ранньому етапі розвитку в надрах філософії міркування про господарювання і про людську душу, її сутність й місце людини у світі фактично зливалися. За тривалістю цей «ранній етап» у древньому світі й середньовіччі десятикратно перевищує період, який називають новим часом. Це – останні двісті років, протягом яких виникли окремі наукові напрямки - економіка й психологія, що знайшли потім точку перетинання й загальних проблемних областей.

Відокремлення економіки, що існувала в межах філософії (моральної філософії) в окрему галузь, відбулось в західній цивілізації в XVII ст. і було пов'язано із процесом секуляризації та раціоналізації західного світу, виникненням емпіризму (Ф.Бекон) та безпосередньо із працями А.Сміта.

На протязі XVIII – середини XX ст. в західному світі відбувався активний процес розмежування поведінкових наук. Тому людина, її поведінка розглядались в межах визначеного предмету, що не могло дати цілісного бачення, реально показати складний спектр факторів поведінки людини, її динаміку, процес прийняття рішень. Це не могло не відобразитись на досить обмеженому, помилковому баченні людини в економіці. Також це значно обмежувало практичне застосування неокласичних концепцій економічної теорії.

XX століття, і тим більш початок XXI століття внесли бурхливі зміни в життя суспільства, розвиток науки, економічний розвиток. І старі підходи економічної теорії стикнулись з проблемою неможливості адекватного опису реалій сучасної економіки.

Дисциплінарний підхід дуже обмежував і в наукових пошуках, і тим більш в застосуванні ідей певної дисципліни в практиці реального життя.

Мабуть тому наприкінці ХХ - початку ХХІ ст. у науці поступово розпочався зворотній, *об'єднувальний процес (третій етап розвитку поведінкових наук)*, коли ми стали свідками *взаємопроникнення поведінкових наук і формування різних міждисциплінарних напрямів*, зокрема тих, що вивчають економічну поведінку людини на основі синтезу психологічних та економічних знань, а саме – *економічної психології та поведінкової економіки*.

Слова, сказані ще у 1906 році відомим італійським соціологом та економістом *Вільфредо Парето*, і які *Річард Талер* взяв у якості епіграфу до своєї книги, стали провіденціальними, адже вчений зазначив, що: *«Основа політичної економії і в цілому будь-якої із соціальних наук - це, безсумнівно, психологія. Може, одного разу настане день, коли ми будемо здатні вивести закони соціальної науки з принципів психології»* [цит. за 2].

Але, як доводить практика, народження будь-яких міждисциплінарних напрямів – завжди складний та суперечливий процес. Коли ж мова йде про науки, пов'язані із людиною та її поведінкою, тут завжди буде широке поле для дискусії та невирішених актуальних питань, до того ж пов'язаних з тим, що сучасний світ все більше ускладнюється та стрімко змінюється в усіх своїх складових.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми.

Нові міждисциплінарні дослідження на «зустрічі» психологічних та економічних знань та підходів пов'язані з такими напрямками як економічна психологія, поведінкова економіка, теорія, експериментальна економіка,

нейроекономіка. В нашій публікації мова піде про перші два.

Розвиток економічної психології в Україні почався ще у 90-х роках ХХ ст. і був пов'язаний із науковими та методичними працями Г. В. Ложкіна, В. Л. Комаровської, О. М. Лозинського, М. П. Бутко, А. П. Неживенко, Т. В. Пепа [3-5]. Психологи, які переважно займались цим напрямом, досягли певних результатів, що можна побачити з аналізу як навчально-методичних праць, так і наукових праць вчених Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, зокрема Л.М. Карамушки, О.В. Креденцер. С.Д. Максименка та їх учнів [6].

Поведінкова економіка як міждисциплінарний напрям стала розвиватись у просторі вітчизняної економічної науки значно пізніше і для вчених економістів виникла проблема узгодженості психологічного та економічного поглядів на поведінку людини в економіці. Це питання в певній мірі було розглянуто в публікаціях К. С. Безгіна, В. В. Ушкальова, І. І. Помінової, Н. Г. Ушакової, О.В. Чорного, Л.Чернобай, Ю.Широн [7-10].

Складність людини та довга історія її спотвореного та спрощеного бачення в західній економічній теорії, неможливість внесення усіх реальних детермінант поведінки людини в якусь модель, що підлягає математичному опису, неприйняття економістами ідей психологізації економіки – ці та інші проблеми й досі впливають на інтеграцію психологічних знань в економічну теорію. Що й обумовлює несформованість поведінкової економічної теорії навіть в західній науковій думці, в якій цей напрям виник.

Такі тенденції не могли не вплинути на дослідження вітчизняних вчених. Навіть перший вітчизняний міждисциплінарний підручник з поведінкової економіки більше нагадує з методологічної точки зору монографію, в якій вчені узагальнюють західні

дослідження поведінкових економістів з певних ракурсів, які відображують зміст підручника [11].

Мета статті. Оскільки два міждисциплінарних напрями мають різні акценти – економічний або психологічний, а в реальному житті в людині і в її поведінці таку чітку різницю провести неможливо, і з теоретичної, і з практичної точки зору, необхідно більш докладно звернутись до проблематики порівняння особливостей змісту (ключових питань) економічної психології та поведінкової економіки, а саме дати відповіді на такі ключові питання:

- у чому полягає концептуальна різниця між двома міждисциплінарними напрямами, про які йде мова;

- які тенденції розвитку цих напрямів спостерігались та спостерігаються в західній та вітчизняній науці;

- чи можуть бути застосовними методологічні принципи економічної психології до поведінкової економіки;

- які принципові моделі людини сформовані у цих двох міждисциплінарних напрямах;

- як виконуються функції науки у дослідженнях поведінкової економічної теорії;

- у чому полягають принципові проблеми розвитку сучасних вітчизняних досліджень у галузі економічної психології та поведінкової економіки.

Це й буде завданнями цієї публікації.

Важливість формування відповідей на ці питання пов'язана із поступовим виробленням більш цілісного та реалістичного погляду на поведінку людини в економіці, в т.ч. прийняття економічних рішень і вирішення на цій основі практичних завдань щодо управління розвитком соціально-економічних систем різних рівнів.

Виклад основного матеріалу.

Спочатку необхідно відповісти на питання: у чому полягає концептуальна різниця між двома міждисциплінарними напрямами, про які йде мова; які тенденції розвитку цих напрямів спостерігались та спостерігаються в західній та вітчизняній науці.

Вивчаючи різні зарубіжні та вітчизняні джерела (наукові та навчально-методичні публікації) [2-15] стосовно сутності та генезису двох напрямків ми прийшли до певних висновків.

По-перше, в західній науці ці два напрями спочатку не ототожнювались, адже економічною психологією займались переважно психологи, а поведінкову економічну теорію заснували економісти. Про це свідчить, зокрема історія створення відповідних наукових співтовариств – Міжнародної асоціація дослідників у галузі економічної психології (International Association for Research in Economic Psychology коротко - IAREP) [12] та Спільноти розвитку поведінкової економіки (Society for the Advancement of Behavioral Economics коротко - SABE) [13].

