

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

ISSN 2520-2294 (print)
ISSN 2709-5444 (online)



№ 12 (80) / 2023

1 ТОМ



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

*Свідоцтво
про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
КВ № 22443-12343Р*

№ 12 (80)

1 том

Київ 2023

ББК 65
УДК 33
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2023

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2023

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ekonomicheskie nauki (Kiev)/Mezhdunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka".
Seria: Ekonomicheskie nauki

Редакція:

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Бардаш Сергій Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Безверхий Костянтин Вікторович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Белялов Талят Енверович — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Гринько Алла Павлівна — доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі (Харків, Україна)

Дмитренко Ірина Миколаївна — доктор економічних наук, доцент, професор Національного центру обліку та аудиту Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

Зось-Кіор Микола Валерійович — доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (Полтава, Україна)

Ільїн Валерій Юрійович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, контролю та оподаткування агробізнесу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)

Клочан В'ячеслав Васильович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

Красноручький Олексій Олександрович — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

Курило Людмила Ізидорівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

Левицька Світлана Олексіївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Назаренко Інна Миколаївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

Олійник-Данн Олена Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Охріменко Ігор Віталійович — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

Паска Ігор Миколайович — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна)

Русіна Юлія Олександрівна — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Скриньковський Руслан Миколайович — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

Сопко Валерія Василівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Танклевська Наталія Станіславівна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

Тарасенко Ірина Олексіївна — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Токар Володимир Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Фоміна Олена Володимирівна — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ходжаян Аліна Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Horska Elena — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

Imamov Khamdilla — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Satybaev Kanat HIGH EMPLOYEE TURNOVER AS AN INDICATOR OF THE INTERNAL HR POLICY OF A MEDICAL ORGANIZATION.....	9
Бойда Світлана Василівна ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ ДОМОГОСПОДАРСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ	13
Братіцел Марина Леонідівна, Даниленко Ольга Вікторівна, Красовський Сергій Олександрович ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	18
Бригілевич Галина Михайлівна, Шульц Світлана Леонідівна АНАЛІЗ МЕГАТРЕНДІВ ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ.....	26
Будяков Гліб Владиславович ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ	34
Глуценко Ярослава Іванівна, Сахно Катерина Сергіївна АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ВІТЧИЗНЯНОЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	42
Далик Володимир Петрович, Білоус Володимир Орестович, Кіндратів Роман Володимирович, Кулеба Борис Васильович, Стасюк Петро Володимирович, Невєдров Володимир Олександрович ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	53
Ємельянов Олександр Юрійович, Петрушка Тетяна Олексіївна, Данилович Олена Тарасівна, Жигало Оксана Юріївна ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ РІВНЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЇХ ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ.....	64
Запісоцький Іван Васильович, Тарнавський Володимир Ярославович, Крокіс Дмитро Володимирович, Ільчишин Микола Зіновійович, Матвієвський Назар Анатолійович, Карпляк Роман Васильович ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	71
Калінін Іван Євгенович, Бурмеха Тарас Романович, Бурмеха Юрій Романович, Вержиковський Віталій Павлович, Злогогурський Кирил Ігорович, Демчук Тарас Ігорович МІСЦЕ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	82

Кара Наталія Ігорівна, Ярмус Тарас Богданович, Стецьків Андрій Романович, Бутельський Ян Юрійович, Садов'як Микола Богданович, П'ятночка Борис Володимирович КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	91
Кіржецька Марія Сергіївна, Кіржецький Юрій Ігорович, Мусійовська Оксана Богданівна МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ КОМПОНЕНТ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ	99
Когут Сергій Сергійович ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА В КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД	106
Конєчний Гжегож, Колісніченко Пауліна, Гомон Наталія ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	114
Кундицький Олександр Олександрович ЗАРОБІТНА ПЛАТА В СИСТЕМІ ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УНІВЕРСИТЕТУ...120	
Лесюк Владислав Станіславович ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	129
Ніколенко Інесса Юріївна РЕФОРМА СОТ У СВІТЛІ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ	137
Покоłodна Марія Миколаївна, Рябєв Антон Анатолійович, Тонкошкур Максим Васильович, Віннікова Карина Юріївна ЕЛЕМЕНТИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ УКРАЇНИ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ	143
Сущенко Олена Анатоліївна, Клок Олексій Петрович, Щербань Андрій Анатолійович АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СТРАХУВАННЯ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	151
Чорній Богдан Ігорович АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	158
Шаталова Людмила Семенівна ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	166
Шиманович Павло Олегович, Крілик Богдан Богданович, Якубець Мар'ян Романович, Волос Максим Вікторович, Романинець Олександр Вікторович, Цісінський Мирон Миколайович СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	174
Ярмус Степан Станіславович, Винниченко Олександр Львович, Секретар Іван Володимирович, Старецький Арсен Орестович, Мазник Юрій Іванович, Якубець Мар'ян Романович ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	183
Спіцина Ангеліна Євгенівна ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	193

CONTENTS

ECONOMY

- Satybaev Kanat**
HIGH EMPLOYEE TURNOVER AS AN INDICATOR OF THE INTERNAL HR POLICY
OF A MEDICAL ORGANIZATION..... 9
- Boida Svitlana**
TRENDS IN THE FORMATION OF HOUSEHOLD CONSUMER DEMAND IN MODERN
CONDITIONS..... 13
- Bratitsel Maryna, Danylenko Olha, Krasovskiy Serhii**
OPTIMIZATION OF THE RESTAURANT BUSINESS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL
STATE: TRENDS AND PERSPECTIVES 18
- Bryhilevych Halyna, Shults Svitlana**
ANALYSIS OF MEGATRENDS AND CURRENT CHALLENGES OF BUSINESS DEVELOPMENT
IN THE FIELD OF INTERNATIONAL TOURISM 26
- Budiakov Hlib**
TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF IT-OUTSOURCING IN UKRAINE 34
- Hlushchenko Yaroslava, Sakhno Kateryna**
ANALYSIS OF THE IMPACT OF THE WAR IN UKRAINE ON THE EXPORT POTENTIAL
OF THE DOMESTIC FOOD INDUSTRY..... 42
- Dalyk Volodymyr, Bilous Volodymyr, Kindrativ Roman,
Kuleba Borys, Stasiuk Petro, Nieviedrov Volodymyr**
DIGITAL TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE 53
- Yemelyanov Olexandr, Petrushka Tetyana,
Danylovyh Olena, Zhyhalo Oksana**
ASSESSMENT OF THE IMPACT OF THE LEVEL OF INVESTMENT ACTIVITY
OF ENTERPRISES ON THEIR FINANCIAL STABILITY 64
- Zapisotskyi Ivan, Tarnavskiy Volodymyr, Krokis Dmytro,
Ilchyshyn Mykola, Matviievskiy Nazar, Karpliak Roman**
APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGY IN ENTERPRISE MANAGEMENT..... 71
- Kalinin Ivan, Burmekha Taras, Burmekha Yurii,
Verzhikovskiy Vitalii, Zlotohurskyi Kyryl, Demchuk Taras**
THE PLACE OF THE INNOVATIVE COMPONENT IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY
OF THE ENTERPRISE..... 82
- Kara Nataliia, Yarmus Taras, Stetskiv Andrii,
Butelskyi Yan, Sadoviak Mykola, Piatnochka Borys**
CLASSIFICATION OF LABOR POTENTIAL MANAGEMENT METHODS OF ENTERPRISES 91

Kirzhetska Mariya, Kirzhetskyi Yuriy, Musiiivska Oksana METHODOLOGY OF IDENTIFICATION ESG COMPONENT IN THE SYSTEM OF LONG-TERM BUSINESS RESILIENCE	99
Kohut Serhii ENERGY SECURITY IN THE CONTEXT OF INCLUSIVE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY: A CONCEPTUAL APPROACH.....	106
Konieczny Grzegorz, Kolisnichenko Paulina, Homon Nataliia SPECIFIC FEATURES OF TOURISM UNDER CONDITIONS OF THE WAR	114
Kundytskyi Oleksandr SALARY IN THE HUMAN CAPITAL REPRODUCTION SYSTEM OF THE UNIVERSITY	120
Lesiuk Vladyslav THE MAIN APPROACHES TO ASSESSING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF AGRARIAN ENTERPRISES	129
Nikolenko Inessa WTO REFORM IN THE LIGHT OF CURRENT TRENDS IN WORLD TRADE.....	137
Pokolodna Mariia, Ryabev Anton, Tonkoshkur Maksym, Vinnikova Karina ELEMENTS OF THE INTANGIBLE CULTURAL HERITAGE OF UKRAINE AND THEIR USE FOR TOURISM AND RECREATION DEVELOPMENT.....	143
Sushchenko Olena, Klok Oleksii, Shcherban Andrii CURRENT PROBLEMS OF INSURANCE DEVELOPMENT ON THE MARKET OF TOURIST SERVICES IN UKRAINE.....	151
Chorniy Bogdan ANALYTICAL SUPPORT FOR THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES.....	158
Shatalova Liudmyla IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE LABOR MARKET IN MODERN CONDITIONS.....	166
Shymanovych Pavlo, Krilyk Bohdan, Yakubets Marian, Volos Maksym, Romanynets Oleksandr, Tsisinskyi Myron STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY	174
Yarmus Stepan, Vynnychenko Oleksandr, Sekretar Ivan, Staretskyi Arsen, Maznyk Yurii, Yakubets Marian ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE	183
Spitsyna Anhelina INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF STAFF MANAGEMENT IN THE TRANSPORT INDUSTRY IN THE ERA OF THE DIGITAL ECONOMY	193

UDC 614.212

Satybaev Kanat
DBA Candidate
Al-Farabi Kazakh National University
ORCID: 0009-0007-7702-2741

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9509

HIGH EMPLOYEE TURNOVER AS AN INDICATOR OF THE INTERNAL HR POLICY OF A MEDICAL ORGANIZATION

EKONOMIKA

Summary. The article discusses one of the risks of the personnel policy of a medical organisation – employee emotional burnout. Medical workers' emotional burnout is an internal factor impacting the organisation's productivity. This study showed a significant reduction of professional responsibilities among medical workers of the Astana city clinic due to emotional burnout. The author found that the employee didn't pay due attention to the results of the analysis of the employee turnout. The studied medical organisation had a high personnel turnout rate. A high employee turnover rate is a risk factor for internal personnel policies that cause economic losses.

Key words: emotional burnout, staff turnover, risks of personnel policy.

Relevance. Timely attention of employers to the emotional burnout of medical workers significantly improves a medical organisation's efficiency and increases employees' psychological motivation [1–4].

Clinic administration needs to be prepared to justly reward and distribute the workload to medical workers [5–6].

The psychological well-being of medical workers shapes their correct professional values and self-efficacy at work [7–8].

Employers should develop internal retention strategies within their organisation [9–10].

Nowadays, a multitude of factors shape the success of the medical organisation. Those factors are widely studied to understand how and why they influence the smooth functioning and efficiency of a particular organisation or any other healthcare-providing entity in general. Nevertheless, post-Soviet countries' healthcare systems and organisational policies are understudied, in addition to frequent internal policy changes for the healthcare workers that hinder the subject from being as accessible. Hence, nowadays, professionals working with people such as healthcare workers are under severe burnout, which results in a disadvantage not only for the people service being rendered but also for the medical organisation itself.

Aim: To assess the level of emotional burnout among medical workers at a city clinic.

Materials and methods. Clinical base of the study: City clinic № 5, Astana, Kazakhstan. Subject of study: level of emotional burnout. Unit of observation: doctors, $n = 30$ and nurses, $n = 30$. Diagnosis of emotional burnout using Boyko's method. Study period: from 1st October, 2023 to 28th October, 2023. Description of the sample: $N = 304$, $n = 60$ (19,7 of the total number of doctors and nurses).

Results. We analysed the dynamic official indicators of the personnel potential of the city clinic for the 2021–2023 period (Figure 1).

In this graphic, we see that one working doctor through three years get 1,7, 1,8, 1,7 nurses to work with. At the same time, for one cleaning aid, five nurses. This analysis suggests a relatively high physical and emotional burden on nurses.

Personnel turnover also affects the team, which gets an additional emotional burden during a new employee's training period, that has to continue working during the adaptation period of a newcomer. On average the turnover rate ought to be 3–5%, but in our research for the 2021–2023 period, the rate is 44% at 2023 showing 11% growth (Figure 2).

Further, to investigate the quality of the employees at the medical personnel of the clinics, we analysed the qualifications of the employees; at 2021, the majority of the nurses, 63,5%, and 43% of the doctor's lacked qualifications.

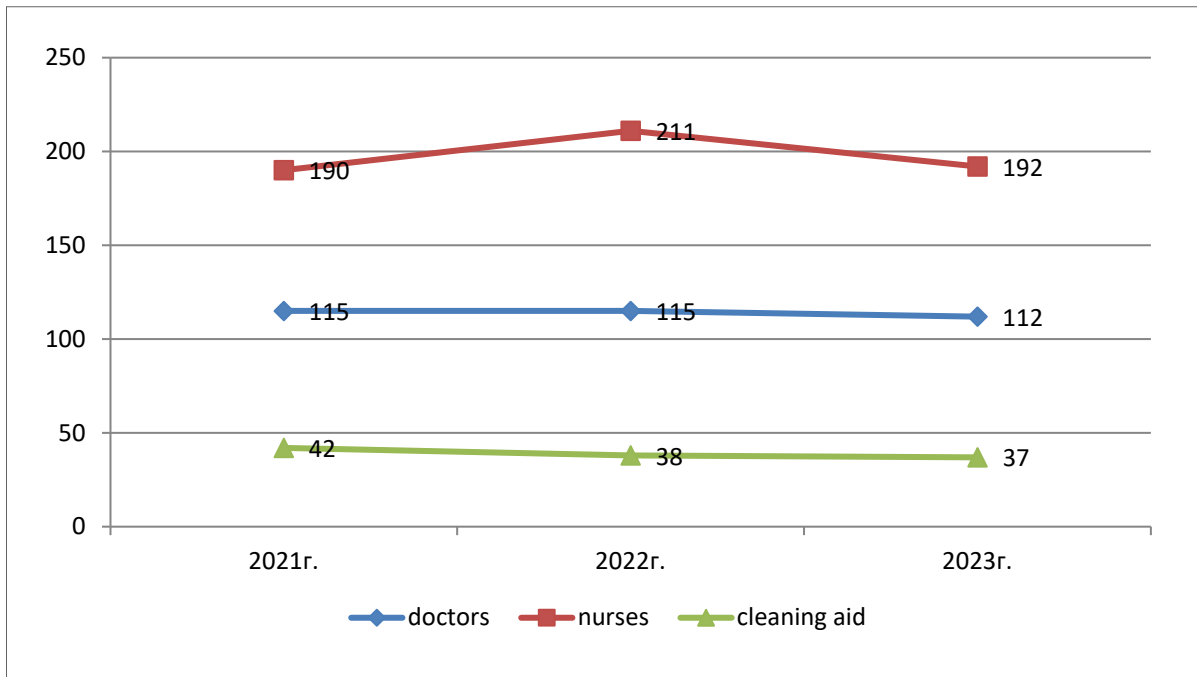


Fig. 1. Dynamics of labor resources for 2021–2023 in the city clinic, Astana

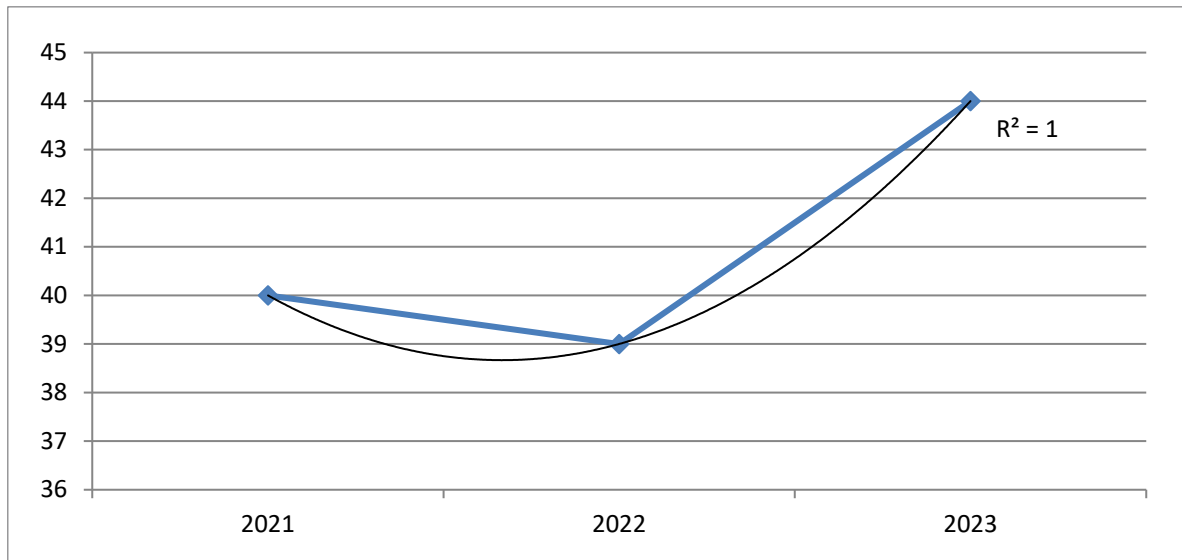


Fig. 2. The percentage of the personnel turnover for 2021–2023 at the city clinic

A fairly stable indicator is every fourth doctor and nurse with the highest qualification category for the period 2021–2023 (Figure 3).

At the next stage, we studied emotional burnout using Boyko’s method (Figure 4).

Analysing results, we can see that only 18,3% ($n = 11$), 5 doctors and 5 nurses from the study group did not show emotional burnout signs according to the questionnaire results. 87,7% of medical personnel of the city clinic showed signs of the “re-

Table 1

Total indicators of phases of emotional burnout of doctors and nurses ($p \leq 0.05$)

groups	total phase indicators $M \pm m$			total
	tension	resistance	exhaustion	
doctors ($n = 30$)	37,1±2,3	67,1±2,5	23,2±2,1	127,4±5,9
nurses ($n = 30$)	23,1±2,2	57,6±2,7	19,0±1,9	99,7±6,20
U-criteria	2163,500	2440	2630,500	2361,000

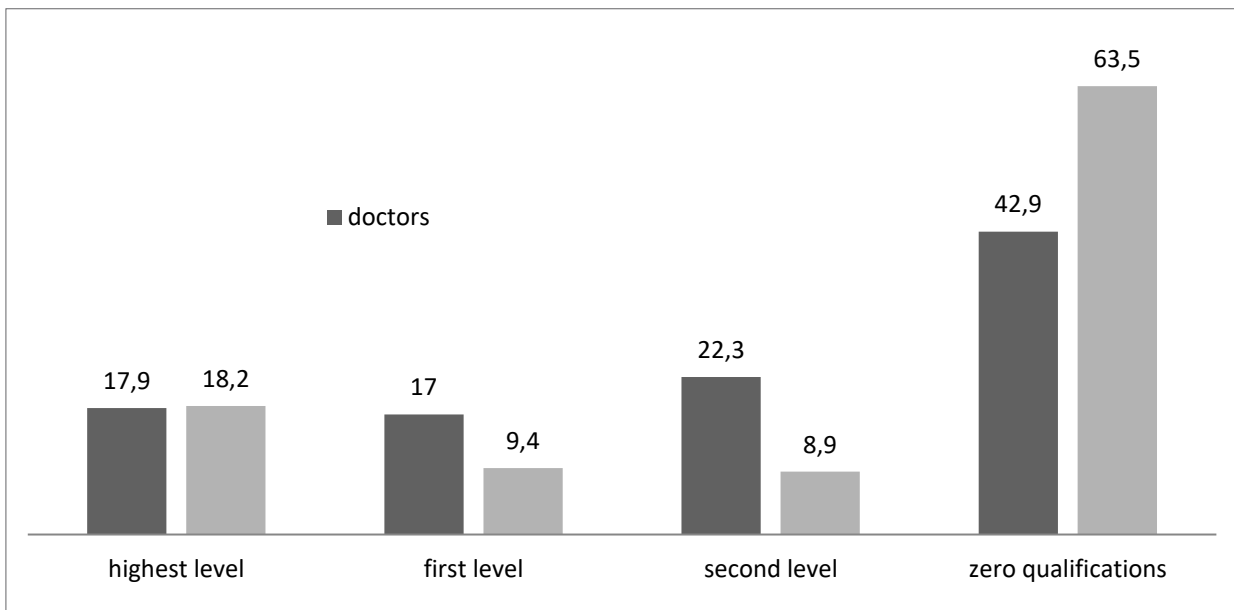


Fig. 3. Percentage of the qualifications among medical personnel in 2023 (from the lowest to highest: zero qualifications > second level > first level > highest level)

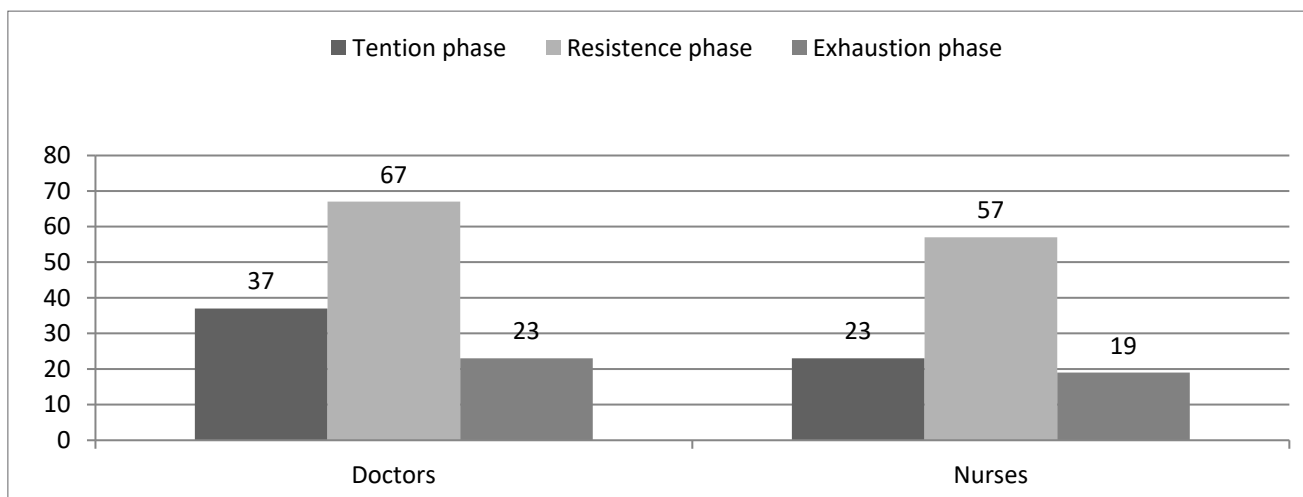


Fig. 4. Level of emotional burnout of medical workers

sistance phase”, and there are no statistical differences between the groups of doctors and nurses.

Leading symptoms of burnout among doctors are the reduction of professional responsibilities, emotional detachment and anxiety. As for the nurses, it is the reduction of the professional responsibilities, emotional detachment and inappropriate emotional response (Figure 5).

But in the groups of doctors and nurses, there are no statistical differences and, in general, we can conclude that they have a similar type of emotional burnout.

There is no difference in the final burnout rates between doctors and nurses. In both groups “resistance phase” dominates (in the formative stage), exhaustion phase in the formative stage (Table1).

Conclusion

1. Doctors and nurses of the City Clinic of Astana have a high level of emotional burnout syndrome in 87.7% of cases.

2. High employee turnover rates should be used to assess favorable working conditions for healthcare workers.

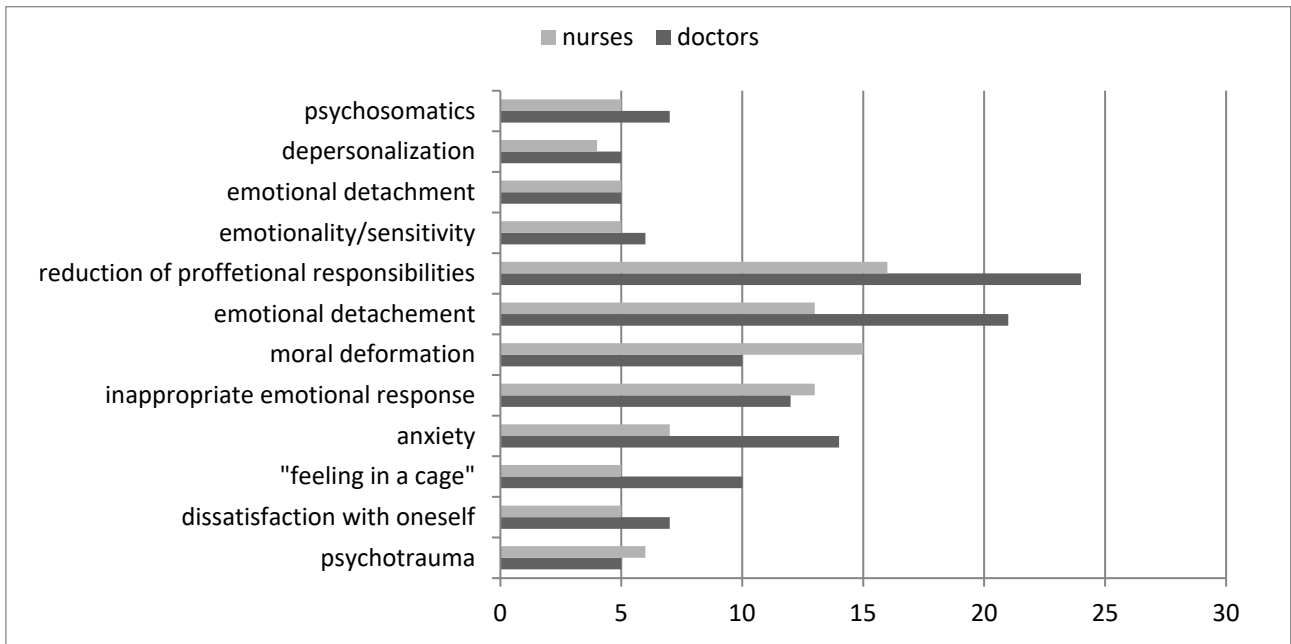


Fig. 5. The level of emotional burnout of medical workers of the city clinic in Astana, $t = 1.9, p \pm 0,05$

References

1. Gilbert C., Johnson M., Karki B., Lyons K., Tibbits M., Toure D., Rookwood A.C., Abresch C. Preventing Job Burnout: Could Workplace Support Protect Maternal and Child Health Professionals Who Are Doing Public Health Equity Work? *Maternal and Child Health Journal*. 2023. doi: 10.1007/s10995-023-03846-7.
2. Bartosiewicz A., Łuszczki E., Dereń K. Personalized Nursing: How Life Satisfaction and Occupational Burnout Influence New Competences of Polish Nurses. *J Pers Med*. 2020. 10(2). 48 p. doi: 10.3390/jpm10020048.
3. Kim S., Wang J. The Role of Job Demands-Resources (JDR) between Service Workers' Emotional Labor and Burnout: New Directions for Labor Policy at Local Government. *Int J Environ Res Public Health*. 2018. 15(12). 2894 p. doi: 10.3390/ijerph15122894.
4. Xu X., Zhou L., Ampon-Wireko S., Quansah P.E. Assessing the mediating role of motivation in the relationship between perceived management support and perceived job satisfaction among family doctors in Jiangsu province, China. *Hum Resour Health*. 2023. 21(1). 71 p. doi: 10.1186/s12960-023-00849-x.
5. Aloriney A., Almudawi N.A., Almudairs F.K., Aldehailan K.S., AlAnazi M.H., Almohaish R.F., Badger-Emeka L. Comparing Job Satisfaction Among Healthcare Workers at Emergency Departments and Primary Healthcare Units During the COVID-19 Pandemic. *Cureus*. 2023. 15(9). e44974. doi: 10.7759/cureus.44974.
6. Alsulimani L.K., Farhat A.M., Borah R.A., AlKhalifah J.A., Alyaseen S.M., Alghamdi S.M., Bajnaid M.J. Health care worker burnout during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional survey study in Saudi Arabia. *Saudi Med J*. 2021. 42(3). P. 306–314. doi: 10.15537/smj.2021.42.3.20200812.
7. Xie J., Luo X., Zhou Y., Zhang C., Li L., Xiao P., Duan Y., Cheng Q., Liu X., Cheng A.S. Relationships between depression, self-efficacy, and professional values among Chinese oncology nurses: a multicenter cross-sectional study. *BMC Nurs*. 2023. 22(1). 140 p. doi: 10.1186/s12912-023-01287-9.
8. Lu J., Wang B., Dou X., Yu Y., Zhang Y., Ji H., Chen X., Sun M., Duan Y., Pan Y., Chen Y., Yi Y., Zhou L. Moderating effects of perceived social support on self-efficacy and psychological well-being of Chinese nurses: a cross-sectional study. *Front Public Health*. 2023. 11. 1207723. doi: 10.3389/fpubh.2023.1207723.
9. de Vries N., Boone A., Godderis L., Bouman J., Szemik S., Matranga D., de Winter P. The Race to Retain Healthcare Workers: A Systematic Review on Factors that Impact Retention of Nurses and Physicians in Hospitals. *Inquiry*. 2023. 60. 469580231159318. doi: 10.1177/00469580231159318.
10. House S., Crandell J., Stucky C., Kitzmiller R., Jones C., Gittel J.H. Relational Coordination as a Predictor of Job Satisfaction and Intent to Stay Among Nurses and Physicians in the Military Health System. *Mil Med*. 2023. 188(1–2). e316-e325. doi: 10.1093/milmed/usab464.

Бойда Світлана Василівна

*кандидат економічних наук,
асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

Boida Svitlana

*PhD in Economics, Assistant of the Department of
Economic Theory, Management and Administration
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

ORCID: 0000-0002-5892-0104

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9506

ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ ДОМОГОСПОДАРСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

TRENDS IN THE FORMATION OF HOUSEHOLD CONSUMER DEMAND IN MODERN CONDITIONS

Анотація. У статті розглянуто особливості споживчої поведінки домогосподарств у період пандемії COVID-19, карантинних обмежень та військової агресії Росії; проаналізовано динаміку структури споживчих витрат домогосподарств у довоєнний період та під час війни; визначено чинники формування споживчого попиту – які існували до війни (рівень доходів домогосподарств і соціально-економічний розвиток країни загалом, демографічні, соціальні та культурні чинники, розвиток технологій) та ті, що виникли під час війни (економічна нестабільність і невизначеність майбутнього, зростання міграційних процесів, зміни у споживчих уподобаннях, зміни в структурі виробництва). Методологічною основою дослідження є методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції, порівняння та наукового узагальнення. Окреслено тенденції споживчої поведінки домогосподарств у сучасних умовах соціально-економічної нестабільності. Внутрішній споживчий попит домогосподарств зазнав суттєвих структурних змін, починаючи з 2020 року. За аналізований період Індекс споживчих настроїв жодного разу не досягнув значення 100, що підтверджує негативну динаміку споживчих настроїв у суспільстві. Однак, після значного скорочення попиту домогосподарств на початку війни, у теперішній час спостерігається певне його відновлення та частково поживлення. Позитивні споживчі очікування спостерігаються за рахунок невеликого зростання Індексу очікуваних змін матеріального становища та доцільності робити великі покупки. Результати проведеного дослідження свідчать, що збільшення споживчого попиту може стати ефективним інструментом у повоєнному відновленні вітчизняної економіки, оскільки: 1) спричинятиме відповідне зростання пропозиції та виробництва; 2) через створення синергетичного ефекту може запустити позитивне коло економічного зростання; 3) сприяє зменшенню безробіття; 4) позитивно впливає на фінансову стабільність бізнесу; 5) покращує якість життя домогосподарств.

Ключові слова: домогосподарства, споживчий попит, споживчі витрати, споживчі очікування, соціально-економічна нестабільність.

Summary. The article examines the peculiarities of household consumer behavior during the COVID-19 pandemic, quarantine restrictions and Russian military aggression; analyzes the dynamics of the structure of household consumer spending in the pre-war period and during the war; identifies the factors shaping consumer demand – those that existed before the war (household income and socio-economic development of the country in general, demographic, social and cultural factors, technology development) and those that emerged during the war (economic instability and uncertainty of the future). The methodological basis of the study is the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, comparison and scientific generalization. The article outlines trends in household consumer behavior in the current conditions of socio-economic instability. Domestic consumer demand of households has undergone significant structural changes since 2020. During the analyzed period, the Consumer Confidence Index never reached the value of 100, which confirms the negative dynamics of consumer sentiment in society. However, after a significant decline in household demand at the beginning of the war, it is now recovering somewhat and is partially

reviving. Positive consumer expectations are observed due to a slight increase in the Index of Expected Changes in Financial Standing and the expediency of making large purchases. The results of the study show that an increase in consumer demand can be an effective tool in the post-war recovery of the domestic economy, since: 1) it will lead to a corresponding increase in supply and production; 2) by creating a synergistic effect, it can launch a positive circle of economic growth; 3) it helps to reduce unemployment; 4) it has a positive impact on the financial stability of businesses; 5) it improves the quality of life of households.

Key words: households, consumer demand, consumer spending, consumer expectations, socioeconomic instability.

Постановка проблеми. Пандемія Covid-19, функціонування економіки України в умовах карантинних обмежень та пізніше військової агресії Росії спричинили зміну основних тенденцій формування споживчого попиту, визначили нові тренди споживчої поведінки на основі трансформації потреб домогосподарств та необхідності пристосування до нових соціально-економічних умов. У контексті повоєнного відновлення вітчизняної економіки підвищення споживчого попиту може стати одним із інструментів економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що вивченню закономірностей споживчої поведінки домогосподарств присвячені праці багатьох вітчизняних науковців. Ґрунтовний аналіз еволюції економічних моделей споживчої поведінки домогосподарств від унітарних до колективних здійснено Саріогло В. та Коротковою Д. [8]. Корисними для даного дослідження є напрацювання Кічурчак М. щодо структурування особливостей функціонування економіки України під час воєнної агресії [2]. Також у статті аналізуються ідеї та результати досліджень Крилова Д. В. [3], Кубатко О., Письменної У. [4], Онишко С. В. [5], Свидрука І. І. [9], Терентій А. Б. [10]. Однак сучасні нестабільні швидко змінювані умови залишають поле й визначають потребу для подальших досліджень у вибраному напрямку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в з'ясуванні суті споживчої поведінки домогосподарств, аналізі динаміки та структури споживчих витрат домогосподарств у довоєнний період та під час війни, визначенні основних чинників формування споживчого попиту домогосподарств та його ролі як джерела повоєнного відновлення економіки.

Виклад основного матеріалу. Згідно з класичним трактуванням, споживчий попит являє собою сукупність товарів і послуг, які домогосподарства готові придбати за конкретних умов, що склалися на ринку. Крім цін на товари і послуги, економічна теорія виокремлює такі основні фактори, що впливають на формування споживчого попиту, як доходи населення, очікування, смаки і уподобання, маркетинг і реклама, демографічні чинники тощо. Домогосподарства є специфічним об'єктом аналізу споживчої поведінки, оскільки вони можуть представлятися одним індивідом-носієм певних потреб, або включати декілька осіб, які об'єднують свої кошти та спільно їх витрачають, виступаючи

у такий спосіб важливими економічними агентами [5, с. 114]. Дія соціально-психологічних чинників, індивідуальні вподобання та мотиви окремих членів домогосподарств ускладнюють економічний аналіз споживчого попиту. У 2020 р. стрімке поширення пандемії Covid-19 та обмеження, введені Урядом для її подолання, визначили початок кризової ситуації на споживчому ринку України [9, с. 78]. Дія карантинних обмежень призвела до погіршення показників діяльності майже всіх галузей економіки та зниження споживчого попиту населення. Умовно з початком коронавірусної інфекції можна говорити про специфічний період для споживчого попиту, який характеризується новими рисами й тенденціями, і який, знову ж таки умовно, завершився з початком агресивної фази війни. На рис. 1 зображено динаміку структури споживчих витрат домогосподарств за 2018–2021 роки, тобто періоди — до початку пандемії та під час карантинних обмежень.

З рис. 1 можна побачити, що вітчизняні домогосподарства витрачали на продукти харчування в аналізованому періоді приблизно 40% свого бюджету. Для порівняння американці та британці витрачають на цю статтю 6–7% бюджету [7]. Продукти харчування та комунальні послуги — дві основні статті витрат українських домогосподарств, причому їх сумарна частка у 2020 році склала 54,4%, що на 1,6% більше, ніж у 2019 році, а у 2021 році сукупна частка цих статей витрат зросла до 54,5%. З початком війни ситуація ще більше погіршилася. Через втрату роботи, зменшення доходів з «раптовою бідністю» стикнулися навіть представники так званого середнього класу. Незважаючи на це, у структурі витрат домогосподарств з'явилася нова стаття — на благодійність та донати частину зарплати витрачає 28% громадян [7]. Ця стаття витрат у сучасних умовах має більше значення, ніж наприклад освіта та виплати кредитів.

Враховуючи відсутність повної офіційної статистичної інформації щодо структури кінцевих споживчих витрат домогосподарств, починаючи з 2022 року важко дати точну кількісну оцінку динаміки споживчого попиту. Однак аналіз окремих досліджень та вибірових спостережень свідчать, що після значного скорочення попиту домогосподарств на початку війни, останнім часом спостерігається часткове його відновлення та поживлення. За даними дослідження Info Sapiens

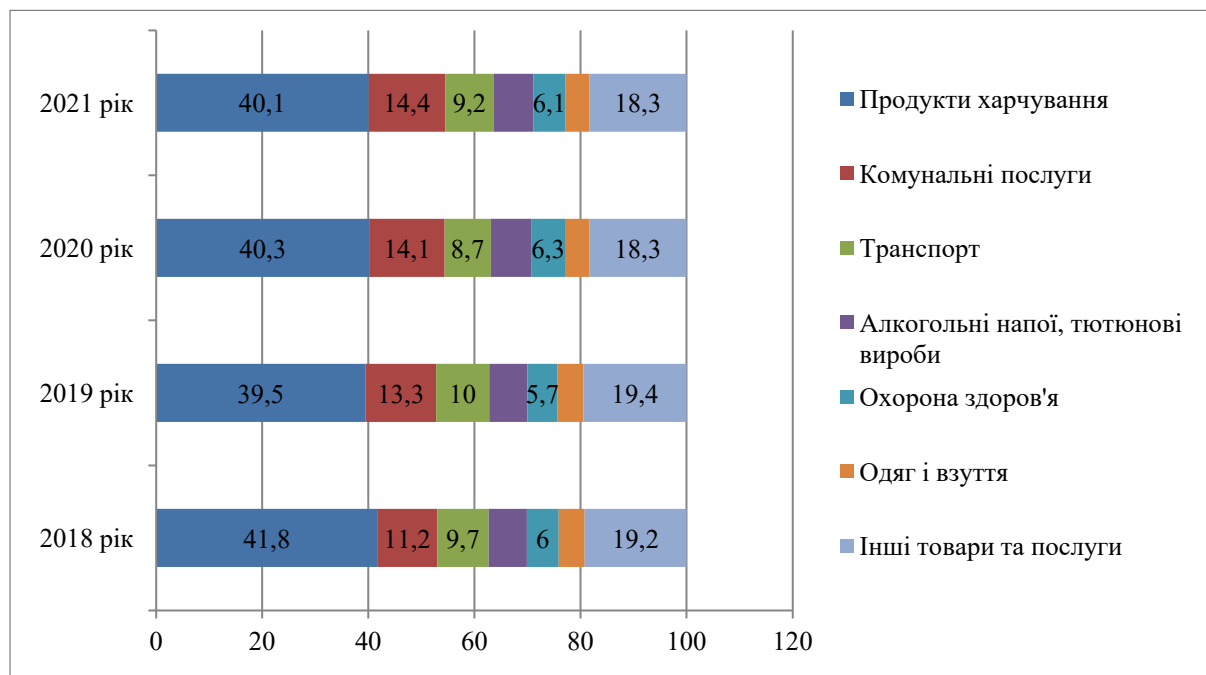


Рис. 1. Динаміка структури споживчих витрат домогосподарств за 2018–2021 рр. (довоєнний період)

Джерело: побудовано автором на основі [6]

«Споживчі настрої в Україні» у листопаді 2023 року Індекс споживчих настроїв українців становить 80,9 п. [1]. Індекс споживчих настроїв визначають на підставі вибіркового обстеження вітчизняних домашніх господарств. Структура вибірки відповідає структурі населення за такими параметрами, як стать, вік, розмір населеного пункту і регіон відповідно до останніх наявних

даних Державної служби статистики України перед повномасштабним вторгненням Росії 24 лютого 2022 р. Значення індексу може змінюватися в межах від 0 до 200. Значення дорівнює 200 в тому разі, якщо всі громадяни позитивно оцінюють економічну ситуацію. Значення індексу менше 100 означає, що в суспільстві переважають негативні оцінки [1]. Для порівняння, Індекс споживчих

Таблиця 1

Чинники формування споживчого попиту домогосподарств

Чинники формування споживчого попиту домогосподарств	
ті, що існували до війни	ті, що виникли під час агресивної фази війни
<p>1. Рівень доходів домогосподарств і соціально-економічний розвиток країни загалом. Вищий рівень доходів та певний соціально-економічний статус сприяють збільшенню попиту на непродовольчі товари вищої якості та соціокультурні послуги.</p>	<p>1. Економічна нестабільність і невизначеність майбутнього. Погіршення економічної ситуації через війну, зростання безробіття, зменшення реальних доходів домогосподарств призводять до зниження споживчого попиту та змін у його структурі на користь продовольчих товарів першої необхідності та товарів і послуг, пов'язаних із безпекою.</p>
<p>2. Демографічні чинники. Чисельність населення, міграційні процеси (як в середині країни, так і між країнами), статеві-вікова структура.</p>	<p>2. Зростання міграційних процесів. Переміщення населення у відносно безпечні регіони змінило географічну структуру попиту в межах країни. Значна зовнішня міграція призвела до зменшення загально-го рівня споживчого попиту домогосподарств.</p>
<p>3. Соціальні та культурні чинники. Мода, традиції, стереотипи (або відмова від них) визначають зміни у структурі споживчого попиту.</p>	<p>3. Зміни у споживчих уподобаннях. Невизначеність майбутнього, зокрема фінансового, страх призводять до змін у виборі товарів та послуг та/або зменшення споживчого попиту загалом з метою заощадження коштів.</p>
<p>4. Розвиток технологій. Технологічний прогрес призводить до виникнення нових товарів і послуг або удосконалення існуючих, що змінює споживчі настрої домогосподарств.</p>	<p>4. Зміни в структурі виробництва. Війна призвела до часткового руйнування інфраструктури та змін у структурі виробництва, що відповідно впливає на доступність певних товарів та послуг.</p>

Джерело: складено автором

настроїв за березень 2022 р. (на початку війни) складав 92,4 п., за листопад 2022 р. — 85,2 п., за жовтень 2023 р. — 79,9 п. [1]. Жодного разу за аналізований період Індекс не досягнув значення 100, наведені дані підтверджують негативну динаміку споживчих настроїв у суспільстві. Але, все ж, кінець 2023 року характеризується певним пожвавленням споживчого попиту, порівняно з аналогічним періодом минулого року. Позитивні споживчі очікування спостерігаються за рахунок невеликого зростання Індeksu очікуваних змін матеріального становища та доцільності робити великі закупи. У таблиці 1 визначено основні чинники формування споживчого попиту вітчизняних домогосподарств.

Основними тенденціями споживчої поведінки, які виникли з початком російської агресії у 2022 році, є, зокрема, купівля товарів соціальної групи тривалого зберігання (різні крупи, борошно, цукор) та товарів, призначених для задоволення потреби у безпеці. У періоди перебоїв у електропостачанні підвищеним попитом почали користуватися свічки, генератори, альтернативні засоби для освітлення та обігріву приміщень, теплий одяг тощо. Цікавою тенденцією споживчого попиту є те, що з певною стабілізацією ситуації домогосподарства почали активно купувати товари вітчизняних брендів свідомо з метою підтримки української економіки. Також варто відзначити стрибкоподібний характер попиту — який часто залежав від новин з фронту.