По-друге, у вітчизняній науці на протязі певного періоду існувала певна тенденція ототожнення цих двох напрямків або не досить чіткого бачення змісту поведінкової економічної теорії. Про це свідчить, зокрема, аналіз публікації Л. Чернобай та Ю. Широн [9].

По-третє, вітчизняну економічну психологію, як науковий напрям в тій чи іншій мірі можна вважати такою, що має власне ядро досліджень та теоретичних напрацювань, які відображують індивідуальність та своєрідність підходів українських вчених, соціокультурні риси, особливості українського суспільства, які впливають на економічну поведінку. Про це свідчить як наявність певного ядра навчально-методичних праць (посібники Г. В. Ложкіна, В. Л. Комаровської, О. М. Лозинського, М. П. Бутко, А. П. Неживенко, Т. В. Пепа, С.В. Фера)

[3-5,14], так і досить ґрунтовних розробок інституту Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України та Української Асоціації організаційних психологів та психологів праці, які пов'язані, зокрема із працями Л.М. Карамушки, О.В. Креденцер. С.Д. Максименка.

По-четверте, науковий напрям поведінкової економічної теорії став формуватись у вітчизняному науковому та навчальному просторі не так давно, тому наші вчені в основному працюють на основі західних досліджень. Це майже не дає можливості застосувати соціокультурний підхід.

Крім того, міждисциплінарний підхід у вітчизняній науці та освіті також став розвиватись нещодавно. Економісти-теоретики досить скептично ставились до застосування психологічних знань в економічних дослідженнях, складні психологічні детермінанти, які впливають на економічні процеси, ними не усвідомлювались або усвідомлювались суто крізь призму «раціональності». Отже, вітчизняна поведінкова економічна теорія тільки почала свій розвиток.

По-п'яте після певного періоду розмежування, наразі в західній науці спостерігається процес об'єднання зусиль фахівців різних напрямів (не тільки економістів, психологів, соціологів, математиків, а й представників біології, нейронаук, політики та права) щодо дослідження особливостей прийняття рішень та поведінки людини в економіці, тому економічні психологи й поведінкові економісти, фахівці у напрямі експериментальної економіки все активніше обмінюються результатами власних досліджень. Про це свідчать заяви про співробітництво, проголошені у базових журналах за цими напрямками.

Так, на сторінці журналу «Економічна психологія» (<https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-economic-psychology>) зазначено, що цілями видання є дослідження в галузі

економічної психології та поведінкової економіки. Також описана та сама тенденція, яка була вже зазначена нами: «Історично економічна психологія розвивалася як галузь психології, тоді як поведінкова економіка виросла як підгалузь економіки. Однак останнім часом ці відмінності зникають. Ми вітаємо будь-які дослідження поведінкової економіки у журналі економічної психології. Ми також відкрито вітаємо дослідження у суміжних галузях, включаючи нейроекономіку, психологію споживачів, психологію виборців та поведінкову теорію ігор, якщо вони роблять значний внесок у розуміння психологічних процесів, залучених до економічної поведінки та рішення [15].

По-шосте, з точки зору методології викладання та практичного опанування в навчальному процесі поки що доцільніше виділяти галузь спільного та різного в цих двох напрямках. Що ми і будемо робити. Адже парадигма, в якій сформувались ці напрямки західної наукової думки одна, але психологія об'єктивно відрізняється значно більш широкою палітрою бачення людини, детермінант її поведінки, ніж економічна теорія, тому й бачення людини в економічній психології та поведінковій економіці теж відрізняються, що впливає на зміст напрямів та дослідження. Крім того, в кожній з базових дисциплін (економічна теорія, психологія) сформувалась своя, дуже своєрідна мова, тому це досить сильно впливає на мову відповідних міждисциплінарних напрямів.

По-сьоме, необхідно поступово намагатись збудувати більш цілісне уявлення про рішення та поведінку людини в економіці, яке б відповідало економіці, психології та реальній практиці життя людини та суспільства, враховуючи соціокультурні особливості. На нашу думку, це неможливо зробити у межах домінуючої в західній науці наукової парадигми, але в певній мірі можливо зробити в соціокультурній парадигмі. Її зміст та бачення людини господарюючої

згідно з нею ми виклали у відповідній публікації [16].

Стосовно концептуальної різниці двох напрямів, у тому вигляді, як вони сформовані. На нашу думку, вона має коріння в тому, які фахівці ними займаються та, відповідно, які акценти щодо рішень та поведінки людини в економіці ними робляться. Зміст цих напрямків можливо сформулювати так.

Поведінкова економіка – міждисциплінарна галузь економічної теорії, що враховує в явному вигляді психологічні особливості людського сприйняття, судження і дії при прийнятті тих чи інших економічних рішень.

Економічна психологія – міждисциплінарна галузь психологічної науки про економічну поведінку і психічні процеси людини, пов'язані з виробництвом, розподілом, обміном і споживанням товарів і послуг.

Загальним в двох напрямках, на нашу думку є – дослідження прийняття рішень та поведінки людини в економіці, у т.ч. відповіді на питання:

- як поводить себе людина в реальній економіці;
- як людина робить вибір та приймає рішення в реальній економіці;
- якими є соціально-психологічні фактори прийняття рішень;
- якими є наслідки прийняття рішень;
- як можливо скоригувати процес прийняття рішень, підштовхнути людину до прийняття більш ефективного рішення з точки зору отримання певного економічного ефекту (користі).

Щодо практичної цінності цих напрямів - можливості використання знань, досліджень на різних рівнях, на нашу думку це:

Особистісний рівень – аналіз власної поведінки, її корегування, покращення (внутрішньоособистісний простір, соціально-економічний простір);

Професійний рівень (мікро економіка) – аналіз поведінки суб'єктів економіки (персоналу, споживачів,

організацій тощо), покращення діяльності організації;

Міжособистісний, груповий рівень – аналіз поведінки членів групи, поліпшення взаємодії, співпраці, клімату, задоволеності, віддачі;

Професійний рівень (макроекономіка) – аналіз поведінки суб'єктів економіки, розробка ефективних соціально-економічних стратегій, програм, заходів.

Взагалі вже наразі, для того, щоб будувати більш цілісне бачення щодо прийняття рішень та поведінки людини в економіці з одного боку – а з іншого, для того, щоб розуміти як прийняті рішення та поведінка будуть впливати на психологічний та економічний стан людини, як зміна свідомості населення впливатиме на економічні процеси в країні, а економічні процеси – на зміну свідомості, необхідно створювати відповідний інтегральний курс «Поведінкова економіка та економічна психологія». Цим шляхом йде автор цієї публікації.

В такому випадку виникає проблема дуже великої кількості знань і наявності двох базових мов (психологічної та економічної). Певним виходом може бути будівництво індивідуальних навчальних траєкторій в залежності від базових знань, практичного досвіду, сфери майбутнього практичного застосування набутих компетенцій тих, хто має навчатись на такому інтегрованому курсі. Тут можливо застосувати й прийнятий у закордонній практиці підхід створення такого інтегрованого курсу зусиллями фахівців різних напрямів поведінкової й інших наук, а також практиків бізнесу та управлінців різних рівнів.