Базуючись на моделі економічного кругообігу та враховуючи той факт, що в економіці витрати одних суб'єктів завжди є доходами інших, збільшення споживчого попиту варто розглядати як ефективний інструмент у повоєнному відновленні вітчизняної економіки. Це пояснюється: 1) зростання споживчого попиту, відповідно до

дії економічних законів, буде спричиняти відповідне зростання пропозиції та виробництва. Підприємства, відчуваючи збільшений попит на свої товари і послуги, будуть нарощувати обсяги випуску, розширювати бізнес та створювати нові робочі місця; 2) створення синергетичного ефекту: коли домогосподарства починають більше витратити, це стимулює різні галузі економіки і запускає позитивне коло економічного зростання; 3) зменшення безробіття: збільшення виробництва у результаті зростання споживчого попиту може призвести до зменшення безробіття, оскільки у підприємств з'являється потреба в додаткових працівниках; 4) фінансова підтримка бізнесу: нарощення обсягів виробництва сприяє фінансовій стабільності підприємств, що стає особливо актуальним у період післявоєнного відновлення, коли багато підприємств зазнали збитків або були фізично зруйновані; 5) зростання споживчого попиту позитивно впливає на якість життя населення, домогосподарства отримують доступ до більшого обсягу товарів і послуг.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що внутрішній споживчий попит домогосподарств зазнав певних структурних змін, починаючи з 2020 року. На фоні зростання цін, спостерігалось погіршення споживчих настроїв, що підтверджує соціально-економічну невпевненість домогосподарств. У цілому формування споживчого попиту є динамічним процесом, який залежить від синергетичного впливу різноманітних чинників, які змінюються залежно від конкретних соціально-економічних умов. Не зважаючи на певне покращення ситуації на споживчому ринку, споживчий попит залишається пригніченим через зростання рівня безробіття, скорочення реальних доходів та зовнішньої міграції населення України.

Література

1. Індекс споживчих настроїв у листопада 2023 року становить 80,9 п. Маркетингові дослідження. *Info Sapiens*. URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/other-research-single-page?id=296> (дата звернення: 21.12.2023).
2. Кічурчак М. Економічні детермінанти і наслідки війни в Україні: аналіз на основі неповних даних. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. С. 13–32. doi: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6202>.
3. Крилов Д. В. Теоретико-функціональний аналіз домогосподарства в національній економіці України. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 270–280. doi: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-19>.
4. Кубатко О., Письменна У., Трипольська Г., Михайлов С., Півень В. Соціально-економічні аспекти розвитку електроенергетики в домогосподарствах України та ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-98>.
5. Онишко С. В., Добрянська Н. Б. Фінансова поведінка домогосподарств України в умовах військової агресії та її вплив на формування довгострокових трендів післявоєнного розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 1 (127). С. 112–119. URL: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=156> (дата звернення: 21.12.2023).
6. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.12.2023).

7. «Раптова бідність»: як змінився добробут українців за час війни. *Delo.ua: головний діловий портал України*. 2022. URL: <https://delo.ua/economy/raptova-bidnist-yak-zminivsia-dobrobut-ukrayinciv-za-cas-viini-405310/> (дата звернення: 22.12.2023).

8. Саріогло В., Короткова Д. Моделі споживчої поведінки домогосподарств: еволюція від унітарних до колективних. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 53(3). С. 79–96. doi: <https://doi.org/10.15407/dse2023.03.079>.

9. Свидрук І.І., Клепанчук О.Ю. Системний аналіз розвитку споживчого ринку України. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. № 64. doi: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-64-12>.

10. Терендій А. Тренди споживчої поведінки домогосподарств на продовольчому ринку України. *Економічний простір*. 2023. № 184. С 62–66. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-10>.

References

1. Indeks spozhyvchychk nastroiv u lystopada 2023 roku stanovyv 80,9 p. Marketynhovi doslidzhennia [In November 2023, the Consumer Confidence Index equals 80.9 points. Marketing research]. *Info Sapiens*. Available at: <https://www.sapiens.com.ua/ua/other-research-single-page?id=296> [in Ukrainian].

2. Kichurchak, M. (2022). Ekonomichni determinanty i naslidky viiny v Ukraini: analiz na osnovi nepovnykh danykh [Economic Determinants and Consequences of the War in Ukraine: An Analysis Based on Incomplete Data]. *Visnyk of the Lviv University. Series economics*, 62, 13–32. doi: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6202> [in Ukrainian].

3. Krylov, D. V. (2023). Teoretyko-funktsionalnyi analiz domohospodarstva v natsionalnii ekonomitsi Ukrainy [Theoretical and Functional Analysis of the Household in the National Economy of Ukraine]. *Economic Synergy*, 1, 270–280. doi: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-19> [in Ukrainian].

4. Kubatko, O., Pysmenna, U., Trypolska, H., Mykhailov, S., & Piven V. (2023). Sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku elektroenerhetyky v domohospodarstvakh Ukrainy ta YeS [Socio-Economic Aspects of Electricity Development in Ukrainian and EU Households]. *Economy and society*, 53. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-98> [in Ukrainian].

5. Onyshko, S. V., & Dobrianska, N. B. (2023). Finansova povedinka domohospodarstv Ukrainy v umovakh viiskovoi ahresii ta yii vplyv na formuvannia dovhostrokovykh trendiv pisliavoiennoho rozvytku [Financial Behavior of Ukrainian Households in the Context of Military Aggression and Its Impact on the Formation of Long-Term Trends in Postwar Development]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 1(127), 112–119. Available at: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=156> [in Ukrainian].

6. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsijnyj vebsajt — State Statistics Service of Ukraine: official website*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

7. “Raptova bidnist”: yak zminyvsia dobrobut ukraintsiv za chas viiny [«Sudden poverty»: how the welfare of Ukrainians has changed during the war]. *Delo.ua*. Available at: <https://delo.ua/economy/raptova-bidnist-yak-zminivsia-dobrobut-ukrayinciv-za-cas-viini-405310/> [in Ukrainian].

8. Sarioglo, V., & Korotkova, D. (2023). Modeli spozhyvchoi povedinky domohospodarstv: evoliutsiia vid unitarnykh do kolektyvnykh [Models of household consumption behavior: evolution from unitary to collective]. *Demography and social economy*, 53(3), 79–96. doi: <https://doi.org/10.15407/dse2023.03.079> [in Ukrainian].

9. Svydruk, I. I., & Klepanchuk, O. Iu. (2021). Systemnyi analiz rozvytku spozhyvchoho rynku Ukrainy [Systematic analysis of the development of the Ukrainian consumer market]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*, 64. doi: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-64-12> [in Ukrainian].

10. Terendii, A. (2023). Trendy spozhyvchoi povedinky domohospodarstv na prodovolchomu rynku Ukrainy [Trends in household consumption behavior in the Ukrainian food market]. *Economic scope*, 184, 62–66. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-10> [in Ukrainian].

УДК 339.1

Братіцел Марина Леонідівна

*кандидат культурології, старший викладач
кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Київський національний університет культури і мистецтв*

Bratitsel Maryna

*Candidate of Cultural Studies,
Senior Lecturer of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business
Kyiv National University of Culture and Arts*

ORCID: 0000-0001-9206-3479

Даниленко Ольга Вікторівна

*кандидат мистецтвознавства, доцент,
професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Київський національний університет культури і мистецтв*

Danylenko Olha

*Candidate of Art Studies, Associate Professor,
Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business
Kyiv National University of Culture and Arts*

ORCID: 0000-0002-9245-2957

Красовський Сергій Олександрович

*кандидат культурології, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Київський національний університет культури і мистецтв*

Krasovskyi Serhii

*Candidate of Cultural Studies, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business
Kyiv National University of Culture and Arts*

ORCID: 0000-0001-9314-7594

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9452

ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

OPTIMIZATION OF THE RESTAURANT BUSINESS UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE: TRENDS AND PERSPECTIVES

Анотація. Повномасштабне вторгнення російської федерації до України повністю перестроювало соціально-економічну реальність функціонування всіх галузей економіки. Нові умови діяльності стали серйозним викликом для ресторанного бізнесу: багато суб'єктів господарювання були змушені повністю припинити діяльність або змінити її формат. З огляду на це високої актуальності набувають питання визначення напрямків оптимізації ресторанного бізнесу в умовах воєнного часу, як основи для підвищення його стійкості.

У статті визначено роль індустрії гостинності для ефективного розвитку економіки країни, встановлено місце ресторанного бізнесу в цьому процесі. Проаналізовано обсяги реалізованих послуг, які надаються засобами тимчасового розміщення та закладами ресторанного господарства у 2018–2021 роках на основі даних Державної служби статистики України. Визначено вплив війни на поведінкові особливості відвідувачів закладів, порівняно із карантинним досвідом. Проаналізовано відсоток відвідуваності працюючих закладів ресторанного господарства у період з 14–20 лютого 2022

року по 13–19 лютого 2023 року, досліджено причинно-наслідкові зв'язки проілюстрованих показників. Виокремлено релокацію, як один із варіантів для збереження бізнесу та вивчено негативні сторони її використання саме для ресторанного бізнесу. Розкрито кадрову проблему, з якою стикаються власники закладів в умовах війни крізь призму дефіциту та надлишку кваліфікованого персоналу. Досліджено вплив рівня зміни доходів громадян на відвідування закладів ресторанного господарства. Проаналізовано практику відновлення ресторанного бізнесу в Києві та визначено основні принципи цього процесу. Структуровано основні тенденції в ресторанній сфері, які виникли під впливом війни. Досліджено організацію доставляння їжі та онлайн продажі як інструмент оптимізації ресторанного бізнесу. Запропоновано напрямки перепрофілювання роботи закладів у напрямку до їх здешевлення, у тому числі шляхом перероблення меню на використання місцевих продуктів. Визначено місце цифрових технологій в оптимізації роботи ресторанного бізнесу. Узагальнено напрямки оптимізації роботи закладів ресторанного господарства на рисунку.

Ключові слова: ресторанний бізнес, он-лайн продажі, доставлення, цифровізація, оптимізація, чат-боти, логістика, персонал, відновлення, відвідування.

Summary. The full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine completely reformatted the socio-economic reality of the functioning of all sectors of the economy. The new operating conditions became a serious challenge for the restaurant business: many business entities were forced to completely stop their activities or change their format. In view of this, the issue of determining directions for optimizing the restaurant business in wartime conditions, as a basis for increasing its sustainability, is becoming highly relevant.

The article defines the role of the hospitality industry for the effective development of the country's economy, and establishes the place of the restaurant business in this process. The volume of implemented services provided by temporary accommodation facilities and catering establishments in 2018–2021 was analyzed based on the data of the State Statistics Service of Ukraine. The impact of the war on the behavioral characteristics of visitors to institutions compared to the experience of quarantine was determined. The percentage of attendance at working catering establishments in the period from February 14–20, 2022 to February 13–19, 2023 was analyzed, and the cause-and-effect relationships of the illustrated indicators were investigated. Relocation is singled out as one of the options for business preservation and the negative aspects of its use specifically for the restaurant business are studied. The personnel problem faced by the owners of establishments in the conditions of war is revealed through the prism of shortage and surplus of qualified personnel. The impact of changes in the level of income of citizens on visits to public catering establishments was studied. The practice of restoring the restaurant business in Kyiv was analyzed and the main principles of this process were determined. The main trends in the restaurant sector, which arose under the influence of the war, are structured. The organization of food delivery and online sales as a tool for restaurant business optimization has been studied. Directions for repurposing the work of establishments in the direction of making them cheaper, including by reworking the menu to use local products, are proposed. The place of digital technologies in the optimization of the restaurant business is determined. Directions for optimizing the work of public catering establishments are summarized in the figure.

Key words: restaurant business, online sales, delivery, digitalization, optimization, chatbots, logistics, staff, recovery, visits

Постановка проблеми. Революція гідності, тривала антитерористична операція на сході України, пандемія корона вірусної інфекції COVID-19, а зараз повномасштабне вторгнення російської федерації повністю змінили правила функціонування на ринку у всіх економічних сферах. Однією зі сфер, у яких війна зумовила катастрофічні втрати є галузь туризму та готельно-ресторанного бізнесу, зокрема у східних, центральних та південних регіонах України. Безліч об'єктів готельного та ресторанного бізнесу на цих територіях втрачені, зруйновані або пошкоджені, а отже вимагають відновлення, ремонту та реконструювання. Оскільки війна продовжується, щоденні ракетні обстріли України не припиняються, прорахувати масштаби втрат від неї вкрай важко. На додаток важливо брати до уваги й загальну стагнацію ринку зовнішнього та внутрішнього туризму, числове вираження якої також здійснити неможливо через окупацію великої частини території країни. Окрім того, війна зумовила не лише масштабну міграцію громадян за кордон, а й

багатомільйонне внутрішнє переміщення жителів з постраждалих регіонів.

Враховуючи той факт, що готельно-ресторанний бізнес, будучи складовим елементом індустрії гостинності, є одним із найбільш перспективних напрямків розвитку економіки, то закономірно, що багато зусиль будуть спрямовуватись на його розвиток. Так, саме індустрія гостинності нині виступає вагомим складовим міжнародної сфери послуг, і являє собою високодохідну галузь, яка розвиваючись створює нові види та форми підприємств. Відтак, ключовим завданням для підприємств вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу, які розміщені на тилкових територіях, є виживання та пошук перспектив розвитку, всебічна підтримка економіки України та формування планів її відновлення у післявоєнний період. З урахуваннями вищенаведеного, закономірно впливає необхідність розроблення напрямків оптимізації ресторанного бізнесу, як вагомий частини індустрії гостинності, в умовах воєнного стану, що зумовлює високу актуальність проведення дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми діяльності ресторанного бізнесу в умовах воєнного часу через вагому його роль в економічному розвитку, підіймаються у працях багатьох науковців. Зокрема, найбільш вагомий вклад у розкриття тематики дослідження був здійснений Левицькою І. та Климчук А., котрі розглядали стратегії виживання готельного та ресторанного бізнесу в умовах війни [15]; Паски М., яка вивчала діяльність ресторанного бізнесу в сучасних умовах [10]; Нечепуренка К., який вивчав розвиток готельного та ресторанного бізнесу в умовах війни [8]; Давидова О., Богачова Д. в контексті сучасних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу [1], а також Бондаренко В. [12], Вдовіченого А. [17], Гринасюка А. [3], Громко Л. [3], Єрко І. [3], Мізюка Б. [7], Полотай Б. [7], Сак Т. [11], Салімон О. [12], Сидоренко Т. [12] та інших. Не применшуючи вклад зазначених авторів, вважаємо, що необхідність визначення напрямків оптимізації ресторанного бізнесу в умовах затяжної війни залишається відкритим питанням.

Постановка завдання. На основі вищенаведеного, метою дослідження виступає визначення тенденцій функціонування ресторанного бізнесу в сучасних умовах, а також окреслення перспектив його оптимізації у майбутньому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування індустрії гостинності у докарантинний період показувало високі темпи розвитку галузі по всьому світу. Не виключенням була й Україна. Згідно з даними Державної служби статистики України, у період з 2018 по 2021 роки обсяги реалізованих послуг, які надаються засобами тимчасового розміщення та закладами ресторанного господарства виглядали наступним чином:

З рисунку 1 можемо побачити, що обсяги реалізованих послуг об'єктами індустрії гостинності піддалися значній рецесії на фоні поширення корона вірусної інфекції COVID-19, коли значення впало із 8511,6 млн. грн до 5007 млн. грн. У 2021 році відстежується значне поживлення ринку, проте до карантинних показників досягнути так і не вдалось.

На початку 2022 року розвиток готельно-ресторанного бізнесу продовжувався впритул до 24 лютого 2022 року, коли указом Президента України о 5:30 ранку було запроваджено по всій території України воєнний стан. Даним указом передбачалась низка обмежень, які вагомо вплинули на порядок роботи закладів саме ресторанного господарства. До того, якщо під час карантинних обмежень люди не ходили до закладів через ризик захворіти, то з початком повномасштабної війни відвідування ресторанів зникло з порядку денного переважної більшості українців. Постійні обстріли, відтік населення за кордон, падіння реальної зарплати, відсутність роботи — це все перешкоджає поверненню громадян до колишніх звичок, зокрема походів до закладів. З цих причин ресторанному бізнесу вкрай важко працювати та розвиватись [13].

Для всебічної оцінки ситуації проаналізуємо динаміку відвідуваності працюючих закладів ресторанного господарства за період з 14–20 лютого 2022 року по 13–19 лютого 2023 року (рис. 2)

З наведених даних можемо побачити, що найбільше скоротилась відвідуваність закладів ресторанного бізнесу у прифронтових регіонах та в зонах активних бойових дій, зокрема: у Херсонській області на 62%, Харківській — на 45%, у Запорізькій та Донецькій на 30%, у Луганській та Миколаїв-

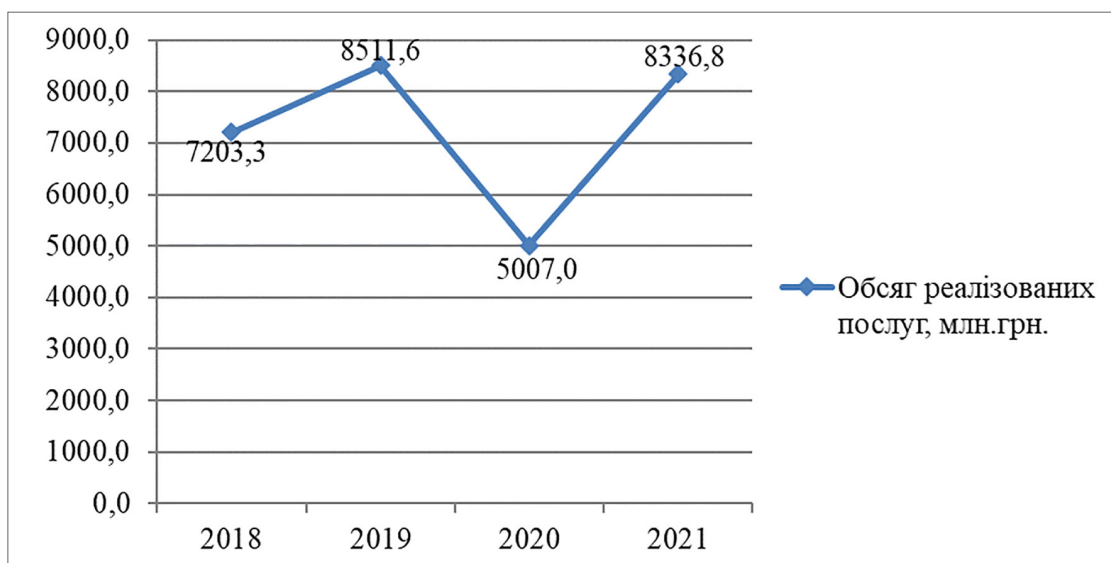


Рис. 1. Обсяг реалізованих послуг, які надаються засобами тимчасового розміщення та закладами ресторанного господарства у 2018–2021 роках

Джерело: розроблено авторами на основі [9]

ській на 24% та 27% відповідно. У Києві кількість транзакцій у закладах скоротилась на 15%, порівняно із показниками у 2022 році. З іншого боку, позитивна динаміка гостювого трафіку відстежується практично у всіх західних та центральних областях. Так, у Львівській області кількість відвідувачів збільшилась на 25%; у Закарпатській — на 17%, Хмельницькій — 11%, а у Чернівецькій на 14%. Така тенденція пов'язується в першу чергу з переміщенням в ці регіони великої кількості переселенців зі сходу та півдня країни.

Зазначені тенденції свідчать про те, що навіть в умовах значного зниження рівня доходів населення, невизначеності найближчого майбутнього, попит на послуги ресторанного бізнесу є, бо більшість громадян хочуть зберегти почуття «нормальності» життя, зустрівшись з друзями за чашкою кави.

Одним із варіантів збереження бізнесу на час війни є його релокація. Щодо закладів ресторанного бізнесу, цей інструмент виявився не надто успішним, адже заклади такого типу міцно прив'язані до свого розташування через систему постачання, логістику та клієнтів. Саме тому практично єдиним шляхом для охочих зберегти свій бізнес є відновлення роботи на звичному місці, в тих регіонах, де це є можливим. Це вимагає визначення первісного переліку проблем, які супроводжуватимуть процес відновлення та встановлення варіантів їх вирішення [14].

Основною проблемою відновлення роботи закладів ресторанного бізнесу як правило є пробле-

ма, пов'язана із персоналом. Так, велика частина працівників могли мігрувати, інша — знайшли нову роботу. Окрім того, деякі працівники могли постраждати внаслідок бойових дій, або втратити можливості повноцінно працювати. Згрупуємо основні проблеми, пов'язані із персоналом при відновленні бізнесу:

1. Нестача персоналу, який би володів необхідними навичками та рівнем кваліфікації.

2. Надлишок персоналу, який можливий в тому випадку, коли весь персонал закладу, який був у штаті до початку війни буде готовий узятися до роботи, а реальні можливості залучити всіх будуть відсутні.

Іншою проблемою, яку не можливо ігнорувати є падіння рівня доходів. Велика частина громадян втратили не лише роботу, а й засоби для існування, дехто — навіть житло. Все це не сприяє зростанню відвідування закладів ресторанного бізнесу. Ще однією проблемою є логістика. Через нищівний вплив війни було зруйновано не лише сталі логістичні ланцюги, а й зруйновано велику кількість виробництв, що значно ускладнило доступ навіть до базових продуктів. Отримання закордонних товарів також піддалось негативним тенденціям, бо тепер привезти товари стало дорожче та довше.

Актуальною проблемою великої кількості закладів східного та південного регіонів є часткова або повна втрата майна. У випадку повної втрати приміщень ресторану, мова про швидке відновлення взагалі не йде. При умові часткових руйнацій

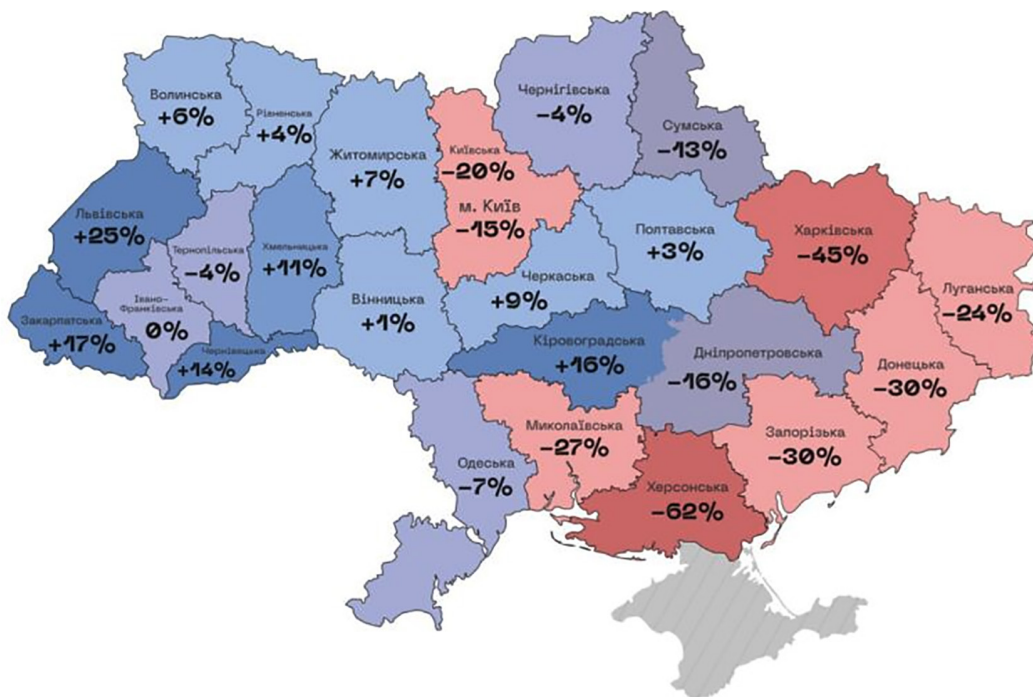


Рис. 2. Динаміка транзакцій у закладах ресторанного господарства
Джерело: розроблено аналітиками [4]

налагодити діяльність закладу можливо, проте без змін у діяльності не обійтись.

Аналіз практики відновлення роботи ресторанного бізнесу у Києві та області показує, що більшість власників наголошують, що в умовах воєнного стану бізнес повинен бути «гнучким, адаптивним та рішучим». Іншими словами, чим якісніше буде оптимізоване меню шляхом виключення «дорогих» позицій та інгредієнтів, чим гнучкішим буде заклад у зміні концепції або й профілю діяльності, тим вищим буде шанс залучити нових клієнтів [6].

При цьому необхідно враховувати нові тенденції у ресторанній сфері, які продиктовані воєнним часом [2]:

- високий попит на домашню їжу, фастфуд, напівфабрикати та швидке обслуговування;
- необхідність провадити діяльність з урахуванням комендантської години, виконання вимог щодо заходів на час повітряної тривоги;
- потреба налагодження швидкої логістики доставляння замовлень;
- прямий зв'язок між відвідуваністю закладу та його розташуванням відносно зони бойових дій або в регіонах, які піддаються постійним обстрілам.

– втрата бувалої актуальності на низку форматів, таких як корпоративні вечірки, дні народження, дитячі свята, дівич-вечори, низький попит на кейтеринг.

Окремим напрямком оптимізації ресторанного бізнесу, який значно підвищує його шанси на виживання в умовах війни є організація доставляння їжі та онлайн-продажів. Згідно із дослідженнями ResearchAndMarkets обсяг світового ринку доставляння складає 84,6 млрд. дол. За прогнозами аналітиків, активне зростання продовжуватиметься і в майбутньому.

В Україні сегмент доставляння за останні 5 років виріс на 35% [1]. В першу чергу це було зумовлено необхідністю продовжувати роботу в умовах пандемії. Актуальним залишається досвід такої діяльності й на період воєнного стану. Зараз ресторани все більше зосереджуються на розвитку зручних систем замовлення та доставляння, використовуються соціальні медіа та месенджери для зв'язку з клієнтами. Це дозволяє споживачам зайвий раз не наражатись на небезпеку, а ресторанам продовжувати роботу за будь-яких умов. Так, саме формат роботи навінос (darkkitchen) допоміг тисячам підприємців вберегти свій бізнес і забезпечити достатню його рентабельність [5].

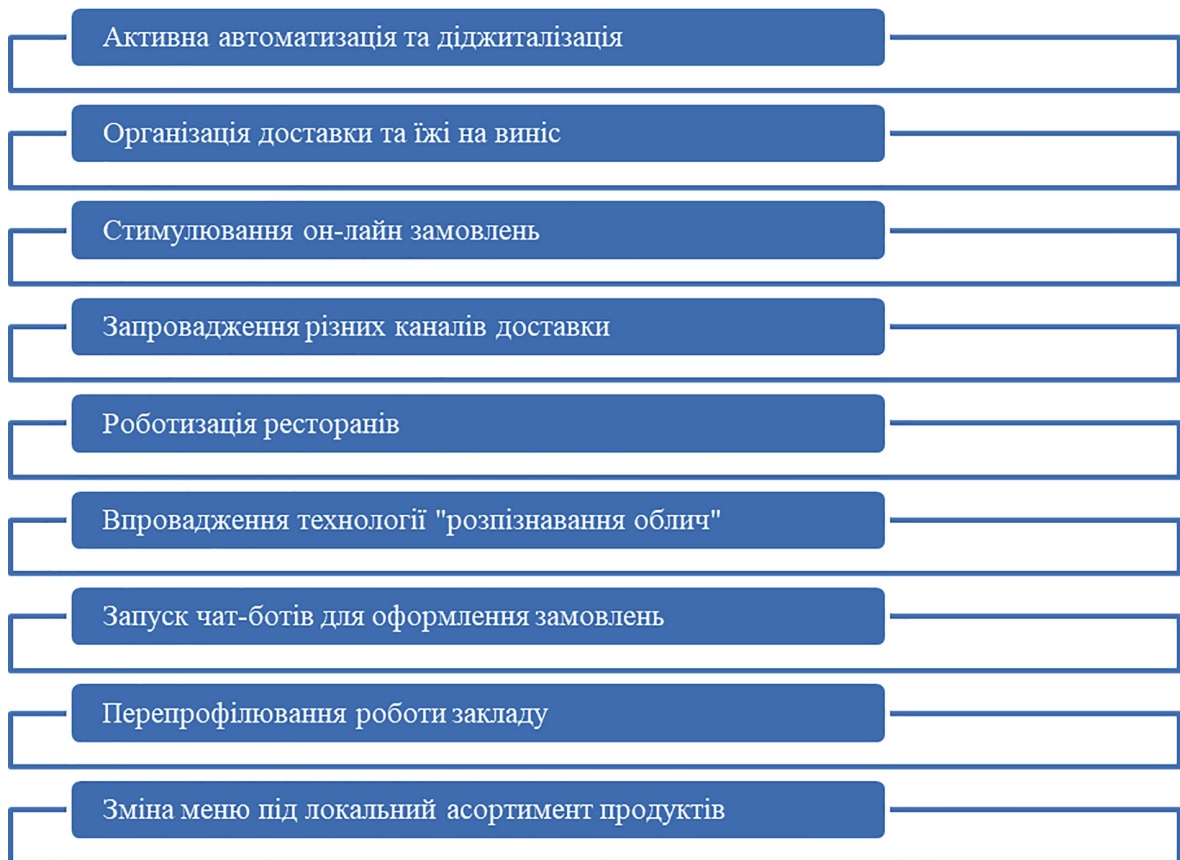


Рис. 3. Технології та інновації, які допомагають оптимізувати роботу ресторанного бізнесу та залучити більше клієнтів

Джерело: розроблено авторами на основі [16]

В напрямку до оптимізації ресторани також можуть зосереджуватись на розвитку більш бюджетних сегментів ресторанного бізнесу, відкрити ресторани зі спеціалізацією на бізнес-ланчах, з підсиленою гігієнічною та безпековою концепцією, а також ресторани сфокусовані на соціальній відповідальності.

Окрім того обслуговування клієнта починається не з його фізичного візиту до закладу, а з думки про нього. Тому необхідно заздалегідь продумати, як організувати роботу таким чином, щоб потенційний клієнт міг попередньо забронювати столик, зробити перед замовлення тощо.

Паралельно з цим оптимізація ресторанного бізнесу повинна лежати у площині поширення у практику їх діяльності цифрових технологій. До таких технологій відносяться безконтактні оплати послуг, технології ідентифікації особистості клієнта через застосування штучного інтелекту та чат-ботів. Так, хоча таке впровадження і потребує вливання фінансових ресурсів, проте у воєнний час саме комфорт клієнта є тим інструментом, який дозволить його втримати.

Налагодження порушених логістичних ланцюгів в частині постачання продуктів можна вирішити через перенесення акцентів в меню на локальні продукти. Така концепція дозволить забезпечити вищу стабільність в постачанні продуктів, а також сприятиме розвитку регіонального сільського та рибного господарства. Це також дозволяє задовольнити попит споживачів, які цінують місцеву кухню та аутентичний досвід, залучити тих іноземних туристів, які відвідують Україну попри війну.

Узагальнимо технології та інновації, які допомагають підвищити привабливість ресторанного бізнесу на рис. 3.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах кризи, яка склалась в країні організація роботи бізнесу є вкрай важливою для забезпечення життєздатності держави. Більшість закладів ресторанного бізнесу відновили свою роботу у містах, де не ведуться активні бойові дії. Проте під час воєнного стану суттєво змінився попит на відвідування таких закладів, а також можливості для ресторанного бізнесу організувати роботу в умовах постійних обстрілів. Закономірно, що для перешкодження втрати бізнесу необхідно проводити його оптимізацію. Це відбувається через перефільювання роботи закладів на організацію доставляння та їжі на винос, заміну сталих логістичних ланцюгів з постачання продуктів на регіональний рівень; зміна меню у напрямку до використань дешевших інгредієнтів, і як наслідок — здешевлення вартості страв у закладах, щоб в умовах втрати частини доходів громадянами вони все одно могли собі дозволити його відвідати, активне використання в діяльності цифрових технологій в частині запровадження технології «розпізнавання обличчя», запуску чат-ботів, роботизації ресторанів тощо.

На цей час ресторанний бізнес у безпечних регіонах активно працює, про що свідчать дані щодо відвідуваності закладів. Проте чи заходи з оптимізації діяльності дозволять закладам і далі успішно працювати та розвиватись, напряду залежить від тривалості війни та умов за яких вона завершиться, що виступає перспективами для здійснення подальших досліджень.

Література

1. Богачов Д., Давидова О. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та виклики: тези доп. II Міжнар. студ. наук. конф.* (Київ, 22 березня 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 745 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEуMQ==/db5321dbc69b10e40e1cbe6f3c9c2dd4.pdf> (дата звернення: 10.08.2023).
2. Бритвенко А. С., Бригіна С. І. Тенденції ресторанного бізнесу України в умовах війни. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С. 487–489.
3. Гринасюк А. Р., Громко Л. С., Єрко І. В. Автоматизація комунікації з клієнтами за допомогою інформаційної CRM-системи «Бітрікс24». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 33. С. 259–267.
4. Динаміка відвідуваності закладів у 2022–2023 роках. *Horeca*. 2023. URL: <https://horeca-ukraine.com/dinamika-vidviduvannosti-zakladiv-v-2022-2023-rokah/> (дата звернення: 10.08.2023).
5. Інноваційні технології та ідеї для ресторанів, на які чекають клієнти у 2023. *Kyivstar Business Hub*. 2023. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/innovacijni-tehnologiyi-ta-ideyi-dlya-restoraniv-na-yaki-chekayut-kliyenty-u-2023/#3> (дата звернення: 11.08.2023).
6. Левицька І. В. Ресторанний бізнес повоєнний територій: ключові проблеми повоєнного відновлення та шляхи їх вирішення. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: *матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* (Житомир, 3–4 листопада 2022 р.). Житомир : ДУ «Житомирська політехніка», 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/266.pdf> (дата звернення: 10.08.2023).
7. Мізюк Б. М., Полотай Б. Я. Особливості запровадження інновацій у туристичній індустрії. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 51. С. 45–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2016_51_10 (дата звернення: 10.08.2023).

8. Нечепуренко К. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу під час воєнного стану. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика: зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ.* (Львів, 19 трав. 2022 р.). Львів : ЛДУФК ім. І.Боберського, 2022. С. 173–175.
9. Обсяги реалізованих послуг за регіонами за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України: вебсайт*. 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/posl/arh_dpdp21.html (дата звернення: 10.08.2023).
10. Паска М. Реалії ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (Чернівці, 11 травня 2023 р.). Чернівці : Технодрук, 2023. 266 с. С. 20–22. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf (дата звернення: 10.08.2023).
11. Сак Т. В. Маркетинг стартапу: особливості, цифрові інструменти та канали просування. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 1. С. 107–119. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/292> (дата звернення: 10.08.2023).
12. Салімон О., Сидоренко Т., Бондаренко В. Формування стратегії диверсифікації послуг готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 2(4).
13. Турчиняк М., Кармазіна К. Розвиток закладів гостинності України під час воєнного стану. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* (Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С. 731–735.
14. Як відновити ресторанний бізнес під час війни: досвід співвласниці ресторанної мережі RoseFamily. *WoMo*. 2022. URL: <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dosvid-spivvlasnitsi-restorannoyi-merezhi-rosefamily/> (дата звернення: 10.08.2023).
15. Levytska I., Klymchuk A. Hotel and restaurant business under war conditions: key challenges and survival strategies. *Economics and Business Management. Економіка і управління бізнесом*. 2022. Vol. 13, № 4. doi: [http://dx.doi.org/10.31548/economics13\(4\).2022.5-13](http://dx.doi.org/10.31548/economics13(4).2022.5-13).
16. Nosyriev O. Directions of the hotel, restaurant and tourist business development under transformation processes. *Socio-Economic Problems and the State*. 2022. Vol. 28, № 1. P. 3–16. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23nooutp.pdf> (дата звернення: 11.08.2023).
17. Vdovichen A. A., Vdovichena O. G. Management of tourism industry's innovative development under conditions of disproportionality of global and local tourist markets. *Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine*. Vol. 2. Poland: “Izdevnieciba “Baltija Publishing”, 2018. 300 p. P. 132–154.

References

1. Bohachov, D., & Davydova, O. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku restorannoho biznesu v Ukraini [Modern trends in restaurant business development in Ukraine]. *Hotelnno-restoranni ta turystychnyi biznes: realii ta vyklyky: tezy dop. II Mizhnar. stud. nauk. konf. — Hotel-restaurant and tourist business: realities and challenges: abstracts of reports of the II International Student Scientific Conf.* Kyiv: Derzh. torh.-ekon. un-t. Retrieved from <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/db5321dbc69b10e40e1cbe6f3c9c2dd4.pdf> [in Ukrainian].
2. Brytvienko, A. S., & Bryhina, S. I. (2022). Tendentsii restorannoho biznesu Ukrainy v umovakh viiny [Trends in the restaurant business of Ukraine during the war]. *Svitovi dosiahnennia i suchasni tendentsii rozvytkuryzmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. — World achievements and modern trends in the development of tourism and the hotel and restaurant industry: materials of the International Scientific and Practical Conf.* (pp. 487–489). Zaporizhzhia: NU “Zaporizka politekhnikha” [in Ukrainian].
3. Hrynasiuk, A. R., Hromko, L. S., & Yerko, I. V. (2021). Avtomatyzatsiia komunikatsii z kliientamy za dopomohou informatsiinoi CRM-systemy “Bitriks24” [Automation of communication with clients using the Bitrix24 CRM information system]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 33, 259–267 [in Ukrainian].
4. Dynamika vidviduvanosti zakladiv u 2022–2023 rokakh [Dynamics of attendance at institutions in 2022–2023]. (2023). *Horeca*. Retrieved from <https://horeca-ukraine.com/dinamika-vidviduvannosti-zakladiv-v-2022-2023-rokah/> [in Ukrainian].
5. Innovatsiini tekhnolohii ta idei dlia restoraniv, na yaki chekaiut kliienty u 2023 [Innovative technologies and ideas for restaurants that customers are waiting for in 2023]. (2023). *Kyivstar Business Hub*. Retrieved from <https://hub.kyivstar.ua/news/innovacijni-tehnologiyi-ta-ideyi-dlya-restoraniv-na-yaki-chekayut-kliienty-u-2023/#3> [in Ukrainian].
6. Levytska, I. V. (2022). Restoranni biznes povoienni terytorii: kliuchovi problemy povoiennoho vidnovlennia ta shliakhy yikh vyrishennia [Restaurant business in the post-war territory: key problems of post-war recovery and ways to solve them]. *Suchasni vyklyky staloho rozvytku biznesu: materialy III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. — Modern challenges of sustainable business development: materials of the III International Scientific and Practical Conf.* Zhytomyr: DU “Zhytomyrska politekhnikha”. Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/266.pdf> [in Ukrainian].

7. Miziuk, B. M., & Polotai, B. Ya. (2016). Osoblyvosti zaprovadzhennia innovatsii u turystychnii industrii [Peculiarities of innovation implementation in tourist industry]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 51, 45–49. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2016_51_10 [in Ukrainian].

8. Nechepurenko, K. (2022). Rozvytok hotelno-restorannoho biznesu pid chas voiennoho stanu [Development of the hotel and restaurant business during martial law]. *Innovatsii, hostynnist, turyzm: nauka, osvita, praktyka: zb. tez dop. II Vseukr. nauk.-prakt. konf. mol. uchenykh, asp. i stud. — Innovation, hospitality, tourism: a collection of abstracts of reports of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conf. of young scientists, graduate students and students* (pp. 173–175). Lviv: LDUFK im. I. Boberskoho [in Ukrainian].

9. Obsiah realizovanykh posluh za rehionamy za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Volumes of realized services by regions by types of economic activity]. (2023). *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: vebsait — State Statistics Service of Ukraine: website*. Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/posl/arh_dp21.html [in Ukrainian].

10. Paska, M. (2023). Realii restorannoho biznesu v suchasnykh umovakh [The realities of the restaurant business in modern conditions]. *Transformatsiia hotelno-restorannoho biznesu rehionu v umovakh yevrointehratsii: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. — Transformation of the hotel and restaurant business of the region in the conditions of European integration: materials of the International Scientific and Practical Conf.* (pp. 20–22). Chernivtsi: Tekhnodruk. Retrieved from http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf [in Ukrainian].

11. Sak, T. V. (2023). Marketynh startapu: osoblyvosti, tsyfrovi instrumenty ta kanaly prosuvannia [Startup marketing: features, digital tools, and promotion channels]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii*, 7, 1, 107–119. Retrieved from <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/292> [in Ukrainian].

12. Salimon, O., Sydorenko, T., & Bondarenko, V. (2022). Formuvannia stratehii dyversyfikatsii posluh hotelno-restorannoho biznesu v suchasnykh umovakh [Formation of strategy of diversification of hotel and restaurant business services in modern conditions]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 2(4) [in Ukrainian].

13. Turchyniak, M., & Karmazina, K. (2022). Rozvytok zakladiv hostynnosti Ukrainy pid chas voiennoho stanu [Development of hospitality establishments of Ukraine during martial law]. *Svitovi dosiahnennia i suchasni tendentsii rozvytku turyzmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. — World achievements and modern trends in the development of tourism and the hotel and restaurant industry: materials of the International Scientific and Practical Conf.* (pp. 731–735). Zaporizhzhia: NU “Zaporizka politekhnika” [in Ukrainian].

14. Yak vidnovyty restoranni biznes pid chas viiny: dosvid spivvlasnytsi restoranoi merezhi RoseFamily [How to restore the restaurant business during the war: the experience of the co-owner of the RoseFamily restaurant chain]. (2022). *WoMo*. Retrieved from <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranni-biznes-pid-chas-viyni-dosvid-spivvlasnitsi-restorannoyi-merezhi-rosefamily/> [in Ukrainian].

15. Levytska, I., & Klymchuk, A. (2022). Hotel and restaurant business under war conditions: key challenges and survival strategies. *Economics and Business Management. Ekonomika i upravlinnia biznesom*, 13, 4. doi: [http://dx.doi.org/10.31548/economics13\(4\).2022.5-13](http://dx.doi.org/10.31548/economics13(4).2022.5-13).

16. Nosyriev, O. (2022). Directions of the hotel, restaurant and tourist business development under transformation processes. *Socio-Economic Problems and the State*, 28, 1, 3–16. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23nooutp.pdf>

17. Vdovichen, A. A., & Vdovichena, O. G. (2018). Management of tourism industry's innovative development under conditions of disproportionality of global and local tourist markets. *Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine*, 2. Poland: “Izdevnieciba “Baltija Publishing”, 132–154.

УДК [338.48:658](100)»2019/2022»:330.34

Бригілевич Галина Михайлівна

асистент кафедри туризму

Львівський національний університет імені Івана Франка

Bryhilevych Halyna

Assistant of the Department of Tourism

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: 0000-0002-5306-3684

Шульц Світлана Леонідівна

доктор економічних наук, професор,

завідувач відділу регіональної економічної політики

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»

Shults Svitlana

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Regional Economic Policy

Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine

ORCID: 0000-0002-5603-5603

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9479

АНАЛІЗ МЕГАТРЕНДІВ ТА СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

ANALYSIS OF MEGATRENDS AND CURRENT CHALLENGES OF BUSINESS DEVELOPMENT IN THE FIELD OF INTERNATIONAL TOURISM

Анотація. У статті досліджено мегатренди та сучасні виклики розвитку підприємницької діяльності у міжнародному туризмі. Здійснено аналіз розвитку міжнародного туристичного бізнесу під впливом глобалізаційних процесів. Проаналізовано тенденції розвитку світової туристичної індустрії впродовж 2019–2022 рр.

Розроблено рейтингове позиціонування країн G20 за показниками внеску туристичної індустрії у ВВП, які продемонстрували найвищі темпи зростання у їхній економіці в 2021 році. Запорукою такого успіху на ринку міжнародних туристичних підприємств є запровадження та використання гнучких інноваційних продуктів.

Визначено, що на сучасному етапі уповільнення розвитку туристичної індустрії залежить від геополітичної напруженості в окремих регіонах світу та війнами, зокрема в Україні. Тому підвищеної уваги до безпеки міжнародного туризму та правового захисту туристів є одним з важливих мегатрендів.

Проведений аналіз мегатрендів туристичної індустрії дозволяє визначити вектори стратегічної орієнтації міжнародного туристичного бізнесу в умовах глобалізації та глокалізації. Пріоритетом для багатьох країн на світовому туристичному ринку є підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі. Розрахувавши індекс конкурентоспроможності подорожей і туризму для 117 країн, який включає 5 субіндексів оцінювання, можна побачити, що переважна більшість країн, які увійшли до списку лідерів за рівнем конкурентоспроможності туристичної індустрії займають найвищі рейтингові позиції за показником внеску цього сектору економіки у ВВП країн.

Враховуючи особливості розвитку міжнародного туризму, можна виділити стратегічні пріоритети формування глобального середовища сприятливого для ведення туристичного бізнесу: створення сприятливих та інклюзивних умов праці та бізнесу; забезпечення соціально-економічної стійкості економіки; зростання ролі екологічної стійкості; управління туристичним попитом; зростання ролі цифрових технологій.

Ключові слова: глобалізація, глокалізація, міжнародний туристичний ринок, мегатренди, стратегія, індекс конкурентоспроможності.

Summary. The article examines the mega-trends and modern challenges of the development of entrepreneurial activity in international tourism. An analysis of the development of international tourist business under the influence of globalization processes was carried out. The development trends of the world tourism industry during 2019–2022 were analyzed.

The rating positioning of the G20 countries based on the indicators of the foreign tourism industry in GDP, which demonstrated the highest growth rates in their economy in 2021, has been developed. The key to such success in the market of international tourism enterprises is the implementation and use of flexible innovative products.