Також хотілось би звернутись до методологічних принципів, на основі яких будується економічна психологія та поведінкова економіка. Необхідно зазначити, що для першого напрямку вони сформовані, то для другого – ні. Тому ми спробуємо відповісти на питання: чи можливо застосувати методологічні

принципи економічної психології до поведінкової економіки? Різні вітчизняні вчені формулюють їх приблизно однаково, виділяючи 5-6 принципів [3, с. 20-21; 5, с. 12; 17, с. 21-25].

Першим принципом є принцип соціокультурної обумовленості економічної діяльності. Він повинен бути притаманним обом напрямам, адже людські відносини, у т.ч. економічні, занурені в контекст певної культури, яка має свою систему цінностей і її ієрархію, норми, кодекси поведінки й, зокрема, поняття про те, що «раціонально», а що «нераціонально». Це впливає на мотивацію та відношення людей до праці, власності, бідності і багатства, грошей, успіху в бізнесі, впливає на прийняття рішень, вибір людини, на норми та стереотипи економічної поведінки.

Другим є принцип суб'єктності. Основними ознаками суб'єктності людини є: активність, свідомість дії, цілісність і вибірковість.

Він повинен бути притаманним обом напрямам, адже, людині властиво думати і вибирати, почувати і бажати, виражати свої почуття. Через свої думки і бажання, вибори та дії окрема особистість, як учасник економічних відносин та процесів впливає на діяльність різних економічних суб'єктів, на економіку в цілому.

Третім є принцип взаємного зв'язку та взаємного впливу економічних та соціально-психологічних явищ.

Цей принцип підкреслює взаємозв'язок та взаємозалежність «внутрішнього світу» людини (думок, бажань, почуттів, ієрархії цінностей), її вчинків і «зовнішнього середовища» (у цьому випадку стану економіки, господарства, конкретної справи, підприємства, організації).

Людина здатна перетворити світ (своє оточення) за своїм образом, наприклад, зробити його добрим, чесним, безкорисливим або навпаки, ненаситним і егоїстичним. Але зовнішні економічні умови, морально-психологічний клімат у

суспільстві також діють на внутрішній світ людини, особливо із ще не сформованим світоглядом.

Цей принцип також повинен бути притаманним обом напрямам.

Четвертим є принцип діалектичної єдності (а не тотожності) свідомості та поведінки економічних суб'єктів (притаманний двом напрямам).

Принцип діалектичної єдності (а не тотожності) свідомості та поведінки економічних суб'єктів передбачає можливість не тільки схожості, узгодженості, але й відмінностей, суперечностей між економічною поведінкою суб'єкта і його свідомістю.

Це пов'язано зокрема з тим, що економічна поведінка людини може бути обумовлена впливом факторів несвідомого. Наприклад, коли людина діє відповідно до певного стереотипу, що сформувався і вкоренився в область несвідомого, або відповідно до образу поведінки, що людині нав'язується за допомогою поведінкових втручань (тактики «надж»). Отже, цей принцип також повинен бути притаманним обом напрямам.

П'ятим є принцип єдності теорії, експерименту (емпіричного дослідження) та практики (він притаманний двом напрямам).

Шостим є принцип комплексності та міждисциплінарності (він притаманний двом напрямам).

Додатковим принципом, на нашу думку, вельми важливим, повинен бути принцип етичності, який стосується, як проведення досліджень, так і їх практичного застосування. Адже знання психології, вже в середині XX ст. активно застосовувались для прихованого управління людьми та соціальної інженерії. Особливо актуалізується цей принцип з погляду на посилення загрози неявних поведінкових втручань (у т.ч. підштовхувань) у рішення та поведінку людей. Це обумовлено появою нових досліджень та знань щодо можливостей такого впливу (нейропсихологія,

нейрофізіологія тощо), створенням великих баз даних й способів їх обробки та, відповідно, певної прозорості поведінки та уподобань й цінностей людей, а також зростанням інформаційного перевантаження на фоні зниження інтелектуального та морального рівня суспільства.

Наступним ключовим питанням для обох міждисциплінарних напрямків є питання бачення людини в економіці.

В основі більшості теорій поведінкових наук, у т.ч. будь-якої економічної теорії, лежить певна модель людини. Ця модель базується на світогляді науковців, їх розумінні людини (починаючи від сенсу життя та устрою внутрішнього світу людини, і закінчуючи інтересами та потребами людини).

Людина є центральним діячем економіки і тому від певного її бачення (моделі) залежить в широкому сенсі те, як буде будуватись модель управління соціально-економічними системами різних рівнів (від держави до підприємства).

Але, оскільки людина – дуже складна істота, в теорії так чи інакше, бачення людини спрощується. І таке спрощення може призвести до того, що теорія не працює, як це стало у випадку с неокласичною економічною теорією.

Базовою для розвитку бачення людини в поведінковій економіці стала концепція “обмеженої раціональності людини”.

Засновником концепції обмеженої раціональності є соціальний психолог Герберт Саймон (1916-2001), що став в 1978 р Нобелівським лауреатом з економіки за новаторські дослідження процесу прийняття рішень в рамках економічних організацій.

Поняття “обмежена раціональність” (bounded rationality) було запропоновано Г. Саймоном ще в 50-х роках. Саймон стверджував, що «людська поведінка майже завжди містить значний раціональний компонент, але тільки якщо мати на увазі не специфічне трактування

раціональності економістами, пов'язане з максимізацією корисності, а більш широкий повсякденний зміст цього поняття. І він пропонує згадати, що, згідно з тлумачним словником, «раціональний» означає «розумний, неабсурдний, не екстравагантний, такий, що не суперечить здоровому глузду недурний»[18].

Тобто мова йде в тому числі про наявність у раціональної людини логічного мислення, що ще не означає неможливість зробити помилки.

Причини обмеженої раціональності на думку Г. Саймона:

а) неможливість і недоцільність збору повної інформації, внаслідок витрат на її отримання;

б) мінливість інформації в часі, або так звана «тимчасова неспроможність» отриманого знання (time inconsistency);

в) асиметричність інформації, неповнота і хибність отриманих даних;

г) нездатність індивіда переробити всю наявну інформацію: ментальні обмеження (когнітивні і обчислювальні), відсутність технологій переробки інформації.

На думку Г. Саймона, обмеження в обчислювальних здібностях і увазі людини призводять до того, що при прийнятті нею рішень може відбуватися заміна критерію максимізації на критерій задовільності (прийняттого для даних умов варіанту рішення).

При цьому такий критерій є динамічним, адже на прагнення людини, те, чим вона буде задоволена (рівень прийнятності) буде впливати життєвий досвід, оточуючі, нова інформація, нові умови життя.

Отже, за Г. Саймоном обмежена раціональність - це поведінка людини з урахуванням обмеженості її уваги та когнітивних здібностей, а критерій прийняття рішень не максимізація результату, а задоволеність.

Досліджуючи динамічні аспекти вибору в умовах нестачі інформації і обмеженості когнітивних здібностей,

Г.Саймон особливого значення надавав процесу прийняття рішень і вивчення того, як людина справляється з невизначеністю і складністю розумових процесів.

Пізніше когнітивні спотворення і систематичні помилки, що здійснюються людьми при прийнятті рішень і заважають зробити раціональний вибір, стали об'єктом досліджень Даніеля Канемана, Амоса Тверські і Річарда Талера, чії роботи були відзначені Нобелівською премією з економіки і послужили відправною точкою для розвитку поведінкової економіки.

Наразі, неповна або обмежена раціональність людини в поведінковій економіці включає в себе всі відхилення і спотворення в прийнятті рішень, діях, оцінках, які не описані або не можуть бути включені в модель людини в рамках неокласичної економічної школи.

Чому, незважаючи на критику щодо нереальності (*нотомістичності*), досі керуються саме неокласичною моделлю людини?

На сьогоднішній день неокласика – домінуючий напрям економічної думки, на якому базуються більшість академічних курсів з економіки (мікро-, макро). І подолати цей напрям, довівши нераціональність поведінки людини як норму, та обґрунтувати нові моделі поведінки досить складно. Необхідні певний час і докази.

Взагалі, ключові питання, які виникають при побудові моделі людини в сучасній економічній думці, пов'язані із механізмом прийняття рішень та поведінки.

Якщо більш конкретно це питання:

- детермінант вибору, який здійснює людина, процесу цього вибору, відповідно, ступеня самодетермінації та можливості впливу на вибір;

- роботи когнітивної системи, роботи мислення, та її зв'язку із мотиваційно-вольовими та афективними компонентами психіки.

Відповіді на них формуються різними вченими (школами чи напрямками) виходячи із певної світоглядної системи, відповідно певної теологічної, філософської або наукової парадигми. Причому остання, з часів «беконівського перевороту» обов'язково пов'язана із доказовою базою.

Як відомо Ф.Бекон обґрунтував науковий метод емпіризму, який постулює, що основою наукового розвитку має бути чуттєвий досвід людини.

Бачення людини у поведінковій економіці базується саме на експериментальних дослідженнях, в основі яких звичайно є певні гіпотези щодо природи людини, її мислення, вибору, поведінки - тобто - світоглядні коріння, в яких і є головна причина обмежень та помилок в сучасній економічній науці.

Отже, формування моделі людини у поведінковій економіці пов'язано із практичним розумінням нереальності існування теоретичної економічної людини (*Нотомістичності*), яке знайшло своє, у тому числі експериментальне, підтвердження.

Поведінкові економісти по різному описують модель людини. Точка відліку – концепція обмеженої раціональності. А далі – більш економічне, чи більш психологічне бачення людини.

Більш економічне - це схильність до концепції обмеженої раціональності, тобто того, що людина в цілому може діяти раціонально, але цьому заважає когнітивна недосконалість, соціальний вплив, інформаційні фактори завдяки чому люди у прийнятті економічних рішень роблять несистематичні помилки.

Більш психологічне – це схильність до того, що людина нераціональна і нераціональні відхилення в її поведінці проявляються систематично. І ця позиція в більшій мірі наближається до економічної психології. Але, якщо в економічній психології, вчені працюють в межах різних психологічних шкіл, поведінкові економісти в більшій мірі (в

першу чергу це стосується засновників напряму Д. Канемана та А. Тверські) працюють в межах сучасної когнітивної психології.

Отже, поведінкові економісти, якщо використовувати термінологію Річарда Талера та Каса Састейна з відомої книги «Надж. Архітектура вибору» (2008 р.) [19], в тій чи іншій мірі наближаються до використання двох протилежних моделей людини в економіці – моделі «еконів» та моделі «гуманів». «Гумани», на відміну від «еконів», приймають рішення упереджено, здійснюючи при прийнятті рішення систематичні помилки, їх економічну поведінку можливо передбачити, відповідно, їх рішення та поведінка піддається зовнішньому впливу (підштовхуванню).

Це досить спрощений підхід, але він спрацював на практиці, коли необхідно було обґрунтовувати втручання держави чи бізнесу в м'яке чи більш жорстке керування вибором людини. Тим більш, що в сучасному швидкому, занадто перевантаженому інформацією світі, в умовах, коли відбувається величезна конкуренція за певний вибір людини в економіці, політиці, освіті, а сама сучасна людина має тенденцію до деградації морального та інтелектуального рівня, психологічно перевантажена, можливість насправді вільного вибору є досить примарною.

Що стосується економічної психології, можна сказати, що єдина модель людини в ній теж не сформована, але тут, на відміну від думок поведінкових економістів, ми спостерігаємо дуже широку палітру бачень. Адже психологи, на відміну від класичних економістів, визначають людську поведінку не раціональністю, а чимось іншим. І це «інше» досить різниться: для біхевіоризму – це механізм підкріплення даного варіанта поведінки, для фрейдизму – підсвідомо мотивация, для психології розвитку – стадія когнітивного розвитку індивіда, для соціальної психології – соціальний контекст та його

індивідуальне сприйняття; для когнітивних психологів – механізм опрацювання інформації, взагалі когнітивні процеси психіки. Плюралізм наявних теоретичних уявлень про людину в психології має наслідком множинність моделей людини в економічній психології. Але ці моделі, на нашу думку, теоретично можуть бути більш людськими, наближеними до реальності.

Отже, поки в поведінковій економіці (і в економічній психології) єдина реалістична модель людини ще не сформована, існує певний «туман незнання», який не дозволяє бачити і адекватно описувати людину в економіці у всій її повноті. Особливо це стосується впливу на поведінку людини стану її волі, совісті, домінант особистості, цілісності. Про дію цих детермінант згадують дуже рідко. Така модель, навіть в описовому, дискретивному плані, і не може бути створена, адже західна наука досі працює на ґрунті такої наукової парадигми і методології, яка спочатку не передбачує повноту людини, її цілісне, несуперечливе бачення.

На нашу думку, проблему будування більш реалістичної моделі людини в економіці можливо лише на засадах соціокультурної парадигми. Що ми показали у відповідних публікаціях [16, 20].

Наступне питання, якому б хотілось приділити увагу в цій публікації стосується виконання функцій науки стосовно поведінкової економічної теорії.

Оскільки економічна психологія як міждисциплінарний напрям сформувалась, про що свідчить аналіз її генезису та досліджень західних та вітчизняних фахівців, на питання щодо виконання функцій науки, ми представимо власні роздуми тільки відносно поведінкової економічної теорії.

Як відомо, в ідеалі будь-яка наука повинна забезпечувати виконання трьох основних функцій: описувати та пояснювати, як все працює; передбачати, що буде далі; допомагати застосовувати знання на практиці.