It has been determined that at the current stage, the slowdown in the development of the tourism industry depends on geopolitical tensions in certain regions of the world and war, in particular in Ukraine. Therefore, increased attention to the safety of international tourism and legal protection of tourists is one of the important megatrends.

The conducted analysis of megatrends of the tourism industry allows to develop vectors of strategic orientation of international tourism business in the conditions of globalization and glocalization. Increasing the competitiveness of the tourism industry is a priority for many countries on the global tourism market. By calculating the travel and tourism competitiveness index for 117 countries, which includes 5 sub-indexes of evaluation, it can be seen that the predominant country that entered the list of leaders in terms of the level of competitiveness of the tourism industry occupies the highest ranking positions by the indicator outside this economic sector in the country's GDP.

Taking into account the peculiarities of the development of international tourism, it is possible to highlight the strategic advantages of creating a global environment favorable for conducting tourist business: creating favorable and inclusive working and business conditions; ensuring socio-economic stability of the economy; the growth of environmental sustainability; tourist demand management; the increasing role of digital technologies.

Key words: globalization, glocalization, international tourist market, mega-trends, strategy, competitiveness index.

Постановка проблеми. Впродовж останніх років розвиток міжнародної туристичної діяльності зазнає різких змін. Особливий вплив має глобалізація, яка в свою чергу формує нові виклики для підприємницької діяльності. В допандемічний період темпи зростання туристичних подорожей випереджали зростання глобальної економіки. Зустрівшись з пандемічними реаліями та проблемами, міжнародний туристичний бізнес зазнав різкого спаду. Тому у процесі відновлення світових туристичних потоків, компанії аналізують та використовують потрібні для розвитку мега-тренди та різноманітні інновації у своїй підприємницькій діяльності, що зі свого боку, зумовлює актуальність тематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню мега-трендів та сучасних викликів підприємницької діяльності у міжнародному туризмі, а також дослідженням процесів глобалізації та глокалізації присвячені праці зарубіжних і вітчизняних дослідників. Зокрема, В. М. Зайцева [1] досліджує міжнародний туризм під впливом процесів глобалізації та визначає шлях інтеграції України у світовий ринок туризму. Р. Робертсон [2] доводить що поєднання універсалізації та індивідуалізації підтверджує взаємозалежність процесів глобалізації та глокалізації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є аналіз міжнародного туристичного ринку та виявлення сучасних мега-трендів в умовах різноманітних змін глобалізаційних процесів. Формування стратегічного розвитку підприємницької діяльності у сфері міжнародного туризму.

Виклад основного матеріалу. Розвиток туристичного бізнесу зазнає впливу глобалізаційних

процесів, як і інші сфери життєдіяльності світової спільноти. Глобалізація світової економіки зумовлює формування інтегрованого бізнесу та сприяє запровадженню інноваційних механізмів в сфері продаж послуг, диверсифікації каналів просування туристичних продуктів у міжнародному бізнес-середовищі, що в цілому сприяє забезпеченню конкурентоспроможності туристичного бізнесу загалом.

З 2002 року для оцінювання ступеня економічної, соціальної та політичної глобалізації, тобто інтеграції країн у світовий економічний простір використовують індекс економічної інтеграції (КОГ Globalisation Index), який включає 42 субіндекси, що характеризують масштаб інтеграції країн та інтенсивність потоків зовнішньоекономічної торгівлі, міжнародних інвестицій, міграції, туризму та обміну інформацією [3]. Найбільш глобалізованими країнами в світі у 2022 році визнано Нідерланди і Бельгію, а до десятки лідерів за індексом глобалізації входять майже всі представники великої сімки, зокрема: Швеція, Великобританія, Німеччина, Австрія, Данія, Фінляндія і Франція та Угорщина. Україна у 2022 році за цим індексом займала 44 позицію.

У розрахунку індексу глобалізації використовуються низка субіндексів в розрізі економічної, соціальної та політичної глобалізації. Група показників, які свідчать про масштаби процесів соціальної глобалізації в індексі глобалізації де-факто включає оціночний показник щодо розвитку міжнародного туризму, а індекс глобалізації де-юре включає показники, які свідчать про ступінь свободи відвідування країн та доступність аеропортів (рис. 1).

Дані рис. 1 підтверджують загальні світові тенденції щодо зменшення у 2019 році туристичних потоків внаслідок пандемії Covid-19 та пов'язані із

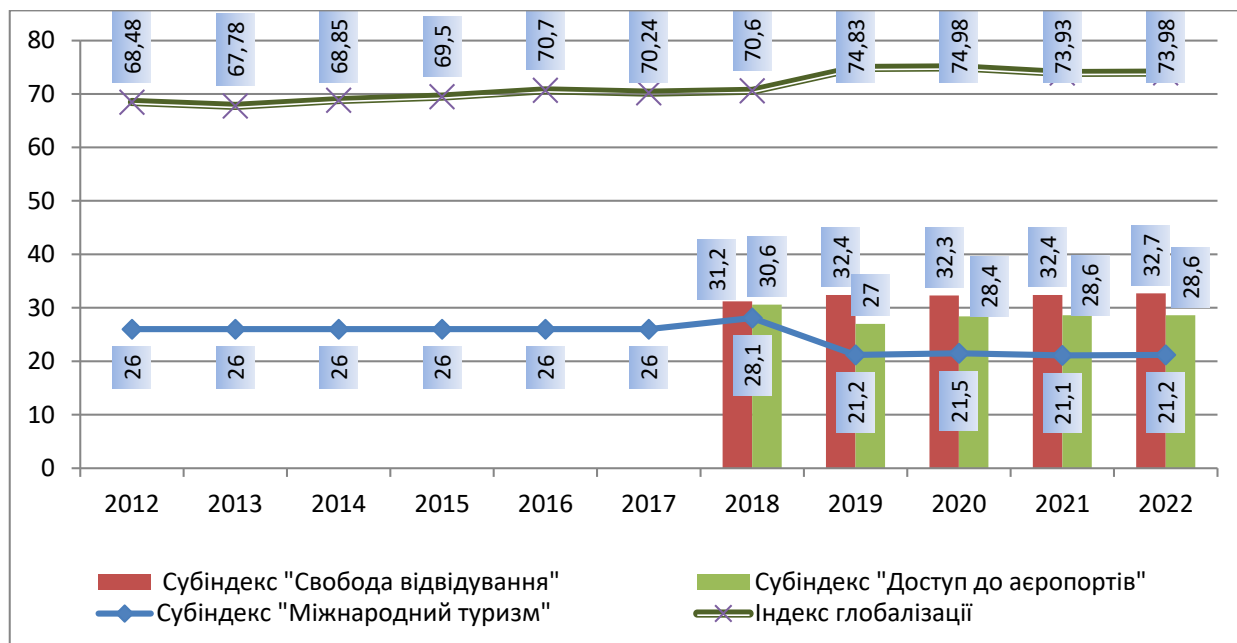


Рис. 1. Динаміка складових компонентів індексу глобалізації
Джерело: систематизовано авторами на основі [3]

цим обмеження доступу до аеропортів та свободи щодо відвідування країн в цілому.

Досвід проведення аналітичних оцінок ролі сектору туризму в глобальній економіці засвідчує, що вони проводяться шляхом оцінювання частки туристичної індустрії у ВВП країн та обсягах створення робочих місць.

До пандемії COVID-19 темпи зростання глобального сектору подорожей і туризму випереджали зростання глобальної економіки протягом дев'яти років поспіль. Це був один із найбільших секторів у світі, де створювали 1 із 5 нових робочих місць у світі протягом 2014–2019 років, а також 10,3% усіх робочих місць (334 мільйони) та 10,4% глобального ВВП (10 трильйонів доларів США) у 2019 році. Витрати міжнародних відвідувачів у 2019 році склали 1,9 трильйона доларів. У 2020 році обсяги збитків сектору сягнули 4,9 трлн. доларів США та було втрачено 62 мільйони робочих місць, тобто 18,6% від загальної кількості зайнятих в галузі. Глобальний внесок туризму у ВВП у 2020 році (пік пандемії) скоротився на 50,4% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Починаючи з 2021 році почалося повільніше, ніж очікувалось відновлення глобального сектору туризму, що на думку експертів було зумовлене суворими і непослідовними обмеженнями перетину кордонів та відсутністю координації між урядами щодо боротьби з пандемією. Попри слабку інтенсивність відновлення ринку, внесок туризму у ВВП зріс на 21,7%, а також спостерігалось відновлення 18,2 мільйона робочих місць [4].

Вже у 2022 році сектор подорожей і туризму склав 7,6% світового ВВП; відбулось зростання на 22% порівняно з 2021 роком, що лише на 23%

нижче рівня 2019 року. У 2022 році було створено 22 мільйони нових робочих місць, що на 7,9% більше, ніж у 2021 році, і лише на 11,4% менше, ніж у 2019 році. Витрати міжнародних відвідувачів за 2022 рік зросли на 81,9%, але вони були все ще на 40,4% були меншими, ніж у 2019 році [4].

Отже, констатуємо, що впродовж 2019–2022 років розвиток туристичної сфери характеризувався провадженням карантинних заходів, які спровокували часткові тимчасові прояви деглобалізації, а це призвело до зменшення туристичної мобільності та обмеження свободи пересування населення.

Згідно прогнозів експертів Всесвітньої ради подорожей і туризму у період з 2022–2032 рр. внесок ВВП туризму зростатиме в середньому на 5,8% щорічно, випереджаючи зростання загальної економіки (2,7% на рік), а до кінця 2023 року показники розвитку туризму можуть повернутися до рівня 2019 року [4].

Як бачимо з даних рис. 2, ті країни, які у 2021 році мають найвищий показник внеску туризму у ВВП країн продемонстрували найвищі темпи зростання частки цього сектору у їхній економіці.

Оцінюючи перспективи розвитку міжнародного туризму у пост пандемічний період, слід відмітити, що якщо країни G20 продемонстрували достатньо високі частки туристичного сектору в генеруванні ВВП, то в Україні ця частка не перевищувала у довоєнні роки 2%.

Для успішного відновлення ринку міжнародного туризму компанії, які працюють у цій сфері провадили більш гнучкі інноваційні продукти та використовували нові ринкові можливості, щоб пристосуватись до зміни динаміки попиту, зокрема шляхом:

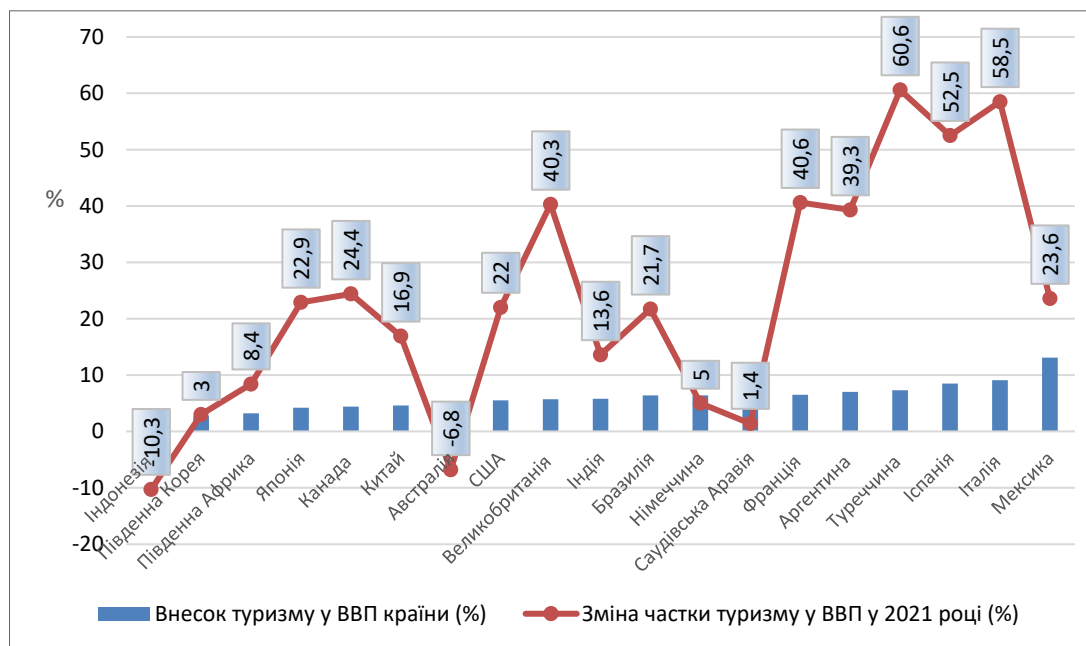


Рис. 2. Рейтингове позиціонування країн G 20 за показниками внеску туристичної індустрії у ВВП у 2021 році
Джерело: розроблено авторами на основі [4]

- створення нових об'єктів для тривалого проживання, які включають кухні та житлові приміщення та запровадження пакетів із зниженими тарифами для довгострокових туристичних турів;
- розширення ринку подорожей високого класу та IT пропозицій в сфері ділового туризму;
- впровадження більш гнучкої політики бронювання та скасування замовлень;
- розвитку ринку «цифрових кочівників» за допомогою продовження робочих віз та надання інших переваг;
- візової лібералізації та лібералізації угод про авіасполучення;
- зростання фінансової відкритості і розширення регіональних торговельних угод тощо.

За цих умов багато країн стимулювали розвиток внутрішнього туризму. Наприклад, Гонконг, Сінгапур, Південна Корея та Японія запровадили різноманітні програми, які надають знижки, купони та субсидії на внутрішні подорожі [5].

Загалом, до ключових наслідків впливу глобалізації на розвиток міжнародного туристичного бізнесу слід віднести:

- інтернаціоналізацію ринків туристичних послуг та ділових відносин;
- поширення моди на подорожі та сучасних моделей відпочинку;
- уніфікація туристичних технологій, послуг та продуктів та поглиблення інформатизації сектору;
- посилення інтеграції з міжнародними партнерами — представниками суміжних видів діяльності;
- активізація діяльності міжнародних організацій;
- розвиток нових форм стратегічного партнерства;

- формування єдиного комунікаційного простору та його технологічної модернізації;
- покращення якості туристичної інфраструктури.

Поряд з глобалізаційними впливами на розвиток світової туристичної індустрії має вплив глокалізація (регіоналізація), яка передбачає поєднання глобальних і локальних інтересів при виборі політики та стратегії її розвитку. Поділ світового туристичного ринку відбувається шляхом виділення туристичних регіонів різного масштабу з унікальними, специфічними умовами, особливим місцевим колоритом, національною культурою і традиціями. За цих умов на світовому ринку користуються попитом туристичні продукти, які відповідають вимогам глобального туристичного ринку щодо якості послуг та задовольняють попит туристів на туристичні дестинації, які знайомлять туристів з особливостями місцевої, національної та культурної ідентичності. Таким чином поєднання універсальності та індивідуалізації підтверджує взаємозалежність процесів глобалізації та глокалізації, а локальний туристичний продукт стає затребуваним на глобальному рівні [2].

Стосовно регіоналізації міжнародного туристичного ринку доцільно відзначити, що найбільшу залежність від розвитку туристичної індустрії сьогодні демонструють країни Карибського басейну. Натомість темпи пост-ковідного відновлення туристичної галузі в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні і регіони Близького Сходу є доволі низькими.

Аналізуючи тенденції розвитку туристичної індустрії впродовж 2019–2022 рр. відмічаємо також, що зростання внеску туризму у ВВП відбувалось швидшими темпами, ніж створення робочих місць,

що пояснюється тим, що процеси залучення нових співробітників на створені робочі місця може бути пролонгованим в часі. Така тенденція спостерігалась в усіх макро туристичних регіонах (рис. 3).

Протягом останніх двох років спостерігаємо нерівномірний характер відновлення туристичної індустрії в різних частинах світу, який зумовлений такими проблемами, як збої в ланцюжку поставок, інфляцією, підвищення цін на енергоносії, нестачею робочої сили нестабільністю ринків міжнародних туристичних і ділових подорожей.

Зменшення потужностей сектора також посилюється тим фактом, що більшість туристичних підприємств є малими та середніми і не мають засобів, щоб пережити тривале падіння попиту або обмеження контактів. За даними Всесвітня рада з подорожей і туризму (WTTC) особливо постраждали малі та середні підприємства, які склали близько 80% усіх глобальних підприємств у цьому секторі [4].

Уповільнення відновлення туристичної галузі зумовлені також геополітичною напруженістю в окремих регіонах світу та активними військовими діями, зокрема в Україні, Ізраїлі, Сирії тощо. За цих умов викликом для розвитку міжнародного туризму стає загострення проблеми забезпечення безпеки туристів. Більшість споживачів туристичних послуг вважають безпеку ключовим фактором при прийнятті рішення про подорож.

Підвищення уваги до безпеки міжнародного туризму та правовий захист туристів — це ще один важливий мегатренд його розвитку. Всесвітня туристична організація розробила Міжнародний кодекс захисту туристів (ICPT) [6], який є фундаментальною системою відліку для відновлення туризму у пост пандемічний період і містить набір мінімальних міжнародних стандартів захисту туристів у надзвичайних ситуаціях і прав споживачів туристів. Цей документ спрямований на забезпечення довіри споживачів туристичних послуг та підвищення рівня привабливості туристичного середовища в контексті відчуття безпеки для туристів і покращення договірних відносин між постачальниками та одержувачами різноманітних туристичних послуг.

Загалом, розробка та гармонізація мінімальних міжнародних стандартів щодо безпекових пріоритетів стосується забезпечення інформаційної бази у населення, організації та здійснення норм безпеки для туристів, міжнародної співпраці та створення обмежень свавілля у сфері туризму на законодавчому рівні, а також надання достатніх гарантій для захисту міжнародних туристів.

Проведений аналіз мегатрендів розвитку туристичної індустрії в умовах глобалізації дозволяє стверджувати, що визначальними векторами стратегічної орієнтації туристичного бізнесу в умовах глобалізації і глокалізації є *інтегрованість* та *конкурентоспроможність*. Яскравим прикладом інтегрованої діяльності в сфері міжнародного туризму, наприклад, стає функціонування глобальних комп'ютерних систем бронювання широкого спектра туристичних товарів і послуг — від авіаційних перельотів, переїздив залізницею і придбання пакет-турів, до оренди автомобілів, попереднього замовлення місця в готелі чи квитків на футбольний матч або концерт. Найбільш відомими серед таких систем є «Амадеус» та «Галілео», які присутні і на українському ринку транспортних і туристичних послуг [1]. Зазначимо, що такі сервіси та платформи використовуються для всього: від планування маршрутів до бронювання подорожей, екскурсійних турів і місць проживання.

Ще одним прикладом вертикальної інтегрованості туристичного бізнесу в умовах глобалізації є об'єднання туроператорської, турагентської, готельної та транспортної діяльності в транснаціональних корпораціях, що сприяє монополізації туристичної індустрії через контроль за рухом туристських потоків і капіталу, технологій, комунікацій та реклами. Найвідоміші в світі ТНК у туристичній галузі

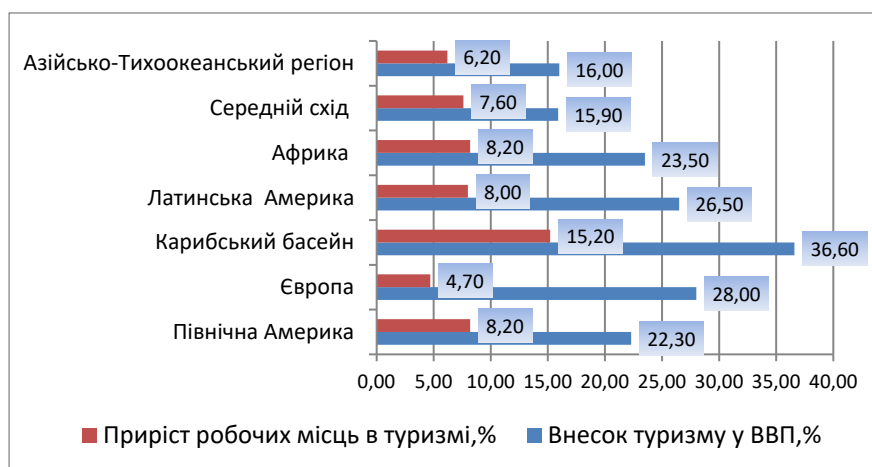


Рис. 3. Показники відновлення туристичної діяльності в розрізі макротуристичних регіонів світу, 2022 р.

Джерело: розроблено авторами на основі [4]

зі, такі як «BCD Travel», «Thomas Cook Group», «Expedia», «American Express», «Priceline», «Carlson Wagonlit Travel», «TUI Group», «Сейбу Holdings» поширюють свою діяльність на усіх континентах світу і навіть координують політику в сфері туризму безпосередньо в окремих країнах.

Підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі на світовому туристичному ринку є пріоритетом для багатьох країн. Платформа Всесвітнього економічного форуму з метою підвищення рівня мобільності туристів проводить розрахунки Індексу конкурентоспроможності подорожей і туризму (ТТСІ). Цей індекс відображає сильні сторони кожної країни щодо розвитку туризму і одночасно вказує на потенціал стійкості економічного зростання сектору. В цьому контексті його можна вважати стратегічним інструментом порівняльного аналізу, який може бути використаний політиками, міжнародними організаціями, туристичними компаніями та туристами при прийнятті стратегічних рішень з перспектив їхнього розвитку та виборі напрямів туристичних подорожей.

Індекс конкурентоспроможності подорожей і туризму (ТТСІ) розраховано для 117 країн і включає 5 субіндексів оцінювання [7]:

- Субіндекс «Сприятливого середовища» включає індикатори: бізнес середовища, які фіксують ступінь сприятливості політичного середовища країни для ведення бізнесу компаніями (рівень захисту прав власності, ефективність правової бази, стабільності політики, рівень корупції і продуктивності інвестиційних рішень, доступність фінансування для малих і середніх підприємств); безпеки для туристів (рівень злочинності чи насильства, надійність поліції, наявність терористичних загроз, збройних конфліктів); здоров'я та гігієни (рівень розвитку системи охорони здоров'я, доступність інфраструктури охорони здоров'я, доступність до безпечної питної води та якості санітарних умов); людських ресурсів та ринку праці (наявність якісних працівників, здатність системи освіти задовольняти економічні потреби, продуктивність праці в сферах гостинності, ресторанного господарства та транспорту); спроможності використання ІКТ (передумови розвитку і використання ІКТ і цифрових послуг, ступінь використання цифрових платформ для розвитку туристичної індустрії та пов'язаних з нею послуг);
- Субіндекс «Сприяючої політики та умов» включає індикатори: пріоритетності сектору туризму (ступінь сприяння розвитку сектору з боку урядів та інвесторів активно сприяють і інвестують у розвиток сектору); міжнародної відкритості (залученість країн до угод про авіасполучення та торговельних угод, рівень фінансової відкритості); цінової конкурентоспроможності (вартість туристичних послуг — авіаквитків готелів і короткострокової оренди житла, вартість життя, палива тощо);

- Субіндекс «Доступність інфраструктури» включає індикатори: розвитку інфраструктури повітряного транспорту (пропускну спроможність і якість міжнародних і внутрішніх авіамаршрутів, ступінь інтеграції аеропортів країни в глобальну мережу повітряного транспорту): наявності наземної та портової інфраструктури (доступність до бізнес-центрів і туристичних пам'яток, а також послуг громадського транспорту); розвиненості інфраструктури туристичного обслуговування (доступність і конкурентоспроможність надання ключових туристичних послуг (оренди автомобілів, готельних номерів та інших);
- Субіндекс «Драйвери попиту на подорож і туризм» включає індикатори: наявності природних ресурсів і природних об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО; наявності культурних ресурсів (археологічних пам'яток та розважальних закладів, цифрового попиту на культурні об'єкти та розваги країни, наявності креативних міст ЮНЕСКО тощо); розташування ресурсів, не пов'язаних з відпочинком (потенціал проведення ділових та інших подорожей, не пов'язаних з відпочинком, присутність великих транснаціональних корпорацій, міст, та університетів, які добре інтегровані у світову економіку);
- Субіндекс «Сталого розвитку подорожей і туризму» включає індикатори: екологічної стійкості (стійкості природного середовища, економіки, захисту її природних ресурсів, а також вразливості і готовності до зміни клімату); соціально-економічної стійкості (соціально-економічний добробут і стійкість економіки, гендерну рівність, потенціал підвищення продуктивності працівників, соціального захисту населення та ін.): тиску і впливу попиту на подорожі та туризм (нестабільності попиту, рівень пошкодження природних і культурних ресурсів, зниження умов життя для місцевих жителів).

На 1.01.2022 року в десятку лідерів за Індексом розвитку подорожей і туризму, що охоплює 117 країн увійшли країни з високим рівнем доходу, зокрема, Японія (5,2), США (5,2), Іспанія (5,2), Франція (5,1), Німеччина (5,1), Швейцарія (5,0), Австрія (5,0), Великобританія (5,0), Сінгапур (5,0), Італія (4,9). Слід відзначити, що переважна більшість країн, які увійшли до списку лідерів за рівнем конкурентоспроможності туристичної індустрії займають найвищі рейтингові позиції за показником внеску цього сектору економіки у ВВП країн. Крім того, як бачимо з даних рисунку 4 для країн з високими показниками індексу розвитку туризму і подорожей характерні найвищі ВВП на одну особу (рис. 4). Найвищі світовий показник ВВП на душу населення був характерний для Люксембургу (127,046 дол США), Ірландії (105,362 дол США), Швейцарії (92,41 дол США), Катару (88,046 дол США), США (75,269 дол США).

Слід відзначити, що країни з високим рівнем доходу володіють багатим туристичними активами, а також мають розвинену якісну транспортну та туристичну інфраструктуру, яка дозволяє задовольняти попит великої кількості туристів. Однак вони стикаються з проблемами меншої тривалості перебування, значним впливом сезонності попиту та високим рівнем концентрації інтересу до невеликої кількості пам'яток.

До групи країн аутсайдерів рейтингу належать Чад, Сьєрра-Леоне, Малі, Ангола, Нігерія, Лесото, Камерун та інші країни Африканського континенту, тобто, країни з низьким рівнем ВВП на одну особу, який на 1.01.2022 р. перебував в діапазоні від 717 до 1599 дол. США.

Серед країн пострадянського простору індекс розвитку подорожей і туризму розраховано лише для Литви (42 позиція в рейтингу), Грузії (44), Латвії (48), Вірменії (61), Азербайджану (63), Казахстану (66), Молдови (77) [7].

Враховуючи особливості розвитку туристичної індустрії виділимо стратегічні пріоритети формування глобального середовища сприятливого для ведення туристичного бізнесу, а саме: створення сприятливих та інклюзивних умов праці та бізнесу; забезпечення соціально-економічної стійкості економіки; зростання ролі екологічної стійкості; управління туристичним попитом; зростання ролі цифрових технологій.

Зазначимо, що поряд з позитивними аспектами прояву глобалізації світова спільнота відзначає наявність загроз та ризиків, які є перешкодою стійкості економічного зростання та відновлення економіки країн після пандемічного періоду,

в тому числі і для розвитку туристичної галузі. Так, у Звіті про глобальні ризики Всесвітнього економічного форуму за 2022 рік, визначено глобальні ризики, що загрожують суспільству довгостроковій та короткостроковій перспективі. Серед них вкрай важливими є такі ризики [8]:

- економічна дивергенція викликана COVID-19 спровокувала глобальну рецесію та відмінності в рівнях вакцинації між країнами. Дивергентне відновлення, яке спостерігається у світі зумовлене відповідно нижчою схильністю до ризику після пандемії у «вакцинованому світі», який складається переважно з розвинутих економік і може послабити їхні інвестиції в невакцинований світ. Слід відзначити, що у «вакцинованому світі» сьогодні надають пріоритет стійкості, а не мінімізації витрат. За цих обставин стимулювання регіональної конвергенції за рахунок глобальної інтеграції можуть мінімізувати перебої в ланцюгах поставок;
- послаблення соціальної єдності та згуртованості. Зростання відмінностей у доходах населення внаслідок нерівномірності економічного відновлення посилюватиме поляризацію та обурення в суспільстві;
- загострення геополітичної напруженості та загострення геополітичного суперництва, що призвело до порушення норм міжнародного права та співпраці, мілітаризація та розгортання військових конфліктів;
- кліматичні зміни, які призводять до зміни погодних умов, кризи природних ресурсів, втрат біорізноманіття і погіршення довкілля посилюються ризиками неефективності попереджувальних заходів;

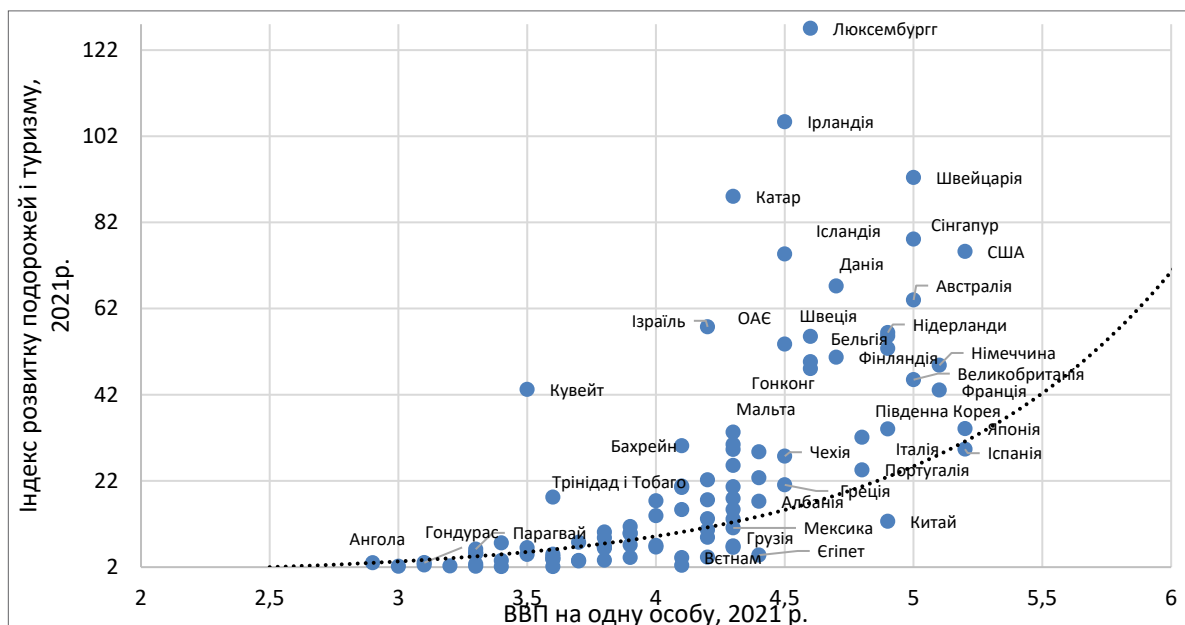


Рис. 4. Розсіювання значень індексу розвитку туризму та подорожей країн світу залежно від ВВП на одну особу країн світу, 2021 р.

Джерело: розраховано автором за результатами проведеного дослідження

- висока ймовірність виникнення боргових криз через зростання бюджетного навантаження особливо сильно вплине на домогосподарства з низькими доходами, а малі та середні підприємства, які все ще намагаються уникнути банкрутства, постраждають від ослаблення споживання;
- «цифрової нерівності», яка проявляється у обмеженні доступу до цифрових технологій, недостатності технічних і фінансових ресурсів цифровізації економіки країн та посилення кіберзахисту даних і конфіденційності інформації.

Усунення вказаних ризиків світова спільнота вбачає через швидку цифровізацію та подолання кібервразливості, вирішення проблеми посилення вимушеної міграції та зміцнення стійкості національних економік загалом.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підводячи підсумки аналізу мегатрендів і сучасних ризиків глобалізації та особливостей їх впливу на розвиток міжнародного туризму відзначаємо, що туристичні компанії України мають підвищувати свій рівень конкурентоспроможності на туристичних ринках шляхом диверсифікації туристичних продуктів і послуг, підвищення їх якості задля задоволення потреб клієнтів та їх споживчих цінностей, а також пошуку нових ринкових ніш. До того ж слід додати, що інтенсивна глобалізація бізнесу призводить до того, що моделі стратегічної поведінки в управлінні бізнесом повинні враховувати роль міжнародних відносин, де особливе значення набувають процеси інтеграції через взаємодію з міжнародними партнерами.

Література

1. Зайцева В. М., Корнієнко О. М. Міжнародний туризм і глобалізація в сучасному світі. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 2(8). С. 55–65.
2. Robertson R. Glocalization: Time-space and Homogeneity — heterogeneity. M. Featherstone et al. (Ed.) *Global Modernities*. London: SAGE, 1995. P. 25–44.
3. KOF Globalisation Index. *KOF Swiss Economic Institute*. URL: <https://goo.su/8gtS> (дата звернення: 01.08.2022).
4. Economic Impact Research. Global Trends. *World Travel & Tourism Council*. 2022. URL: <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf> (дата звернення: 01.08.2022).
5. Trending in Travel: Emerging Consumer Trends in Travel & Tourism in 2021 and Beyond. *World Travel & Tourism Council*. November 2021. P. 11. URL: https://pages.trip.com/images/group-home/2021_Trending_in_Travel_EN.pdf (дата звернення: 11.08.2022).
6. The International Code for the Protection of Tourists. *The World Tourism Organization*. URL: <https://www.unwto.org/background-of-the-international-code-for-the-protection-of-tourists>. (дата звернення: 11.08.2022).
7. Uppink L., Soshkin M. Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future. Insight report. *World Economic Forum*. May 2022. URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-development-index-2021>. (дата звернення: 28.07.2022).
8. The Global Risks Report 2022. 17th Edition. *World Economic Forum*. 2022. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2022/> (дата звернення: 01.08.2022).

References

1. Zaytseva, V. M., & Kornienko, O. M. (2012). Mizhnarodnyi turizm i hlobalizatsiia v suchasnomu sviti [International tourism and globalization in the modern world]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, 2(8), 55–65 [in Ukrainian].
2. Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-space and Homogeneity — heterogeneity, M. Featherstone et al (ed) *Global Modernities*. London: SAGE, 25–44.
3. KOF Globalisation Index. *KOF Swiss Economic Institute*. URL: <https://goo.su/8gtS>
4. Economic Impact Research. Global Trends. *World Travel & Tourism Council*. 2022. URL: <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/EIR2022-Global%20Trends.pdf>
5. Trending in Travel: Emerging Consumer Trends in Travel & Tourism in 2021 and Beyond. *World Travel & Tourism Council*. November 2021. P. 11. URL: https://pages.trip.com/images/group-home/2021_Trending_in_Travel_EN.pdf
6. The International Code for the Protection of Tourists. *The World Tourism Organization*. URL: <https://www.unwto.org/background-of-the-international-code-for-the-protection-of-tourists>
7. Uppink, L., & Soshkin, M. (2022). Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future. Insight report. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-development-index-2021>
8. The Global Risks Report 2022. 17th Edition. *World Economic Forum*. 2022. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2022/>

УДК 338.4(477)

Будяков Гліб Владиславович

аспірант кафедри смарт-економіки

Київського національного університету технологій та дизайну

Budiakov Hlib

Postgraduate of the Department of Smart Economics

Kyiv National University of Technologies and Design

ORCID: 0009-0005-2313-6079

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9476

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІТ-АУТСОРСИНГУ В УКРАЇНІ

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF IT-OUTSOURCING IN UKRAINE

Анотація. Стаття призначена огляду тенденцій ІТ-аутсорсингу в Україні та подальші перспективи розвитку. Розглянута економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності ІТ-аутсорсингу, можливості аутсорсингу для країн, що розвиваються. Наголошено на лідерстві України в сфері ІТ-аутсорсингу.

Проаналізовано, виділено та охарактеризовано шість груп майбутніх трендів розвитку аутсорсингу: по-перше, подальший дефіцит та потреба в передових ІТ-навичках; по-друге, розвиток альтернативних напрямів; по-третє, фокусування на кібербезпеці та відповідності; по-четверте, зростання проєктів доповненої (віртуальної) реальності; по-п'яте автоматизація за допомогою штучного інтелекту; по-шосте, зміна природи партнерства.

Досліджено прогноз витрат ІТ у світі та спрогнозовано гостру нестачу кваліфікованої робочої сили в ІТ. Акцентовано, що попит на таланти в галузі технологій значно перевищує пропозицію, і це триватиме принаймні до 2026 року, виходячи з прогнозованих витрат на ІТ. Акцентовано, що майбутні тенденції аутсорсингу передбачають сильний акцент на безпеці даних. Зроблено висновки, що значні інвестиції будуть направлені у дві сфери: роботизовану автоматизацію та штучний інтелект. Прогнозується зростаючий попит на професійних науковців з обробки даних, аналітиків великих даних і експертів зі штучного інтелекту. Визначено чинники розвитку ІТ-аутсорсингу в Центральній та Східній Європі: комплексна державна підтримка ІТ-компаній; достатня кількість кваліфікованих фахівців; широкий спектр технологій; гнучкі моделі співпраці. Проілюстровано кількість ІТ компаній в Східній Європі в 2022 р.

Окреслено перспективи ІТ-аутсорсингу та основні напрями подальшого розвитку України: зниження рівня внутрішнього та зовнішнього вітчизняного безробіття; зростання національної економіки завдяки розвитку ІТ-аутсорсингу; скорочення витрат у господарській діяльності підприємств; вдосконалення організації бізнес-процесів підприємств, тощо. Зроблено висновки щодо майбутнього розвитку сфери ІТ-аутсорсингу, що сприятиме розвитку зовнішньоекономічної діяльності України.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, ІТ-аутсорсинг, «Дія City», бізнес-процеси, економіка, іноземні інвестиції.

Summary. The article is intended to provide an overview of IT outsourcing trends in Ukraine and further development prospects. The economic essence of foreign economic activity of IT outsourcing, outsourcing opportunities for developing countries are considered. The leadership of Ukraine in the field of IT outsourcing is emphasized.

Six groups of future trends in outsourcing development are analyzed, identified and characterized: first, further shortage and need for advanced IT skills; second, development of alternative areas; third, focus on cybersecurity and compliance; fourth, growth of augmented (virtual) reality projects; fifth, automation with the help of artificial intelligence; sixth, changing the nature of partnership.

The article analyzes the forecast of IT spending in the world and predicts an acute shortage of skilled labor in IT. It is emphasized that the demand for technology talent far exceeds the supply, and this will continue at least until 2026, based on projected IT spending. It is emphasized that future outsourcing trends include a strong emphasis on data security. It is concluded that significant investments will be made in two areas: robotic automation and artificial intelligence. A growing demand for professional data scientists, big data analysts, and artificial intelligence experts is predicted. The factors of IT outsourcing development in Central and Eastern Europe are identified: comprehensive state support for IT companies; sufficient number of qualified specialists; a wide range of technologies; flexible models of cooperation. The number of IT companies in Eastern Europe in 2022 is illustrated.

The article outlines the prospects of IT outsourcing and the main directions of further development of Ukraine: reduction of internal and external domestic unemployment; growth of the national economy due to the development of IT outsourcing; reduction of costs in the economic activities of enterprises; improvement of the organization of business processes of enterprises, etc. The author draws conclusions regarding the future development of the IT outsourcing sphere, which will contribute to the development of Ukraine's foreign economic activity.

Key words: foreign economic activity, IT outsourcing, Diia City, business processes, economy, foreign investment.

Постановка проблеми. Реалії сьогодення констатують, що практика передачі на аутсорсинг деяких функцій та бізнес-процесів компаній, на кшталт операційних: фінансовий консалтинг, звітність, нарахування заробітної плати, управління запасами, розробка контенту, найм персоналу, тощо набувають подальшого розвитку та стає більш поширеною, що дозволяє компаніям оптимізувати свою діяльність.

За прогнозами, до 2027 року загальна вартість аутсорсингової галузі досягне 405,6 млрд. дол. Аутсорсинг допомагає компаніям скоротити витрати в середньому з 15% до 60% [1].

Однією з причин передачі функцій та бізнес-процесів на аутсорсинг є дефіцит фахівців певної галузі. Аутсорсинг передбачає залучення нових додаткових ресурсів, що підвищує ефективність бізнес-процесів.

Аутсорсинг інформаційних технологій передбачає використання постачальників послуг для забезпечення ІТ-залежних бізнес-процесів, прикладних послуг та інфраструктурних рішень. Таким чином, аутсорсинг означає передання частини роботи, яка зазвичай може виконуватися всередині компанії, зовнішнім постачальникам або постачальникам послуг [2, с. 185].

Завдяки цифровій трансформації та збільшенню додатків і розширень, що надаються ІТ, сегмент ІТ-аутсорсингу стабільно зростає протягом останніх кількох років і, як очікується, спостерігатиме значне зростання в найближчі роки [3, с. 78].

Отже, актуалізується питання основних трендів розвитку аутсорсингу, зокрема ІТ-аутсорсингу, а також перспективи даної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань ІТ-аутсорсингу приділяли увагу вітчизняні науковці: Р. Винничук, О. Гребешкова, О. Губарь [4], О. Ільєнко, Я. Качан, П. Кравченко [5], А. Літошенко, Т. Логутова, І. Матвій, Н. Мешко [6] та інші.

О. Виноградова, О. Совершенна, А. Єсмаханова [7] досліджують особливості маркетингу взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу у воєнний час, зокрема, проаналізували вплив найбільш вагомих на даний час чинників макросередовища на особливості маркетингу взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу: воєнний стан в Україні, демографічні чинники, економічний стан, науководослідний прогрес — дослідження та розробки в галузі інформаційних технологій, правова ситу-

ація в країні (проблеми комплаєнс-контролю та етичного ведення бізнесу), валютне регулювання та обмеження НБУ. Але сучасні тенденції ІТ-аутсорсингу та перспективи подальшого розвитку актуалізують дослідження в цій сфері.

Формулювання цілей статті. Цілями статті є визначення основних тенденцій та перспектив розвитку ІТ-аутсорсингу.

Виклад основного матеріалу. Жодна держава світу не може сьогодні економічно зростати без ефективного міжнародного поділу праці. Це пов'язано із нерівномірним доступом країн до світових ресурсів, що обумовлює глобалізацію світового господарства. Через систему зовнішньоекономічних зв'язків країни можуть максимально сконцентруватися на ключових сферах своєї діяльності [6, с. 80].

Для країн, що розвиваються, аутсорсинг відкриває багато можливостей, що можуть стати поштовхом для розвитку всієї економіки. Аутсорсинг забезпечує сталий приплив іноземної валюти, сприяє створенню робочих місць, формуванню середнього класу [6, с. 84].

Україна є одним із лідерів аутсорсерів в Європі. Основним конкурентом для України на цьому ринку є Польща. Україна стала лідером серед країн-аутсорсерів у Європі завдяки наявності талановитого людського капіталу в сфері ІТ [4, с. 71].

ІТ-аутсорсинг виглядає новою нормою, і він змінює всю глобальну індустрію, ставши переважаною практикою та трансформуючи весь ІТ-ландшафт. Організації в різних секторах все більше визнають переваги ІТ-аутсорсингу та впроваджують цей процес у свої бізнес-стратегії. У той же час, оскільки ІТ-організації перетворюються на більш стратегічні та впливові установи, їх залежність від партнерства з аутсорсинговими провайдерами посилюється. Цифрова революція та революція даних, автоматизація та персоналізація разом із багатьма іншими всесвітніми трансформаціями похитують спосіб роботи ІТ-бізнесу як з точки зору видів послуг, так і їх якості.

Коли попит на послуги ІТ-аутсорсингу почав зростати, все більше ІТ-компаній вирішили надати своїм клієнтам можливість аутсорсингу ІТ-фахівців з усіх можливих галузей.

Майбутні тренди аутсорсингу можна виділити в шість груп [8]:

По-перше, очікується подальший дефіцит та потреба в передових ІТ-навичках. У відповідь на екстенсивне технологічне зростання багато

компаній все частіше звертаються до аутсорсингу як способу збереження конкурентоспроможності. Швидкий розвиток таких технологічних досягнень, як кібербезпека, штучний інтелект, блокчейн, криптовалюти тощо, створив гостру потребу в спеціалізованій експертизі, яка сформувала майбутні тенденції аутсорсингу. Через це компанії шукають найсучасніші навички, щоб ефективно передати аутсорсинг і залишатися конкурентними на ринку.

Відповідно до прогнозу Gartner [9] щодо прогнозів світових витрат на ІТ 2023 року, очікується, що світові витрати на ІТ у 2023 році досягнуть 4,6 трлн. доларів США, що на 5,5% більше, ніж у 2022 році. Незважаючи на триваючу глобальну економічну турбулентність, у 2023 році всі регіони світу матимуть позитивне зростання витрат на ІТ.

Сегмент програмного забезпечення цього року спостерігатиме двозначне зростання, оскільки підприємства віддають перевагу витратам, щоб отримати конкурентні переваги за рахунок підвищення продуктивності, автоматизації та інших ініціатив з трансформації програмного забезпечення. І навпаки, сегмент пристроїв скоротиться майже на 5% у 2023 році, оскільки споживачі відкладають покупки пристроїв через зниження купівельної спроможності та відсутність стимулів (табл. 1).

Оскільки підприємства переживають триваючу економічну нестабільність, розбіжність технологій, що обслуговуються, і тих, що ведуть бізнес, стає очевидним у їхній позиції відносно загального середнього зростання витрат на ІТ. На ринках центрів обробки даних є достатні витрати на підтримку існуючих локальних центрів обробки даних, але нові витрати перемістилися на хмарні варіанти, що відображається у зростанні ІТ-послуг.

Сегмент ІТ-послуг продовжить свою траєкторію зростання до 2024 року, головним чином завдяки ринку інфраструктури як послуги, зростання якого цього року, за прогнозами, досягне понад 30%. Вперше ціна стала ключовим чинником збільшення витрат на сегменти хмарних послуг, а не просто збільшення використання.

Існує гостра нестача кваліфікованої робочої сили в ІТ-сфері. Попит на таланти в галузі техно-

логій значно перевищує пропозицію, і це триватиме принаймні до 2026 року, виходячи з прогнозованих витрат на ІТ-сегмент.

ІТ-витрати на внутрішні послуги сповільнюються в усіх галузях, а підприємства не встигають за зростанням заробітної плати. У результаті підприємства витратитимуть більше грошей, щоб утримувати менше персоналу, і звертатимуться до фірм, які надають послуги ІТ, щоб заповнити дефіцит персоналу.

Отже, попит на ІТ-аутсорсинг буде зростати. Це зростання пояснюється збільшенням попиту на технологічні рішення та цифрову трансформацію, ініціативи в різних галузях. Відсутність талантів інженерів у компанії стане однією з основних причин майбутніх тенденцій аутсорсингу [9].

По-друге, передбачається розвиток альтернативних напрямів. У найближчі роки такі країни, як Україна, Польща, Румунія та інші, стануть значними гравцями на аутсорсинговому ландшафті та складуть сильну конкуренцію Індії та Китаю.

Найбільша частка світового доходу від аутсорсингу припадає на регіон Європи, Близького Сходу та Африки, де лідерами є Індія та Китай. Очікується, що ці майбутні тенденції аутсорсингу прискоряться в найближчі роки. Незважаючи на цей факт, незабаром це може змінитися, оскільки Україна, Польща та Румунія стануть провідними майбутніми трендами ІТ-аутсорсингу.

Динаміка ІТ-індустрії в Україні постійно зростає і створює майбутні тренди ІТ-аутсорсингу. Україна створила сприятливе середовище для створення команд розробників, залучаючи підприємства з усього світу. В Україні вже понад 166 000 ІТ-спеціалістів, з перспективою зростання подальшої чисельності ІТ-фахівців.

Згідно з аналізом ІТ Ukraine Association [10], український ІТ-ринок у 2022 році зріс на 5,8%. Як свідчать дані НБУ, ІТ-галузь забезпечила економіці України валютний приріст на \$7,34 млрд. за підсумками 2022 року. Зростання є свідченням прагнення країни розвивати свій ІТ-сектор і позиціонувати себе як конкурентоспроможну країну для майбутніх тенденцій ІТ-аутсорсингу.

Таблиця 1

Прогноз витрат ІТ у світі (млн. доларів США)

Найменування	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Витрати	Зростання (%)	Витрати	Зростання (%)	Витрати	Зростання (%)
ІТ-послуги	1250224	3,5	1364106	9,1	1502759	10,2
Системи ЦОД	216095	13,7	224123	3,7	237790	6,1
Пристрої	717048	-10,7	684342	-4,6	759331	11,0
Програмне забезпечення	793839	8,8	891386	12,3	1007769	13,1
Послуги зв'язку	1424603	-1,8	1479671	3,9	1536156	3,8
Загалом ІТ	4401809	0,5	4643628	5,5	5043805	8,6

Джерело: побудовано на основі [9]

Українські професіонали поєднують помірну оплату праці з відпрацьованими робочими процесами та якісними результатами. Їх досвід, а також переваги безпечних грошових переказів, культурна близькість і надійна база досліджень і розробок роблять українські ІТ-компанії привабливим вибором для довгострокового партнерства в різних проєктах розвитку ІТ. З безперервним зростанням нових напрямів ІТ-аутсорсингу та постійною появою нових майбутніх тенденцій ІТ-аутсорсингу для компаній вкрай важливо досліджувати переваги, які вони пропонують, щоб стимулювати інновації та підтримувати довгостроковий успіх.

По-третє, здійснюється фокусування на кібербезпеці та відповідності. Одна з майбутніх тенденцій ІТ-аутсорсингу, з якою погоджуються прогнозисти, це підвищена важливість безпеки даних. За останні кілька років зростає обізнаність громадськості щодо питань безпеки даних, що викликало зростаючий попит на комплексне шифрування даних.

Кіберзлочинці переносять конфіденційні дані на новий рівень ризику, набагато вищий, ніж будь-коли раніше. Однією з найбільш тривожних тенденцій є кібератаки національного рівня з політичними мотивами. Це спонукає уряди контролювати доступ до Інтернету. Таким чином, Загальний регламент захисту даних (GDPR), введений у дію в 2018 році, зобов'язує всі компанії, незалежно від їх місцезнаходження, захищати отримані дані. Демонстрацією цієї катастрофічної зміни в поглядах на майбутні тенденції ІТ-аутсорсингу є нещодавнє дослідження, які показують, що сучасні компанії вважають навчання співробітників безпеці найефективнішим рішенням для запобігання інцидентам кібербезпеки, а потім системи виявлення порушень.

Тому інноваційні ІТ-компанії впроваджують багаторівневий підхід до безпеки за допомогою ІТ-аутсорсингу послуг кібербезпеки, щоб усунути ризики, захистити бізнес-дані, відповідати стандартам відповідності та масштабувати операції. Згідно з дослідженням, проведеним Computer Economics [11], за останній рік збільшився обсяг роботи з безпеки, переданої ІТ-аутсорсингу. Таким чином, майбутні тенденції аутсорсингу передбачають сильний акцент на безпеці даних. Завдяки партнерству з ІТ-аутсорсинговими службами кібербезпеки компанії мають можливість активно протидіяти ризикам, відповідати вимогам відповідності та забезпечувати масштабованість своїх операцій.

По-четверте, продовжується зростання проєктів доповненої (віртуальної) реальності.

За даними Grand View Research [12], світовий ринок доповненої реальності (AR) за останні роки значно зріс і оцінювався приблизно в 38,5 млрд. доларів у 2022 році. Очікується, що з 2023 р. по 2030 р. він зростатиме на 39,8% у середньому на рік. Подібним чином віртуальна реальність (VR) також зазнала значного зростання. Обсяг світового

ринку віртуальної реальності в 2022 році оцінювався в 28,41 млрд. доларів США, і очікується, що він буде зростати на 13,8% з 2023 р. по 2030 рік, згідно з дослідженнями.

Останнім часом технології AR/VR є одним із найпопулярніших майбутніх трендів ІТ-аутсорсингу, особливо для мобільного ринку. Компанії все частіше звертаються до ІТ-аутсорсингу, щоб задовольнити зростаючий попит на AR/VR, майбутні тенденції розвитку ІТ-аутсорсингу. Зараз ринок сповнений невизначеності, але довгостроковий потенціал зростання є перспективним. Крім того, зростання технологій AR/VR за ці роки було значним. Передбачувані оновлення відстеження, вимірювання та візуалізації, виявлення 3D-об'єктів, покращене розпізнавання жестів і більш природні засоби керування — це вимоги, які компанії прагнуть передати ІТ-аутсорсингу, щоб зробити продукт зручнішим для кінцевого користувача.

По-п'яте, відбувається автоматизація за допомогою штучного інтелекту. Автоматизація — одна з ключових тенденцій майбутнього ІТ-аутсорсингу, яка спричинить зміни в нашому повсякденному житті. Очікується, що значні інвестиції будуть направлені у дві сфери: роботизовану автоматизацію процесів (RPA) і штучний інтелект (AI). ШІ, зокрема, розвивається вражаючою швидкістю, трансформуючи різні галузі та набуваючи високої популярності серед майбутніх тенденцій ІТ-аутсорсингу.

Як показують дані звіту GSA [13], 83% респондентів вважають, що RPA матиме більшу значущість протягом наступного десятиліття. Так само 80% респондентів дотримуються того ж переконання щодо зростаючої важливості штучного інтелекту. Це підкреслює зростаюче визнання потенціалу цих технологій серед інших майбутніх тенденцій ІТ-аутсорсингу та розкриває їхній вплив на бізнес у цілому. Тому ми зіткнемося зі зростаючим попитом на професійних науковців з обробки даних, аналітиків великих даних і експертів зі штучного інтелекту.

Інтеграція віртуальних агентів і ботів, безумовно, зіграє вирішальну роль у впорядкуванні рутинних завдань у різних галузях. Загалом, впровадження цих майбутніх тенденцій аутсорсингу може позиціонувати бізнес на передовій технологічного прогресу та стимулювати стійке зростання.

По-шосте, змінюється природа партнерства. Ще в 2016 році дослідження, проведене компанією Deloitte, показало, що 72% респондентів із бізнес-сектору вже передають ІТ-функції на аутсорсинг, причому понад чверть планують збільшити свої зусилля на ІТ-аутсорсинг. Примітно, що 70% опитаних компаній збиралися більше залучати аутсорсинг у найближчі роки, і значні 35% з них мали плани значного збільшення. У цьому відношенні 84% постачальників послуг очікують, що галузь

аутсорсингу буде розвиватися, а 37% вважають, що це буде перспективним напрямом.

Однак майбутні тенденції аутсорсингу викликають багато негативних асоціацій. Більшість компаній не бажають публічно розголошувати, що передають свої операції на аутсорсинг. Незважаючи на цей факт, у найближчі роки майбутні тенденції аутсорсингу зроблять його єдиним шляхом для подальшого зростання бізнесу, і жоден інший канал не дасть такої ж економічної ефективності. Таким чином, провайдери ІТ-аутсорсингу вийдуть із тіні та стануть стратегічними партнерами з міцними довірчими відносинами.

Завдяки таким змінам галузь ІТ-аутсорсингу стане більш конкурентоспроможною та співпрацює. Зокрема, клієнти шукатимуть постачальників ІТ-аутсорсингу, які надають клієнтоорієнтованість та прогресивні технології. Зниження витрат залишатиметься пріоритетом, але компанії також шукатимуть партнерів, які забезпечуватимуть підхід, орієнтований на вартість. Як зазначається у звіті GSA, постачальники програмного забезпечення будуть укладати контракти як інтегратори послуг, розділяючи ризики та відповідальність.

Останні тенденції ІТ-аутсорсингу дозволяють зробити висновки, що компанії, розташовані

в Центральній та Східній Європі, стають все більш популярними. Це пов'язано відразу з декількома чинниками:

- комплексна державна підтримка ІТ-компаній;
- достатня кількість кваліфікованих фахівців;
- широкий спектр технологій;
- гнучкі моделі співпраці.

У Центральній та Східній Європі згенеровано від 4500 до 6500 постачальників, які спеціалізуються на аутсорсингу програмного забезпечення. Країни цього регіону мають різноманітну галузеву експертизу. Кількість ІТ компаній в Східній Європі в 2022 р. на рис. 1.

Перспективи розвитку ІТ-аутсорсингу:

- за допомогою аутсорсингу можна суттєво знизити рівень безробіття всередині країни та за кордоном, а також зменшити міграцію висококваліфікованих фахівців з країни в пошуках роботи в інших економіках;
- якість українського ІТ-аутсорсингу знаходиться на високому рівні, що може забезпечити зростання національної економіки за умови створення сприятливих умов для розвитку;
- у разі аутсорсингу можна значно скоротити витрати на виробництво, збут, логістику та інші сфери діяльності;

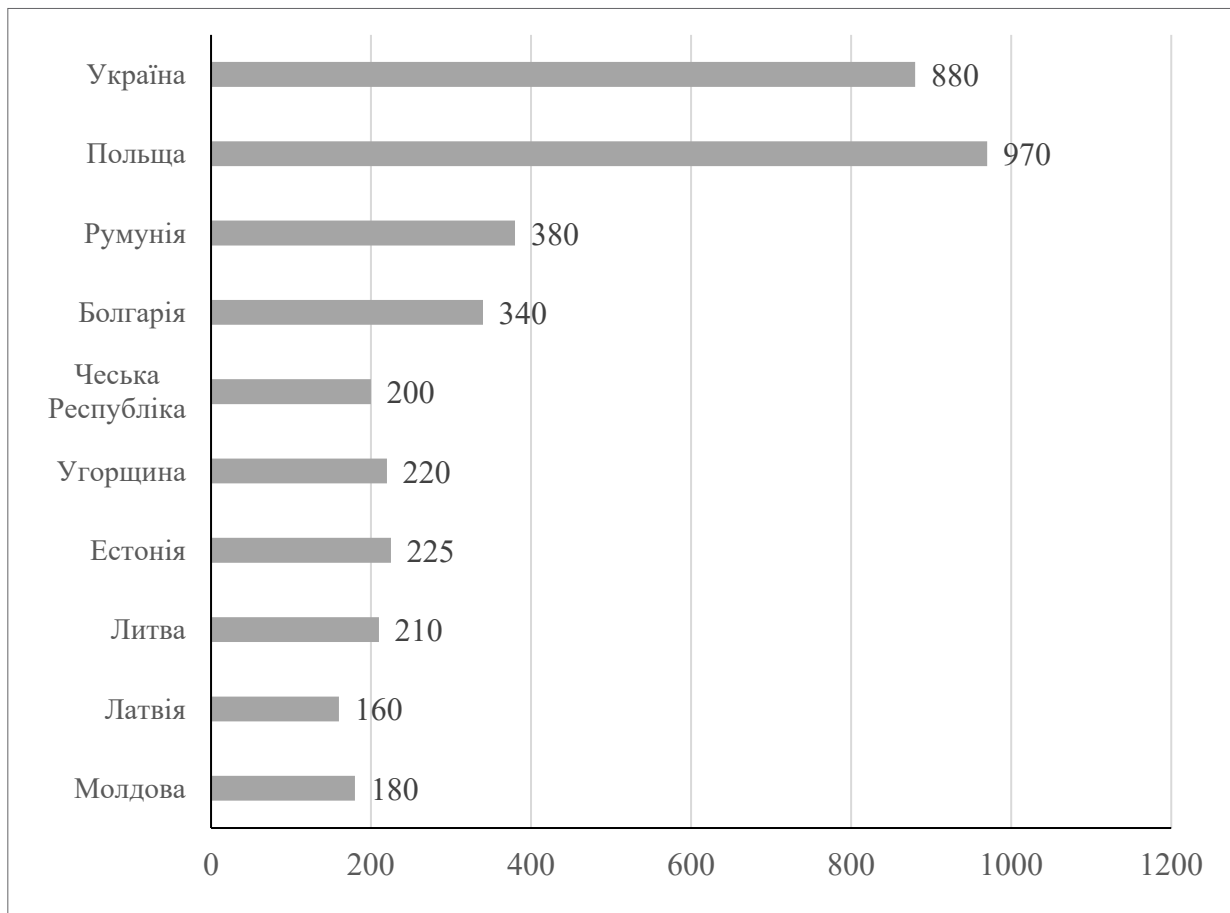


Рис. 1. Кількість ІТ компаній в Східній Європі в 2022 р.

Джерело: складено авторами на основі [14]

– аутсорсинг зменшує непотрібний стрес як психологічно, так і фізично (фізично) і приділяє увагу ключовим аспектам управління бізнесом [5, с. 49].

Прогнозується [15], що ринок ІТ-аутсорсингу значно зросте в усьому світі. За прогнозами, до кінця 2023 року дохід ринку ІТ-аутсорсингу досягне 460,10 млрд. дол. Очікується, що динаміка зростання продовжиться: прогнозований сукупний річний темп зростання становитиме 11,07% з 2023 до 2028 року, що призведе до обсягу ринку ІТ-аутсорсингу в 777,70 млрд. дол. до 2028 року (рис. 2).

Зростання ринку ІТ-аутсорсингу в Україні відповідає загальним тенденціям у світі. За даними [15], у 2023 році світовий ринок ІТ-аутсорсингу становитиме 460,07 млрд. дол, що на 11,7% більше, ніж у 2022 році. У той же час ринок ІТ-аутсорсингу в Україні в 2023 році оцінюється в 2,4 млрд. дол, що на 20% більше, ніж у 2022 році.

Таким чином, темпи зростання ІТ-аутсорсингу в Україні є вищими, ніж у світі. Це можна пояснити кількома чинниками: висока якість українських ІТ-фахівців; конкурентоспроможні ціни. Вартість ІТ-послуг в Україні є значно нижчою,

ніж у розвинених країнах. Це робить українські компанії привабливими для іноземних замовників.

В Україні протягом останніх років було внесено зміни в законодавчу базу, що регулює діяльність ІТ-компаній. Закон України від 15.07.2021 року № 1667-ІХ «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні», згідно з яким в Україні було створено «Дія Сіті» — унікальний правовий і податковий простір для ІТ-компаній. Крім того, передбачене надання пільг інноваційному бізнесу та інвесторам в технології, покращення правових умов для залучення капіталу, охорони прав інтелектуальної власності, укладення договорів онлайн, а також забезпечення свободи договору та безпеку ведення інноваційного підприємництва [16, с. 149].

Очікується, що темпи зростання ІТ-аутсорсингу в Україні будуть залишатися високими у найближчі роки. За прогнозами, у 2024 році ринок ІТ-аутсорсингу в Україні може сягнути 3 млрд. доларів США.

Висновки і пропозиції. Майбутні тенденції ІТ-аутсорсингу вказують на його подальше розширення та важливість у бізнес-ландшафті. Компанії все більше й більше визнаватимуть переваги

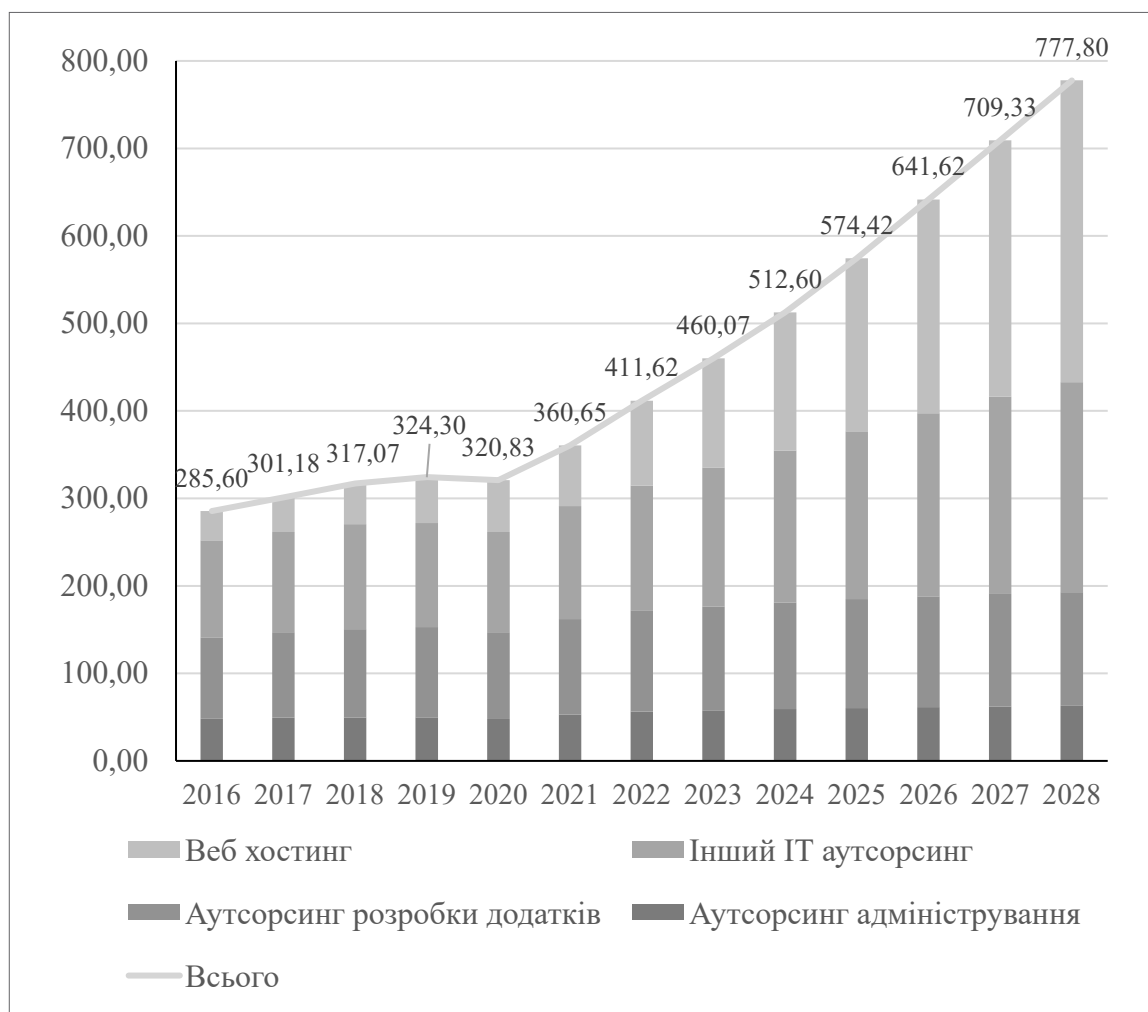


Рис. 2. Динаміка доходу світового ринку ІТ-аутсорсингу, млн. дол

майбутніх тенденцій ІТ-аутсорсингу, що призведе до більшого впровадження та швидкого переходу до більш стратегічних партнерств.

За останні роки ринок ІТ-аутсорсингу швидко зростає в усьому світі, що зумовлено основними внутрішніми чинниками: зниження витрат, доступ до кваліфікованої робочої сили та підвищення ефективності.

Зростання ринку ІТ-аутсорсингу багато в чому зумовлене макроекономічними чинниками: гло-

балізація, технологічний прогрес та зростаючий попит на спеціалізовані ІТ-послуги. Пандемія COVID-19 прискорила тенденцію до віддаленої роботи й збільшила попит на послуги ІТ-аутсорсингу.

Зростання ІТ-аутсорсингу в Україні є позитивним чинником для економіки країни. ІТ-аутсорсинг сприяє створенню нових робочих місць, припливу іноземної інвестицій та розвитку інноваційної економіки.

Література

1. Hrubenja A. 23 Eye-Opening Outsourcing Statistics for 2023. *Modern gentlemen: вебсайт*. 2021. URL: <https://moderngentlemen.net/outsourcing-statistics/> (дата звернення: 19.12.2023).
2. Будяков Г.В., Бебко С.В. Сучасні тенденції аутсорсингу інформаційних технологій. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. мол. наук., aspir. i zd. вищої osv.* (11–12 травня 2023 р.). Рівне : НУВГП, 2023. С. 185–187.
3. Будяков Г.В. Перспективні напрямки розвитку ІТ-аутсорсингу: закордонний та вітчизняний досвід. *Актуальні проблеми молоді в сучасних соціально-економічних умовах: мат. Міжнар. наук.-практ. конф.* (17 травня 2023 р.). Житомир : ЖУГІУ «Україна», 2023. С. 78–80.
4. Губарь О. Аналіз розвитку іт-аутсорсингу в Україні в умовах глобалізації бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11–1. С. 69–73. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.10>.
5. Качан Я., Кравченко П. Проблеми використання аутсорсингових послуг в Україні та шляхи їх вирішення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. Том 34 (73), № 1. С. 46–50.
6. Мешко Н.П., Єфремова М.О. Розвиток ІТ-аутсорсингу в Україні. *European Journal of Management Issues*. 2015. № 23 (5). С. 79–85. doi: <https://doi.org/10.15421/191524>.
7. Виноградова О., Совершенна О., Єсмаханова А. Особливості маркетингу взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу у воєнний час. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 65–71.
8. Future trends of outsourcing: 6 predictions for 2023. *Devabit*. URL: <https://devabit.com/blog/future-of-it-outsourcing-trends-2022> (дата звернення: 10.12.2023).
9. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 5.5% in 2023. *Gartner: вебсайт*. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-04-06-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-5-percent-in-2023> (дата звернення: 19.12.2023).
10. Annual report of the Association “IT Ukraine” 2022. *IT Ukraine Association: вебсайт*. URL: <https://itukraine.org.ua/en/report/annual-report-of-the-association-it-ukraine/#> (дата звернення: 19.12.2023).
11. *Computer Economics: вебсайт*. URL: <https://www.computereconomics.com/> (дата звернення: 19.12.2023).
12. Augmented Reality Market Size, Share & Trends Analysis Report By Component (Hardware, Software), By Display (Head-Mounted Display, Smart Glass, Head-Up Display, Handheld Devices), By Application, By Region, And Segment Forecasts, 2023–2030. *Grand view research: вебсайт*. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/augmented-reality-market> (дата звернення: 19.12.2023).
13. *GSA: вебсайт*. URL: <https://www.gsa.gov/> (дата звернення: 10.12.2023).
14. Top IT Outsourcing Companies in Ukraine. *Clutch: вебсайт*. URL: <https://clutch.co/it-services/ukraine> (дата звернення: 19.12.2023).
15. *Statista: вебсайт*. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 19.12.2023).
16. Хоменко І., Хоменко О. Особливості ІТ-галузі в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 143–152.

References

1. Hrubenja A. 23 Eye-Opening Outsourcing Statistics for 2023. *Modern gentlemen: websait*. 2021. URL: <https://moderngentlemen.net/outsourcing-statistics/>
2. Budiakov H. V., Bebko S. V. Suchasni tendentsii autsorsynhu informatsiinykh tekhnolohii. *Problemy ta perspektyvy rozvytku suchasnoi nauky: zb. tez dop. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. mol. nauk., aspir. i zd. vyshchoi osv.* (11–12 travnia 2023 r.). Rivne: NUVHP, 2023. S. 185–187 [in Ukrainian].
3. Budiakov H. V. Perspektyvni napriamky rozvytku IT-autsorsynhu: zakordonnyi ta vitchyznianni dosvid. *Aktualni problemy molodi v suchasnykh sotsialno-ekonomichnykh umovakh: mat. Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (17 travnia 2023 r.). Zhytomyr: ZhUHIU “Ukraina”, 2023. S. 78–80 [in Ukrainian].

4. Hubar O. Analiz rozvytku it-outsorsynhu v Ukraini v umovakh hlobalizatsii biznesu. *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*. 2020. № 11–1. S. 69–73. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.10> [in Ukrainian].
5. Kachan Ya., Kravchenko P. Problemy vykorystannia outsorsynhovykh posluh v Ukraini ta shliakhy yikh vyrishennia. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*. 2023. Tom 34 (73), № 1. S. 46–50 [in Ukrainian].
6. Meshko N.P., Yefremova M.O. Rozvytok IT-outsorsynhu v Ukraini. *European Journal of Management Issues*. 2015. № 23 (5). S. 79–85. doi: <https://doi.org/10.15421/191524> [in Ukrainian].
7. Vynohradova O., Sovershenna O., Yesmakhanova A. Osoblyvosti marketynhu vzaiemovidnosyn na rynku IT-outsorsynhu u voiennyi chas. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. 2023. № 25. S. 65–71 [in Ukrainian].
8. Future trends of outsourcing: 6 predictions for 2023. *Devabit*. URL: <https://devabit.com/blog/future-of-it-outsourcing-trends-2022>
9. Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 5.5% in 2023. *Gartner: vebsait*. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-04-06-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-5-percent-in-2023>
10. Annual report of the Association “IT Ukraine” 2022. *IT Ukraine Association: vebsait*. URL: <https://itukraine.org.ua/en/report/annual-report-of-the-association-it-ukraine/#>
11. *Computer Economics: vebsait*. URL: <https://www.computereconomics.com/>
12. Augmented Reality Market Size, Share & Trends Analysis Report By Component (Hardware, Software), By Display (Head-Mounted Display, Smart Glass, Head-Up Display, Handheld Devices), By Application, By Region, And Segment Forecasts, 2023–2030. *Grand view research: vebsait*. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/augmented-reality-market>
13. *GSA: vebsait*. URL: <https://www.gsa.gov/>
14. Top IT Outsourcing Companies in Ukraine. *Slutch: vebsait*. URL: <https://clutch.co/it-services/ukraine>
15. Statista: vebsait. URL: <https://www.statista.com/>
16. Khomenko I., Khomenko O. Osoblyvosti IT-haluzi v Ukraini: suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2023. № 2(34). S. 143–152 [in Ukrainian].

УДК 339:664

Глуценко Ярослава Іванівна

кандидат економічних наук, доцент

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Hlushchenko Yaroslava

PhD, Associate Professor

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

ORCID: 0000-0003-1454-0369

Сахно Катерина Сергіївна

студентка

Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Sakhno Kateryna

Student of the

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

ORCID: 0009-0006-9008-267X

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9528

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ВІТЧИЗНЯНОЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

ANALYSIS OF THE IMPACT OF THE WAR IN UKRAINE ON THE EXPORT POTENTIAL OF THE DOMESTIC FOOD INDUSTRY

Анотація. В статті здійснено огляд наявних методів оцінювання експортного потенціалу, з акцентом на експортний потенціал галузі, зокрема харчової промисловості. Визначено перелік показників для оцінювання експортного потенціалу харчової промисловості України та проведено аналіз їх динаміки. Визначено основні зміни в динаміці обраних показників після початку повномасштабного вторгнення. Узагальнено показники за групами відповідно особливостей змін в їх динаміці після початку повномасштабного вторгнення. Досліджено структурні зміни в експорті продукції харчової промисловості за товарними категоріями.

Аналіз динаміки обраних показників показав суттєві зміни в експортному потенціалі харчової промисловості України у 2022 році, зокрема суттєве скорочення спостерігається щодо таких показників як чисті обсяги експорту продукції харчової промисловості, експорт продукції харчової промисловості на душу населення, відношення українського експорту продукції харчової промисловості до загальносвітового, коефіцієнт ефективності експорту продукції харчової промисловості. Також встановлено, що харчова промисловість зазнала помірного скорочення обсягів експорту порівняно з іншими галузями вітчизняної економіки.

Метою роботи є оцінювання експортного потенціалу харчової промисловості України під впливом негативних факторів зовнішнього середовища. Методика дослідження базується на аналізі змін в динаміці показників оцінювання експортного потенціалу харчової промисловості до та після початку повномасштабного вторгнення та структурних змін в експорті. Наукова новизна полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінювання експортного потенціалу галузі, а саме запропоновано використовувати коефіцієнт ефективності експорту галузі, що є адаптованим варіантом коефіцієнту ефективності експорту, що дало змогу застосовувати наявні підходи до оцінювання експортного потенціалу країни загалом на рівні окремої галузі. Практична значимість полягає у тому, що результати оцінювання впливу війни на експортний

потенціал української харчової промисловості можуть бути використані для формування стратегій подальшого розвитку галузі та експортно-орієнтованих стратегій відновлення та розвитку вітчизняної економіки.

Ключові слова: експорт, експортний потенціал, харчова промисловість, експортний потенціал харчової промисловості, вплив війни на експортний потенціал.

Summary. The article reviews the existing methods of assessing export potential, with an emphasis on the export potential of the industry, in particular the food industry. A list of indicators for evaluating the export potential of the food industry of Ukraine was defined and an analysis of their dynamics was carried out. The main changes in the dynamics of selected indicators after the start of a full-scale invasion were determined. Indicators by groups are summarized according to the characteristics of changes in their dynamics after the start of a full-scale invasion. Structural changes in the export of food industry products by commodity category were studied.

The analysis of the dynamics of the selected indicators showed significant changes in the export potential of the food industry of Ukraine in 2022, in particular, a significant reduction is observed in such indicators as the net volume of exports of food industry products, exports of food industry products per capita, the ratio of Ukrainian exports of food industry products to the global, coefficient efficiency of export of food industry products. It was also established that the food industry experienced a moderate reduction in export volumes compared to other branches of the domestic economy.

The purpose of the work is to assess the export potential of the food industry of Ukraine under the influence of negative factors of the external environment. The research methodology is based on the analysis of changes in the dynamics of indicators for evaluating the export potential of the food industry before and after the start of a full-scale invasion and structural changes in exports. The scientific novelty consists in the improvement of the methodical approach to the assessment of the export potential of the industry, namely, it is proposed to use the coefficient of export efficiency of the industry, which is an adapted version of the coefficient of export efficiency, which made it possible to apply the existing approaches to the assessment of the export potential of the country in general at the level of a separate industry. The practical significance lies in the fact that the results of the assessment of the impact of the war on the export potential of the Ukrainian food industry can be used to form strategies for the further development of the industry and export-oriented strategies for the recovery and development of the domestic economy.

Key words: export, export potential, Food Industry, export potential of the food industry, the impact of war on export potential.

Постановка проблеми. Повномасштабне російське вторгнення спричинило суттєві наслідки для української економіки. Так, у 2022 р. спостерігається загальна рецесія вітчизняної економіки, що супроводжується погіршенням майже всіх основних макроекономічних показників. Для виходу з рецесії необхідна розробка стратегії подальшого економічного розвитку, що має базуватись на оцінці наслідків війни на окремі галузі економіки.

Харчова промисловість є важливою складовою національної економіки, а розвиток її експортного потенціалу може слугувати одним зі стимулів економічного відновлення. Таким чином для аналіз впливу війни в Україні на експортний потенціал харчової промисловості є важливим етапом формування стратегії розвитку даної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання економічної сутності, факторів розвитку та методів оцінювання економічного потенціалу досліджували такі вітчизняні вчені як: Лаврів І. М. [5], Радченко Е. Є. [12], Бондар В. Ю. [1], Чухраєва Н. М. [20], Матвеев В. В., Ярмоленко І. К. [7], Нікітіна А. В., Юдіна І. В. [9], Мельник Т. М. [8], Ховрак І. В., Безпарточка В. І., Похила М. О. [18], Ус Т. В. [16], Дунська А. Р., Харченко І. А. [4] та інші.

Проблеми та фактори розвитку вітчизняної харчової промисловості вивчали такі вчені як: Шевченко Д. М. [21], Пилипенко О. Є. [11], Дейнеко Л. В., Семененко О. [14], Римар О. Г., Мазуркевич І. О., [13] Купчак П. М., Товста Т. Л. [15], Лига Д. Л.,

Іщенко С. В., Скрипнюк К. О., Одінцов М. М. [6], Хомюс Н. Л., Солтис О. М. [19] та інші.

Втім питання оцінювання експортного потенціалу харчової промисловості в Україні під впливом негативних факторів зовнішнього середовища потребують особливої уваги в умовах воєнного стану.

Формування цілей статті. Метою статті є оцінювання експортного потенціалу харчової промисловості України під впливом негативних факторів зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. На основі опрацювання джерел [8, 17], було вирішено для оцінювання експортного потенціалу харчової промисловості України в даному дослідженні використати наступні показники: чистий обсяг експорту товарів харчової промисловості; відношення обсягів експорту товарів харчової промисловості до ВВП; відношення обсягів експорту товарів харчової промисловості до обсягу їх виробництва; відношення частки експорту продукції харчової промисловості до світового обсягу експорту даної продукції; вартість експорту продукції харчової промисловості на душу населення; коефіцієнт компаративної переваги в експорті продукції харчової промисловості; коефіцієнт ефективності експорту галузі. Серед них деякі комплексні показники заслуговують на додаткове пояснення.

Коефіцієнт компаративної переваги — це показник, що відображає, чи має країна відносну перевагу в експорті окремої товарної групи, чи

даною перевагою користуються її партнери і розраховується за формулою:

$$КП_{ij} = \ln \left(\frac{Ex_{ij} / Im_{ij}}{Ex_i / Im_i} \right) \quad (1)$$

де $КП_{ij}$ — показник компаративної переваги i -ї країни за j -м товаром;

Ex_i, Im_i — експорт та імпорт i -ї країни;

Ex_{ij}, Im_{ij} — експорт та імпорт j -го товару i -ї країни.

Якщо $КП_{ij} > 0$, то для j -го товару це означає, що i -та країна має компаративну перевагу в експорті до інших країн. При $КП_{ij} < 0$ закордонні партнери мають компаративну перевагу в експорті j -го товару [17].

Коефіцієнт ефективності експорту галузі — варіант коефіцієнту ефективності експорту, запропонованого Мельник Т. М. для оцінювання експортного потенціалу країни, адаптований для оцінювання експортного потенціалу окремої галузі, де сукупний обсяг національного та світового експорту замінено на обсяг експорту продукції галузі, а обсяги ВВП замінено на обсяги виробництва продукції галузі, що розраховується за наступною формулою:

$$EEEx_i = \frac{Ex_i / ЧН_i \cdot Ex_i / B}{Ex_c / ЧН_c \cdot Ex_i / B_i} \cdot 100 \quad (2)$$

де $EEEx_i$ — коефіцієнт ефективності експорту галузі;

Ex_i — експорт продукції галузі експорт i -ї країни;

Ex_c — світовий експорт продукції галузі;

$ЧН_i$ — чисельність населення i -ї країни;

$ЧН_c$ — чисельність населення світу;

B_i — обсяг виробництва продукції галузі в i -й країні;

B_c — світовий обсяг виробництва продукції галузі.

Традиційно частка продукції харчової промисловості в структурі українського експорту (рис. 1) протягом останніх років складає 5,5–6,8%, при цьому спостерігається тенденція до її зростання (так, наприклад до 2009 р. вона майже завжди становила до 4%, а протягом 2009–2012 рр., — коливалась у межах 4,3–5,3%).

З даних рис. 1 також видно, що у 2022 р. частка харчової промисловості в експорті дещо збільшилась порівняно з 2021 р. Проте варто зазначити, що по-перше, показник 2022 р. цілком відповідає наявному тренду, та по-друге, дане збільшення є результатом того, що експорт продукції харчової промисловості зазнав меншого скорочення порівняно із сукупним експортом. Так, рис. 2 демонструє, що чисті значення експорту скоротились на 34% порівняно з 2021 р., сягнувши рекордно низьких показників за останні 10 років, на рівні з найнижчими значеннями 2015–2016 рр.

З даних таблиці 1 видно, що загалом експорт товарів у 2022 р. скоротився на 35% порівняно з аналогічним показником 2021 р. Експорт продукції харчової промисловості скоротився лише трохи менше — на 34%. Найбільшого скорочення зазнали такі галузі як металургія, хімічна промисловість, мінеральні продукти, а найменшого — сільське господарство та текстильна промисловість. Харчову промисловість можна віднести до галузей, де спостерігається скорочення в межах середнього.

Структурно (відповідно до класифікації УКТЗЕД) серед суттєвих змін в експорті продукції харчової промисловості у 2022 р. порівняно з довоєнними роками можна виділити наступні (таблиця 2, рис. 3):
 – найбільшого скорочення зазнав експорт тютюну та його промислових замінників — 69%;
 – за окремими категоріями спостерігається зростання експорту, зокрема продукти з м'яса та риби — 7%, цукор і кондитерські вироби з нього — 22%, продукти переробки овочів — 11%;

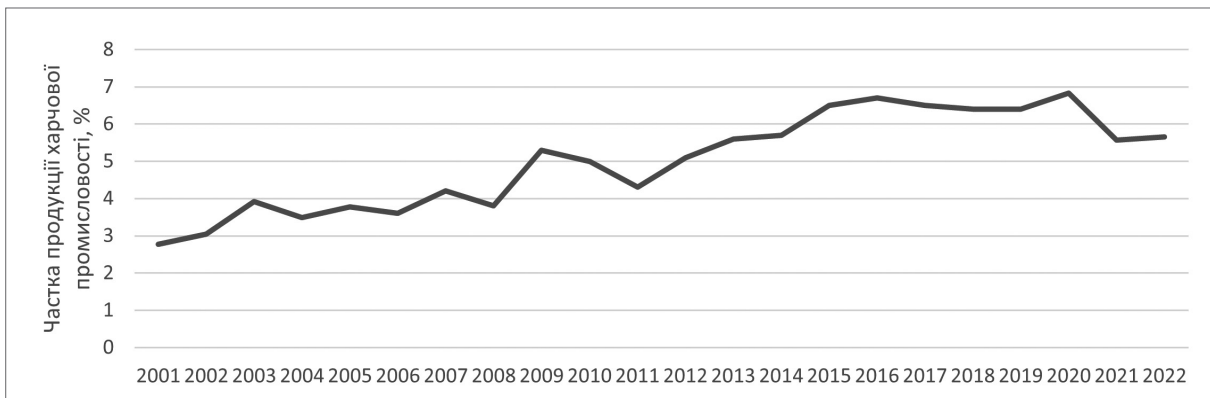


Рис. 1. Динаміка частки продукції харчової промисловості в структурі українського експорту протягом 2001–2022 років

Джерело: побудовано на основі [3]

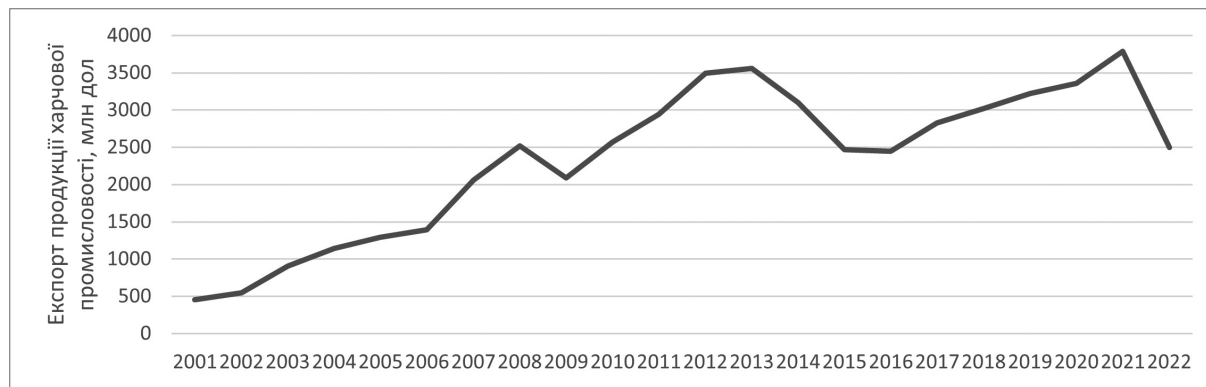


Рис. 2. Динаміка обсягу українського експорту продукції харчової промисловості протягом 2001–2022 років

Джерело: побудовано на основі [3]

– за рештою категорій скорочення обсягів експорту сягає від 32 до 39 відсотків, що в цілому корелює із загальногалузевим скороченням у розмірі 34%.

Динаміка відношення вітчизняного експорту продукції харчової промисловості до ВВП (рис. 4) показує, що найбільше значення даного показника було досягнуто у 2015 р., та починаючи з наступ-

ного року спостерігається тенденція до скорочення. У 2022 р. дана тенденція дещо посилилась. За темпами скорочення відношення експорту продукції харчової промисловості до ВВП (таблиця 3), можна побачити, що у 2022 р. спостерігається найбільше скорочення — 18% порівняно із середнім за вказаний період значенням у 7,4%, Другий

Таблиця 1

Порівняння скорочення обсягів українського експорту товарів за окремими галузями у 2022 р. порівняно з 2021 р.

Галузь	Обсяг експорту у 2021 р., млн. дол	Обсяг експорту у 2022 р., млн. дол	Скорочення
Металургія	15991	6003,462	62%
Хімічна промисловість	2815,604	1286,753	54%
Мінеральні продукти	8414373	4322523	49%
Харчова промисловість	3788,475	2496,887	34%
Машинобудування	5936,602	4092,763	31%
Текстильна промисловість	864,9846	671,5175	22%
Сільське господарство	23920,46	20893,07	13%
Всього	68072,33	44135,59	35%

Джерело: складено на основі [3]

Таблиця 2

Структура українського експорту продукції харчової промисловості за УКТЗЕД протягом 2018–2022 рр.