Описувати та пояснювати, як все працює. Поведінкова економіка рухається до опису та пояснення подій індуктивним шляхом, тобто накопичує:

- знання про типові спотворення, помилки, ефекти у поведінці людей;
- дані багатьох досліджень, зокрема експериментів;
- інформацію про практики та прийоми та їхню ефективність.

Мета-дослідження (мета-дослідження на основі доказів) дозволяють на підставі узагальнення даних різних авторів протягом великого періоду часу виявити загальні закономірності та просунутися в створенні загальної теорії для даного напрямку.

На даний момент поведінкова економічна теорія знаходиться на стадії формування: незважаючи на кілька моделей, десятки виявлених закономірностей та багато накопичених практик, неможливо сказати, що сформувалося певне єдине розуміння, методологія, "мова" дисципліни.

Предбачати, що буде далі. З цією функцією всі західні школи економічної думки справляються погано: економіка як система занадто складна та змінна, щоб врахувати всі відомі фактори.

І це, на нашу думку, неможливо подолати, адже людина – складна духовно-матеріальна істота, яка є самодетермінованою. Представники східнослов'янської школи філософсько-економічної думки, зокрема, професор економіки С.М.Булгаков (1871-1944), це добре розуміли.

Так, заслуговують на увагу міркування С.М. Булгакова про межі політичної економії. Це стосується як суб'єктивізму і принципової неможливості знайти єдину точку зору з усіх економічних питань серед всіх вчених, так і характеру економічних досліджень, особливо у зв'язку з нинішніми прагненнями деяких вчених звести економіку до точних математичних розрахунків, моделей.

Так, С. М. Булгаков критично ставиться до прагнення економічної науки передбачити, у тому числі шляхом математичних досліджень і прогнозів, економічне майбутнє, а також до спроби екстраполювати досвід інших соціально-економічних систем [цит за 21, с. 142].

А ще є невідомі, малоймовірні події («чорні лебеди» Н. Талеба), такі як, наприклад, пандемія нового вірусу, глобальні війни, масштабні стихійні лиха, які різко змінюють економічну реальність.

Крім того, всі люди, включаючи навіть професійних аналітиків та трейдерів, схильні до коливань оптимізму та песимізму, егоцентризму та надмірної впевненості, внаслідок чого погано справляються з аналізом статистичних даних.

Користь поведінкових досліджень у цьому випадку: пояснити, чому ми так погано прогнозуємо навіть близькі за часом події.

Допомагати застосовувати знання на практиці. Популярність поведінкової економіки серед практиків пов'язана з тими змінами, які можуть бути досягнуті, якщо використовувати корисну інформацію, що генерується в ході досліджень.

Ми можемо знайти корисні практичні рішення для:

- економічного агента (як ефективніше зберігати, як досягти своїх цілей, як уникнути помилок тощо);
- компанії (як ефективніше продавати, як передавати інформацію, як привертати клієнтів, як уникнути помилок та покращити свої практики тощо);
- держави (як покращити обслуговування населення, як підвищити рівень заощаджень тощо).

Головне в цьому ракурсі – використання нових знань з етичними цілями.

І в економічній психології, і в поведінковій економіці широко використовують експерименти. Експерименти мають значення не тільки для перевірки гіпотез та підтвердження чи

виявлення нових закономірностей але й для економічної політики щодо долання суб'єктивізму.

Економічна наука не тільки займається описом дійсності, а й змінює її. Економісти дають поради уряду, розробляють програми реформ, коригують закони і нормативні акти. Однак усі ці поради дуже тісно пов'язані з тим, до якої економічної школи чи до якої ідеології схилиється економіст, який пропонує певні реформи, заходи економічної політики.

Якщо людина є прихильником кейнсіанського підходу, що передбачає значну участь держави в економіці, то і її поради будуть пов'язані насамперед зі збільшенням ролі держави. *Якщо ж вона тяжіє до неокласиків,* то, навпаки, пропонуватиме шляхи скорочення участі уряду в економіці шляхом приватизації та зниження податкового тягара.

Ключова проблема полягає в тому, що в науковому середовищі фактично відсутній консенсус щодо дуже великого переліку питань, пов'язаних з економічною політикою і взагалі із баченням сутності та цілей економіки.

Повертаючись до С.М. Булгакова, вчений ще на початку ХХ ст. чітко визначив суб'єктивність економічної науки, яка по-різному бачить ідеали суспільного та економічного розвитку та шляхи досягнення цих ідеалів: «... в цій частині політична економія характеризується принциповим і непереборним суб'єктивізмом» [цит за 21, с. 141]. Ця суб'єктивність виходить, насамперед, з різних світоглядних засад, на яких базуються міркування вчених

У зв'язку з цим і переконувати чиновників у правдивості того чи іншого рішення, особливо якщо вони контр-інтуїтивні, буває дуже складно. Експерименти можуть частково зняти ці сумніви, якщо проведено економічний експеримент і отримано конкретні результати, які вказують, що схвалюване рішення призведе до певних наслідків.

Тож завдяки економічним експериментам переконувати тих, хто має важелі управління, стає простіше і, своєю чергою, рекомендації мають міцну наукову основу.

І останнє питання, яке ми б хотіли розглянути в цій публікації стосується принципів проблеми розвитку сучасних вітчизняних досліджень у галузі економічної психології та поведінкової економіки (авторське бачення). На нашу думку вони полягають у такому.

1. Усі міждисциплінарні напрями стикаються із об'єктивною проблемою впливу на зміст, акценти досліджень базового фаху вчених. *Перехід від дисциплінарного до міждисциплінарного підходів є необхідним, але на практиці виявляється складним.* Це стосується в тому числі поведінкової економіки та економічної психології. Науковці економісти не завжди володіють повним набором методів дослідження, якими володіють психологи та соціологи, у свою чергу психологи та соціологи не можуть так глибоко, як економісти розуміти сутність та особливості економічних процесів, що відбуваються на різних рівнях соціально-економічних систем та сферах господарювання, вимірювання їх ефективності. До того ж мови окремих дисциплін є різними, а самі дисципліни суб'єктивними, тобто такими, що відображують світогляд вчених. Це потребує об'єднання зусиль вчених різних дисциплінарних напрямків, особливо у проведенні практико орієнтованих досліджень, що є тенденцією сучасної західної поведінкової науки. Крім того необхідні об'єднання, які формуються на одній світоглядній основі (реалізація соціокультурного принципу).

2. *Проведення якісних наукових досліджень, особливо у міждисциплінарних напрямках, потребує залучення фінансових ресурсів та наявність управлінського запиту з боку державних установ чи керівництва компаній різних секторів економіки.*

Так, Річард Талер вказував, що для розвитку досліджень у галузі поведінкової теорії в економіці, величезне значення мала грантова підтримка фондів Р. Сейджа і А. Слоана, що існувала в 1984-1992-ті роки.