Категорія	Обсяг експорту за роками, млн. дол				
	2018	2019	2020	2021	2022
Продукти з м'яса, риби	21,75	22,84	22,58	28,87	30,83
Цукор і кондитерські вироби з цукру	366,88	254,39	250,27	246,53	299,57
Какао та продукти з нього	204,08	204,59	201,37	224,01	147,03
Готові продукти із зерна	268,31	269,37	313,08	414,60	251,79
Продукти переробки овочів	172,29	191,86	172,63	200,57	222,61
Різні харчові продукти	131,98	142,68	159,57	177,29	119,69
Алкогільні і безалкогільні напої та оцет	229,84	210,82	223,69	310,45	204,71
Залишки і відходи харчової промисловості	1224,76	1486,23	1576,50	1733,14	1081,83
Тютюн і промислові замітники тютюну	398,71	437,61	441,35	453,01	138,83

Джерело: складено на основі [3]

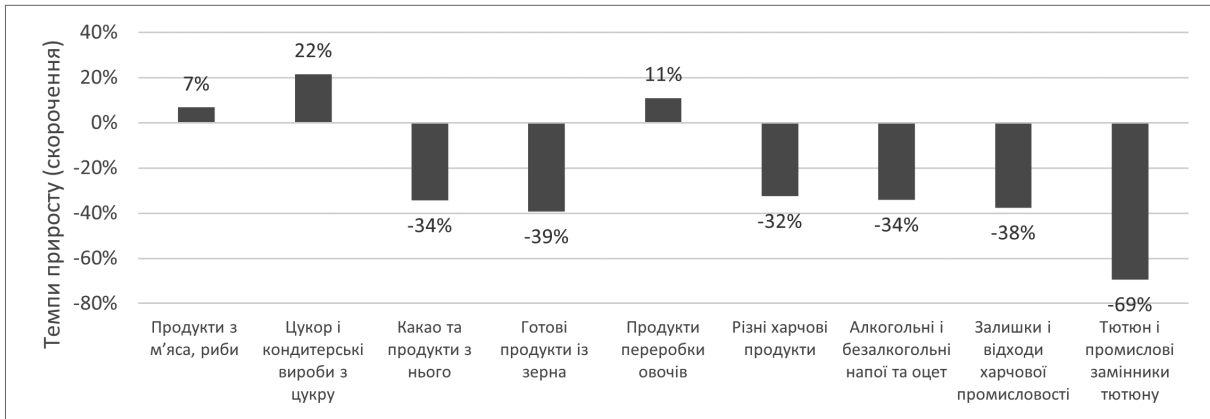


Рис. 3. Темпи приросту (скорочення) обсягів експорту окремих видів продукції харчової промисловості за УКТЗЕД у 2022 р. порівняно з 2021 р.

Джерело: побудовано на основі [3]

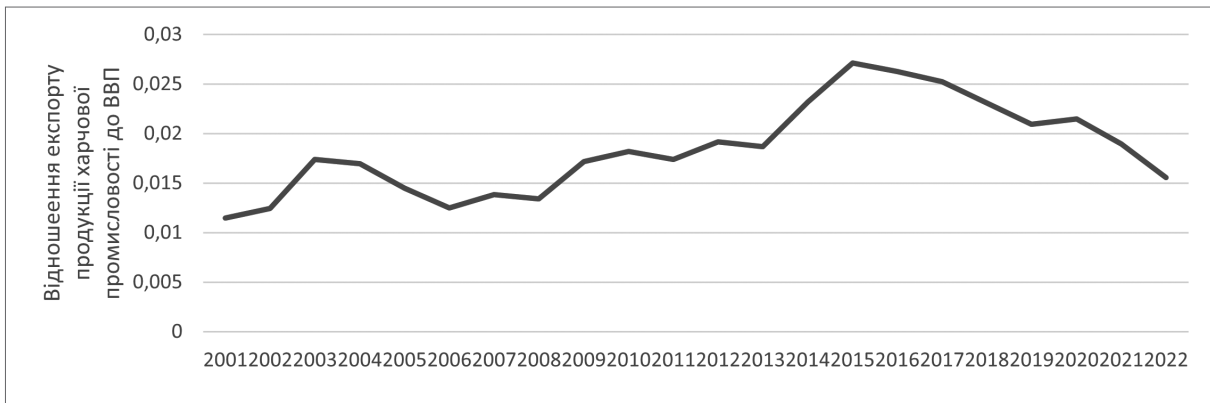


Рис. 4. Динаміка відношення експорту продукції харчової промисловості до ВВП України протягом 2001–2022 рр.

Джерело: побудовано на основі [2; 3]

найбільший обсяг скорочення показника спостерігався у 2021 р. — 11,6%. Отже, негативний тренд за даним показником спостерігався ще до початку російського вторгнення.

Щодо динаміки відношення експорту продукції харчової промисловості до її загального виробницт-

ва в Україні (рис. 5) можна спостерігати дещо схожу картину: показник досягає піку у 2015 р., а потім починає поступово скорочуватись.

Проте відмінність полягає у менших темпах скорочення (таблиця 4). Так, середнє значення за аналогічний період становить 2,9%, а скорочення

Таблиця 3

Річні темпи скорочення відношення експорту продукції харчової промисловості до ВВП України протягом 2016–2022 рр.

Рік	Темпи скорочення
2016	3,2%
2017	3,9%
2018	8,6%
2019	9,3%
2020	-2,5%
2021	11,6%
2022	18,0%
Середнє значення	7,4%

Джерело: складено на основі [2; 3]

Таблиця 4

Темпи скорочення відношення експорту продукції харчової промисловості до її загального виробництва в Україні протягом 2016–2022 рр.

Рік	Темпи скорочення
2016	5,7%
2017	-0,5%
2018	-1,9%
2019	2,3%
2020	2,2%
2021	6,5%
2022	5,8%
Середнє значення	2,9%

Джерело: складено на основі [3; 10]

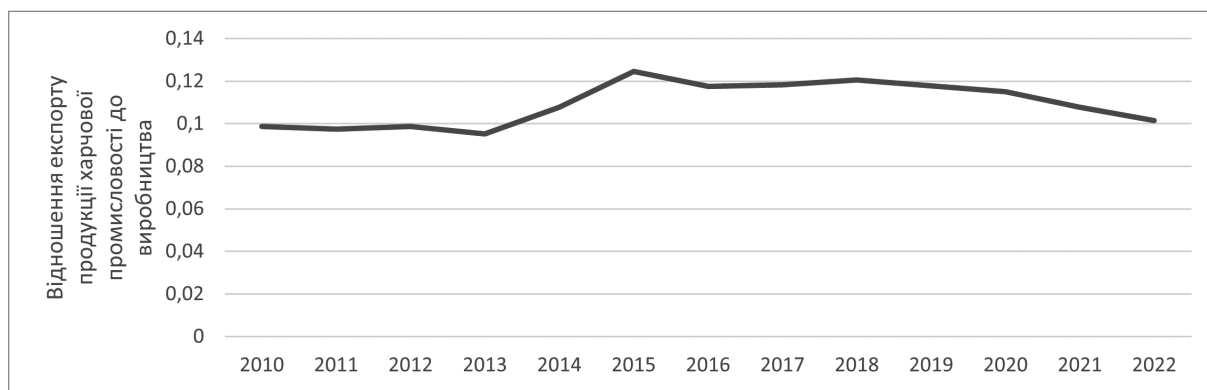


Рис. 5. Динаміка відношення експорту продукції харчової промисловості до загального виробництва продукції харчової промисловості в Україні протягом 2010–2022 рр.

Джерело: побудовано на основі [3; 10]

у 2022 р. становило 5,8%. Також слід зазначити, що темп скорочення даного показника у 2022 р. був не найбільшим за період— у 2021 р. спостерігалось скорочення у 6,5%.

Динаміка експорту продукції харчової промисловості на душу населення (рис. 6) навпаки мала тенденцію до зростання протягом 2016–2021 рр.

Даний показник сягнув максимуму у 2021 р., коли склав 86,5 дол/ос, проте в 2022 р. скоротився 65,7 дол/ос. Враховуючи попередню динаміку, можна відзначити чіткий вплив початку повномасштабної війни на експорт продукції харчової промисловості на душу населення в Україні. Проте слід зазначити, що через складність оцінки населення України

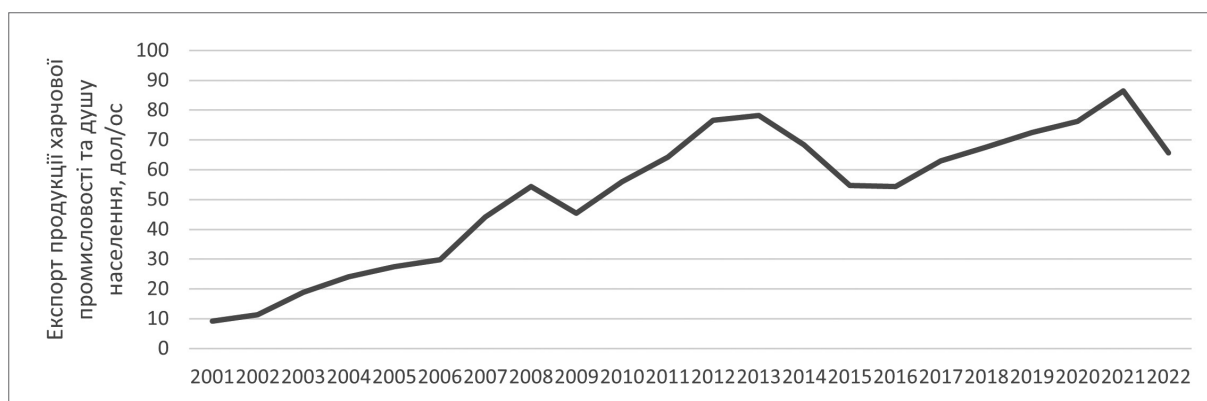


Рис. 6. Динаміка експорту продукції харчової промисловості на душу населення в Україні протягом 2001–2022 рр., дол/ос.

Джерело: побудовано на основі [3; 10]

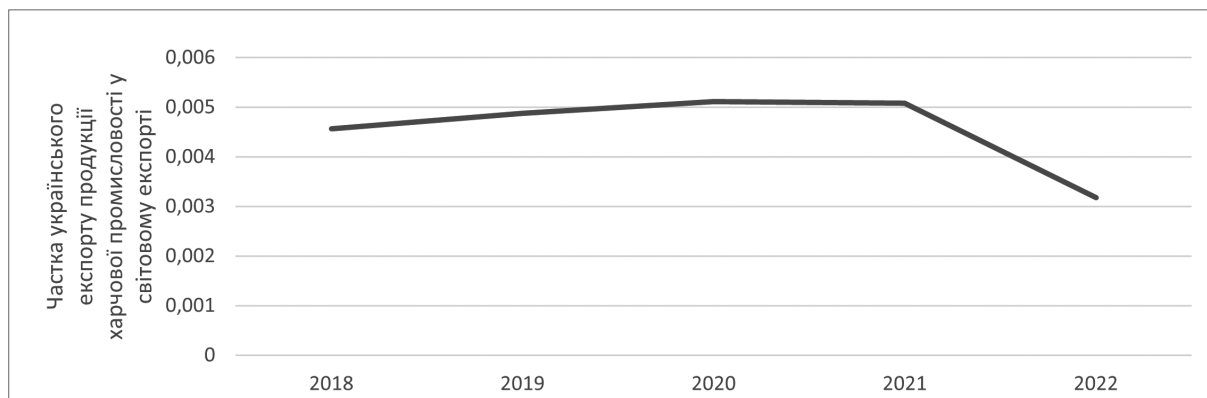


Рис. 7. Динаміка частки українського експорту продукції харчової промисловості в структурі загального світового експорту продукції харчової промисловості протягом 2018–2022 рр.

Джерело: побудовано на основі [3; 23]

Таблиця 5

Частки українського експорту продукції харчової промисловості в структурі світового експорту за основними категоріями протягом 2018–2022 рр.

Категорія	Частка українського експорту за роками				
	2018	2019	2020	2021	2022
Продукти з м'яса, риби	0,000409	0,00044	0,000424	0,00049	0,0005
Цукор і кондитерські вироби з цукру	0,008689	0,006336	0,005783	0,00503	0,005284
Какао та продукти з нього	0,004113	0,004069	0,004036	0,003958	0,002699
Готові продукти із зерна	0,003459	0,003394	0,003842	0,00468	0,002627
Продукти переробки овочів	0,002627	0,002972	0,002683	0,002801	0,002874
Різні харчові продукти	0,001698	0,001801	0,001903	0,001856	0,001219
Алкогільні і безалкогільні напої та оцет	0,001843	0,001695	0,001876	0,002206	0,001384
Залишки і відходи харчової промисловості	0,00982	0,011952	0,013224	0,012314	0,007314
Тютюн і промислові замітники тютюну	0,008658	0,009534	0,010436	0,01024	0,002948
Загалом	0,004564	0,004878	0,005117	0,005079	0,003172

Джерело: складено на основі [3; 23]

в умовах війни та значні розбіжності між різними оцінками, значення експорту продукції на душу населення може суттєво варіюватись.

Розглядаючи динаміку відношення українсько-го до загальносвітового експорту продукції харчової промисловості (рис. 7), можна побачити значне скорочення у 2022 р. порівняно з 2021 р., при тому, що протягом попередніх років даний показник або залишався беззмінним, або демонстрував незначне зростання. Основною причиною є те, що

у 2022 р., коли український експорт продукції харчової промисловості скоротився на 34%, глобальний експорт зріс на 6%.

Структурно (таблиця 5) за окремими категоріями можна спостерігати незначне зростання частки українського експорту. Це ті категорії по яким спостерігається зростання чистих значень експорту у 2022 р., а саме:

- продукти з м'яса та риби;
- цукор і кондитерські вироби з цукру;

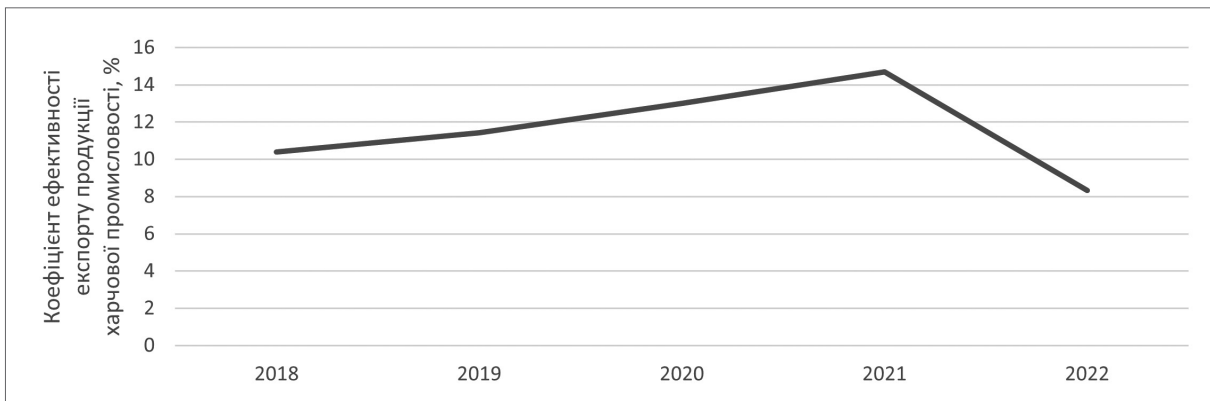


Рис. 8. Динаміка коефіцієнту ефективності експорту продукції харчової промисловості України протягом 2018–2022 рр., %

Джерело: побудовано на основі [2; 3; 10; 22; 23]

Таблиця 5

Коефіцієнти ефективності експорту продукції харчової промисловості в Україні та темпи приросту протягом 2018–2022 рр.

Рік	Коефіцієнт ефективності експорту	Темпи приросту (скорочення)
2018	10,389	—
2019	11,415	9,9%
2020	13,005	13,9%
2021	14,695	13,0%
2022	8,339	-43,3%

Джерело: складено на основі [2; 3; 10; 22; 23]

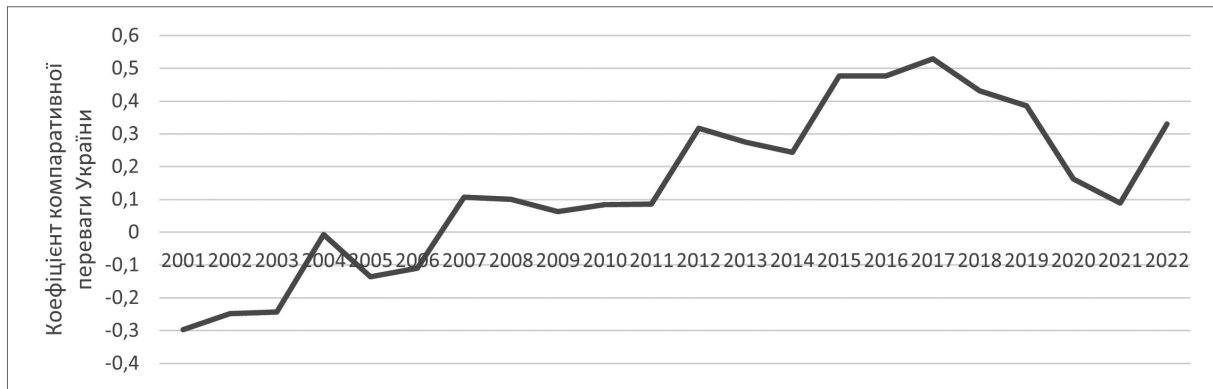


Рис. 9. Динаміка коефіцієнту компаративної переваги України в експорті продукції харчової промисловості протягом 2001–2022 рр.

Джерело: побудовано на основі [2; 3]

– продукти переробки овочів.

Динаміка коефіцієнту ефективності експорту продукції харчової промисловості (рис. 8) показує, що протягом 2018–2021 рр. даний показник мав тенденцію до зростання з темпами приросту від 9,9 до 13,9%, проте у 2022 р. відбулось значне скорочення — на 43,3%.

Динаміка коефіцієнту компаративної переваги України в експорті продукції харчової промисловості (рис. 9) є досить нестабільною, проте можна виділити декілька трендів:

- по-перше, протягом 2001–2017 рр. спостерігалось поступе зростання із суттєвими коливаннями;
- по-друге, до 2007 р. значення показника були негативними, проте починаючи з 2007 р. і далі, вони стали позитивними;
- по-третє, протягом 2018–2021 рр. показник показував скорочення, опустившись з 0,53 до 0,09 за 5 років;
- у 2022 р. можна спостерігати суттєве зростання показника; враховуючи скорочення як загального експорту, так і експорту продукції харчової промисловості в даному році, такі зміни показника можна пояснити змінами у внутрішньому споживанні, а не реальними перевагами вітчизняних експортерів.

Отже, підсумовуючи отримані дані, можна зробити висновок, що війна в Україні мала відчутний негативний вплив на експортний потенціал української харчової промисловості. Даний вплив виражається у погіршенні таких показників як:

- обсяги експорту продукції харчової промисловості;
- експорт продукції харчової промисловості на душу населення;
- відношення українського експорту продукції харчової промисловості до загальносвітового;
- коефіцієнт ефективності експорту продукції харчової промисловості.

При цьому за рядом інших показників динаміка не відображає змін в тренді у 2022 р. До цих показників можна віднести:

- частку продукції харчової промисловості в структурі загального експорту;
- відношення експорту продукції харчової промисловості до ВВП;
- відношення експорту продукції харчової промисловості до обсягів виробництва,

Відсутність суттєвих змін в динаміці цих показників пояснюється загальною рецесією української економіки під час війни, тобто при скороченні виробництва продукції харчової промисловості, ВВП загалом, експорту як продукції харчової промисловості так і загального, пропорції не зазнали суттєвих змін.

Висновки. На основі проведеного дослідження динаміки показників оцінювання експортного потенціалу харчової промисловості України можна визначити, що на фоні російського вторгнення харчова промисловість як і більшість інших галузей вітчизняної економіки зазнала скорочення експортного потенціалу, що полягає у негативних змінах основних показників, що було розглянуто у 2022 р. Визначено, що для харчової промисловості притаманне помірне зменшення обсягів експорту порівняно з іншими галузями, при цьому за рядом показників, що були досліджені, спостерігається збереження довоєнного тренду у 2022 р. Таким чином, експортний потенціал харчової промисловості України натуральним чином зазнав негативного впливу під час війни, проте галузь активно здійснювати експорту діяльність, а за деякими окремими видами продукції спостерігається зростання обсягів експорту. Загалом Україна змогла зберегти значну частину експортного потенціалу харчової промисловості в умовах воєнного стану.

Перспективи подальших досліджень полягають у площині аналізу факторів розвитку експортного потенціалу харчової промисловості України як у довоєнний час, так і в умовах воєнного стану, та визначенні шляхів його розвитку.

Література

1. Бондар В.Ю. Експортний потенціал як фактор розвитку підприємства. Сучасний менеджмент: науково-практична конференція (17–18 лютого 2023 р.). Київ, 2023. С. 48–51. URL: <https://molodyivchenyi.ua/omr/index.php/conference/catalog/download/28/567/1148-1> (дата звернення: 15.12.2023).
2. *World Bank Open Data: офіційний вебсайт*. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення: 29.12.2023).
3. *Державна служба статистики України: офіційний вебсайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.12.2023).
4. Дунська А.Р., Харченко І.А. Науково-методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: II Міжнародна науково-практична конференція* (17 травня 2021 р.). Київ, 2021. С. 162–163. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230862> (дата звернення: 21.12.2023).
5. Лаврів І.М. Теоретичні аспекти формування експортного потенціалу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 8, Ч. 1. С. 129–131. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvumevcg_2016_8\(1\)_32.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvumevcg_2016_8(1)_32.pdf) (дата звернення: 20.12.2023).
6. Ліга Д.Л., Іщенко С.В., Скрипнюк К.О., Одинцов М.М. Сучасний стан і перспективи розвитку харчової промисловості України. *Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації: IV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція* (5–7 листопада 2019 р.). Кременчук, 2019. С. 32–35. URL: http://econ.kdu.edu.ua/files/files/inter-konf.2019_tezu.pdf#page=32 (дата звернення: 15.12.2023).
7. Матвеев В.В., Ярмоленко І.К. Експортний потенціал підприємства: сутність і особливості формування. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3739> (дата звернення: 21.12.2023).
8. Мельник Т.М. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. *Міжнародна економічна політика*. 2008. Вип. 1–2. С. 241–271. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Мер_2008_1-2_11.pdf (дата звернення: 16.12.2023).
9. Нікітіна А.В., Юдіна І.В. Удосконалення теоретико-методичних основ експортного потенціалу підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 24–27. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/7.pdf (дата звернення: 15.12.2023).
10. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют (2023). *Національний банк України: офіційний вебсайт*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> (дата звернення: 20.12.2023).
11. Пилипенко О.Є. Розвиток харчової промисловості України. *Економіка і соціальний розвиток*. 2017. Том 23, № 3. С. 15–25. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Npnukht_2017_23_3_4.pdf (дата звернення: 20.12.2023).
12. Радченко Е.Є. Визначення сутності поняття «експортний потенціал країни». *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2013. Вип. 34. С. 205–212. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vzuk_2013_34_29.pdf (дата звернення: 21.12.2023).
13. Римар О.Г., Мазуркевич І.О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 66–70. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4885&i=10> (дата звернення: 16.12.2023).
14. Семеренко О. Аналіз розвитку харчової промисловості України. *Економічний вісник Університету Григорія Сковороди в Переяславі*. 2017. Вип. 33. С. 168–182. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=562021> (дата звернення: 23.12.2023).
15. Товста Т.Л. Інвестиційний фактор розвитку харчової промисловості України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 2. С. 18–20. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ipd_2009_2_7.pdf (дата звернення: 23.12.2023).
16. Ус Т.В. Сутність та аналіз методичних підходів до оцінки експортного потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 119–127. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/24.pdf> (дата звернення: 18.12.2023).
17. Ханова О.В., Смаль В.В. Використання коефіцієнта компаративної переваги при дослідженні особливостей міжнародного економічного співробітництва України та країн центральної Європи (на прикладі Австрії, Швейцарії, Німеччини). *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2014. Т. 1, Вип. 3. С. 81–84. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/4508/4081> (дата звернення: 16.12.2023).
18. Ховрак І.В., Безпарточка В.І., Похила М.О. Оцінка експортного потенціалу України в контексті сучасних інтеграційних процесів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 277–282. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/55.pdf> (дата звернення: 20.12.2023).

19. Хомюс Н. Л., Солтис О. М. Харчова промисловість в Україні: тенденції та перспективи розвитку на засадах сталості та інклюзивності. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 141–148. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/632> (дата звернення: 21.12.2023).

20. Чухраєва Н. М. Сутність та структура експортного потенціалу промислових підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. № 4–5. С. 73–77. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=drep_2017_4-5_16 (дата звернення: 20.12.2023).

21. Шевченко Д. М. Перспективи повоєнного відновлення харчового виробництва. *Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (2 березня 2023 р.). Харків, 2023. С. 201–203. URL: https://www.researchgate.net/profile/Irina-Nagorna-2/publication/370073155_Donorska_dopomoga_ak_metod_vidnovlenna_ekonomiki_kraini_svitovij_dosvid/links/643e3e9ee881690c4be074ad/Donorska-dopomoga-ak-metod-vidnovlenna-ekonomiki-kraini-svitovij-dosvid.pdf#page=201 (дата звернення: 21.12.2023).

22. Food worldwide statistics. *Statista*. 2023. URL: <https://www.statista.com/outlook/io/manufacturing/consumer-goods/food/worldwide#value-added> (дата звернення: 23.12.2023).

23. International Trade Center Trade Map. URL: <https://www.trademap.org/Index.aspx> (дата звернення: 15.12.2023).

References

1. Bondar, V. Yu. (2023). Eksportnyi potentsial yak faktor rozvytku pidpryiemstva [Export potential as a factor of enterprise development]. *Suchasnyi menedzhment: naukovo-praktychna konferentsiia — Modern management: scientific and practical conference*. (pp. 48–51). Kyiv. Retrieved from <https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/download/28/567/1148-1> [in Ukrainian].

2. *World Bank Open Data: ofitsiyni vebsait — World Bank Data: official website*. Retrieved from <https://data.worldbank.org/>

3. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiyni vebsait — State Statistics Committee of Ukraine: official website*. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

4. Dunska, A. R., & Kharchenko, I. A. (2021). Naukovo-metodychni pidkhody do otsiniuvannia eksportnoho potentsialu pidpryiemstva [Scientific and methodical approaches to evaluating the export potential of the enterprise]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: II Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia — Business, innovations, management: problems and prospects: II International Scientific and Practical Conference*. (pp. 162–163). Kyiv. Retrieved from <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230862> [in Ukrainian].

5. Lavriv, I. M. (2016). Teoretychni aspekty formuvannia eksportnoho potentsialu [Theoretical aspects of export potential formation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 8, 1, 129–131. Retrieved from [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvuumevcg_2016_8\(1\)_32.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvuumevcg_2016_8(1)_32.pdf) [in Ukrainian].

6. Lyha, D. L., Ishchenko, S. V., Skrypniuk, K. O., & Odintsov, M. M. (2019). Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku kharchovoi promyslovosti Ukrainy [The current state and prospects for the development of the food industry of Ukraine]. *Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku kharchovoi promyslovosti Ukrainy. Stratehichno-innovatsiyni rozvytok subiektiv ekonomichnoi systemy v umovakh hlobalizatsii: IV Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia — The current state and prospects for the development of the food industry of Ukraine. Strategic and innovative development of subjects of the economic system in the conditions of globalization: IV International Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 32–35). Kremenichuk. Retrieved from http://econ.kdu.edu.ua/files/files/inter-konf.2019_tczy.pdf#page=32 [in Ukrainian].

7. Matvieiev, V. V., & Yarmolenko, I. K. (2015). Eksportnyi potentsial pidpryiemstva: sutnist i osoblyvosti formuvannia [Export potential of the enterprise: the essence and peculiarities of formation]. *Efektivna ekonomika*, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3739> [in Ukrainian].

8. Melnyk, T. M. (2008). Eksportnyi potentsial Ukrainy: metodolohiia otsinky ta analiz [Ukraine's export potential: evaluation methodology and analysis]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, 1–2, 241–271. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Mep_2008_1-2_11.pdf [in Ukrainian].

9. Nikitina, A. V., & Yudina, I. V. (2018). Udoskonalennia teoretyko-metodychnykh osnov eksportnoho potentsialu pidpryiemstva v umovakh pohlyblennia yevrointehratsiynykh protsesiv [Improving the theoretical and methodological foundations of the enterprise's export potential in the context of deepening European integration processes]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 34, 24–27. Retrieved from http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/7.pdf [in Ukrainian].

10. Ofitsiyni kurs hryvni shchodo inozemnykh valiut [Official exchange rate of the hryvnia against foreign currencies]. (2023). *Natsionalnyi bank Ukrainy: ofitsiyni vebsait — National Bank of Ukraine: official website*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart> [in Ukrainian].

11. Pylypenko, O. Ye. (2017). Rozvytok kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Development of food industry of Ukraine. Economy and social development]. *Ekonomika i sotsialnyi rozvytok*, 23(3), 15–25. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Npnukht_2017_23_3_4.pdf [in Ukrainian].
12. Radchenko, E. Ye. (2013). Vyznachennia sutnosti poniattia “eksportnyi potentsial krainy” [Definition of the essence of the concept of “export potential of the country”]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, 34, 205–212. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vzuk_2013_34_29.pdf [in Ukrainian].
13. Rymar, O.H., & Mazurkevych, I.O. (2021). Problemy ta perspektyvy rozvytku kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Problems and prospects of the development of the food industry of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, 3, 66–70. Retrieved from <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4885&i=10> [in Ukrainian].
14. Semerenko, O. (2017). Analiz rozvytku kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Analysis of the development of the food industry of Ukraine]. *Ekonomichniy visnyk Universytetu Hryhoriia Skovorody v Pereiaslavi*, 33, 66–70. Retrieved from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=562021> [in Ukrainian].
15. Tovsta, T.L. (2009). Investytsiyni faktor rozvytku kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Investment factor in the development of the food industry of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 2, 18–20. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/ipd_2009_2_7.pdf [in Ukrainian].
16. Us, T. V. (2018). Sutnist ta analiz metodychnykh pidkhodiv do otsinky eksportnoho potentsialu pidpriemstva [The essence and analysis of methodical approaches to the assessment of the export potential of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 22, 119–127. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/24.pdf> [in Ukrainian].
17. Khanova, O.V., & Smal, V.V. (2014). Vykorystannia koefitsiienta komparatyvnoi perevahy pry doslidzhenni osoblyvostei mizhnarodnoho ekonomichnoho spivrobotnytstva Ukrainy ta krain tsentralnoi Yevropy (na prykladi Avstrii, Shveitsarii, Nimechchyny) [The use of the coefficient of comparative advantage in the study of the peculiarities of international economic cooperation of Ukraine and the countries of Central Europe (using the example of Austria, Switzerland, Germany)]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina*, 1 (3), 81–84. Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/4508/4081> [in Ukrainian].
18. Khovrak, I.V., Bezpatochka, V.I., & Pokhyla, M.O. (2015). Otsinka eksportnoho potentsialu Ukrainy v konteksti suchasnykh intehratsiinykh protsesiv [Evaluation of Ukraine’s export potential in the context of modern integration processes]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 5, 277–282. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/55.pdf> [in Ukrainian].
19. Khomius, N.L., & Soltys, O.M. (2023). Kharchova promyslovist v Ukraini: tendentsii ta perspektyvy rozvytku na zasadakh stalosti ta inkluzyvnosti [Food industry in Ukraine: trends and prospects for development on the basis of sustainability and inclusiveness]. *Stalyi rozvytok Ekonomiky*, 1(46), 141–148. Retrieved from <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/632> [in Ukrainian].
20. Chuhraeva, N.M. (2017). The essence and structure of the export potential of industrial enterprises [The essence and structure of the export potential of industrial enterprises]. *State and Regions, Series: Economy and Entrepreneurship*, 4–5, 73–77. Retrieved from http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=drep_2017_4-5_16 [in Ukrainian].
21. Shevchenko, D.M. (2023). Perspektyvy povoiennoho vidnovlennia kharchovoho vyrobnytstva [Prospects of post-war restoration of food production]. *Vidnovlennia ta modernizatsiia ekonomiky Ukrainy: vyklyky, priorityty, praktyky: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii — Restoration and modernization of the economy of Ukraine: challenges, priorities, practices: materials of the International Scientific and Practical Conference*. (pp. 201–203). Kharkiv. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Irina-Nagorna-2/publication/370073155_Donorska_dopomoga_ak_metod_vidnovlenna_ekonomiki_kraini_svitovij_dosvid/links/643e3e9ee881690c4be074ad/Donorska-dopomoga-ak-metod-vidnovlenna-ekonomiki-kraini-svitovij-dosvid.pdf#page=201 [in Ukrainian].
22. Food worldwide statistics (2023). *Statista*. Retrieved from <https://www.statista.com/outlook/io/manufacturing/consumer-goods/food/worldwide#value-added>
23. International Trade Center Trade Map. Retrieved from <https://www.trademap.org/Index.aspx>

УДК 65.01:658

Далик Володимир Петрович
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет «Львівська політехніка»
Dalyk Volodymyr
PhD in Economics, Associate Professor
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-0004-2270

Білоус Володимир Орестович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Bilous Volodymyr
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-7398-3297

Кіндратів Роман Володимирович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Kindrativ Roman
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-5052-0118

Кулеба Борис Васильович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Kuleba Borys
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0008-1661-0328

Стасюк Петро Володимирович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Stasiuk Petro
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0000-2559-0770

Неведров Володимир Олександрович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Nieviedrov Volodymyr
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0004-7861-1052

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9124

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

DIGITAL TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Анотація. Метою статті є дослідити особливості впровадження цифрових технологій в управління персоналом на підприємстві. Визначено, що цифрове управління персоналом – це оптимізація процесів управління персоналом за допомогою аналітики, соціальних, мобільних і хмарних технологій для підвищення продуктивності працівників і покращення взаємодії між ними. Встановлено, що серед інноваційних підходів до управління персоналом варто виділити систему управління якістю «інвестування у персонал», яка передбачає поєднання людських ресурсів і корпоративного менеджменту, заснованого на формулі продуктивної взаємодії керівників і підлеглих для підвищення ефективності діяльності підприємства. З'ясовано, що одним із значущих нововведень в управлінні персоналом є контролінг, який виступає своєрідною гарантією ефективних управлінських дій, специфічним опорним механізмом у сфері управління. Виявлено, що інформаційні системи управління безперервно та швидко забезпечують керівництво надійною інформацією, необхідною для прийняття точних і зважених управлінських рішень. Визначено, що ключовим завданням цифрової трансформації для фахівців з управління персоналом є створення ефективного підбору персоналу, навчання та інновації, а також залучення мотивованих співробітників, які можуть досягти цільових результатів. Розкрито основні принципи управління персоналом. Виділено та охарактеризовано способи дистанційного управління персоналом. Виявлено, що застосування інноваційних цифрових технологій сприятиме підвищенню продуктивності праці, підвищенню кваліфікації та перепідготовці персоналу, створенню творчого середовища для індивідуального розвитку кожного працівника та підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок творчої спрямованості. Ефективність впровадження цифрових технологій в управління персоналом підвищує конкурентоспроможність діяльності підприємства. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень, при удосконаленні практичних аспектів щодо розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: підприємство, інновації, цифрові технології, бізнес-процеси, працівники економічна діагностика, ефективність, цілі підприємства, прибуток, результат, розвиток.

Summary. The purpose of the article is to study the features of the introduction of digital technologies in personnel management at the enterprise. It has been determined that digital personnel management is the optimization of personnel management processes using analytics, social, mobile and cloud technologies to increase employee productivity and improve interaction between them. It has been established that among the innovative approaches to personnel management, it is necessary to single out the quality management system «investing in personnel», which provides for a combination of human resources and corporate management based on the formula of productive interaction between managers and subordinates to improve the efficiency of the enterprise. It was found out that one of the significant innovations in personnel management is controlling, which acts as a kind of guarantee of effective management actions, a specific support mechanism in the field of management. It has been established that management information systems continuously and quickly provide management with reliable information necessary for making accurate and balanced management decisions. It has been determined that the key task of digital transformation for HR professionals is to create effective recruitment, training and innovation, as well as attract targeted employees who can achieve targeted results. The main principles of personnel management are disclosed. The methods of remote personnel management are singled out and characterized. It has been established that the use of innovative digital technologies will help increase labor productivity, improve the skills and retraining of personnel, create a creative environment for the individual development of each employee and improve the efficiency of personnel management through creative focus. The effectiveness of the introduction of digital technologies in personnel management increases the competitiveness of the enterprise. All this must be taken into account in the future of further research when improving the practical aspects of the development and implementation of an enterprise development strategy.

Key words: enterprise, innovations, digital technologies, business processes, employees, economic diagnostics, efficiency, enterprise goals, profit, result, development.

Постановка проблеми. Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють необхідність розробки принципово нового підходу до управління людськими ресурсами, визнаючи, що найважливішим активом підприємства є її працівники. Оскільки ринкове середовище для функціонування підприємств постійно змінюється, технологія, що лежить в основі систем управління людськими ресурсами, потребує постійного оновлення та уточнення. Тому

для побудови високоефективної системи управління людськими ресурсами необхідні дослідження.

Швидке впровадження нових технологій, нових способів організації виробництва, занепад і зникнення окремих підприємств, поява нових сфер зайнятості, комп'ютерів, електронних комунікацій та Інтернету змінюють спосіб ведення бізнесу та взаємодії людей у процесі управління персоналом. Тому обґрунтування необхідності розвитку

цієї системи дає поштовх до використання нових інноваційних технологій і методів управління персоналом на сучасних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми впровадження і використання цифрових технологій в управління персоналом підприємства є предметом досліджень багатьох науковців та практиків. Зокрема, ці питання досліджували: Н. Базалійська [1], М. Ведерніков [2], І. Дашко [3], Т. Збрицька [4], І. Кичко [5], І. Колобердянко [6], О. Кравчук [7], Х. Махмудов [8], Х. Снігур [9], О. Третяк [10], А. Холодницька [11], О. Череп [12] та інші. Проте, акцентуючи увагу на дослідженнях науковців, доцільно відзначити, що не до кінця є розкритими питання впровадження цифрових технологій в управління персоналом на підприємстві, з урахуванням ідей та положень, теоретичних і практичних аспектів з дослідження операцій, діагностики діяльності та розвитку підприємства [13–65], у різних сферах, складових і станів його діяльності.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості впровадження цифрових технологій в управління персоналом на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні, в добу зміни епох і переходу від традиційного суспільства до цифрового, значення цифрових технологій в управлінні персоналом значно зростає.

Перехід України до цифрової економіки знаменує собою новий етап розвитку управління персоналом та призводить до змін у роботі кадрових служб, які потребують впровадження цифрових інструментів відповідно до природи системи управління персоналом. Так, цифрове управління персоналом — це оптимізація процесів управління персоналом за допомогою аналітики, соціальних, мобільних і хмарних технологій для підвищення продуктивності працівників і покращення взаємодії між ними. Сучасні технології дозволяють використовувати численні методи вдосконалення систем управління персоналом. Керівники підприємств повинні пам'ятати, що процес трансформації систем управління персоналом починається з мотивації співробітників до саморозвитку шляхом побудови культури, в якій працівники визнають важливість своєї роботи та виконують її успішно та ефективно.

Неможливо уявити сучасну систему управління персоналом без використання спеціального програмного забезпечення, що автоматизує розрахунок робочого часу, організацію замовлень і виконання аналітичних досліджень. Це дозволяє оптимізувати управлінські рішення, які роблять корпоративну та особисту інформацію підприємства більш доступною. У цьому випадку значно скорочується час на обробку, передачу та аналіз наявної інформації.

Серед інноваційних підходів до управління персоналом варто виділити систему управління якістю

«інвестування у персонал» — поєднання людських ресурсів і корпоративного менеджменту, засноване на формулі продуктивної взаємодії керівників і підлеглих для підвищення ефективності діяльності підприємства. Завдяки цьому сучасному підходу керівники можуть побудувати ефективну модель управління людьми, розробити оптимальні стратегії розвитку людей, гармонізувати стосунки всередині команд, застосувати нематеріальні методи мотивації та підвищити ефективність окремих співробітників. В цих умовах значно підвищується мотивація працівників до якісної роботи та саморозвитку, що позитивно позначається на спільних результатах [6].

Управління персоналом прийнято розглядати як специфічний вид діяльності, спрямований на управління людськими ресурсами для реалізації проектів підприємства. Велике значення надається задоволенню роботою, досвідом і талантами співробітників. Іншими словами, управління людськими ресурсами полягає не в суворому регулюванні поведінки кожного окремого працівника, а в здатності взаємодіяти один з одним, щоб поважати, мотивувати та направляти працівників на благо підприємства. Система управління персоналом сучасного підприємства є найпотужнішим інструментом забезпечення та розвитку конкурентоспроможності незалежно від форми власності [3].

В умовах ринкового господарювання великий вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників має використання інноваційних технологій управління персоналом. Впровадження інноваційних технологій у сфері управління персоналом на підприємствах відрізняється від продуктово-технологічних інновацій [5].

Інноваційна технологія управління персоналом — це те, що ніколи раніше не використовувалося: вдосконала технологія. До складу нововведення входять технічні процеси, засоби керування, інструкції з реалізації технічного процесу, правила, вимоги, карти, кошторисні графіки тощо [9].

Одним із значущих нововведень в управлінні персоналом є контролінг, який виступає своєрідною гарантією ефективних управлінських дій, специфічним опорним механізмом у сфері управління. З цієї причини управління обрано як підсистему послуг та господарського забезпечення, спрямовану на надання інформаційних, консультативних та систематичних координаційних послуг з метою прийняття раціональних управлінських рішень.

Контролінг бере на себе роль підтримки управлінської служби в загальній концепції контролінгу об'єкта діяльності та використовує інформацію з минулого (бухгалтерський облік, фінансова звітність) для вирішення важливих майбутніх завдань підприємства. На відміну від бухгалтерського

обліку, який визнає вихідну облікову інформацію незмінною, контролінг відкриває можливості для подальшої обробки інформації та її подальшого використання в плануванні шляхом побудови персональної інформаційної системи. Саме існування унікального інформаційного середовища розділяє управління на підсистеми, незалежні від сфери управління.

Інформаційні системи управління безперервно та швидко забезпечують керівництво надійною інформацією, необхідною для прийняття точних і зважених управлінських рішень. Отже, використання засобів контролінгу в управлінні персоналом забезпечує кадрову службу підприємства необхідною інформацією про ефективність здійснення трудової діяльності працівників підприємства [1].

Ключовим завданням цифрової трансформації для фахівців з управління персоналом є створення ефективного підбору персоналу, навчання та інновації, а також залучення мотивованих співробітників, які можуть досягти цільових результатів. Емпіричний досвід вимірювання ефективності кадрової роботи більшості підприємств базується на групі ключових показників: ефективний підбір персоналу, якість кадрових послуг, динаміка розвитку кадрового потенціалу, навчання та розвиток персоналу.

Іншими словами, в управлінні персоналом матеріальні цілі змістовно пов'язані з соціальними потребами і значимістю працівників. У цьому контексті можна виділити такі основні принципи управління персоналом [2]:

- 1) підбираючи співробітників, варто враховувати не тільки ділові, а й особисті якості;
- 2) команда побудована таким чином, щоб був кількісний баланс між молодими спеціалістами та вже досвідченими працівниками;
- 3) потрібно оцінювати діяльність співробітників і на основі отриманих даних формувати індивідуальні стратегії кар'єрного росту та розвитку;
- 4) варто заохочувати здорову та прозору конкуренцію, яка значно покращує трудові ресурси підприємства;
- 5) підприємство завжди повинно бути готове до ситуацій, коли хтось із співробітників не може вийти на роботу і є можливість його замінити;
- 6) кожному працівнику потрібно надавати можливість для подальшого підвищення кваліфікації;
- 7) уся людська та управлінська діяльність підприємства повинна здійснюватися відповідно до чинного законодавства та нормативних актів.

Відповідно до загальнонаукового положення під кваліфікацією робочої сили розуміють механізми взаємодії керівників і працівників усіх рівнів управління з метою максимально повного й ефективного використання наявних у виробництві обмежених економічних ресурсів, особливо людських [11].

Технологія управління персоналом на сучасному виробництві — це наука і мистецтво управління персоналом, механізм взаємодії суб'єктів і об'єктів управління персоналом, система взаємодії керівників і працівників, стратегія і тактика прийняття рішень.

В управлінні персоналом виділяють декілька типів технологій: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні. Багатоланкові кадрові технології передбачають виконання комплексу послідовно взаємопов'язаних завдань, комунікаційні технології — налагодження трудових відносин між окремими працівниками та виробничими підрозділами підприємства, а індивідуальні технології — визначення управлінських дій по відношенню до конкретних працівників [10].

Розвиток і впровадження навичок роботи з людьми для роботи зі співробітниками підприємства передбачає сім загальних кроків: діагностика кадрової ситуації; зміна діючих нормативних актів; підготовка та узгодження технічних проектів; затвердження розроблених технологій; розподіл механізмів реалізації дій; навчання персоналу новим технологіям; впровадження цифрових технологій в управління персоналом.

Доцільно виділити кілька способів дистанційного управління персоналом:

- 1) використання онлайн-інструментів спілкування, зокрема електронної пошти, чат-ботів, відеоконференції та інші онлайн-інструментів для забезпечення спілкування зі співробітниками, обміну інформацією та роботи віддалено;
- 2) використання хмарних служб та інструментів для надання безпечного доступу до даних і документів, щоб можна було працювати віддалено з будь-якої точки світу;
- 3) віддалена організація робочих процесів: використання онлайн-інструментів для планування та організації робочих процесів, встановлення термінів та моніторингу виконання завдань, дистанційне керування проектами та інші рішення, які можна реалізувати дистанційно;
- 4) використання онлайн-навчання: навчання та професійний розвиток працівників, які можна проводити дистанційно через спеціальну платформу;
- 5) розроблення механізмів контролю та звітності для дистанційного стеження за роботою співробітників і забезпечення взаємодії між керівництвом і співробітниками [12].

Підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємства завжди пов'язане з працівниками, які працюють на підприємстві. Сучасні інноваційні технології організації діяльності, оптимальні системи та процедури відіграють дуже важливу роль, однак реалізація всіх можливостей нових методів управління досягається певними працівниками та їхніми знаннями, компетенціями, кваліфікацією, дисциплінованістю, мотиваці-

єю, навичками вирішення проблем та навчання. Тому, прогрес у системах управління людськими ресурсами призведе до прогресу в інноваційних технологіях людських ресурсів [3].

Застосування інноваційних цифрових технологій сприятиме підвищенню продуктивності праці, підвищенню кваліфікації та перепідготовці персоналу, створенню творчого середовища для індивідуального розвитку кожного працівника та підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок творчої спрямованості. Основним завданням цифрової трансформації є ефективний набір, навчання та розвиток персоналу, залучення мотивованих працівників, здатних генерувати інноваційні ідеї та які націлені на підвищення кількісних та якісних показників продуктивності праці. Використання цифрових технологій включає використання соціальних мереж, комунікаційних роботів («чат-ботів»), хмарних технологій і додатків, створених на основі штучного інтелекту. Впровадження цифрових технологій усуне існуючі проблеми управління персоналом і сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства [8].

В умовах діджиталізації основним завданням управління персоналом є забезпечення ефективної діяльності співробітників та підвищення продуктивності праці з метою виведення підприємства на новий шлях розвитку та підвищення цифрової активності. Крім того, сучасні HR-послуги для підприємств повинні базуватися на цифровій культурі, зосереджуватися на траєкторії розвитку співробітників і окремих осіб і використовувати цифрові інструменти для управління навичками, навчанням і мотивацією співробітників. Наприклад, за допомогою аналітики великих даних HR-служби можуть допомагати з різними проектами підприємствам, шукати таланти, вимірювати продуктивність у різних відділах. Найважливіше те, що цифровізація звільняє співробітників від багатьох повсякденних завдань, мінімізує ризик людської помилки та звільняє професіоналів зосередитися на більш важливих питаннях, щоб вони могли ефективніше використовувати свої знання та навички для вирішення бізнес-проблем [4]. Із впровадженням цифрових технологій у практику управління персоналом спостерігається тенденція до використання комунікаційних роботів або так званих «чат-ботів», додатків та аналітики на основі соціальних мереж, аналітики великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання робочої сили. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову цифрових кадрів, а бізнес-лідери та відділи кадрів повинні розробити власні інтегровані цифрові стратегії та програми управління персоналом [7].

Тому управління персоналом є складним і систематичним за своєю суттю. Сучасні фахівці ви-

діляють досить велику кількість моделей цього процесу. Зазвичай його поділяють на економічний, технологічний та сучасний. У першому випадку це модель, спрямована на матеріальне стимулювання працівників. У другому випадку основна увага приділяється використанню різноманітних методів управління та контролю роботи. Третій формат — про лідерство та партнерство між співробітниками, командну креативність та людську самодисципліну. У будь-якому випадку йдеться про вплив на працівників і водночас про взаємодію з ними щодо кадрового забезпечення та подальшого регулювання.

Інформаційні та цифрові технології призвели до фундаментальних змін у структурі та характері ринку сучасних товарів і послуг і вимагають розвитку цифрової діяльності на підприємствах. Хоча при розробці цифрового середовища організації основна увага приділяється створенню цифрової інфраструктури, важливо відзначити, що оновлення знань співробітників і створення систем і культури також відіграють не менш важливу роль. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для формування цифрових навичок робочої сили визначає домінуючим і пріоритетним ресурсом нові знання та конкурентну діяльність.

Сучасне управління персоналом передбачає використання цифрових інструментів для навчання, організації, мотивації та контролю. По-перше, цифровізація усуває більшу частину повсякденної роботи зі співробітниками, мінімізує ризик людських помилок і звільняє експертів від зосередження на менш важливих питаннях, тому знання та навички співробітників можна ефективніше використовувати для вирішення бізнес-завдань. Досягнення в галузі технологій, інформатизації суспільства, мережевих технологій, методів і прийомів створення моделей управління людськими ресурсами забезпечують якісні та важливі прориви в управлінській сфері.

Цифровізація управління персоналом сьогодні є актуальною задачею майже кожного підприємства. У той же час як цифровізація в усіх сферах допомагає знизити витрати, оптимізувати бізнес-процеси та узагальнити великі бази даних, деякі сфери управління людськими ресурсами не можуть бути повністю автоматизовані та комп'ютеризовані. Перш за все, це психологічні аспекти формування організаційної культури та перетворення колективу в команду.

Таким чином, цифрові технології в управлінні персоналом — це насамперед створення комфортного цифрового середовища для співробітників підприємства. Наприклад, у віртуальному «особистому кабінеті» співробітники можуть планувати відпустки та відрядження. У той же час, більше не потрібно займатися пошуком прикладів застосування. Вся інформація буде доступна.

За допомогою ІТ-рішень можна створити систему електронного навчання, в якій кожен співробітник може самостійно вибрати кілька навчальних курсів. Завдяки цифровим технологіям управління персоналом процес призначення завдань і оцінки ефективності на підприємстві стає автоматизованим, прозорим, централізованим і ефективним. Так можна стежити за тим, як розвивається той чи інший співробітник, з моменту його прийняття на посаду. Якщо раніше ці документи потрібно було заповнювати та сканувати вручну, то зараз процес повністю автоматизований. Це мінімізує ризик помилок і скорочує час обробки персональних даних. Крім того, співробітники можуть використовувати аналіз даних для оцінки ефективності окремих відділів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження містить результати аналізу літератури [1–12],

а також включають ідеї та положення, теоретичні і практичні аспекти з дослідження операцій, діагностики діяльності та розвитку підприємства [13–65].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене дослідження, виходячи із результатів аналізу літератури [1–65], дало можливість представити основні особливості особливості впровадження цифрових технологій в управління персоналом на підприємстві. Визначено, що ефективність впровадження цифрових технологій в управління персоналом підвищує конкурентоспроможність діяльності підприємства. Розглянуто специфіку цифровізації в управлінні персоналом на підприємстві. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень, при удосконаленні практичних аспектів щодо розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства.

Література

1. Bazaliyska N. Ensuring effective personnel management on the principles of labour behavior monitoring // *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2017. Vol. 2. Iss. 4. P. 26–31.
2. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3(102). С. 72–79.
3. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 37–41.
4. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки // *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
5. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7–14.
6. Колобердянко І. І., Метельська Н. С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки // *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 63–68.
7. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19 // *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
8. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4(32). С. 17–26. doi: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26)
9. Снігур Х. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу // *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 143–147.
10. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24.4. С. 389–397.
11. Холодницька А. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання // *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1(1). С. 61–64.
12. Череп О. Г., Калужна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні // *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
13. Skrynkovskyi R. M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
14. Skrynkovskyi R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
15. Skrynkovskyi R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14 (Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>

16. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
17. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
18. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
19. Lozovan V., Skrynkovskyy R., Yuzevych V., Yasynskiy M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.
20. Lozovan V., Dzhala R., Skrynkovskyy R., Yuzevych V. Detection of specific features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27.
21. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
22. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
23. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255.
24. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
25. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
26. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
27. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
28. Крамар О.М. Підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств на засадах удосконалення системи управління персоналом: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
29. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
30. Нога І.М., Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 241–245.
31. Серняк І.І. Формування та розвиток соціального інструментарію управління персоналом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2019. 20 с.
32. Скриньковський Р.М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
33. Скриньковський Р.М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства // *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240–246.
34. Скриньковський Р.М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
35. Скриньковський Р.М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 414–418.
36. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В. Фінансовий стан підприємств: сутність, прийоми та методи проведення аналізу // *Економіка та держава*. 2014. № 3. С. 47–49.
37. Скриньковський Р.М., Костюк Н.Р., Коваль Н.М., Галелюк М.М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 123–128.

38. Скриньковський Р.М. Діагностика постачальницької та збутової діяльності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 201–205.
39. Скриньковський Р.М. Діагностика логістичної діяльності підприємства: теоретико-методичні аспекти // *Молодий вчений*. 2015. № 3(2). С. 48–51.
40. Скриньковський Р.М., Процюк Т.Б., Леськів С.Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.
41. Скриньковський Р.М. Діагностика ефективності реклами в діяльності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 240–244.
42. Скриньковський Р.М. Поелементна бізнес-діагностика діяльності підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 207–215.
43. Скриньковський Р.М. Методичні рекомендації до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 23. С. 62–67.
44. Скриньковський Р.М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.
45. Скриньковський Р.М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.
46. Скриньковський Р.М. Система діагностики інноваційної діяльності підприємства: концепція та інструментарій // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 705–708.
47. Скриньковський Р.М., Візняк Ю.Я., Павловські Г., Коропецький О.О. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві // *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 223–228.
48. Скриньковський Р.М., Клювак О.В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії // *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 96–101.
49. Скриньковський Р.М., Клювак О.В., Процевят О.С. Діагностика експортного потенціалу підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 163–170.
50. Скриньковський Р.М., Костюк Н.Р., Семчук Ж.В., Коропецький О.О. Діагностика політики керівництва у сферах якості, соціальної відповідальності, інформаційної безпеки й охорони праці та механізм забезпечення гідної праці на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 131–137.
51. Скриньковський Р.М., Крамар Р.І., Гарасим П.С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
52. Скриньковський Р.М., Максимчук Я.С., Харук К.Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку // *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 162–168.
53. Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
54. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища // *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 371–376.
55. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
56. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Костюк Н.Р., Коропецький О.О. Діагностика факторів інноваційно-го розвитку підприємства // *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 250–257.
57. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Пирожак Є.К., Томюк І.М. Діагностика системи стратегічного управління витратами підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 248–253.
58. Скриньковський Р.М., Процюк Т.Б., Костюк Н.Р. Внутрішній аудит системи корпоративного управління та діагностика ринкової вартості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 180–187.
59. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Візняк Ю.Я., Горічко Х.І. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 165–172.
60. Скриньковський Р.М., Харук К.Б., Заброцька О.В. Параметри діагностики кредитоспроможності підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). С. 114–117.
61. Скриньковський Р.М., Шпак О.Г. Бізнес-діагностика підприємства як особливий вид консультаційних послуг // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 3. С. 110–114.
62. Скриньковський Р., Дмитрієва Ю., Чубенко А. Діагностика можливостей підприємства щодо утримання клієнтури та відповідальність за порушення законодавства про захист прав споживачів // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 9. С. 45–50.
63. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.

64. Скриньковський Р., Нога І., Чубенко А. Діагностика стану кадрового обліку і діловодства на підприємстві та відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері захисту персональних даних // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 8. С. 52–57.

65. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.

References

1. Bazaliyska N. Ensuring effective personnel management on the principles of labour behavior monitoring // *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2017. Vol. 2. Iss. 4. P. 26–31.
2. Vedernikov M.D., Bazaliyska N.P. Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia personalom promysloвого pidpryiemstva // *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo*. 2018. № 3 (102). S. 72–79.
3. Dashko I.M. Rozvytok innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom na pidpryiemstvakh u suchasnykh umovakh hospodariuvannia // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2016. Vyp. 9. S. 37–41.
4. Zbrytska T.P., Soroka O.V. Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoy ekonomiky // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vyp. 31. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>
5. Kychko I., Horbachenko M. Innovatsii v upravlinni personalom ta suchasnyi rynek pratsi: aspekty vzaiemodii // *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*. 2017. № 1. S. 7–14.
6. Koloberdianko I.I., Metelska N.S. Innovatsiini zrushennia u sferi upravlinnia personalom v umovakh hlobalnoy ekonomiky // *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. № 19. S. 63–68.
7. Kravchuk O.I., Varis I.O., Zaryvnykh K.V. Tsyfrovoy tekhnolohii menedzhmentu personalu: tendentsii ta vykylyky v umovakh pandemii COVID-19 // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vyp. 26. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
8. Makhmudov Kh., Chukhlib V. Vplyv tsyfrovoykh tekhnolohii na efektyvnist upravlinnia personalom // *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*. 2022. № 4(32). S. 17–26. doi: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26)
9. Snihur Kh. Vprovadzhenia innovatsiinykh tekhnolohii v systemu upravlinnia personalom hotelnoho zakladu // *Biznes Inform.* 2014. № 10. С. 143–147.
10. Tretiak O.P. Suchasni personal-tekhnolohii u systemi upravlinnia personalom na pidpryiemstvi // *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2014. № 24.4. S. 389–397.
11. Kholodnytska A. Suchasni tekhnolohii pidboru personalu ta mozhlyvosti yikhnoho praktychnoho vykorystannia // *Naukovyi visnyk Polissia*. 2015. № 1(1). S. 61–64.
12. Cherep O.H., Kaliuzhna Y.V., Mykhailichenko L.V. Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 48. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
13. Skrynkovskyy R.M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
14. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
15. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
16. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
17. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
18. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
19. Lozovan V., Skrynkovskyy R., Yuzevych V., Yasynskyy M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.
20. Lozovan V., Dzhala R., Skrynkovskyy R., Yuzevych V. Detection of specific features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27.
21. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>

22. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
23. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255.
24. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
25. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
26. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
27. Popova N., Kataev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
28. Kramar O. M. *Pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia budivelnnykh pidpriemstv na zasadakh udoskonalennia systemy upravlinnia personalom: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava*. Lviv, 2020. 20 s.
29. Melnyk O. H. *Systemy diahnostryky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsii ta instrumentarii: monohrafiia*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
30. Noga I. M., Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostryka efektyvnosti zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvamy // *Biznes Inform*. 2016. № 9. S. 241–245.
31. Serniak I. I. *Formuvannia ta rozvytok sotsialnoho instrumentariiu upravlinnia personalom pidpriemstva: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava*. Lviv, 2019. 20 s.
32. Skrynkovskyy R. M. Diahnostryka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
33. Skrynkovskyy R. M. Diahnostryka konkurentospromozhnosti produktsii pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 4. S. 240–246.
34. Skrynkovskyy R. M. Diahnostryka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiynoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
35. Skrynkovskyy R. M. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, klasyfikatsiia ta systema diahnostryky // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. Vyp. 3. S. 414–418.
36. Skrynkovskyy R. M., Semchuk Z. V. Finansovy stan pidpriemstv: sutnist, pryiony ta metody provedennia analizu // *Ekonomika ta derzhava*. 2014. № 3. S. 47–49.
37. Skrynkovskyy R. M., Kostyuk N. R., Koval N. M., Haleliuk M. M. Diahnostryka transportnoi diialnosti yak skladovoi lohistychnoi systemy pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 2. S. 123–128.
38. Skrynkovskyy R. M. Diahnostryka postachalnytiskoi ta zbutovoi diialnosti pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2015. № 7. S. 201–205.
39. Skrynkovskyy R. M. Diahnostryka lohistychnoi diialnosti pidpriemstva: teoretyko-metodychni aspekty // *Molodyi vchenyi*. 2015. № 3(2). S. 48–51.
40. Skrynkovskyy R. M., Protsiuk T. B., Leskiv S. R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovoї i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnostryka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2015. № 10. S. 250–256.
41. Skrynkovskyy R. M. Diahnostryka efektyvnosti reklamy v diialnosti pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2016. № 6. S. 240–244.
42. Skrynkovskyy R. M. Poelementna biznes-diahnostryka diialnosti pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 1. S. 207–215.
43. Skrynkovskyy R. M. Metodychni rekomendatsii do otsiniuvannia investytsiynoi pryvablyvosti pidpriemstv // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2011. № 23. S. 62–67.
44. Skrynkovskyy R. M. Osvitno-fakhovy potentsial personalu: sutnist i rol u formuvanni investytsiynoi pryvablyvosti pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2013. № 4. S. 121–126.
45. Skrynkovskyy R. M. Systema diahnostryky vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnoho ta innovatsiynoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 5. S. 51–53.

46. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostryky innovatsiinoi diialnosti pidpryiemstva: kontseptsiiia ta instrumentarii // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2014. Vyp. 2. S. 705–708.
47. Skrynkovskyy R.M., Vizniak Y.Y., Pawlowski G., Koropetskyi O.O. Diahnostryka dyversyfikatsiinykh protsesiv na pidpryiemstvi // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 2. S. 223–228.
48. Skrynkovskyy R.M., Kliuvak O.V. Diahnostryka rivnia hotovnosti pidpryiemstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii // *Biznes Inform.* 2016. № 7. S. 96–101.
49. Skrynkovskyy R.M., Kliuvak O.V., Protseviat O.S. Diahnostryka eksportnoho potentsialu pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 4. S. 163–170.
50. Skrynkovskyy R.M., Kostyuk N.R., Semchuk Z.V., Koropetskyi O.O. Diahnostryka polityky kerivnytstva u sferakh yakosti, sotsialnoi vidpovidalnosti, informatsiinoi bezpeky y okhorony pratsi ta mekhanizm zabezpechennia hidnoi pratsi na pidpryiemstvi // *Biznes Inform.* 2016. № 3. S. 131–137.
51. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostryka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpryiemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiinu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
52. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk Y.S., Kharuk K.B. Diahnostryka ekonomichnoi stiikosti pidpryiemstva i rol informatsii ta komunikatsii v konteksti stiikosti dynamichnoi rivnovahy, funktsionuvannia i rozvytku // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 3. S. 162–168.
53. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostryka v systemi menedzhmentu pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
54. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostryka vidpovidnosti konkurentnoi stratehii pidpryiemstva stanu zovnishnoho seredovyscha // *Biznes Inform.* 2016. № 10. S. 371–376.
55. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostryka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
56. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Kostyuk N.R., Koropetskyi O.O. Diahnostryka faktoriv innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 1. S. 250–257.
57. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Pyrozhak Y.K., Tomiuk I.M. Diahnostryka systemy stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 12. S. 248–253.
58. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Kostyuk N.R. Vnutrishnii audyt systemy korporatyvnoho upravlinnia ta diahnostryka rynkovoivartosti pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 180–187.
59. Skrynkovskyy R.M., Semchuk Z.V., Vizniak Y.Y., Horichko K.I. Diahnostryka finansovoho stanu pidpryiemstva z metoiu poperedzhennia kryzy ta identyfikatsii bankrutstva // *Biznes Inform.* 2016. № 2. S. 165–172.
60. Skrynkovskyy R.M., Kharuk K.B., Zabrotska O.V. Parametry diahnostryky kredytopromozhnosti pidpryiemstva // *Naukovi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2014. Vyp. 8(1). S. 114–117.
61. Skrynkovskyy R.M., Shpak O.H. Biznes-diahnostryka pidpryiemstva yak osoblyvyi vyd konsultatsiinykh posluh // *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 2017. Vyp. 3. S. 110–114.
62. Skrynkovskyy R., Dmytrieva Y., Chubenko A. Diahnostryka mozhlyvostei pidpryiemstva shchodo utrymannia kliientury ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst prav spozhyvachiv // *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 9. S. 45–50.
63. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostryka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpryiemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.
64. Skrynkovskyy R., Noga I., Chubenko A. Diahnostryka stanu kadrovoho obliku i dilovodstva na pidpryiemstvi ta vidpovidalnist za porushennia vymoh zakonodavstva u sferi zakhystu personalnykh danykh // *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 8. S. 52–57.
65. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostryka konkurentnoho potentsialu pidpryiemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 7. S. 49–54.

УДК 338.001.36:336.64

Смельянов Олександр Юрійович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка»*

Yemelyanov Olexandr

*Doctor of Economics, Professor, Professor of the
Department of Business Economics and Investment
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0002-1743-1646

Петрушка Тетяна Олексіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка»*

Petrushka Tetyana

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Business Economics and Investment
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0002-2005-5573

Данилович Олена Тарасівна

*аспірантка кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національного університету «Львівська політехніка»*

Danylovych Olena

*Post-Graduate Student of the
Department of Business Economics and Investment
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0002-3313-6276

Жигало Оксана Юріївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка»*

Zhyhalo Oksana

*PhD, Associate Professor of the
Department of Business Economics and Investment
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0002-8874-3276

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9493

ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ РІВНЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЇХ ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF THE LEVEL OF INVESTMENT ACTIVITY OF ENTERPRISES ON THEIR FINANCIAL STABILITY

Анотація. Однією з головних властивостей підприємств є їхня фінансова стійкість, яка характеризує здатність компанії своєчасно та у повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед кредитором. Як показує досвід господарювання, фінансова стійкість підприємств визначається, насамперед, величиною їх фінансово-економічних результатів та обсягами наявного позикового капіталу. Своєю чергою, одним з головних напрямів зростання фінансово-економічних результатів діяльності підприємств є підвищення рівня їх інноваційної активності. Проте, вплив такого підвищення на фінансову стійкість підприємств може бути неоднозначним, оскільки інвестування часто потребує збільшення позикового капіталу компанії. У зв'язку з цим метою статті є оцінювання впливу рівня інвестиційної активності підприємств на їх фінансову стійкість. Було запропоновано послідовність такого оцінювання, яка передбачає здійснення таких дій: вибір індикатора (або групи індикаторів), який характеризуватиме рівень інвестиційної активності суб'єктів господарювання; встановлення показника, за допомогою якого можна було би надати всебічну оцінку фінансової стійкості підприємств; утворення вибірки підприємств; поділ досліджуваних підприємств на групи за рівнем їх інвестиційної активності; обчислення середнього за кожною з груп підприємств ступеню їх фінансової стійкості; встановлення та аналізування залежності між рівнем інвестиційної активності досліджуваних підприємств та їх фінансовою стійкістю; отримання висновків про наявність впливу рівня інвестиційної активності досліджуваних суб'єктів господарювання на їхню фінансову стійкість. Запропоновано використовувати в якості індикаторів рівня інвестиційної активності компанії такі показники, як відношення обсягів інвестицій, вкладених у підприємство у звітному періоді, до сукупної вартості його активів та частку інвестицій, які було профінансовано за рахунок чистого прибутку підприємства, у загальній величині цього прибутку. Проведений емпіричний аналіз показав, що із збільшенням рівня інвестиційної активності усереднений ступінь фінансової стійкості досліджуваних підприємств зростає. Ця залежність є приманною для обох обраних індикаторів оцінювання інвестиційної активності суб'єктів господарювання.

Ключові слова: підприємство, інвестиційна активність, фінансова стійкість, прибуток, позиковий капітал, підвищення стійкості.

Summary. One of the main properties of enterprises is their financial stability, which characterizes the ability of companies to fulfill their obligations to creditors in a timely manner and in full. As business experience shows, the financial stability of enterprises is determined, first of all, by the size of their financial and economic results and the amount of available loan capital. In turn, one of the main directions for the growth of the financial and economic results of enterprises is to increase the level of their innovative activity. However, the impact of such an increase on the financial stability of enterprises can be ambiguous, since investment often requires an increase in the debt capital of companies. In this regard, the purpose of the article is to assess the impact of the level of investment activity of enterprises on their financial stability. A sequence of such an assessment was proposed, which involves the following actions: selection of an indicator (or a group of indicators) that will characterize the level of investment activity of business entities; establishment of an indicator by which it would be possible to provide a comprehensive assessment of the financial stability of enterprises; formation of a sample of enterprises; division of the studied enterprises into groups according to the level of their investment activity; calculation of the average degree of financial stability for each group of enterprises; establishment and analysis of the dependence between the level of investment activity of the investigated enterprises and their financial stability; obtaining conclusions about the influence of the level of investment activity of the studied business entities on their financial stability. It is proposed to use as indicators of the level of investment activity of companies such indicators as the ratio of the amount of investments invested in the enterprise in the reporting period to the total value of its assets and the share of investments that were financed at the expense of the net profit of the enterprise in the total value of this profit. The conducted empirical analysis showed that with an increase in the level of investment activity, the average degree of financial stability of the studied enterprises increases. This dependence is valid for both selected indicators for evaluating the investment activity of economic entities.

Key words: enterprise, investment activity, financial stability, profit, loan capital, increasing stability.

Постановка проблеми. У процесі господарської діяльності підприємства часто вимушені звертатися до зовнішніх, зокрема позикових, джерел її фінансування. Не дивлячись на важливість цих джерел для забезпечення економічного розвитку підприємств, необхідним є дотримання при цьому належного ступеню фінансової стійкості. Таке дотримання є необхідною умовою запобігання настання фінансової кризи на підприємствах. Водночас, фінансова стійкість багатьох підприємств України на теперішній час є недостатньо високою. Одним з можливих способів її підвищення є зростання інвестиційної активності підприємств. При цьому, хоча таке зростання може потребувати додаткових обсягів позикового фінансування, за умови достат-

ньо високої прибутковості вкладених інвестицій фінансова стійкість підприємств може збільшитися. Однак для того, щоб перевірити цю гіпотезу, потрібне проведення докладного дослідження впливу рівня інвестиційної активності підприємств на їхню фінансову стійкість.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема підвищення фінансової стійкості підприємств у контексті недопущення настання фінансової кризи або подолання кризи, яка вже настала, знаходиться у центрі уваги багатьох науковців. Значних успіхів у вирішенні цієї проблеми досягли, зокрема, такі дослідники, як С. Ганзюк [1], В. Даніч [2], О. Денисюк [3], Д. Долбнева [4], Л. Зверук [5], Н. Ковальчук [6], І. Кривов'язюк

[7], О. Романович [8], Т. Сак [9], В. Чепка [10] та ін. Цими та іншими науковцями проаналізовано механізми настання на підприємствах фінансової кризи, запропоновано способи недопущення її настання, розроблено дієві інструменти подолання кризового стану, зокрема на засадах підвищення фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Водночас, питання оцінювання впливу на цю стійкість рівня інвестиційної активності підприємств на теперішній час не є повністю вирішеним і потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є оцінювання впливу рівня інвестиційної активності підприємств на їх фінансову стійкість. Досягнення поставленої мети зумовлює потребу у вирішенні таких головних завдань: встановити послідовність оцінювання впливу рівня інвестиційної активності підприємств на їх фінансову стійкість; обрати індикатори оцінювання інвестиційної активності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання; забезпечити практичне використання розроблених методичних засад.

Виклад основного матеріалу. Інвестиційна активність підприємств є одним з головних параметрів, які визначають темпи економічного розвитку підприємств [11; 12] та можуть справляти вплив на показники їх фінансового стану. При цьому оцінювання впливу рівня інвестиційної активності підприємств на їхню фінансову стійкість потребує реалізації певної послідовності дій, яка містить такі головні етапи:

- 1) вибір індикатора (або групи індикаторів), який характеризуватиме рівень інвестиційної активності суб'єктів господарювання;
- 2) встановлення показника, за допомогою якого можна було би надати всебічну оцінку фінансової стійкості підприємств;
- 3) утворення вибірки підприємств певного виду (видів) економічної діяльності;
- 4) поділ досліджуваних підприємств на групи за рівнем їх інвестиційної активності. Для прикладу, можна виділити підприємства з низьким, середнім та високим таким рівнем;
- 5) обчислення середнього за кожною з груп підприємств ступеню їх фінансової стійкості;
- 6) встановлення та аналізування залежності між рівнем інвестиційної активності досліджуваних підприємств та їх фінансовою стійкістю;
- 7) отримання висновків про наявність впливу рівня інвестиційної активності досліджуваних суб'єктів господарювання на їхню фінансову стійкість.

Конкретизуючи описану послідовність дій, варто, насамперед, обрати індикатори, за допомогою яких можливо було би надати об'єктивну оцінку міри інвестиційної активності підприємств. Загалом, таких індикаторів може бути досить багато. У подальшому у цьому дослідженні будуть використовуватися такі два індикатори:

– величина відношення обсягів інвестицій, вкладених у підприємство у звітному періоді, до сукупної вартості його активів на початок цього періоду;

– частка інвестицій, які було профінансовано за рахунок чистого прибутку підприємства звітного періоду, у загальній величині цього прибутку.

Стосовно показника, за допомогою якого можливо було би оцінити фінансову стійкість підприємств, то при його побудові потрібно брати до уваги умову дотримання належного рівня фінансової стійкості підприємств. Ця умова полягає у тому, що дисконтований на теперішній момент часу за кредитним відсотком, усередненим за узятими підприємствами позиками, потік надходжень, які можуть бути використані з метою обслуговування та повернення позик, повинен бути більшим за їх теперішню величину. Якщо для спрощення розглянути випадок рівномірного потоку надходжень, то сформульовану умову можна формалізувати у вигляді такої нерівності:

$$\sum_{t=1}^T \frac{\Pi}{(1+\partial)^t} = \frac{\Pi}{\partial} \cdot \left(1 - \frac{1}{(1+\partial)^T}\right) \geq K, \quad (1)$$

де T — усереднена величина загальної тривалості погашення усіх позик, узятих підприємством, років; Π — обчислена згідно помірної песимістичної оцінки усереднена величина тих надходжень, які підприємство може використати для виконання своїх зобов'язань перед кредиторами, грошових одиниць; ∂ — усереднена ставка позикового відсотка за позиками, узятими підприємством, частки одиниці; K — загальна величина позик, узятих підприємством, на теперішній момент часу, грошових одиниць.

Таким чином, за умови виконання нерівності (1) підприємство встигне як своєчасно повернути узяті позик, так і повністю сплатити відсотки за їх користування. Крім того, використання формули (1) дає змогу подати аналітичний вираз оцінювання рівня фінансової стійкості компаній. Для цього спочатку перетворимо (1) у рівність та виразимо з цієї рівності Π . Тоді отримаємо:

$$\Pi_m = \frac{K \cdot \partial \cdot (1+\partial)^T}{(1+\partial)^T - 1}, \quad (2)$$

де Π_m — мінімально необхідна величина потоку надходжень, які підприємство повинно одержувати, щоб повною мірою виконувати свої боргові зобов'язання, грошових одиниць.

Для того, щоб кількісно оцінити фінансову стійкість підприємства, потрібно зіставити показники Π та Π_m . Тоді одержимо:

$$I = \frac{\Pi}{\Pi_m} = \frac{\Pi \cdot ((1+\partial)^T - 1)}{K \cdot \partial \cdot (1+\partial)^T}, \quad (3)$$

де I — рівень фінансової стійкості компанії, обчислений за усередненими значеннями показни-

ків, які справляють на нього вплив, частки одиниці.

Необхідно відзначити, що, як впливає з отриманого виразу (3), умовою припустимого рівня фінансової стійкості підприємства є значення показника (3), що є не меншим за одиницю.

Опис розроблених методичних засад оцінювання впливу рівня інвестиційної активності підприємств на їх фінансову стійкість можна подати у вигляді схеми, зображеної на рис. 1. З метою

апробації цих засад було утворено вибірку з 38 підприємств, які належать до харчосмакової промисловості. Для того, щоб отримані результати дослідження, не залежали суттєво від прибутковості досліджуваних підприємств, усі відібрані підприємства належали до підприємств з помірним рівнем такої прибутковості (середньорічний рівень прибутковості їх сукупних активів впродовж 2019–2021 рр. знаходився у діапазоні від 5% до 10%). За кожним з досліджуваних підприємств



Рис. 1. Послідовність оцінювання впливу рівня інвестиційної активності підприємств на їх фінансову стійкість
Джерело: складено авторами

було визначено значення обох описаних вище індикаторів рівня інвестиційної активності, а також за формулою (3) було обчислено ступінь фінансової стійкості цих підприємств. Відповідні розрахунки було здійснено станом на початок 2022 року за даними звітності підприємств; при цьому оцінювання рівня їх інвестиційної активності було проведено за період 2019–2021 рр. Таке оцінювання дало змогу поділити підприємства на групи, як це представлено у табл. 1.

Результати усереднення ступеню фінансової стійкості досліджуваних підприємств, обчисленого за формулою (3), у межах кожної їх групи за рівнем інвестиційної активності за обома обраними індикаторами цього рівня подано у табл. 2.

Як впливає з даних, представлених у табл. 2, із збільшенням рівня інвестиційної активності усереднений ступінь фінансової стійкості досліджуваних підприємств зростає. Ця залежність є приманною для обох обраних індикаторів оцінювання рівня інвестиційної активності суб'єктів господарювання. Використання методу дисперсійного аналізу показало, що залежність між рівнем інвестиційної активності досліджуваних підприємств та усередненим значенням величини їх фінансової стійкості є статистично значимою за обома індикаторами оцінювання інвестиційної

активності (оскільки фактичні значення F -тесту з рівнем значущості $\alpha = 0,05$ перевищують його критичні значення.).

Водночас, варто відзначити, що вплив підвищення рівня інвестиційної активності досліджуваних суб'єктів господарювання на зростання їх фінансової стійкості є значно сильнішим при переході від низького до середнього рівня, ніж при переході від середнього до високого рівня зазначеної активності. Це може пояснюватися тим, що середня прибутковість впроваджуваних підприємствами інвестиційних проєктів зменшується із збільшенням обсягів інвестування; при цьому таке збільшення потребує значного позикового фінансування. Отже, за даними досліджуваних підприємств можна передбачати, що підвищення інвестиційної активності справлятиме найбільш відчутний позитивний вплив на фінансову стійкість тих суб'єктів господарювання, у яких рівень такої активності на даний час є низьким.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Оцінювання впливу рівня інвестиційної активності підприємств на їхню фінансову стійкість потребує реалізації певної послідовності дій, яка містить такі головні етапи: вибір індикатора (або групи індикаторів), який характеризуватиме рівень інвестиційної активності суб'єктів господарюван-

Таблиця 1

Розподіл підприємств за рівнем їх інвестиційної активності

Рівні інвестиційної активності	Дані для індикатора величини відношення обсягів інвестицій, вкладених у підприємства у звітному періоді, до сукупної вартості їх активів на початок цього періоду		Дані для індикатора частки інвестицій, що було профінансовано за рахунок чистого прибутку підприємств звітного періоду, у загальній величині цього прибутку	
	Межі значень індикатора	Кількість підприємств	Межі значень індикатора	Кількість підприємств
Низький	Менше 0,1	14	Менше 0,15	16
Середній	Від 0,1 до 0,2	13	Від 0,15 до 0,3	12
Високий	Більше 0,2	11	Більше 0,3	10

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 2

Результати усереднення ступеню фінансової стійкості досліджуваних підприємств у межах кожної їх групи за рівнем інвестиційної активності

Рівні інвестиційної активності	Дані для індикатора величини відношення обсягів інвестицій, вкладених у підприємства у звітному періоді, до сукупної вартості їх активів на початок цього періоду		Дані для індикатора частки інвестицій, що було профінансовано за рахунок чистого прибутку підприємств звітного періоду, у загальній величині цього прибутку	
	Усереднений ступінь фінансової стійкості підприємств	Приріст ступеню фінансової стійкості відносно попереднього його значення	Усереднений ступінь фінансової стійкості підприємств	Приріст ступеню фінансової стійкості відносно попереднього його значення
Низький	0,967	–	0,936	–
Середній	1,132	0,165	1,120	0,184
Високий	1,213	0,081	1,203	0,083

Джерело: розраховано авторами

ня; встановлення показника, за допомогою якого можна було би надати всебічну оцінку фінансової стійкості підприємств; утворення вибірки підприємств; поділ досліджуваних підприємств на групи за рівнем їх інвестиційної активності; обчислення середнього за кожною з груп підприємств ступеню їх фінансової стійкості; встановлення та аналізування залежності між рівнем інвестиційної активності досліджуваних підприємств та їх фінансовою стійкістю; отримання висновків про наявність впливу рівня інвестиційної активності досліджуваних суб'єктів господарювання на їхню фінансову стійкість. При цьому в якості індикаторів рівня інвестиційної активності компаній можна, зокрема, використовувати відношення обсягів інвестицій, вкладених у підприємство у звітному періоді, до сукупної вартості його активів на початок цього періоду та частку інвестицій, що було

профінансовано за рахунок чистого прибутку підприємства звітного періоду, у загальній величині цього прибутку. Проведений емпіричний аналіз за вибіркою промислових підприємств показав, що із збільшенням рівня інвестиційної активності усереднений ступінь фінансової стійкості досліджуваних підприємств зростає. Ця залежність є приманною для обох обраних індикаторів оцінювання рівня інвестиційної активності суб'єктів господарювання. Водночас, можна передбачити, що підвищення інвестиційної активності справлятиме найбільш відчутний позитивний вплив на фінансову стійкість тих компаній, у яких рівень такої активності на даний час є низьким. Подальші дослідження потребують встановлення регресійних залежностей між рівнем інвестиційної активності та фінансовою стійкістю підприємств різних видів економічної діяльності.

Література

1. Ганзюк С. М. Фінансова криза на підприємствах України. *Молодий вчений*. 2016. № 3(30). С. 49–52.
2. Даніч В. М., Пархоменко Н. О. Визначення кризового стану підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 208–218.
3. Денисюк О. Г., Дерев'янку О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2015. № 1. С. 80–87.
4. Долбнева Д. В. Сучасні тенденції банкрутства підприємств в Україні та заходи по запобіганню їх неплатоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 244–249.
5. Зверук Л. А., Давиденко Л. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1(2). С. 69–75.
6. Ковальчук Н. О., Павлюк А. О. Антикризівий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 203–208.
7. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 454–465.
8. Романович О. О., Свистун Л. А. Кризові явища у діяльності українських підприємств та методи їх діагностики. *Молодий вчений*. 2017. № 11(51). С. 1295–1299.
9. Сак Т. В. Діагностика причин кризи машинобудівних підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 604–611.
10. Чепка В. В., Матяш О. К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 649–655.
11. Yemelyanov O., Kurylo O., Petrushka T. Methodological principles of evaluating economic potential of industrial enterprise sustainable development. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2018. № 2 (14). P. 141–149.
12. Yemelyanov O., Symak A., Zarytska O. Modelling the process of forming the potential of economic development of an industrial enterprise. *Periodyk naukowy Akademii Polonijnej, Czestochowa, Akademia Polonijna w Czestochowie*. 2016. № 3. P. 128–137.

References

1. Ghanzjuk, S. M. (2016). Finansova kryza na pidpryjemstvakh Ukrainy [Financial crisis in Ukraine companies]. *Molodyj vchenyj*, 3(30), 49–52 [in Ukrainian].
2. Danich, V. M., & Parkhomenko, N. O. (2013). Vyznachennja kryzovogho stanu pidpryjemstva [Definition of crisis state of enterprises]. *Marketingh i menedzhment innovacij*, 4, 208–218 [in Ukrainian].
3. Denysjuk, O. Gh., & Derev'janko, O. Ju. (2015). Sutnistj, klasyfikacija ta prychnyny vynyknennja kryz u dijalnosti pidpryjemstv [The essence, classification and causes of crises in the activities of enterprises]. *Visnyk Hytomyrskogho derzhavnogho tekhnologhichnogho universytetu*, 1, 80–87 [in Ukrainian].
4. Dolbnjeva, D. V. (2015). Suchasni tendenciji bankrutstva pidpryjemstv v Ukraini ta zakhody po zapobighannju jikh neplatospromozhnosti [Contemporary trends in bankruptcy of enterprises in Ukraine and measures to prevent their insolvency]. *Biznes Inform*, 10, 244–249 [in Ukrainian].

5. Zveruk, L. A., & Davydenko, L. M. (2017). Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom v umovakh innovacijnogho rozvytku [Anti-crisis management company in terms of innovative development]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka»*, 1(2), 69–75 [in Ukrainian].
6. Kovaljchuk, N. O., & Pavljuk, A. O. (2016). Antykryzovyy finansovyj menedzhment jak osnova upravlinnja finansamy vitchyznjanykh pidpryjemstv [Anti-crisis financial management as a basis for financial management of domestic enterprises]. *Ekonomika i suspiljstvo*, 3, 203–208 [in Ukrainian].
7. Kryvov'jazjuk I. V., & Striljchuk R. M. (2016). Diagnostyka kryzovogho stanu innovacijno aktyvnykh mashynobudivnykh pidpryjemstv na bazi dyskryminantnoji modeli [Diagnostics of a crisis state of innovation-active machine-building enterprises based on discriminant model]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 7, 454–465 [in Ukrainian].
8. Romanovych, O. O., & Svystun, L. A. (2017). Kryzovi javyshha u dijalnosti ukrajinsjkykh pidpryjemstv ta metody jikh diagnostyky [Crisis phenomena in the activities of Ukrainian enterprises and the methods of their diagnostics]. *Molodyj vchenyj*, 11(51), 1295–1299 [in Ukrainian].
9. Sak, T. V. (2018). Diagnostyka prychn kryzy mashynobudivnykh pidpryjemstv Ukrainy [Diagnostics of the causes of machine-building enterprises crisis in Ukraine]. *Ekonomika i suspiljstvo*, 19, 604–611 [in Ukrainian].
10. Chepka, V. V., & Matjash, O. K. (2017). Finansova stijkistj pidpryjemstva: sutnistj ta faktory vplyvu [Financial stability of the enterprise: essence and influence factors]. *Ekonomika i suspiljstvo*, 12, 649–655 [in Ukrainian].
11. Yemelyanov, O., Kurylo, O., & Petrushka, T. (2018). Methodological principles of evaluating economic potential of industrial enterprise sustainable development. *Scientific Bulletin of Polissia*, 2 (14), 141–149.
12. Yemelyanov, O., Symak, A., & Zarytska, O. (2016). Modelling the process of forming the potential of economic development of an industrial enterprise. *Periodyk naukowy Akademii Polonijnej, Czestochowa, Akademia Polonijna w Czestochowie*, 3, 128–137.

Запісоцький Іван Васильович
аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»
Zapisotskyi Ivan
Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0001-9751-4195

Тарнавський Володимир Ярославович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Tarnavskiy Volodymyr
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0002-6994-9639

Крокіс Дмитро Володимирович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Krokis Dmytro
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0008-4596-052X

Ільчишин Микола Зіновійович
аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»
Pchyshyn Mykola
Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-0781-5934

Матвієвський Назар Анатолійович
аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»
Matviievskiy Nazar
Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-9989-5689

Карп'як Роман Васильович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Karpliak Roman
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-3339-1203

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9305

ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

APPLICATION OF INFORMATION TECHNOLOGY IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Анотація. У статті досліджуються особливості застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. Зазначено, що сьогодні, в епоху постійних технологічних змін, багато підприємств повністю усвідомили значні переваги використання інформаційних систем у своїх процесах управління. Виявлено, що впровадження та ефективне використання інформаційних систем і сучасних технологій у сфері управління бізнесом є реальною конкурентною перевагою, оскільки забезпечує інтеграцію та комунікацію підприємства із зовнішнім середовищем, сприяючи більш ефективному збору та більш раціональним механізмам обробки, систематизацію економічної інформації, скорочення часу реагування на зовнішні зміни, забезпечення своєчасного отримання більш ефективних варіантів вирішення управлінських завдань, підвищення продуктивності праці, зниження операційних і управлінських витрат, сприяння формуванню оптимальної стратегії розвитку. З'ясовано, що використання інформаційних систем і технологій у процесі управління підприємством дозволяє підвищити конкурентоспроможність, зокрема шляхом об'єднання всіх структурних підрозділів в єдиний інформаційний простір, тим самим підвищити ефективність процесів аналізу результатів фінансової та господарської діяльності та забезпечення функцій управління. Виділено переваги використання інформаційних технологій в управлінні підприємством. Розкрито особливості застосування інформаційних технологій на підприємствах в різних сферах господарської діяльності. Визначено, що сучасне програмне забезпечення надає широкий спектр можливостей організації формування, зберігання та обробки інформації, розвиває інформаційні технології для потреб управління підприємством і забезпечує швидке вирішення функціональних завдань. Виявлено, що впровадження інформаційних систем є необхідною складовою для успішної роботи підприємства на ринку. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи забезпечення інформаційної безпеки на підприємстві в контексті застосування інформаційних технологій.

Ключові слова: підприємство, інформаційні технології, бізнес-цілі, бізнес-процеси, конкурентні переваги, управлінські рішення, інформація, конкурентоспроможність підприємства, розвиток бізнесу.

Summary. The article examines the features of the application of information technology in enterprise management. It is noted that today, in an era of constant technological change, many enterprises have fully realized the significant advantages of using information systems in their management processes. It has been revealed that the implementation and effective use of information systems and modern technologies in the field of business management is a real competitive advantage, since it ensures integration and communication of the enterprise with the external environment, promoting more efficient collection and rational processing mechanisms, systematization of economic information, and reduction of response time to external changes, ensuring timely receipt of more effective options for solving management problems, increasing labor productivity, reducing operating and management costs, facilitating the formation of an optimal development strategy. It has been established that the use of information systems and technologies in the process of enterprise management makes it possible to increase competitiveness, in particular by combining all structural divisions into a single information space, thereby increasing the efficiency of the processes of analyzing the results of financial and economic activities and providing management functions. The advantages of using information technology in enterprise management are highlighted. The features of the use of information technologies at enterprises in different areas of economic activity are revealed. It has been determined that the software provides a wide range of possibilities for organizing the formation, storage and processing of information, develops information technologies for the needs of enterprise management and provides a quick solution to functional problems. It has been established that the implementation of information systems is a necessary component for the successful operation of an enterprise in the market. All this must be taken into account in the perspective of further research in the context of improving the information security system at an enterprise in the context of the use of information technology.