Про це пише у відповідній публікації історик поведінкової економіки Ф. Хекелом. Він цитує слова з листування Талера і вказує на місію учасників програми, яка полягала у створенні нового напрямку в економічній науці: «У 1983-1984 році поведінкової економіки майже не існувало. Канеман і Тверські опублікували свою статтю в журналі «Економетрика», але її мало хто помітив. Однак не варто нехтувати значенням програм підтримки поведінкової економіки фондів Рассела Сейджа та Альфреда Слоана. Ці програми створили в її учасників відчуття місії» [22].

Західні бенефіціари розуміють ефективність наукових досліджень у галузі економічної психології та поведінкової економіки та сприяють їх розвитку, до того ж тенденція комерціалізації наукових розробок, яка давно була притаманною західній науці, сприяла формуванню чисельних поведінкових команд, які об'єднують науковців різних напрямів та успішно проводять дослідження на замовлення і потім частково оприлюднюють їх (що працює як реклама їх діяльності).

Практико орієнтовані дослідження розвиваються швидко завдяки усвідомленню того, що конкретні знання про особливості поведінки різних суб'єктів економічних відносин можуть значно вплинути на економічну ефективність проєктів, компаній, або соціально-політичні чи економічні процеси в державі чи регіоні. Це доведено практикою так званих поведінкових втручань. Особливо актуальними є дослідження поведінки споживачів продукції та послуг та фінансової поведінки населення.

А ось у вітчизняних науковців і з фінансуванням їх досліджень, і з запитом держави чи бізнесу щодо їх проведення є великі проблеми.

Крім того, навіть при наявності запиту та фінансування, науковці часто стають заручниками виконання певних умов бенефіціарів, що обмежує можливості творчого та неупередженого наукового пошуку. І це – загальна проблема об'єктивності та етичності наукових досліджень у галузі поведінкових наук особливо.

3. Проблема меж етичності застосування наукових здобутків.

Два напрями досліджень, про які йде мова у публікації, спочатку були пов'язані із дослідженнями психологів. Поведінкова економіка виділилась як окремий напрямок економічної теорії тільки коли Річард Тайлер зміг знайти практичне застосування ключових відкриттів психологів для економіки. І у першу чергу це пов'язано із новими знаннями щодо особливостей роботи когнітивної сфери психіки людини й причин ірраціональності й систематичних помилок у прийнятті економічних рішень (особливості роботи двох систем мислення, дії евристик, когнітивних спотворень, фреймів, інших аномалій щодо сприйняття та переробки інформації та прийняття рішень, які не корелюють з поняттями економічної раціональності).

Але якщо концептуально узагальнити найбільш розвинений напрямок досліджень, пов'язаний із практикою так званих поведінкових втручань, все зводиться до пошуку факторів, механізмів, стратегій впливу на прийняття рішень, здійснення певними суб'єктами економічних відносин вибору, який буде найбільш вигідним для певних бенефіціарів (держави чи корпорації).

Поведінкові інтервенції та політика підштовхувань має багато сумнівів щодо меж етичності їх застосування. І хоча автори «концепції надж» наголошують на збереженні вибору за людиною, виникає багато

сумнівів відносно того, чи є (буде) цей вибір насправді усвідомленим та вільним, а не нав'язаним, хоча і завдяки м'яким методам.

Ми цілком згодні із думкою Якимової Н.С., що ключова ідея поведінкового впливу – маніпулювання «архітектурою вибору» (термін введений К. Санстейном і Р. Талером для позначення альтернативних способів опису однієї й тієї ж ситуації вибору), або (в іншій термінології) політика «м'якого підштовхування»

«Вона являє собою новий оригінальний внесок поведінкової економіки в практику державного регулювання. Держава або інші інститути повинні вибирати найкращий варіант замість індивідів, оскільки самі вони через когнітивні та поведінкові обмеження будуть погано справлятися з цим завданням» [23, с. 329]

Отже суттєва проблема полягає у етичності одного із головних напрямів поведінкової економіки.

4. *Існує дуже велика проблема із реалізацією, особливо в поведінковій економіці, соціокультурного принципу.* Ця проблема пов'язана із нерозвиненістю досліджень вітчизняних вчених на ґрунті соціокультурної парадигми, про що ми писали в т.ч. в нашій останній публікації [16].

Крім того, вітчизняні вчені наразі дуже обмежені у проведенні власних досліджень спрямованих на виявлення ментальних та сучасних особливостей прийняття рішень та поведінки українців в різних сферах економіки.

Висновки. Отже, в цій публікації ми розглянули особливості змісту, генезису, сучасних тенденцій розвитку в зарубіжній та вітчизняній науці таких міждисциплінарних напрямів як економічна психологія та поведінкова економіка.

Концептуальна різниця двох напрямів, у тому вигляді, як вони сформовані має коріння в тому, які фахівці ними займаються та, відповідно,

які акценти щодо рішень та поведінки людини в економіці ними робляться. Якщо поведінкова економіка сформована як міждисциплінарна галузь економічної теорії, то економічна психологія – як міждисциплінарна галузь психологічної науки.

Вітчизняну економічну психологію, як науковий напрям в тій чи іншій мірі можна вважати такою, що має власне ядро досліджень та теоретичних напрацювань, які відображують індивідуальність та своєрідність підходів українських вчених, соціокультурні риси, особливості українського суспільства, які впливають на економічну поведінку.

Поведінкова економічна теорія в західній науці, незважаючи на більш ніж тридцятилітній період існування, ще знаходиться на стадії формування: незважаючи на кілька моделей, десятки виявлених закономірностей та багато накопичених практик, неможливо сказати, що сформувалося певне єдине розуміння, методологія, "мова" дисципліни.

Вітчизняна поведінкова економічна теорія тільки почала свій розвиток і наші вчені в основному спираються на дослідження західних фахівців, не використовують соціокультурний підхід.

Після певного періоду розмежування, наразі в західній науці спостерігається процес об'єднання зусиль фахівців різних напрямів (використовується трансдисциплінарний підхід) щодо дослідження особливостей прийняття рішень та поведінки людини в економіці, тому економічні психологи й поведінкові економісти все активніше обмінюються результатами власних досліджень.

Щодо методологічних принципів двох напрямів. На нашу думку, усі шість методологічних принципів економічної психології, визначених вітчизняними вченими, необхідно застосувати й до поведінкової економіки. Додатковим важливим принципом, повинен бути принцип етичності, який стосується, як

проведення досліджень, так і їх практичного застосування.

Щодо такого принципового питання як модель людини, поки ані в поведінковій економіці, ані в економічній психології єдина реалістична модель людини ще не сформована, існує певний «туман незнання», який не дозволяє бачити і адекватно описувати людину в економіці у всій її повноті. Особливо це стосується впливу на поведінку людини стану її волі, совісті, домінант особистості, цілісності. На нашу думку, проблему будування більш реалістичної моделі людини в економіці можливо лише на засадах соціокультурної парадигми.

Прогностична функція західної поведінкової економічної теорії працює погано і це є закономірним. Користь поведінкових досліджень у цьому випадку: пояснити, чому ми так погано прогнозуємо навіть близькі за часом події.

Популярність поведінкової економіки серед практиків пов'язана з тими змінами, які можуть бути досягнуті, якщо використовувати корисну інформацію, що генерується в ході досліджень. Корисні практичні рішення можливо знайти для будь-якого економічного агента, держави.

І в економічній психології, і в поведінковій економіці широко використовують експерименти. Експерименти мають значення не тільки для перевірки гіпотез та підтвердження чи виявлення нових закономірностей але й для економічної політики щодо долання суб'єктивізму. Головне в цьому ракурсі – використання нових знань з етичними цілями.

Принципові проблеми розвитку сучасних вітчизняних досліджень у галузі економічної психології та поведінкової економіки полягають у такому.

Усі міждисциплінарні напрями стикаються із об'єктивною проблемою впливу на зміст, акценти досліджень базового фаху вчених. Перехід від дисциплінарного до міждисциплінарного

підходів є необхідним, але на практиці виявляється складним.

Проведення якісних наукових досліджень, особливо у міждисциплінарних напрямках, потребує залучення фінансових ресурсів та наявності управлінського запиту з боку державних установ чи керівництва компаній різних секторів економіки.

Актуальною є проблема меж етичності застосування наукових здобутків зазначених міждисциплінарних напрямів. Вона пов'язана із певною небезпекою застосування досліджень, які стосуються психології людини (груп), з неетичними економічними (владними) цілями певних бінефіціарів, що вже простежується в практиці поведінкових втручань.

Існує дуже велика проблема із реалізацією, особливо в поведінковій економіці, соціокультурного принципу. Необхідно поступово намагатись збудувати більш цілісне уявлення про рішення та поведінку людини в економіці, яке б відповідало економіці, психології та реальній практиці життя людини та суспільства, враховуючи соціокультурні особливості. На нашу думку, це неможливо зробити у межах домінуючої в західній науці наукової парадигми, але в певній мірі можливо зробити в соціокультурній парадигмі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. John Maynard Keynes (1936) The General Theory of Employment, Interest and Money. URL: <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/keynes/general-theory/>
2. Thaler, R.H. (2015), Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. W.W. Norton & Company, Inc, New York.
3. Ложкін Г. В., Комаровська В. Л. Економічна психологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. — 412 с. URL: <https://portal.iapm.edu.ua/portal/media/books/3e6fc168da3545918f56cc8d29744ad0.pdf>

4. Лозинський О. М. Економічна психологія та психологія підприємництва. Навчальний посібник. Львів: Тріада плюс, 2015. 246 с.
5. Бутко, М. П. Неживенко, А. П., Пепа, Т. В. Економічна психологія. К.: Центр учбової літератури, 2016. 232 с.
6. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Група організаційної психології. Наукова робота. URL: <http://psychology-naes-ua.institute/info/105/>
7. Безгін К. С., Ушкальов В. В. Поведінкова економіка: епістемічний поворот у трактуванні раціональності. Економіка України. - 2019. - № 7-8. - С. 3-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2019_7-8_3.
8. Ушакова Н. Г., Помінова І. І. Поведінкова економіка в парадигмальній структурі сучасної економічної теорії. Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 8-13.
9. Чернобай Л., Широн Ю. Поведінкова економіка: сутність та підходи до визначення. Психологічні виміри культури, економіки, управління. 2016. Вип. 8. С. 71–78. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/78641547-0b13-4b43-a5e4-257c3d1c7ae7/content>
10. Чорний, О. В. Економічна наука та психологія: міждисциплінарні зв'язки. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики : Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2018. № 12. С. 7-15.
11. Поведінкова економіка: від теорії до практики: Т 26 міждисциплінарний навчальний посібник. За науковою ред. к.е.н., доц. Татомир І.Л., к.е.н., доц. Квасній Л.Г. Трускавець: ПОСВІТ, 2022, 408 с.
12. International Association for Research in Economic Psychology (IAREP) – Міжнародна асоціація дослідників у галузі економічної психології, URL: <https://www.iarep.org/>.
13. Society for the Advancement of Behavioral Economics (SABE) - Спільнота розвитку поведінкової економіки, яка базується в Південній Америці URL: <https://sabeconomics.org/>.
14. Фера С. В. Економічна психологія. Навчальний посібник. Чернівці: ФОП Баликіна С.М., 2020. – 164 с.
15. Journal of Economic Psychology. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-economic-psychology>
16. Компанієць, В.В., Щодо соціокультурної парадигми поведінкової економіки (концептуальні засади та модель людини господарюючої). Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024, №87. С. 254- 272
17. Компанієць, В.В., Шраменко, О.В. Економічна психологія. Харків: УкрДАЗТ, 2013. ч. 1, 55 с.
18. Simon H. A. Rationality as process and as product of thought. The American economic review, 1978, 68(2), 1–16.
19. Талер Р., Састейн К. Поштовх. Як допомогти людям зробити правильний вибір; пер. з англ. О. Захаренко. – Київ : Наш формат, 2017.
20. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина 1. Розвиток соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Духовно-моральна соціально-економічна система: монографія. – Харків : УкрДАЗТ, 2011. 305 с.
21. Компанієць, В. В. Моральні основи економіки та підприємницької діяльності: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 455 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/2425>
22. Heukelom, F. The Alfred P. Sloan and Russell Sage Foundations' Behavioral Economics Program, 1984–1992. Science in Context, 2012. 25(2). Pp. 263–286.

23. Якимова Н.С. Поведінкові моделі суб'єктів ринку праці в новій економіці. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021. 498 с.

REFERENCES

1. John Maynard Keynes (1936) *The General Theory of Employment, Interest and Money*. Available at: <https://www.marxists.org/reference/subject/economics/keynes/general-theory/>
2. Thaler, R.H. (2015), *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. W.W. Norton & Company, Inc, New York.
3. Lozhkin H. V., Komarovs'ka V. L.(2014) *Ekonomichna psykholohiya: navch. posib. dlya stud. vyshch. navch. zakl.* [Economic psychology: a textbook for students of higher education]. — K.: DP “Publishing house “Personal”, 2014. 412 p. Available at: <https://portal.iapm.edu.ua/portal/media/books/3e6fc168da3545918f56cc8d29744ad0.pdf>
4. Lozyns'kyi O. M.(2015) *Ekonomichna psykholohiya ta psykholohiya pidpryyemnytstva. Navchal'nyy posibnyk* [Economic Psychology and Psychology of Entrepreneurship. Textbook]. Lviv: Triada Plus, 2015. 246 p.
5. Butko, M. P. Nezhyvenko, A. P., Pepa, T. V. (2016). *Ekonomichna psykholohiya*. [Economic Psychology]. Kyiv: Center for Educational Literature, 232 p.
6. Institute of Psychology named after G.S. Kostyuk of the National Academy of Sciences of Ukraine. Organizational Psychology Group. Scientific work. Available at: <http://psychology-naes-ua.institute/info/105/>
7. Bez-hin K. S., Ushkal'ov V. V. (2019) *Povedinkova ekonomika: epistemichnyy povorot u traktuvanni ratsional'nosti*. [Behavioral economics: an epistemic turn in the interpretation of rationality]. *Economy of Ukraine*. -No. 7-8. P. 3-15. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2019_7-8_3.
8. Ushakova N. H., Pominova I. I.(2019) *Povedinkova ekonomika v paradyhmal'niy strukturi suchasnoyi ekonomichnoyi teorii*. [Behavioral economics in the paradigmatic structure of modern economic theory]. *Business Inform.* No. 9. P. 8-13.
9. Chernobay L., Shyron YU.(2016) *Povedinkova ekonomika: sutnist' ta pidkhody do vyznachennya* [Behavioral economics: essence and approaches to definition] *Psychological dimensions of culture, economics, management*. Issue 8. P. 71–78. Available at: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/78641547-0b13-4b43-a5e4-257c3d1c7ae7/content>
10. Chornyy, O. V.(2018) *Ekonomichna nauka ta psykholohiya: mizhdystslynarnizv'yazky*. Ekonomika.Finansy. Menedzhment: aktual'nipyttannya nauky i praktyky: Economic science and psychology: interdisciplinary connections. Economics. Finance. Management: current issues of science and practice] *All-Ukrainian scientific and production journal*. No. 12. P. 7-15.
11. Tatomyr I.L., Kvasniy L.H. (2022). *Povedinkova ekonomika: vid teorii do praktyky: T. 26 mizhdystslynarnyy navchal'nyy posibnyk. Za naukovoju red. k.e.n., dots. Tatomyr I.L., k.e.n., dots. Kvasniy L.H.* [Behavioral Economics: From Theory to Practice: Vol. 26 interdisciplinary textbook. Scientific editor: Ph.D. in Economics, Assoc. Prof. Tatomyr I.L., Ph.D. in Economics, Assoc. Prof. Kvasniy L.G.] Truskavets: POSVIT, 408 p
12. International Association for Research in Economic Psychology (IAREP) - International Association of Researchers in Economic Psychology, Available at: <https://www.iarep.org/>.
13. Society for the Advancement of Behavioral Economics (SABE) - A

behavioral economics development community based in South America Available at: <https://sabeconomics.org/>.

14. Fera S. V. (2020) *Ekonomichna psykholohiya. Navchal'nyy posibnyk* [Economic Psychology. Textbook]. Chernihiv: FOP Balykina S.M., 2020. 164 p.

15. Journal of Economic Psychology Available at: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-economic-psychology>

16. Kompaniyets', V.V.(2024) Shchodo sotsiokul'turnoyi paradyhmy povedinkovoyi ekonomiky (kontseptual'ni zasady ta model' lyudyny hospodaryuyuchoyi).[On the socio-cultural paradigm of behavioral economics (conceptual principles and model of the managing person).] *Bulletin of Transport and Industry Economics*. No. 87. P. 254- 272

17. Kompaniyets', V.V., Shramenko, O.V. (2013). *Ekonomichna psykholohiya*. [Economic Psychology]. Kharkiv: UkrDAZT, part 1, 55 p.

18. Simon H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. *The American economic review*, 68(2), 1–16.

19. Taler R., Sasteyn K. (2017) *Poshtovkh. Yak dopomohty lyudyam zrobyty pravylnyy vybir / Richard Taler, Kas Sasteyn ; per. z anhl. O. Zakharenko*. [Push. How to help people make the right choice / Richard Thaler, Cass Sustain; trans. from English. O. Zakharenko.] Kyiv: Nash format.

20. Kompaniyets' V. V. (2011) *Upravlinnya rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system u dukhovno-moral'nomu ta sotsiokul'turnomu vymiri. Chastyna I. Rozvytok sotsial'no-*

ekonomichnykh system u dukhovno-moral'nomu ta sotsiokul'turnomu vymiri. Dukhovno-moral'na sotsial'no-ekonomichna systema: monohrafiya. [Management of the development of socio-economic systems in the spiritual-moral and socio-cultural dimension. Part 1. Development of socio-economic systems in the spiritual-moral and socio-cultural dimension. Spiritual-moral socio-economic system: monograph.]. Kharkiv: UkrDAZT, 305 p.

21. Kompaniyets', V. V. (2018) *Moral'ni osnovy ekonomiky ta pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti: pidruchnyk*. [Moral foundations of economics and entrepreneurial activity: textbook] Kharkiv: UkrDUZT, 455 p. Available at: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/2425>

22. Heukelom, F. (2012). The Alfred P. Sloan and Russell Sage Foundations' Behavioral Economics Program, 1984–1992. *Science in Context*, 25(2). Pp. 263–286.

23. Yakymova N.S. (2021) *Povedinkovi modeli sub'yektiv rynku pratsi v noviy ekonomitsi. – Kvalifikatsiyina naukova pratsya na pravakh rukopysu. Dysertatsiya na здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальної економіки і політики*. [Behavioral models of labor market subjects in the new economy. – Qualification scientific work in the form of a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences in the specialty 08.00.07 – demography, labor economics, social economics and politics.] Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 498 p.

"Вісник економіки транспорту і промисловості" є збірником статей про теоретичні і практичні дослідження у справі економіки транспортної і промислової галузей України. Призначений для викладачів, наукових співробітників, аспірантів, студентів та фахівців, що спеціалізуються у відповідних або суміжних галузях науки, освіти і виробництва.

Збірник «Вісник економіки транспорту і промисловості» входить до переліку фахових видань. Постанова ВАК України №1 – 05/6 від 11.06.03 р.

(Бюлетень №7 за 2003 р. Перелік 12).

Постанова ВАК України №1 – 05/4 від 14.10.09 р.

(Бюлетень №11 за 2009 р. Перелік 7)

Наказ Міністерства освіти і науки України 21.12.2015 № 1328

Видання індексується та реферується в національних та зарубіжних наукометричних базах даних:

Index Copernicus (ICV 2015: 40.96, ICV 2016: 57.02, ICV 2017: 68.79, ICV 2018: 81.54, ICV 2019: 83.98) (Польща), GoogleScholar (США)

З електронною версією збірника можна ознайомитися на сайтах:

<https://kart.edu.ua/unit/visnik-etp>

http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe

<https://scholar.google.com.ua/citations?user>

<http://journals.uran.ua/index.php/2075-4892>

«Вісник економіки транспорту і промисловості» № 89

Збірник науково-практичних статей

Відповідальність за набір та викладення фактів у статтях несуть автори. Висловлені ними думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї ніяких зобов'язань.

Матеріали друкуються в авторській редакції.

Передрук матеріалів тільки з дозволу редакції збірника.

Відповідальний секретар – к.е.н., А.В. Толстова

Підписано до друку 31.03.25 р.

Формат паперу 60X84 1/16. папір писальний.

Умовн.-друк. Арк. 18,65. Обл. – вид. арк. 18,92.

Замовлення ____ Тираж 55. Ціна договірна

Видавництво УкрДУЗТу, свідоцтво ДК № 6100 від 21.03.2018 р.