Key words: enterprise, information technologies, business goals, business processes, competitive advantages, management decisions, information, enterprise competitiveness, business development.

Постановка проблеми. Процес інтенсивної трансформації економіки, зростання конкуренції та високий ризик підприємницької діяльності зумовлюють необхідність швидкого та гнучкого реагування підприємств на зміни зовнішнього ринкового середовища. У цих економічних умовах практика управління має базуватися не лише на провідних управлінських концепціях та інструмен-

тах, а й на використанні сучасних інформаційних технологій як ефективного засобу забезпечення конкурентоспроможності та ефективної діяльності підприємств.

Інформаційні ресурси є одними із найважливіших елементів ресурсного потенціалу підприємства, який забезпечує автоматизацію бізнес-процесів і на цій основі підвищує ефективність

і гнучкість управління. Однак обробка значних обсягів даних, що утворюються в процесі господарської діяльності підприємства, є досить складним процесом без якісної та своєчасної технічної підтримки. Тому ефективне використання інформаційних систем і технологій в організації діяльності підприємств має стати одним із основних шляхів удосконалення діяльності підприємств. Сьогодні, в епоху постійних технологічних змін, багато підприємств повністю усвідомили значні переваги використання інформаційних систем у своїх процесах управління. Досвід успішних підприємств показує, що ефективне інформаційне забезпечення створює доступ до актуальної, своєчасної, достовірної та добре структурованої інформації, використання якої дає змогу визначити оптимальну стратегію розвитку підприємства в конкурентній ситуації. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством прискорює обробку інформації, скорочує чисельність управлінського персоналу, забезпечує керівництво якісною інформацією, дозволяє своєчасно та якісно діагностувати діяльність, підвищує швидкість роботи та прийняття оптимальних та правильних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науково-практичний внесок у розвиток окремих питань, які стосуються застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством здійснили такі вчені та практики: О. Адамик [1], А. Безус [2], В. Кравець [3], С. Крайчук [4], Т. Куценко [5], О. Марцінковська [6], А. Онопко [7], В. Остапчук [8], Г. Пурий [9], О. Ратушняк [10], О. Шульга [11], Т. Янчук [12] та інші. Водночас, враховуючи при цьому наявні результати досліджень у працях [13–51], з'ясовано, що описані науковцями і практиками проблеми у сфері застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством ще не до кінця вивчені, особливо з практичної точки зору, і тому потребують подальших й додаткових комплексних і системних досліджень.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. У зв'язку з процесом становлення інформаційного суспільства та стрімким розвитком інформаційних технологій, в останні роки суб'єкти господарювання почали дуже інтенсивно використовувати різноманітні інформаційно-технологічні рішення у процесі своєї діяльності. Сучасні інформаційні системи, включаючи бізнес-архітектуру, людські ресурси та інформаційні технології, повинні будуватися як невід'ємна частина підприємства. Впровадження та ефективне використання інформаційних систем і сучасних технологій у сфері управління бізнесом є реальною конкурентною перевагою, оскільки забезпечує інтеграцію та комунікацію підприємства

із зовнішнім середовищем, сприяючи більш ефективному збору та більш раціональним механізмам обробки, систематизацію економічної інформації, скорочення часу реагування на зовнішні зміни, забезпечення своєчасного отримання більш ефективних варіантів вирішення управлінських завдань, підвищення продуктивності праці, зниження операційних і управлінських витрат, сприяння формуванню оптимальної стратегії розвитку, де є жорстка конкуренція [9].

Одним із головних ефектів, очікуваних від створення інформаційної системи, є підвищення ефективності всього підприємства. Це можливо за рахунок зниження рівня браку продукції, вдосконалення системи взаємодії з постачальниками та вирішення таких проблем, як ефективність управління запасами, бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту підприємства.

Основні причини, чому підприємства повинні використовувати сучасні інформаційні системи та технології, це: погіршення показників економічної діяльності; використання застарілих інформаційних технологій, які не відповідають потребам управління бізнесом; відсутність інформаційних технологій для обліку та аналізу [12].

Використання інформаційних систем і технологій у процесі управління підприємством дозволяє підвищити конкурентоспроможність, зокрема шляхом об'єднання всіх структурних підрозділів в єдиний інформаційний простір, тим самим підвищити ефективність процесів аналізу результатів фінансової та господарської діяльності та забезпечення функцій управління. Різні рівні управління з економічно важливою аналітичною інформацією, краща адаптованість до мінливих ринкових умов, встановлення швидкого та надійного зв'язку між елементами структури — це основні засади застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством.

Окрім того, основними перевагами використання інформаційних технологій в управлінні підприємством є: підвищення рівня керованості; зниження впливу людського фактора; скорочення паперової роботи; підвищення ефективності та надійності інформації; оптимізація обліку та контролю; забезпечення інформаційної прозорості для інвесторів. Важливим моментом є те, що інформаційні технології на підприємствах існують у вигляді різноманітних інформаційних систем та інформаційних комплексів і використовуються в різних сферах системи управління [7].

Інформаційні технології дозволяють підприємствам організувати свій робочий час так, щоб працівники могли виконувати свої обов'язки на висококваліфікованому рівні, не витрачаючи час на аналіз, обробку та систематизацію значних обсягів даних шляхом впровадження інформації. Це система, яка підвищує продуктивність

співробітників і загальну ефективність підприємства. Основні завдання інформаційних систем, покликаних забезпечити своєчасну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень, включають виявлення, збір, реєстрацію, аналіз та публікацію інформації, що характеризує діяльність підприємства, забезпечує здійснення аналізу інформації на основі заданих параметрів, таких як ефективність, витрати та умови [10].

Сучасні інформаційні технології дозволяють створити інтегроване інформаційне середовище на основі фізичної бази інтегрованих комп'ютерних мереж і систем зв'язку, що дозволяє здійснювати моніторинг і координацію технологічних процесів і діяльності будь-якого підприємства. Цей підхід включає технічну, організаційну та методологічну інтеграцію основних сфер управління, таких як виробництво, організація, маркетинг, фінанси, бухгалтерський облік, людські ресурси та дизайн.

Інформаційні технології на підприємствах існують у складі різних інформаційних систем, інформаційних комплексів і використовуються в різних сферах господарської діяльності. У стратегічному менеджменті, зокрема, інформаційні технології використовуються для того, щоб допомогти фахівцям оцінити конкурентні переваги підприємства, його сильні та слабкі сторони. В управлінні проектами інформаційні технології використовуються для проведення аналізів і прогнозних розрахунків, моделювання та прогнозування ситуацій, оцінки альтернативних варіантів проектних рішень і вибору серед них оптимального. У маркетинговій діяльності інформаційні технології використовуються для збору і класифікації релевантної інформації для планування маркетингової діяльності, прийняття та реалізації ефективних маркетингових рішень, аналізу та оцінки. У логістиці інформаційні технології використовуються для планування, контролю, аналізу і регулювання логістичних систем для управління потоками матеріалів як на рівні окремого підприємства, так і на території конкретного регіону чи країни. В управлінні персоналом інформаційні технології використовуються для планування, обліку, відбору та атестації працівників. У фінансовому менеджменті інформаційні технології використовуються для фінансового аналізу, планування та контролю активів підприємства. Крім того, автоматизація документообігу та діловодства в організації є одним із факторів, що визначають ефективне виконання всіх функцій управління [7].

Побудова корпоративної інформаційної системи має базуватися на певних принципах, основними з яких є: відповідність цілям організації та методам автоматизації бізнес-процесів; наявність можливостей для підтримки функціонування, модифікації та «розгортання» систем у відповідь на динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища компанії; забезпечення інтеграції но-

востворених систем з базами даних і пристроями, які вже є в підприємства; застосування методів оптимізації на кожному етапі створення та експлуатації для зниження трудомісткості [8].

Для ефективного управління підприємством інформаційні технології повинні забезпечувати: достовірний і повний облік усіх аспектів діяльності підприємства в інформаційних системах; мінімізацію інформаційного шуму та вибір оптимального обсягу інформації; раціоналізацію системи показників оцінки; якісне співвідношення зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків; ефективні процеси прийняття рішень на всіх рівнях ієрархії управління [4].

Вибір бізнес-програмного забезпечення повинен базуватися на вимогах менеджменту, які безпосередньо залежать від розміру підприємства, виду діяльності, галузі та інших факторів. Ефективне впровадження інформаційної системи управління в підприємстві вимагає затвердженого ІТ-бюджету та встановлених термінів впровадження. Найважливіша вимога, яку необхідно виконати, полягає в тому, що ефективність використання інформаційної системи повинна перевищувати витрати на розробку, впровадження та експлуатацію. При виборі програмного забезпечення показниками повинні служити такі фактори, як успішні рішення, розподіл точок обслуговування, можливість розширення і адаптації системи під власні потреби, зручність використання для співробітників, захист інформації та інші [1].

Впровадження автоматизованих систем контролю призводить до істотних змін в організації та методології фінансово-господарського контролю. Його основна функція — інформаційне забезпечення управління на всіх рівнях для постійного внутрішньогосподарського та відомчого контролю за різними сторонами виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства. Створюючи банк інформації, що складається з планових, нормативних і фактичних даних, програмне забезпечення може використовувати великі обсяги економічної інформації в будь-який час для моніторингу виконання планів і дотримання нормативної бази, а також усунення порушень і недоліків [5].

Сьогодні існує дуже велика кількість програмного забезпечення, яке автоматизує як професійну діяльність менеджерів, так і процес саморозвитку. Більшість програмного забезпечення є безкоштовним або недорогим. Водночас результати використання ІТ-технологій можуть бути вражаючими. Це означає економію ресурсів (особливо праці та часу) і підвищення ефективності, звільнення часу для вирішення нагальних проблем, безпосередньо пов'язаних з досягненням цілей, полегшення обміну інформацією та проектною роботи, прискорення документообігу; більш ефективного планування та реалізацію як загальної стратегії підприємства,

так і його маркетингової, фінансової та кадрової стратегії. Це полегшує просування бренду та спрощує процес взаємодії з цільовою аудиторією, контроль фінансових витрат, дебіторської та кредиторської заборгованості, комплексний інструментарій аналітики, який не вимагає зусиль для створення звітів, а також можливість інтеграції великої кількості програмного забезпечення тощо [3].

Використання таких програм як «1С», «Redmine», «Trello» та різноманітних інтернет-ресурсів і додатків значно полегшує завдання управління підприємствами, відкриває нові можливості для просування бренду. Водночас наявність потужної інфраструктури та методології побудови системи допомагає досягти високої ефективності сучасних підприємств, а розвиток інформаційних систем відображає потребу у вдосконаленні бізнесу. Зі свого боку, необхідність підвищення якості управління, прискорення документообігу та підготовки управлінських рішень відповідно до інформаційних процесів лежить в основі розвитку сучасних інформаційних систем [3].

У цифровій економіці комунікація переходить в електронний вимір не лише у відносинах між підприємствами та споживачами, а й усередині підприємств. Вдалим рішенням для поєднання зовнішнього комунікаційного середовища та внутрішньої інформаційної комунікації є впровадження CRM-системи, спрямованої на оптимізацію більшості бізнес-процесів підприємства. В даний час маркетингові аспекти інтеграції системи CRM і управління проектами розвиваються дуже динамічно. Метою впровадження CRM-системи є збільшення продажів за рахунок: охоплення більшої кількості нових клієнтів; збільшення кількості повторних продажів; зменшення витрат на пошук і аналіз інформації та оцінювання ефективності відділу продажів [6].

Сучасне програмне забезпечення надає широкий спектр можливостей організації формування, зберігання та обробки інформації, розвиває інформаційні технології для потреб управління підприємством і забезпечує швидке вирішення функціональних завдань. У практиці розробки інформаційних систем використовуються такі типи стратегій: організаційно-структурний підхід; відстрочений інтеграційний підхід; підходи на основі збору даних; підхід, заснований на використанні баз даних; підхід зверху вниз; загальносистемний підхід; подійний підхід. Усі методи розробки інформаційних систем можна розділити на структурно-орієнтовані та об'єктно-орієнтовані методи [11].

Ефективне використання інформаційно-технологічних систем управління, які дозволяють оптимально організувати внутрішні бізнес-процеси підприємства та отримувати оперативну інформацію для прийняття зважених управлін-

ських рішень, передбачає автоматизацію обліково-аналітичних процесів, до якої прагне кожен керівник.

Комп'ютеризація процесів управління є істотним явищем. З кожним днем технологічний прогрес і вимоги споживачів стають все більш вимогливими. Тому, щоб підприємства залишалися прибутковими та конкурентоспроможними, менеджери повинні впроваджувати нові технології та модернізувати існуючі інформаційні системи. Використовуючи сучасні технології, підприємства можуть узгоджувати виробництво та попит у режимі реального часу, визначати нові канали збуту та розгортання, оптимізувати організаційну структуру, визначати виробничу структуру відповідно до законодавства та покращувати якість обслуговування для забезпечення ефективної діяльності. На основі реалізації алгоритмів, призначених для вирішення проблеми вибору інформаційних технологій для управління бізнесом, менеджери отримують можливість не тільки вибирати інформаційні технології для управління бізнесом, але й оцінювати ефективність впливу IT-систем на підприємство. Крім того, такий алгоритм впровадження інформаційних технологій дозволить підприємствам будь-якого розміру оцінити ефективність IT-операцій та прискорить процес впровадження інформаційних систем у діяльність [2].

Інформатизація у сфері управління трудовими ресурсами та економічними процесами підприємств є необхідною та значно знижує ризик економічних помилок та фінансових витрат. Таким чином підприємства отримують додатковий прибуток, водночас мотивуючи своїх співробітників працювати ефективніше, оскільки вони є одним із головних ресурсів підприємства. Тому від того, наскільки правильно і грамотно організована система управління персоналом, багато в чому залежить ефективність самого підприємства.

Впровадження інформаційної системи управління економічними процесами, в яких задіяні співробітники підприємства, забезпечує швидкий і безперервний документообіг і фінансовий рух, скорочує витрати часу на аналіз і створює додатковий робочий час для співробітників. Створення та розробка документації та стратегії управління для нових співробітників дасть більш точну та повну інформацію про процеси підприємства, дозволить точніше здійснювати процеси планування та уникнути можливих помилок в управлінні підприємством в цілому та окремими його структурними елементами.

Впровадження інформаційних систем є необхідною складовою для успішної роботи підприємства на ринку. Ця система дозволяє працівникам відхилитися від своїх звичайних обов'язків і подавати паперові документи до необхідних адміністративних органів. Це дозволяє використовувати

відведений час співробітникам для розробки креативних проєктів, які покращують діяльність підприємства, збільшують виробництво, піднімають організацію на новий рівень розвитку і зміцнюють її конкурентні переваги на ринку. Впровадження інформаційних систем дозволяє оперативно та достовірно відслідковувати поточний стан і зміни в діяльності підприємства, аналізувати тенденції та враховувати можливі ризики, приймати зважені рішення на основі агрегованих даних керівників усіх рівнів управління. Розробка проєктів впровадження інформаційних систем повинна здійснюватися індивідуально, залежно від виробничо-управлінських особливостей кожного підприємства. Це забезпечує вирішення ключових завдань у необхідних сферах діяльності та підвищує ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Вміння керівника організувати роботу з використанням інформаційних ресурсів є основним аспектом використання інформаційних технологій в управлінні підприємством. В управлінні важливо не тільки своєчасно аналізувати потенційні ризики у зовнішньому середовищі, а й своєчасно реагувати на ці ситуації. Якщо ваш бізнес великий або розташований у кількох місцях, інформаційні технології є єдиним способом забезпечити своєчасне управління. Навіть якщо керівник вживає правильних заходів для зниження ризиків свого підприємства, якщо вони вчасно не доведені до

відома співробітників, їхня цінність серйозно знижується, а іноді й зовсім зникає.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, за результатами проведених досліджень розкрито особливості застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством, виявлено перспективи впровадження та ефективного використання інформаційних систем і сучасних технологій у сфері управління, розкрито особливості застосування інформаційних технологій на підприємствах в різних сферах господарської діяльності. Впровадження та ефективного використання інформаційних систем і сучасних технологій у сфері управління бізнесом є реальною конкурентною перевагою, оскільки забезпечує інтеграцію та комунікацію підприємства із зовнішнім середовищем, сприяючи більш ефективному збору та більш раціональним механізмам обробки, систематизацію економічної інформації, скорочення часу реагування на зовнішні зміни, забезпечення своєчасного отримання більш ефективних варіантів вирішення управлінських завдань, підвищення продуктивності праці, зниження операційних і управлінських витрат, сприяння формуванню оптимальної стратегії розвитку тощо. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи забезпечення інформаційної безпеки на підприємстві в контексті застосування інформаційних технологій.

Література

1. Адамик О.В., Сисюк С.В. Інформаційні системи управління підприємством: вибір базових технологій та програмного забезпечення // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 891–895.
2. Безус А.М., Безус П.І., Шевчун М.Б. Особливості впровадження інформаційних технологій в сучасних умовах // *Ефективна економіка*. 2022. № 4. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.76>
3. Кравець В.І., Слісаренко Т.В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. № 13, Ч. 1. С. 136–140.
4. Крайчук С.О. Стан запровадження інформаційних технологій в управлінні сучасними підприємствами // *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4892> (дата доступу: 26.10.2023).
5. Куценко Т.М., Попова О.М. Значення і особливості застосування сучасних інформаційних систем в управлінні підприємством // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 97–102.
6. Марцінковська О., Легкий О. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства // *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 23. С. 81–85.
7. Онопко А.С., Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством // *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102782> (дата доступу: 26.10.2023).
8. Осталецький В.Б. Теоретичні підходи до класифікації інформаційних систем управління підприємством // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 294–299.
9. Пурій Г.М. Інформаційні системи і технології в управлінні діяльністю підприємства // *Ефективна економіка*. 2019. № 6. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.56>
10. Ратушняк О.Г., Паланиця М.В. Вдосконалення ефективності управління підприємством шляхом впровадження інформаційних систем // *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 3, Т. 3(176). С. 258–263.

11. Шульга О. А. Сучасні підходи до розроблення й упровадження інформаційних систем управління підприємством: теоретико-методологічний аспект // *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 18. С. 62–66. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.11>
12. Янчук Т. В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств // *Економіка і організація управління*. 2016. № 4(24). С. 269–276.
13. Нога І. М., Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 241–245.
14. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
15. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
16. Скриньковський Р. М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.
17. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І., Гарасим П. С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
18. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
19. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Леськів С. Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.
20. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Гарасим Л. С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін // *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4851> (дата доступу: 26.10.2023).
21. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
22. Babych M., Korobka S., Skrynkovsky R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. Vol. 6. No. 8(84). P. 41–47.
23. Horbonos F., Skrynkovsky R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>
24. Kniaz S., Skrynkovsky R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>
25. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
26. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
27. Lozovan V., Dzhala R., Skrynkovsky R., Yuzevych V. Detection of specific features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27.
28. Lozovan V., Skrynkovsky R., Yuzevych V., Yasynskyi M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.
29. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovsky R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
30. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>
31. Pawlowski G., Skrynkovsky R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>

32. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
33. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>
34. Skrynkovskyy R.M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
35. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. С. 231–236.
36. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
37. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataiev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
38. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2 P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>
39. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
40. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
41. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>
42. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
43. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
44. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
45. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>
46. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
47. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>
48. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. 2018. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478560>
49. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>
50. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
51. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

References

1. Adamyk O. V., Sysiuk S. V. Informatsiini systemy upravlinnia pidpriemstvom: vybir bazovykh tekhnolohii ta prohramnoho zabezpechennia // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2016. Vyp. 14. S. 891–895.
2. Bezus A. M., Bezus P. I., Shevchun M. B. Osoblyvosti vprovadzhenia informatsiinykh tekhnolohii v suchasnykh umovakh // *Efektivna ekonomika*. 2022. № 4. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.76>
3. Kravets V. I., Slisarenko T. V. Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii dlia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2017. Vyp. № 13, Ch. 1. S. 136–140.
4. Kraichuk S. O. Stan zaprovadzhenia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni suchasnymy pidpriemstvamy // *Efektivna ekonomika*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4892> (date of access: 26.10.2023).
5. Kutsenko T. M., Popova O. M. Znachennia i osoblyvosti zastosuvannia suchasnykh informatsiinykh system v upravlinni pidpriemstvom // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2016. № 55. S. 97–102.
6. Martsinkovska O., Lehkyi O. Orhanizatsiini aspekty vprovadzhenia CRM-system u diialnist pidpriemstva // *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*. 2019. № 23. S. 81–85.
7. Onopko A. S., Zhyhalkevych Z. M. Zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvom // *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102782> (date of access: 26.10.2023).
8. Ostaletskyi V. B. Teoretychni pidkhody do klasyfikatsii informatsiinykh system upravlinnia pidpriemstvom // *Ekonomichni visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. 2015. № 12. S. 294–299.
9. Purii H. M. Informatsiini systemy i tekhnolohii v upravlinni diialnistiu pidpriemstva // *Efektivna ekonomika*. 2019. № 6. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.56>
10. Ratushniak O. H., Palanytsia M. V. Vdoskonalennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom shliakhom vprovadzhenia informatsiinykh system // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*. 2011. № 3, T. 3(176). S. 258–263.
11. Shulha O. A. Suchasni pidkhody do rozroblennia y uprovadzhenia informatsiinykh system upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni aspekt // *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2021. Vyp. 18. S. 62–66. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.11>
12. Ianchuk T. V. Znachennia mekhanizmu vprovadzhenia informatsiinykh tekhnolohii u hospodarskii diialnosti pidpriemstv // *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2016. № 4(24). S. 269–276.
13. Noga I. M., Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostyka efektyvnosti zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvamy // *Biznes Inform.* 2016. № 9. S. 241–245.
14. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
15. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
16. Skrynkovskyy R. M. Systema diahnostyky vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 5. S. 51–53.
17. Skrynkovskyy R. M., Kramar R. I., Harasym P. S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
18. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
19. Skrynkovskyy R. M., Protsiuk T. B., Leskiv S. R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovo i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnostyka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 10. S. 250–256.
20. Skrynkovskyy R. M., Semchuk Z. V., Harasym L. S. Diahnostyka vnutrishnoho seredovyscha pidpriemstva v konteksti vyvchennia sylnykh i slabkykh yoho storin // *Efektivna ekonomika*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4851> (date of access: 26.10.2023).
21. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpriemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 7. S. 49–54.
22. Babych M., Korobka S., Skrynkovskyy R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. Vol. 6. No. 8(84). P. 41–47.

23. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>
24. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>
25. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
26. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
27. Lozovan V., Dzhala R., Skrynkovskyy R., Yuzevych V. Detection of specific features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27.
28. Lozovan V., Skrynkovskyy R., Yuzevych V., Yasynskyi M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.
29. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
30. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>
31. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
32. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
33. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>
34. Skrynkovskyy R.M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
35. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
36. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
37. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataiev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
38. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2 P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>
39. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
40. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
41. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>
42. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>

43. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
44. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
45. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>
46. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
47. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>
48. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. 2018. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478560>
49. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>
50. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
51. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

Калінін Іван Євгенович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Kalinin Ivan
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0009-2913-2369

Бурмеха Тарас Романович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Burmekha Taras
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0006-0905-5544

Бурмеха Юрій Романович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Burmekha Yurii
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0006-4027-5932

Вержиковський Віталій Павлович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Verzhikovskiy Vitalii
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0006-7685-9008

Злотогурський Кирил Ігорович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Zlotohurskyi Kyryl
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0003-5125-7287

Демчук Тарас Ігорович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Demchuk Taras
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0006-9921-4560

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9400

**МІСЦЕ ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВА**

THE PLACE OF THE INNOVATIVE COMPONENT IN ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Анотація. У статті висвітлено місце інноваційної складової у забезпечення економічної безпеки підприємства. Виявлено, що ключовою умовою інноваційної складової економічної безпеки підприємства є дотримання та реалізація інтересів підприємства через безпосереднє створення необхідних і достатніх умов для підвищення ймовірності створення та використання інновацій для розвитку та реалізації конкурентоспроможності. Встановлено, що ефективне функціонування механізму управління системою економічної безпеки підприємства передбачає узгодженість загальних цілей системи управління підприємством з іншими предметно-орієнтованими системами управління. Виявлено, що інноваційна розробка системи економічної безпеки є складним завданням, успішне вирішення якого залежить від багатьох чинників. З'ясовано, що підвищення економічної безпеки на основі активізації інноваційного розвитку безпосередньо залежить від інвестиційних можливостей підприємства. Зазначено, що реалізація механізму управління системою економічної безпеки підприємства в підсистемі управління інноваційною діяльністю потребує поглибленої уваги до системи управління як у процесі комерціалізації окремих інноваційних проектів, так і в умовах довгострокового функціонування підприємства. Виявлено, що використання інноваційних компонентів для забезпечення економічної безпеки підприємства не тільки позитивно впливає на конкурентоспроможність продукту чи послуги, але й скорочує час і витрати, необхідні для виробництва цих продуктів чи послуг, управління персоналом і дослідження ринку. Визначено, що недостатня інноваційна діяльність підприємств протягом тривалого періоду часу знижує конкурентоспроможність і ставить під загрозу економічну безпеку. Зазначено, що економічна безпека підприємств може бути як метою, так і результатом інноваційного розвитку, який, у свою чергу, може стати джерелом додаткових загроз, що впливають на стан економічної безпеки. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи діагностики складових економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: підприємство, економічна безпека підприємства, інновації, інноваційний розвиток, загрози, управлінські рішення, результат.

Summary. The article reflects the place of the innovation component in ensuring the economic security of the enterprise. It has been established that the key condition for the innovative component of the economic security of an enterprise is the observance and implementation of the interests of the enterprise through the direct creation of necessary and sufficient conditions to increase the likelihood of creating and using innovations for the development and implementation of competitiveness. It has been established that the effective functioning of the management mechanism for the economic security system of an enterprise presupposes the consistency of the general goals of the enterprise management system with other subject-oriented management systems. It has been established that the innovative development of an economic security system is a complex task, the successful solution of which depends on many factors. It was found that increasing economic security based on enhancing innovative development directly depends on the investment capabilities of the enterprise. It is noted that the implementation of the mechanism for managing the economic security system of an enterprise in the innovation activity management subsystem requires in-depth attention of the management system both in the process of commercialization of individual innovative projects and in the conditions of long-term operation of the enterprise. It has been established that the use of innovative components to ensure the economic security of an enterprise not only has a positive effect on the competitiveness of a product or service, but also reduces the time and costs required for the production of these products or services, personnel management and market research. It has been determined that insufficient innovative activity of enterprises for a long time reduces competitiveness and threatens economic security. It is noted that the economic security of enterprises can be both the goal and the result of innovative development, which, in turn, can become a source of additional threats affecting the state of economic security. All this must be taken into account in the future of further research in the context of improving the system for diagnosing the components of the economic security of an enterprise.

Key words: enterprise, economic security of the enterprise, innovations, innovative development, threats, management decisions, result.

Постановка проблеми. У ринковій ситуації управління підприємством є відкритою системою, яка функціонує в складному, нестабільному та динамічному зовнішньому середовищі. Тому найголовніше в процесі управління бізнесом — забезпечення незалежності та розвитку.

Підприємства відіграють ключову роль у реалізації програм науково-технічного розвитку країни і суспільства. Це підприємства, які об'єднують матеріальні, фінансові та людські ресурси, необхідні для впровадження інноваційних стратегій розвитку. Необхідність інноваційного подальшого

розвитку підприємства визначає нові вимоги до менеджменту, тобто до змісту та методів управлінської діяльності. Важливим питанням управління стає процес відновлення всіх елементів виробничої системи. Управління інноваційним розвитком у сучасних підприємствах — це вже не одиничний акт впровадження інновацій, а система цілеспрямованих заходів, що включають генерацію та розвиток ідей, впровадження та оволодіння інноваціями, комерціалізацію інновацій.

Реалії сьогодення висувують нові вимоги до забезпечення економічної безпеки та інноваційного потенціалу підприємств. Економічне зростання на основі інноваційного розвитку підприємств сприяє вирішенню складних завдань на європейському та світовому ринках, а також на системному переходу України до ринкової економіки. Передумовою інноваційного розвитку підприємства є здійснення інноваційної діяльності. Це стосується здатності будувати та активно використовувати організаційну економіку, технологічні можливості та інші інноваційні можливості, які представляють інноваційний потенціал. Враховуючи складність та багатоаспектність структури інноваційного потенціалу підприємств, проблема проектування ефективної системи забезпечення економічної безпеки інноваційної діяльності та захисту інноваційного потенціалу підприємств залишається актуальним завданням економічної науки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційної складової економічної безпеки підприємства є предметом досліджень багатьох вчених і практиків, зокрема ґрунтовні дослідження у цьому напрямку здійснили: Л. Волощук [1], О. Гавриш [2], В. Гурочкіна [3], О. Захаров [4], Ю. Краснощоківа [5], В. Кулаженко [6], С. Лабунська [7], В. Никифоренко [8], П. Перерва [9], І. Петрова [10], Н. Подольчак [11], Т. Сак [12] та інші. Поряд з тим, враховуючи при цьому наявні результати досліджень у працях [1–37], з'ясовано, що не до кінця вивчені, особливо з практичної точки зору, є питання, які стосуються визначення місця інноваційної складової у забезпечення економічної безпеки підприємства.

Мета статті. Метою статті є дослідити значення і місце інноваційної складової у забезпечення економічної безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній ситуації перед підприємствами постає завдання, по-перше, пошуку нових ідей та ефективних методів управління, по-друге, залучення інвестицій та/або диверсифікації ризиків. Знання цих питань допоможе забезпечити бізнес, створити стабільну позицію та досягти конкурентних переваг для підприємства. Проте в сучасних реаліях підприємствам важливо вийти на більш високий рівень розвитку, а саме інноваційний. Тому важливо детально описати характеристики

складових інноваційного потенціалу підприємства як на початковому етапі створення інновацій, так і у зв'язку з питанням забезпечення захисту безпосередньо в процесі впровадження інновацій.

Що стосується економічної безпеки, то економічну безпеку підприємства доцільно розуміти як найбільш ефективне використання ресурсів підприємства для протидії загрозам і забезпечення стабільної діяльності у поточному стані і в стратегічному майбутньому. Економічна безпека підприємства характеризується низкою якісних і кількісних показників, розгляд яких дозволяє зробити наступні важливі висновки:

- 1) інноваційний елемент економічної безпеки є дуже важливим, оскільки він визначає майбутнє підприємства, без якого неможливо повноцінно забезпечити економічну безпеку підприємства;
- 2) ступінь економічної безпеки підприємства безпосередньо пов'язаний з показниками економічної ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства, оскільки низька економічна стабільність унеможливує досягнення підприємством економічного успіху;
- 3) на ступінь економічної стабільності певною мірою впливають чинники макросередовища, які реально впливають на можливості цільового ринку, споживчі можливості покупців і соціальну складову ринку [9].

Особливе місце в структурі економічної безпеки підприємства займає інноваційна складова. Ключовою умовою інноваційної складової економічної безпеки підприємства є дотримання та реалізація інтересів підприємства через безпосереднє створення необхідних і достатніх умов для підвищення ймовірності створення та використання інновацій для розвитку та реалізації конкурентоспроможності [5].

Іншими словами, інноваційна складова економічної корпоративної безпеки — це:

- система заходів економічної безпеки підприємства, покликана забезпечити широке використання інноваційних нововведень у збуті, виробництві та на інших етапах;
- створення сприятливого для інновацій середовища з точки зору виробничих процесів і захисту підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз [6].

Ефективне функціонування механізму управління системою економічної безпеки підприємства передбачає узгодженість загальних цілей системи управління підприємством з іншими предметно-орієнтованими системами управління. Проте визначення ступеня досягнення мети процесу управління системою економічної безпеки підприємства є досить складним завданням, яке потребує формування обґрунтованої критеріальної бази оцінки ефективності механізмів управління. Оскільки ці параметри оцінювання можуть включати як якісні, так і кількісні характеристики, то рекомендується використовувати інтегральні показники,

які будуються на основі обраних параметричних показників. При цьому ефективність операційного менеджменту можна охарактеризувати тим, наскільки воно мінімізує прояв деструктивних чинників, які можна виявити за допомогою експертної оцінки [7].

Інноваційний розвиток підприємства є складним процесом, який узгоджує внутрішні можливості підприємства з її зовнішніми можливостями, заснований на постійному дослідженні та експлуатації нових сфер і шляхів для реалізації існуючих і перспективних можливостей. Ефективні корпоративні відповіді на нові загрози мають бути негайними (антикризове управління) та стійкими (системи економічної безпеки) [3].

З іншого боку, інноваційний розвиток підприємства — це його ефективна відповідь на нові загрози, такі як втрата частки ринку, постійний тиск з боку конкурентів, поява нових технологій, скорочення життєвих циклів продукції, законодавчі обмеження та зміна ринкових умов. У цьому варіанті інноваційний розвиток є засобом використання нових можливостей (ідей, ресурсів тощо) для збереження конкурентних переваг або отримання нових. У довгостроковій перспективі підприємства не мають іншого вибору, окрім як здійснювати інноваційні розробки, які є ефективним джерелом довгострокового успіху та економічної стабільності підприємства. Ефективна інноваційна діяльність може допомогти підприємствам отримати конкурентні переваги, які дають їм можливість успішно працювати на ринку [11].

Інноваційна розробка системи економічної безпеки є складним завданням, успішне вирішення якого залежить від багатьох чинників. Особливу роль відіграє ставлення підприємців і керівників підприємства до системи економічної безпеки. Необхідно швидко і чітко визначити ролі і посади в системі економічної безпеки підприємства, кількісні і якісні параметри персоналу, покладені функції і завдання, механізми управління і взаємодії, структуру і технологію. Обсяг і своєчасність надходження коштів відіграє важливу роль у створенні та забезпеченні ефективного функціонування системи економічної безпеки підприємства. Належне фінансування дає змогу залучати необхідних кваліфікованих спеціалістів у сфері безпеки та якісно матеріально-технічно забезпечувати заходи щодо протидії всім існуючим та можливим загрозам економічній безпеці підприємства [4].

Підвищення економічної безпеки на основі активізації інноваційного розвитку безпосередньо залежить від інвестиційних можливостей підприємства. Відсутність вільного доступу до кредитних та інвестиційних коштів суттєво обмежує фінансову спроможність підприємств та ускладнює фінансування інноваційних процесів, що пов'язано з великою загрозою неприйняття ринком інновацій.

Основними перешкодами на шляху відродження інноваційної діяльності повинні бути відсутність стійких інформаційних зв'язків між наукою та бізнесом, різними науково-технологічними сферами, галузями економіки, а також відсутність фінансової підтримки науки та бізнесу [8].

Бізнес-процеси підприємства пов'язані з економічними ризиками, особливо процес впровадження інновацій. При максимальних рівнях безпеки корпоративні системи управління не стимулюють інноваційну діяльність. Водночас відсутність інновацій негативно впливає на економічну безпеку, а відтак і на інноваційний розвиток підприємства. Інновації та економічна безпека підприємства мають подвійний зв'язок. Вивчаючи потенціал інноваційної діяльності та її реалізацію, насамперед слід визначити, як впливають ризики інноваційної діяльності на загальний розвиток ефективної системи економічної безпеки підприємства.

Реалізація механізму управління системою економічної безпеки підприємства в підсистемі управління інноваційною діяльністю потребує поглибленої уваги до системи управління як у процесі комерціалізації окремих інноваційних проектів, так і в умовах довгострокового функціонування підприємства. Для цього запропоновано визначати межу безпеки системи економічної безпеки підприємства шляхом порівняння фактичного інтегрального показника економічної безпеки підприємства, розрахованого в рамках просування превентивної стратегії, із запланованим значенням, розрахованим на основі експертної оцінки або на основі аналізу досвіду останніх років. Водночас показники запасу міцності системи економічної безпеки підприємства можуть бути покладені в основу оцінки ефективності управлінського впливу системи економічної безпеки підприємства на інноваційну складову [7].

Без забезпечення безпеки інноваційних процесів неможливий успішний інноваційний розвиток. Відсутність дієвих механізмів економічної стабільності та відсутність фінансування інноваційних процесів знижують здатність підприємства до інновацій. Основними перешкодами для розвитку інновацій є відсутність фінансової підтримки науково-дослідних установ, а також відсутність достатньо потужної інституційної бази, яка контролює раціональне використання інноваційного капіталу підприємствами.

Достатня економічна безпека неможлива без інноваційної складової, яка забезпечує високий статус підприємства та його стійкість до різноманітних ризиків. Проте повна економічна безпека — це ідеал, який передбачає постійну потребу підтримувати вже досягнуті економічні досягнення та досягати нових, особливо у сфері інновацій.

Тому доцільно висвітлити основні питання забезпечення економічної безпеки інноваційних розробок, зокрема:

- 1) недоопрацювання законодавства з питань забезпечення інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу зокрема та підприємництва загалом;
- 2) сильний податковий тиск і корупція в державних установах, що змушує малий бізнес приховувати фінансові ресурси, які за нормального розвитку могли б бути використані для розвитку інноваційної діяльності;
- 3) відсутність фінансово-кредитного та інвестиційного забезпечення розвитку інноваційної діяльності малих підприємств;
- 4) обмежений доступ до інформації про ефективні процеси інноваційного розвитку;
- 5) недосконалість та обмеженість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу порівняно із системою забезпечення економічної безпеки інноваційного розвитку [2].

У сучасних умовах інноваційні розробки належать до категорій, які дозволяють комплексно оцінювати та аналізувати якість продукції, ефективність організації виробництва, процеси економічної системи. Сьогодні для забезпечення ефективної конкурентоспроможності підприємств доцільно розвивати та впроваджувати наукові розробки та використовувати інноваційні технології для вдосконалення економічної системи в цілому. Тому важливо зазначити, що ефективне використання інноваційних технологій може допомогти успішно боротися з конкурентами та зайняти певну позицію на ринку. Варто зазначити, що якщо розглядати підприємство як єдину інтегровану систему, то підвищити ефективність діяльності та досягти необхідного стану безпеки можна шляхом створення та впровадження ефективних механізмів управління інноваційним розвитком підприємства.

Зв'язок між економічною безпекою та інноваційним розвитком підприємства подвійний: обидва явища служать і цілями, і засобами їх досягнення. З одного боку, економічна безпека є необхідною передумовою та відображенням потенціалу розвитку. З іншого боку, процес розвитку підприємства має бути спрямований саме на формування та функціонування системи забезпечення економічної безпеки. Підтримання економічної безпеки підприємств у сучасних умовах господарювання на фоні виникнення загроз і ризиків, у тому числі прояву науково-технічного прогресу, вимагає високого рівня інноваційного розвитку. Водночас процеси інноваційного розвитку, які змінюють внутрішнє середовище підприємства та створюють відповідні реакції на зовнішнє середовище, створюють додаткові ризики та порушують економічну безпеку підприємства. Отже, інноваційний розвиток підприємства може включати не лише засоби забезпечення економічної безпеки, а й внутрішні загрози стану підприємства [1].

Використання інноваційних компонентів для забезпечення економічної безпеки підприємства не тільки позитивно впливає на конкурентоспроможність продукту чи послуги, але й скорочує час і витрати, необхідні для виробництва цих продуктів чи послуг, управління персоналом і дослідження ринку.

Слід виділити основні результати інноваційної діяльності у зв'язку з активізацією процесів, що забезпечують економічну безпеку підприємства шляхом інноваційних розробок:

- 1) постійна диверсифікація виробництва, що веде до кількісного та якісного оновлення продукції (розширення асортименту, підвищення якості, випуск принципово нової продукції);
- 2) відкриття нових ринків шляхом впровадження комплексних маркетингових інновацій (розширення меж існуючих ринків);
- 3) впровадження останніх досягнень науково-технічного прогресу (нових видів матеріалів, ресурсозбереження, зниження виробничих втрат, сучасних методів організації виробництва тощо) для підвищення ефективності виробництва;
- 4) удосконалення управління шляхом прогресивних методів організації праці, фінансування, навчання персоналу, інвестицій, капіталізації та інших заходів, спрямованих на зниження підприємницьких ризиків, підвищення ефективності діяльності підприємства; забезпечення безперервності, гнучкості і динамічності всього процесу прийняття інноваційних рішень відповідно до всіх принципів інноваційної політики [12].

В умовах нестабільності економіки та обмеження доступу до виробничих і фінансових ресурсів поживлення інноваційної діяльності є необхідним для посилення конкурентоспроможності підприємств для економічної безпеки. Недостатня інноваційна діяльність підприємств протягом тривалого періоду часу знижує конкурентоспроможність і ставить під загрозу економічну безпеку. Забезпечення економічної безпеки підприємства залежить від використання передових технологій, створення і впровадження технічних, організаційних і соціальних інновацій, ефективного управління резервами і фінансами, реалізації ефективної маркетингової політики, прогресивного організаційного управління і впровадження. Особлива роль інноваційної діяльності полягає в забезпеченні довгострокової тенденції розвитку підприємства. Основною метою підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства є постійне вдосконалення продукції (послуг) підприємства, забезпечення високої ефективності корпоративного управління та компетентності працівників, сприяння інноваційному розвитку підприємства [10].

Економічна безпека відображає, зокрема, потенціал інноваційних розробок, притаманний фінансовій складовій обох явищ. При цьому економічна

безпеку підприємств може бути як метою, так і результатом інноваційного розвитку, який, у свою чергу, може стати джерелом додаткових загроз, що впливають на стан економічної безпеки. Такий зв'язок категорій і явищ економічної безпеки та інноваційного розвитку підприємств потребує комплексного управлінського підходу, що базується на розгляді їх як двох нерозривно пов'язаних і взаємовпливаючих важелів ефективності управління. На методологічному рівні це потребує синергійного розвитку теорії управління інноваційним розвитком і теорії управління економічною безпекою підприємств, а на основі їх інтеграції необхідно розділити економічну безпеку інноваційного розвитку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, на основі проведених дослі-

джень висвітлено місце інноваційної складової у забезпечення економічної безпеки підприємства та з'ясовано, що зв'язок між економічною безпекою та інноваційним розвитком підприємства подвійний: обидва явища служать і цілями, і засобами їх досягнення. Результати дослідження дозволяють відзначити, що відсутність дієвих механізмів економічної безпеки та відсутність фінансування інноваційних процесів знижують здатність підприємства до інновацій, а достатня економічна безпека неможлива без інноваційної складової, яка забезпечує високий статус підприємства та його стійкість до різноманітних ризиків. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи діагностики складових економічної безпеки підприємства.

Література

1. Волощук Л. О. Економічна безпека та інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та взаємозв'язок як об'єктів управління // *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6(16). С. 217–223.
2. Гавриш О. А., Черняк Г. М. Інноваційний розвиток як необхідна складова економічної безпеки сучасних підприємств // *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2014. № 11. С. 451–455.
3. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту // *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5(21). С. 51–57.
4. Захаров О. І. Інновації в системі економічної безпеки підприємств // *Вчені записки Університету «КРОК»*. Серія: *Економіка*. 2018. № 3(51). С. 168–174.
5. Краснощокіна Ю. В. Інноваційна безпека підприємства як запорука конкурентоспроможності в умовах інтеграції // *Управління розвитком*. 2011. № 4(101). С. 177–178.
6. Кулаженко В. В. Особливості інноваційної складової економічної безпеки підприємства // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Київ : КНУТД, 2012. № 2 (64). С. 123–127.
7. Лабунська С. В. Концепція побудови системи економічної безпеки підприємства в процесі інноваційної діяльності // *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 282–289.
8. Никифорова В. Г., Кравченко В. О. Активізація інноваційного розвитку — підґрунтя економічної безпеки підприємства // *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 92–96.
9. Перерва П. Г., Романчик Т. В. Інноваційна діяльність як фактор економічної безпеки промислового підприємства // *Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції* : монографія / заг. ред.: С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. Суми : Тритонія, 2018. Розд. 2.1. С. 56–74.
10. Петрова І. Л., В'ячеслав Д. Інноваційна активність підприємства як фактор його конкурентоспроможності та економічної безпеки // *Вчені записки Університету «КРОК»*. Серія: *Економіка*. 2017. Вип. 47. С. 101–109.
11. Подольчак Н. Ю., Блинда Ю. О. Інноваційний розвиток як елемент економічної безпеки підприємства // *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4(20). С. 6–11.
12. Сак Т. В. Інноваційна діяльність підприємств в контексті комплексного забезпечення економічної безпеки // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6, Ч. 3: Економічні науки. С. 116–119.
13. Скриньковський Р. М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 414–418.
14. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І., Гарасим П. С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
15. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
16. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Леськів С. Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.

17. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
18. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
19. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
20. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
21. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
22. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
23. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
24. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
25. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
26. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
27. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. С. 231–236.
28. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
29. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataiev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
30. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
31. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
32. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
33. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
34. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
35. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
36. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.

37. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

References

1. Voloshchuk L.O. Ekonomichna bezpeka ta innovatsiyni rozvytok promyslovoho pidpryemstva: sutnist ta vzaiemozviazok yak ob'ektiv upravlinnia // *Ekonomika: realii chasu*. 2014. № 6(16). S. 217–223.
2. Havrysh O.A., Cherniak H.M. Innovatsiyni rozvytok yak neobkhidna skladova ekonomichnoi bezpeky suchasnykh pidpryemstv // *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. 2014. № 11. S. 451–455.
3. Hurochkina V.V. Innovatsiyni potentsial pidpryemstva: sutnist ta systema zakhystu // *Ekonomika: realii chasu*. 2015. № 5(21). S. 51–57.
4. Zakharov O.I. Innovatsii v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryemstv // *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. Seriya: *Ekonomika*. 2018. № 3(51). S. 168–174.
5. Krasnoshchokova Y.V. Innovatsiina bezpeka pidpryemstva yak zaporuka konkurentospromozhnosti v umovakh intehratsii // *Upravlinnia rozvytkom*. 2011. № 4(101). S. 177–178.
6. Kulazhenko V.V. Osoblyvosti innovatsiinoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva // *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu*. Kyiv: KNUVD, 2012. № 2 (64). S. 123–127.
7. Labunska S.V. Kontseptsiia pobudovy systemy ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva v protsesi innovatsiinoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2014. № 4. S. 282–289.
8. Nykyforenko V.H., Kravchenko V.O. Aktyvizatsiia innovatsiinoho rozvytku — pidgruntia ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva // *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. 2014. № 34. S. 92–96.
9. Pererva P.H., Romanchuk T.V. Innovatsiina diialnist yak faktor ekonomichnoi bezpeky promyslovoho pidpryemstva // *Instrumenty ta metody komertsializatsii innovatsiinoi produktsii: monohrafiia / zah. red.: S.M. Illiashenko, O.A. Bilovodska*. Sumy: Trytoriia, 2018. Rozd. 2.1. S. 56–74.
10. Petrova I.L., Vintsi D. Innovatsiina aktyvnist pidpryemstva yak faktor yoho konkurentospromozhnosti ta ekonomichnoi bezpeky // *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. Seriya: *Ekonomika*. 2017. Vyp. 47. S. 101–109.
11. Podolchak N.Y., Blynda Y.O. Innovatsiynykh rozvytok yak element ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva // *Ekonomika: realii chasu*. 2015. № 4(20). S. 6–11.
12. Sak T.V. Innovatsiina diialnist pidpryemstv v konteksti kompleksnoho zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. 2014. Vyp. 6, Ch. 3: Ekonomichni nauky. S. 116–119.
13. Skrynkovskyy R.M. Ekonomichna bezpeka pidpryemstva: sutnist, klasyfikatsiia ta systema diahnostryky // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. Vyp. 3. S. 414–418.
14. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostryka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpryemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
15. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostryka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryemstva // *Biznes Inform*. 2016. № 8. S. 154–159.
16. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Leskiv S.R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovo i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnostryka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpryemstva // *Biznes Inform*. 2015. № 10. S. 250–256.
17. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostryka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpryemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpryemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.
18. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostryka konkurentnoho potentsialu pidpryemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpryemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 7. S. 49–54.
19. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
20. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
21. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
22. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.

23. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
24. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
25. Popova N., Kataev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
26. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
27. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
28. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
29. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
30. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
31. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
32. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
33. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
34. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
35. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
36. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
37. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

Кара Наталія Ігорівна

*кандидат економічних наук, доцент
Національний університет «Львівська політехніка»*

Kara Nataliia

*PhD in Economics, Associate Professor
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0001-7000-2931*

Ярмус Тарас Богданович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Yarmus Taras

*Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0001-5419-8329*

Стецьків Андрій Романович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Stetskiv Andrii

*Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0009-1752-3231*

Бутельський Ян Юрійович

*аспірант
Львівського університету бізнесу та права*

Butelskyu Yan

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-8873-0620*

Садов'як Микола Богданович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Sadoviak Mykola

*Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0001-0214-1320*

П'ятночка Борис Володимирович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Piatnochka Borys

*Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0000-9865-4712*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9280

**КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ
ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

CLASSIFICATION OF LABOR POTENTIAL MANAGEMENT METHODS OF ENTERPRISES

Анотація. У статті досліджуються методи управління трудовим потенціалом підприємства. Виділено ряд негативних факторів, що впливають на розвиток трудового потенціалу на національному рівні. Визначено, що ефективність управління трудовим потенціалом необхідно розглядати з урахуванням функції соціальної інклюзії, яка перерозподіляє соціальні можливості між усіма групами населення, зміцнює зв'язок між принципами рівності та недискримінації та розширює можливості. Визначено функції управління трудовим потенціалом підприємства. З'ясовано, що метою управління трудовим потенціалом підприємства є забезпечення та сприяння безперервному розвитку шляхом поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації, досвіду, знань та підпотенціалів з основними стратегіями та цілями підприємства. Розкрито основні завдання управління трудовим потенціалом. Виділено основні методи управління трудовим потенціалом. Визначено, що сучасні методи управління трудовим потенціалом – це інструменти, які базуються на особистості, інтелекті та працездатності кожного окремого працівника. Встановлено, що управління трудовим потенціалом на підприємстві покликане забезпечити раціональну зайнятість працівників та ефективне використання їх кваліфікації шляхом регулювання та систематичної організації бажаних змін трудового потенціалу відповідно до потреб підприємства. Визначено, що механізм проектування системи управління трудовим потенціалом підприємства повинен здійснюватися поетапно з урахуванням сучасного стану економічного розвитку. Встановлено, що трудовий потенціал підприємства – це комплексне поняття, яке включає не тільки соціально-психологічні характеристики, а й особливості поведінки, що визначають формування, реалізацію та розвиток якісних характеристик людей, залучених у процес праці. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи та інструментарію діагностики трудового потенціалу підприємства.

Ключові слова: підприємство, бізнес-цілі підприємства, бізнес-процеси, потенціал, трудовий потенціал, управлінські рішення, працівники, розвиток бізнесу.

Summary. The article examines the methods of managing the labor potential of the enterprise. A number of negative factors affecting the development of labor potential at the national level have been identified. It has been determined that the effectiveness of labor potential management should be considered taking into account the function of social inclusion, which redistributes social opportunities among all groups of the population, strengthens the connection between the principles of equality and non-discrimination, and expands opportunities. The functions of managing the labor potential of an enterprise are defined. It has been established that the goal of managing the labor potential of an enterprise is to ensure and promote continuous development by combining existing human resources, qualifications, experience, knowledge and subpotentials with the main strategies and goals of the enterprise. The main tasks of labor potential management are revealed. The main methods of managing labor potential are identified. It has been determined that modern methods of managing labor potential are tools that are based on the personality, intelligence and performance of each individual employee. It has been established that labor potential management is designed to ensure rational employment of workers and the effective use of their qualifications by regulating and systematically organizing the desired changes in labor potential in accordance with the needs of the enterprise. It has been established that the mechanism for designing a system for managing the labor potential of an enterprise should be carried out in stages, taking into account the current state of economic development. It has been established that the labor potential of an enterprise is a complex concept that includes not only socio-psychological characteristics, but also behavioral characteristics that determine the formation, implementation and development of the qualitative characteristics of people involved in the labor process. All this must be taken into account in the future of further research in the context of improving the system and tools for diagnosing the labor potential of an enterprise.

Key words: enterprise, business goals of the enterprise, business processes, potential, labor potential, management decisions, employees, business development.

Постановка проблеми. В умовах євроінтеграції підприємства повинні шукати та ретельно обирати найсучасніші та ефективні інструменти управління. На особливу увагу заслуговують методи, які успішно зарекомендували себе в практиці провідних закордонних підприємств. Використовувані методи управління спрямовані на вдосконалення як господарської діяльності підприємства в цілому, так і процесів управління її трудовим потенціалом зокрема.

Ефективна діяльність підприємств багато в чому залежить від високого рівня освіти, кваліфікації та відкритості до навчання та розвитку персоналу підприємства. Такого підвищення ефективності можна досягти шляхом ефективного управління трудовим потенціалом. Тому що злагоджений і правильно поставлений процес управління дозволяє ефективно використовувати трудовий потенціал підприємства, що приносить безпосередню користь підприємству та його співробітникам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науково-практичний внесок у розвиток окремих питань, які стосуються управління трудовим

потенціалом підприємства здійснили такі вчені та практики: Л. Ганіч [1], О. Гончар [2], Л. Дончак [3], Н. Кубіній [4], І. Ладунка [5], М. Новікова [6], І. Продан [7], В. Смачило [8], А. Ткаченко [9], І. Токмакова [10], О. Харун [11; 12] та інші [13–28]. Водночас з'ясовано, що описані науковцями і практиками проблеми у сфері управління трудовим потенціалом підприємства ще не до кінця вивчені і потребують подальших й додаткових досліджень.

Мета статті. Метою статті є дослідити методи управління трудовим потенціалом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективна робота підприємства залежить не тільки від високої конкурентоспроможності та достатнього майнового потенціалу, але й від кваліфікації його працівників та ефективності внутрішньої організації. Успішне формування та реалізація всіх елементів потенціалу вимагає, перш за все, правильно підбраного персоналу, якісної підготовки, організаційної культури, тісної співпраці, можливостей для ініціативи, бази знань, матеріальних і нематеріальних пропозицій.

До негативних факторів, що впливають на розвиток трудового потенціалу на національному рівні, належать:

- 1) несприятливі соціально-економічні умови для формування трудового потенціалу до досягнення працездатного віку;
- 2) проблеми соціально-економічного забезпечення працівників;
- 3) незавершеність законів у соціально-трудої сфері, неузгодженість їх положень із сферами економіки, міграції, податків, фінансів і бюджету, цивільним кодексом тощо;
- 4) встановлення небезпечних тінювих відносин між працівниками та роботодавцями; значний відтік економічно активного та професійно освіченого населення з України [1].

Серед інших проблем у розвитку трудового потенціалу можна виділити: відсутність правових, економічних та соціальних гарантій підвищення трудової активності, самозайнятості, розвитку підприємництва населення, недосконалість системи підготовки та перепідготовки кадрів, слабкий моніторинг економічних потреб, розвитку трудового потенціалу в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах, відсутність спеціальних програм формування нової трудової свідомості населення [1].

Ефективність управління трудовим потенціалом необхідно розглядати з урахуванням функції соціальної інклюзії, яка перерозподіляє соціальні можливості між усіма групами населення, зміцнює зв'язок між принципами рівності та недискримінації та розширює можливості. Формування ефективної політики системи управління трудовим потенціалом вимагає участі всіх інституцій ринку праці (інституційної держави, інституційної

організації, органів управління з питань праці та інституцій сприяння зайнятості з урахуванням попиту на робочу силу).

Процес управління трудовим потенціалом необхідний для забезпечення раціонального, ефективного та науково обґрунтованого використання персоналу підприємства, своєчасного виявлення та використання наявних резервів, внесення відповідних змін в умови використання трудового потенціалу [11].

Як і всі процеси управління, управління трудовим потенціалом включає загальні функції управління, такі як планування, прогнозування, організація, координація, контроль і мотивація. Крім того, виділяють спеціальні функції управління трудовим потенціалом, який є своєрідним економічним ресурсом підприємства. До функцій управління трудовим потенціалом підприємства належать: забезпечення розвитку трудового потенціалу; відтворення та розвиток моделей організаційної поведінки; інтеграція співробітників в організаційне середовище, координація поведінки суб'єктів праці; оптимізація взаємодії між співробітниками та організаційним середовищем [10].

Метою управління трудовим потенціалом підприємства є забезпечення та сприяння безперервному розвитку шляхом поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації, досвіду, знань та підпотенціалів з основними стратегіями та цілями підприємства. Це визначає, що підприємству потрібна певна кількість працівників з необхідними навичками у контексті досягнення відповідного співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу [2].

Доцільно вибрати наступні завдання управління трудовим потенціалом: розподіл персоналу підприємства відповідно до виробничих операцій, включаючи довгострокові та короткострокові стратегії розвитку та прогностичні фінансові показники; створення системи підготовки управлінських кадрів; вжиття відповідних заходів до керівників, які не виконують поставлених завдань.

Основними завданнями управління трудовим потенціалом на підприємстві є:

- 1) виявлення основних структурних змін у професійному складі та кваліфікаційному рівні працівників, зумовлених технологічними змінами та постійним оновленням асортименту товарів і послуг;
- 2) визначення розміру проекту та складу вивільненої робочої сили, виходячи з трудового потенціалу колективу за рахунок зміни структури надання послуг, впровадження комплексної комп'ютеризації та автоматизації процесів;
- 3) оптимізація та визначення додаткових вимог підприємства до кваліфікованих працівників за основними професійними групами (на кожне

- робоче місце закріплюється відібраний персонал відповідно до трудового потенціалу працівників;
- 4) організація та розробка систем, які сприяють підвищенню мобільності персоналу та збільшенню трудового потенціалу команди;
 - 5) створення умов, що сприяють більш повному і продуктивному використанню потенційних можливостей кожного члена команди в системі корпоративного навчання і в різних зв'язках професійно-технічного навчання; визначення найбільш обґрунтованих джерел додаткових потреб у персоналі та навчанні [5].

Система управління трудовим потенціалом підприємства включає комплекс специфічних прийомів, способів, процедур і технологій роботи з людьми. Зміст системи управління трудовим потенціалом підприємства відображається в таких характеристиках: 1) організація — штатний розклад, поінформованість населення про кількість кадрів, обсяг коштів на навчання тощо; 2) соціально-економічні — сукупність умов і факторів, що зумовлюють використання та утримання робочої сили; 3) створення навчально-матеріальної бази та відтворення, що забезпечує розвиток робочої сили [10].

Основними методами управління трудовим потенціалом є:

- 1) економічні, які передбачають порівняння витрачених матеріальних і трудових ресурсів і кінцевих результатів (наприклад, заробітна плата мінус виробіток), окрім того, проводиться техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування, техніко-економічне планування, фінансування, мотивація праці; встановлення матеріальних санкцій і заохочень;
- 2) організаційні, які мають владний характер і ґрунтуються на створенні документації трудових обов'язків, дисципліни, примусу, відповідальності. Ці методи характеризуються формуванням структури органів управління, затвердження адміністративних норм і стандартів, виданням наказів, розпоряджень, затвердженням рекомендацій, розробкою положень, практичних вказівок, стандартів та інших нормативних документів, визначенням адміністративних стягнень і заохочень тощо;
- 3) психологічні методи, які характеризують мотивацію, підвищення статусу, соціальне планування, а також передбачають соціально-психологічний аналіз, психосоціальне планування, формування творчої атмосфери, участь працівників в управлінні, задоволення культурних і духовних потреб, створення нормальної психологічної атмосфери, встановлення соціальних норм поведінки, розвиток ініціативи та відповідальності співробітників, створення моральних санкцій та стимулів [3; 7].

Для будь-якого сучасного підприємства велике значення має проблема визначення основних

методів управління трудовим потенціалом та їх найбільш вдалим поєднань. Адміністративні методи відрізняються за прямим характером дії. Тобто вони є обов'язковими, не дають працівникам свободи вибору та передбачають санкції за невиконання наказу. Економічні та соціально-психологічні методи характеризуються характером опосередкованого впливу, відсутністю чітко визначеного моменту часу та чітко визначеного ефекту. Тільки оптимальне поєднання методів управління трудовим потенціалом може підвищити ефективність управління персоналом, а отже і ефективність підприємства.

Сучасні методи управління трудовим потенціалом — це інструменти, які базуються на особистості, інтелекті та працездатності кожного окремого працівника. Традиційні методи управління давно застаріли, але в деяких випадках вони незамінні.

Застосування інноваційних методів управління трудовим потенціалом підприємства може призвести до конфліктних ситуацій через опір працівників інноваціям. Тому перед зміною системи управління трудовим потенціалом необхідно з'ясувати доцільність запровадження нових методів управління в досягненні загальних цілей підприємства та цілей окремих працівників [11].

Інноваційна система управління трудовим потенціалом підприємства буде гнучкою системою управління, яка враховує та формує потреби робочої сили, здатної розробляти, впроваджувати та повноцінно використовувати інновації. Передумовою інноваційного шляху розвитку є, перш за все, наявність спеціалістів, здатних генерувати нові ідеї. Проте всі принципи інноваційного розвитку та управління можуть бути реалізовані лише в розвинутому конкурентному ринковому середовищі [9].

Особливості інноваційного управління трудовим потенціалом підприємства включають: орієнтацію на висококваліфікований персонал, спеціальні вимоги до психологічних особливостей працівників, високу плинність кадрів, наявність творчих здібностей співробітників, відповідну систему підбору кадрів, можливість реалізації потреб вищого рівня [7].

Управління трудовим потенціалом на підприємстві покликане забезпечити раціональну зайнятість працівників та ефективне використання їх кваліфікації шляхом регулювання та систематичної організації бажаних змін трудового потенціалу відповідно до потреб підприємства. З методологічної точки зору існує два підходи до управління трудовим потенціалом. Перший підкреслює збалансованість системи, коли джерела розвитку лежать поза системою, а сам трудовий потенціал вважається незмінним. Другий підхід припускає, що різні елементи існують одночасно всередині та поза системою і що співіснування та боротьба між цими елементами є основою динаміки трудового потенціалу. Такий підхід значною мірою відповідає вимогам етапу розвитку сучасного виробництва

і дає змогу не дивитися на трудовий потенціал статично, а враховувати зміни, зумовлені позитивними та негативними тенденціями розвитку.

З огляду на те, основним фактором розвитку трудового потенціалу особистості є підвищення рівня освіти та постійне оновлення знань. Кожен, незалежно від займаної посади, повинен мати можливість для навчання та кар'єрного зростання. Тому дуже важливо створити умови, які спонукатимуть підприємство витратити кошти на підвищення кваліфікації та освітнього рівня своїх працівників. Закон частково вирішує цю проблему, дозволяючи включати загальну вартість оплати за підготовку та перепідготовку працівників ЗВО України залежно від профілю діяльності підприємства.

Інноваційні методи управління трудовим потенціалом допоможуть визначити та розвинути приховані навички та потенціал співробітників підприємства. Тому їх впровадження має стати невід'ємною частиною стратегії економічного розвитку кожного підприємства [4].

Важливе місце в інноваційній структурі управління персоналом займає ресурсне забезпечення цього процесу. Йдеться насамперед не про фінансові ресурси, а про наявність відповідних менеджерів зі схильністю до ризику та аналізу, які можуть допомогти підлеглим правильно сприймати зміни зовнішнього середовища, переконати їх у необхідності інновацій і створити належні рамкові умови для їхнього розвитку [7].

Механізм проектування системи управління трудовим потенціалом підприємства повинен здійснюватися поетапно з урахуванням сучасного стану економічного розвитку. Тому основними послідовними етапами реалізації цих механізмів є: вибір та обґрунтування концепції системи управління персоналом підприємства; підбір і навчання персоналу; контроль за роботою персоналу; розвиток персоналу; оцінка та заохочення роботи співробітників. Ефективність функціонування системи управління персоналом безпосередньо залежить від основних принципів, які описують вимоги до її проектування та визначають напрямок розвитку системи управління персоналом. Слід зазначити, що кількість таких принципів залежить від розміру, структури та займаної частки ринку самим підприємством [3].

Сучасна модель управління персоналом з механізмами ефективного управління трудовим потенціалом підприємства повинна містити ефективні механізми мотивації. Стратегічні цілі підприємства пов'язані з потребами та інтересами співробітників підприємства, різноманітні імпульси забезпечуються через складність і ефективність роботи, об'єктивно оцінюються трудові навички, знання, досвід і можливості співробітників підприємства і реалізується та розвивається трудовий потенціал. Створення умов для системи гнучкої адаптації працівників до умов ринку, наближення інтересів

підприємства до інтересів працівників і навпаки дозволить підвищити ефективність механізму управління трудовим потенціалом підприємства. При розробці систем мотивації в сучасних підприємствах часто враховується тільки матеріальна мотивація, а точніше фінансові фактори. Оскільки оплата праці працівників є частиною витрат виробництва, керівники при побудові системи мотивації повинні надавати великого значення нематеріальним способам мотивації працівників [2].

Трудовий потенціал підприємства — це комплексне поняття, яке включає не тільки соціально-психологічні характеристики, а й особливості поведінки, що визначають формування, реалізацію та розвиток якісних характеристик людей, залучених у процес праці. Основною метою адміністративного управління щодо адміністративно-управлінського персоналу є цілеспрямоване використання трудового потенціалу працівників для досягнення запланованих результатів діяльності підприємства. Це можливо завдяки їх ефективному використанню, заснованому на прийнятті та реалізації обґрунтованих управлінських рішень щодо найму та відбору персоналу, його інтеграції в трудовий процес, підготовки та перепідготовки персоналу, сприяння творчій діяльності працівників. Такий підхід до адміністративного управління трудовим потенціалом підприємства вимагає формування, ретельного вивчення та формулювання комплексу кількісних і якісних показників, що характеризують трудовий потенціал, а також вибору відповідної методики узагальнення субпоказників для інтегральної оцінки. Крім того, необхідно виділити інтегральні показники, які характеризують результати діяльності підприємства, враховуючи, що це також узагальнюючий показник, який повинен поєднувати часткові показники результатів виробництва та господарської діяльності підприємства [6].

В даний час для співробітників, які втілюють потенціал підприємства, використовуються внутрішні методи управління, які, в свою чергу, можна розділити на методи навчання талантів, методи розгортання та методи розвитку потенціалу персоналу. Сфера застосування цих методів може відрізнитися залежно від класифікації, що розглядається. В основу цієї класифікації покладено принцип приналежності компанії. Іншими словами: процес управління трудовим потенціалом починається ще до того, як цей потенціал існує. Якщо підприємство знаходиться на стадії старту та не має інших працівників, окрім засновників, то необхідно заздалегідь вжити заходів щодо пошуку, відбору та найму працівників. І ці заходи мають бути спрямовані на людей, які ще не є працівниками підприємства, але мають потенціал стати працівниками в майбутньому. Водночас засновники бізнесу можуть вирішити, які бізнес-функції чи бізнес-завдання вони хочуть передати

на, що, у свою чергу, тягне за собою прийняття певних управлінських рішень, які визначають майбутній склад трудового потенціалу [8].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, підсумовуючи, розкрито методи управління трудовим потенціалом підприємства, виділено ряд негативних факторів, що впливають на розвиток трудового потенціалу на національному рівні, визначено функції управління трудовим потенціалом підприємства, розкрито основні завдання управління трудовим потенціалом, виділено основні методи управління трудовим потенціалом. Трудовий потенціал підприємства — це комплексне поняття, яке включає не тільки соціально-психологічні характеристики, а й осо-

бливості поведінки, що визначають формування, реалізацію та розвиток якісних характеристик людей, залучених у процес праці. Метою управління трудовим потенціалом підприємства є забезпечення та сприяння безперервному розвитку шляхом поєднання наявних людських ресурсів, кваліфікації, досвіду, знань та підпотенціалів з основними стратегіями та цілями підприємства. Сучасні методи управління трудовим потенціалом — це інструменти, які базуються на особистості, інтелекті та працездатності кожного окремого працівника. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи та інструментарію діагностики трудового потенціалу підприємства.

Література

1. Ганіч Л.В. Формування сучасної системи управління трудовим потенціалом в Україні // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1. С. 8–12.
2. Гончар О.І., Руденко Т.В. Методи управління трудовим потенціалом сучасного підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3(3). С. 91–94.
3. Дончак Л.Г., Добіжа В.В., Шкварук Д.Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві // *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 104–108. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>
4. Кубіній Н.Ю., Нечипорук А.О., Бабяк М.Ю., Косовілка А.В. Суб'єктно-об'єктний підхід в системі управління трудовим потенціалом // *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2018. Вип. 2(52). С. 119–123. doi: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2\(52\).119-123](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2(52).119-123)
5. Ладунка І.С., Буркова М.С. Підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств // *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 421–425.
6. Новікова М.М. Адміністративні методи управління трудовим потенціалом, орієнтовані на сталий розвиток промислових підприємств // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 17, Ч. 3. С. 64–67.
7. Продан І.О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 61–66.
8. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства // *Соціальна економіка*. 2018. Вип. 56. С. 222–232.
9. Ткаченко А.М., Силенко С.А. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання — основа формування антикризового менеджменту // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 1(1). С. 53–59.
10. Токмакова І.В., Войтов І.М., Штефан К.І. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 179–186.
11. Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств // *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(2). С. 121–125.
12. Харун О.А. Функції управління трудовим потенціалом промислового підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 19(2). С. 102–105.
13. Скриньковський Р.М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
14. Скриньковський Р.М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
15. Скриньковський Р.М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.
16. Скриньковський Р.М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.

17. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Семчук Ж. В., Коропецький О. О. Діагностика політики керівництва у сферах якості, соціальної відповідальності, інформаційної безпеки й охорони праці та механізм забезпечення гідної праці на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 131–137.

18. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.

19. Скриньковський Р., Нога І., Чубенко А. Діагностика стану кадрового обліку і діловодства на підприємстві та відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері захисту персональних даних // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 8. С. 52–57.

20. *Науково-практичний коментар Кодексу законів про працю України. Станом на 5 жовтня 2023 року* / Авт. колектив: Ануфрієв М. І., Армаш Н. О., Беззубов Д. О., Боднарчук О. Г., Вітвіцький С. С., Гудима В. В., Данилевська Ю. О., Дрозд О. Ю., Дрофич Ю. В., Дубенко О. І., Журавель Я. В., Журавльов Д. В., Золотарьова М. К., Козяр Р. Я., Кондратенко В. М., Копотун І. М., Коропатнік І. М., Лошицький М. В., Макарова Т. П., Манжула А. А., Микитюк М. А., Міненко С. І., Назимко Є. С., Пасіка С. П., Петков В. П., Петков С. В., Пономарьова Т. І., Скриньковський Р. М., Соболь Є. Ю., Сопільник Л. І., Стародубов І. В., Теремецький В. І., Топчій В. В., Хмиз М. В., Чубенко А. Г.; За заг. ред. Теремецького В. І. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2023. 420 с.

21. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>

22. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>

23. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovsky R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.

24. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>

25. Pawlowski G., Skrynkovsky R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>

26. Skrynkovsky R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>

27. Skrynkovsky R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevsky I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>

28. Skrynkovsky R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018.

References

1. Hanich L. V. Formuvannya suchasnoi systemy upravlinnia trudovym potentsialom v Ukraini // *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. 2014. Vyp. 1. S. 8–12.

2. Honchar O. I., Rudenko T. V. Metody upravlinnia trudovym potentsialom suchasnoho pidprijemstva // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2014. № 3(3). S. 91–94.

3. Donchak L. H., Dobizha V. V., Shkvaruk D. H. Mekhanizm formuvannya systemy upravlinnia personalom na torhovelnomu pidprijemstvi // *Ekonomichnyi prostir*. 2020. № 154. S. 104–108. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>

4. Kubinii N. Y., Nechyporuk A. O., Babiak M. Y., Kosovilka A. V. Subiektno-obiektnyi pidkhid v systemi upravlinnia trudovym potentsialom // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*. 2018. Vyp. 2(52). S. 119–123. doi: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2\(52\).119-123](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2018.2(52).119-123)

5. Ladunka I. S., Burkova M. S. Pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu pidprijemstv // *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. Vyp. 14. S. 421–425.

6. Novikova M. M. Administratyvni metody upravlinnia trudovym potentsialom, oriientovani na stalyy rozvytok promyslovykh pidprijemstv // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2016. Vyp. 17, Ch. 3. S. 64–67.

7. Prodan I. O. Stanovlennia systemy upravlinnia personalom pidprijemstva na innovatsiinykh zasadakh // *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidprijemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. 2013. № 776. S. 61–66.

8. Smachylo V. V., Khalina V. Y. Dyferentsiatsiia metodiv upravlinnia kadrovym potentsialom pidprijemstva // *Sotsialna ekonomika*. 2018. Vyp. 56. S. 222–232.

9. Tkachenko A. M., Sylenko S. A. Innovatsiini pidkhody do upravlinnia trudovym potentsialom subiekta hospodariuvannia — osnova formuvannia antykrizovoho menedzhmentu // *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*. 2015. Vyp. 1(1). S. 53–59.
10. Tokmakova I. V., Voitov I. M., Shtefan K. I. Rozvytok tekhnolohii upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstv // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 63. S. 179–186.
11. Kharun O. A. Klasyfikatsiia metodiv upravlinnia trudovym potentsialom promyslovykh pidpriemstv // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2016. Vyp. 10(2). S. 121–125.
12. Kharun O. A. Funktsii upravlinnia trudovym potentsialom promysloвого pidpriemstva // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 2016. Vyp. 19(2). S. 102–105.
13. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
14. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
15. Skrynkovskyy R. M. Osvitno-fakhovi potentsial personalu: sutnist i rol u formuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2013. № 4. S. 121–126.
16. Skrynkovskyy R. M. Systema diahnostyky vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 5. S. 51–53.
17. Skrynkovskyy R. M., Kostyuk N. R., Semchuk Z. V., Koropetskyi O. O. Diahnostyka polityky kerivnytstva u sferakh yakosti, sotsialnoi vidpovidalnosti, informatsiinoi bezpeky y okhorony pratsi ta mekhanizm zabezpechennia hidnoi pratsi na pidpriemstvi // *Biznes Inform*. 2016. № 3. S. 131–137.
18. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
19. Skrynkovskyy R., Noga I., Chubenko A. Diahnostyka stanu kadrovoho obliku i dilovodstva na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia vymoh zakonodavstva u sferi zakhystu personalnykh danykh // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 8. S. 52–57.
20. *Naukovo-praktychnyi komentar Kodeksu zakoniv pro pratsiu Ukrainy. Stanom na 5 zhovtnia 2023 roku* / Avt. kolektyv: Anufriev M. I., Armash N. O., Bezzubov D. O., Bodnarchuk O. H., Vitvitskyi S. S., Hudyma V. V., Danylevska Yu. O., Drozd O. Yu., Drofych Yu. V., Dubenko O. I., Zhuravel Ya. V., Zhuravlov D. V., Zolotarova M. K., Koziar R. Ya., Kondratenko V. M., Kopotun I. M., Koropatnik I. M., Loshytskyi M. V., Makarova T. P., Manzhula A. A., Mykytiuk M. A., Minenko S. I., Nazymko Ye. S., Pasika S. P., Petkov V. P., Petkov S. V., Ponomarova T. I., Skrynkovskyy R. M., Sobol Ye. Yu., Sopilnyk L. I., Starodubov I. V., Teremetskyi V. I., Topchii V. V., Khmyz M. V., Chubenko A. H.; Za zah. red. Teremetskoho V. I. Kyiv: Vydavnychiy dim «Profesional», 2023. 420 s.
21. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
22. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
23. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
24. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>
25. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
26. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
27. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
28. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018.

УДК 316.472.47

Кіржецька Марія Сергіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка»*

Kirzhetska Mariya

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business Economics and Investment
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-5695-7843*

Кіржецький Юрій Ігорович

*кандидат економічних наук, доцент
Львівський державний університет внутрішніх справ*

Kirzhetskyu Yuriy

*PhD in Economics, Associate Professor
Lviv State University of Internal Affairs
ORCID: 0000-0002-8323-3605*

Мусійовська Оксана Богданівна

*кандидат економічних наук
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національний університет «Львівська політехніка»*

Musiiovska Oksana

*PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Business Economics and Investment
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-8972-5889*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9450

**МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ІДЕНТИФІКАЦІЇ
КОМПОНЕНТ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ДОВГОСТРОКОВОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ
METHODOLOGY OF IDENTIFICATION ESG
COMPONENT IN THE SYSTEM OF LONG-TERM
BUSINESS RESILIENCE**

Анотація. Український бізнес зіткнувся з багатьма серйозними викликами; крім війни існують глобальні проблеми: зміна клімату, втрата природи, соціальна несправедливість і соціальна нерівність. Бізнес стає частиною суспільства, в якому він працює, і несе відповідальність за зміни, а також отримує реальну можливість бути лідером у важливих питаннях, які можуть допомогти сформувати майбутнє процвітання для всіх. Незважаючи на фундаментальну мету підприємництва: прибутковість, забезпечення довгострокової корпоративної стійкості також залежить від досягнення критеріїв ESG: екологічності, соціальної політики та корпоративного управління. З огляду на те, що в новій економічній парадигмі досягнення довгострокової фінансової стійкості передбачає базування на критеріях ESG, особливо важливою є оцінка сталого розвитку бізнесу з позицій фінансових, економічних, екологічних, соціальних показників і показників корпоративного управління. У статті розроблено методику, яка дозволить оцінити рівень довгострокової фінансової стійкості підприємства на основі застосування методу основних складових та інтерпретації отриманих результатів з урахуванням усіх складових інтегрального показника. На основі аналізу літературних джерел визначено складові довгострокової стійкості, через призму оцінювання бізнесу, яке здійснюють стейкхолдери. У статті подано авторське бачення довгострокової стійкості бізнесу,

яке, окрім досягнення економічної стійкості, передбачає також досягнення цілей функціонування бізнесу, що орієнтуються на ESG критерії. Запропонована методика оцінки довгострокової фінансової стійкості дозволить адаптуватись до специфіки функціонування суб'єкта господарювання різних галузей. Застосування даної методики дозволить розрахувати довгострокову стійкість бізнесу з урахуванням усіх сфер діяльності, щоб дати можливість керівництву визначити сильні та слабкі сторони певної діяльності та розвитку підприємства.

Ключові слова: довгострокова стійкість, корпоративні цілі, ESG критерії, індикатори довгострокової стійкості підприємства

Summary. Ukraine's business has faced many serious challenges; in addition to the war, there are global problems: climate change, loss of nature, social injustice, and social inequality. Business becomes part of the society in which it operates and is responsible for the change, as well as a real opportunity to be a leader in essential issues that can help shape the future prosperity for all. Despite the fundamental goal of entrepreneurship: and profitability, ensuring long-term corporate sustainability also depends on achieving ESG criteria: environmental friendliness, social policy and corporate governance. Given that in the new economic paradigm, achieving long-term financial sustainability involves basing on ESG criteria, assessing sustainable business development from the standpoint of financial, economic, environmental, social and corporate governance indicators is particularly important. The article is a development of a methodology which will allow an assessment of the level of long-term financial stability of the enterprise based on the application of the method of the main components and the interpretation of the results obtained, taking into account all the components of the integral indicator. Based on the analysis of literary sources, the components of long-term financial stability will determine through the prism of business valuation, which the stakeholder carries out. The article presents the author's vision of long-term business sustainability, which, in addition to achieving financial stability, also implies the achievement of goals for the functioning of the business according to ESG criteria. The proposed methodology for assessing long-term financial stability will adapt to the specifics of the functioning of an entity in various industries. Applying this technique will make it possible to calculate the long-term sustainability of the business, taking into account all areas of activity to enable management to identify the strengths and weaknesses of some enterprise activity and development.

Key words: long-term sustainability, corporate goals, ESG criteria, indicators of long-term sustainability of the entity.

Постановка проблеми. Починаючи з 2005 року у сучасній економічній науці спостерігається трансформація механізмів корпоративного менеджменту підприємства, зокрема, в системі формулювання цілей компанії та/або способів їх досягнення. Незважаючи на базову ціль функціонування підприємництва: прибутковість, забезпечення довгострокової корпоративної стійкості бізнесу також залежить і від досягнення ESG критеріїв: екологічності, соціальної політики та корпоративного управління. У широкому значенні це довгострокова корпоративна стійкість бізнесу, яка окрім фінансово-економічної стійкості, будується на стандартах: відповідального ставлення до довкілля (англ., E — environment); високої соціальної відповідальності (англ., S — social); високої якості корпоративного управління (англ., G — governance). Так, у різних галузях, регіонах та масштабах бізнесу, тренд вибору бізнес цілей, полягає у постановці окрім фінансових, ще й цілей, що сформовані за ESG критеріями. Зокрема, більше 90 відсотків компаній S&P 500 [1] зараз публікують звіти ESG в тій чи іншій формі, та близько 70 відсотків компаній, які оцінюються агентством Russell 1000 [2].

Імперативність стандартів ESG у світі є різною, оскільки не у всіх юрисдикціях дотримання стандартів ESG є обов'язковим. Проте, основний торговельний партнер України: ЄС, реалізує жорстке регулювання у цій сфері: Директива про нефінансову звітність (NFRD; Directive 2014/95/EU) [3], передбачає, що банки, страхові компанії, та ком-

панії, що здійснюють лістинг, а також великий бізнес, має публікувати інформацію про діяльність щодо охорони довкілля, дотримання прав людини, принципів різноманітності в органах управління, принципів боротьби з хабарництвом та корупцією. Із квітня 2021 р. [4–5] вищезазначені компанії, почали розкривати всю ESG-звітність, релевантну для їхньої діяльності, а також передбачається деталізація вимоги до такої звітності. Щодо США та Великої Британії обов'язкове розкриття інформації у сфері ESG не є обов'язковим, проте, в більшості випадків, компанії приймають на себе добровільні корпоративні зобов'язання щодо дотримання стандартів ESG та розкриття їх у фінансовій звітності підприємства.

Провідні світові корпорації, кредитори та банки здійснюють розрахунки рейтингів ризиків ESG, щоб визначити та зрозуміти фінансово-суттєві проблеми ESG, які можуть вплинути на довгострокові фінансові результати діяльності бізнесу. А управління екологічними, соціальними та етичними наслідками, які бізнес почав ставити перед собою передбачає релевантну оцінку ризиків за цими компонентами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Якщо розглядати оцінювання бізнесу, яке здійснюють стейкхолдери, то можемо виділити два напрямки на конкурентному ринку:

- за фінансово-економічними показниками результатів діяльності бізнесу;
- за нефінансовими показниками результатів діяльності бізнесу.

Фінансово-економічні показники діяльності бізнесу забезпечують кількісні форми аналізу ефективності, які відображають результати реалізації корпоративних стратегій. А нефінансові — суспільну значимість компанії у середовищі свого функціонування [6; 14]. І, якщо оцінювання фінансових показників має широке науково-прикладне застосування, то оцінювання нефінансових показників, зокрема тих, які базуються на ESG критеріях, ще перебуває на етапі дослідження.

Аналіз наукової літератури за цим напрямом дає змогу зробити висновок, що діагностика проблем бізнесу та їх вирішення у екологічній, соціальній сферах та сфері корпоративного управління сприяє у середньостроковій та довгостроковій перспективі: випереджаючому розвитку компанії та має позитивний вплив на фінансово-економічні показники функціонування бізнесу.

Існує безліч способів виміряти ефективність роботи підприємства, але дослідження, які проведені проф. А. Кочмановою [7] показують, що серед цих показників, як мінімум, один має бути фінансовим, щоб кількісно оцінити реалізацію корпоративної стратегії. Е. Веенстра та Н. Еллемерс [8] зазначають, що нефінансові показники повинні бути тісно пов'язані з інституційними пріоритетами, що слугують відображенням сингулярності компанії та створення цінності компанії.

А. Кочманова та І. Сімберова [9], у свою чергу, підкреслюють, що показники ESG мають сприяти прийняттю рішень щодо інвестування в компанії, за допомогою фінансових і нефінансових параметрів, і доводять, що інтеграція ESG-показників є чи не найкращим способом збільшити частку ринку соціально-відповідальних компаній на ринку соціально-відповідальних інвестицій.

С. Дремпетік, К. Кляйн, Б. Цвергель [10] у своїй праці довели, що інвестування у проекти, які мають ESG складову залежать від розміру компанії, кількості ресурсів для надання даних та їх доступності.

Е. Дуглас, Е. Ван Хотлом і Т. Вілан [11–12], у своїх роботах вділяють приклади індикаторів

ESG за екологічною, соціальною та корпоративною складовими.

У праці І. Вальтер [13] довів, що концентрація інвестицій лише на нефінансових показниках, обраних за ESG критеріями, може спровокувати обернений ефект, оскільки важливим є дотримання балансу між фінансовими і нефінансовими цінностями компанії.

Зважаючи на те, що у новій економічній парадигмі досягнення довгострокової стійкості передбачає врахування дотримання бізнесом ESG стандартів, то оцінювання стійкого розвитку бізнесу з позиції фінансово-економічних, екологічних, соціальних та показників корпоративного управління набуває особливого значення.

Проте, на сьогодні, відсутня система індикаторів, які дадуть змогу оцінити довгострокову стійкість бізнесу шляхом доповнення економічних показників, показниками, що базуються на ESG критеріях. Тому, більшість науковців у даний час розходяться в точках зору щодо кількості індикаторів та їх змісту, що дає нам змогу, з позиції авторського підходу, та базуючись на принципах: системності комплексності, ієрархічності, адекватності, однозначності, безперервності, доступності, запропонувати перелік таких індикаторів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка методики, що дасть змогу оцінити рівень довгострокової стійкості підприємства на основі застосування методу інтегральних оцінок та інтерпретацію результатів за шкалою Харрінгтона.

Виклад основного матеріалу. Довгострокова стійкість підприємства є інтегральною характеристикою стану її економічної системи. Оцінювання цієї характеристики передбачає декомпозицію системи та розгляд комплексу взаємопов'язаних структурних компонентів серед яких: економічна, екологічна, соціальна, корпоративного управління складові (рис. 1). У випадку приналежності підприємства до малого чи середнього бізнесу, компоненту якості корпоративного управління можна замінити індексом прозорості бізнесу. Цей перелік може доповнюватись як за складовими,



Рис. 1. Компоненти довгострокової стійкості бізнесу
Джерело: розроблено авторами

так і за окремими індикаторами кожної із цих складових.

Для розрахунку довгострокової стійкості бізнесу використаємо метод головних компонент. На першому етапі проводиться статистичний збір даних та їх обробка через вибір еталонного показника і подальшого порівняння його фактичного значення з еталонним. Еталонне значення показника може бути визначено за допомогою: аналогу, законодавчого чи порівняльного підходів, досвіду інших країн, експертних оцінок або розрахунку, проведеного фахівцями міжнародних організацій. Для статистичної обробки даних використаємо формулу:

$$y = \frac{x_i}{x_e}, \tag{1}$$

де y — нормоване значення показника; x_i — фактичне значення показника; x_e — еталонне (порогове) значення показника.

Для діагностики рівня довгострокової стійкості бізнесу використовуємо метод головних компонент, який передбачає побудову статичних регресійних моделей шляхом трансформації вихідних даних у головні компоненти моделі, з метою стиснення інформації без істотних втрат інформативності [17]. Тобто, індикатори, які обрані для оцінки трансформуємо у головний компонент. Модель, яка базується на використанні аналізу незалежних компонент передбачає трансформацію початкового векторного простору:

$$f : V^n \rightarrow W^j, \text{ де } j \leq n .$$

$$y_i = \sum_{i=1}^j c_{ij} W . \tag{2}$$

де y_i — значення часткової з одиничною дисперсією; c_{ij} — внесок j -ї компоненти в сумарну дисперсію; W_i — головна компонента у новій осі координат

$$W_i = \sum_i^j d_{ij} \times x_{ij} \tag{3}$$

де d_{ij} — факторні навантаження; x_{ij} — вихідні дані.

Коефіцієнти вагомості для індикаторів стійкості визначаються через розрахунок внеску головної компоненти в загальну дисперсію та визначення її впливу на складову інтегрального показника довгострокової стійкості бізнесу.

$$a_i = \frac{w_{ij} \times |d_{ij}|}{\sum_{i=1}^n w_{ij} |d_{ij}|}, \tag{4}$$

де a_i — ваговий коефіцієнт; w_{ij} — внесок j -ї компоненти в сумарну дисперсію множини показників i -ої ознаки; d_{ij} — факторні навантаження.

Інтегральний показник довгострокової стійкості можна розрахувати за формулою:

$$F(x) = \frac{\sum_{i=1}^n w_i E_i}{\sum_{i=1}^n w_i}, \tag{5}$$

де n — кількість функціональних складових, які формуватимуть незалежну компоненту довгострокової стійкості бізнесу; $i = 1, 2, \dots, n$; w_i — вагомість i -ї незалежної компоненти довгострокової стійкості бізнесу E_i — значення функціональної складової довгострокової стійкості бізнесу.

Ключовим у побудові ефективної системи забезпечення довгострокової стійкості бізнесу є вибір основних показників (індикаторів), що відображають важливі напрямки його функціонування. Під показником варто розуміти доступну спостереженню і виміру характеристику досліджуваного об'єкта, що відтворює хід процесу або стан об'єкту спостереження у вигляді якісних або кількісних характеристик [8].

Відсутність єдиновизначених показників довгострокової стійкості бізнесу дає нам змогу виокремити спеціальні взаємопов'язані складники, для підприємств промисловості. На основі визначених складових та з урахуванням зазначених принципів пропонуємо перелік індикаторів за компонентами довгострокової стійкості Даний перелік показників не є вичерпним, може трансформуватися залежно від сектору, розміру та інших особливостей функціонування бізнесу, проте, окрім економічної стійкості має забезпечувати і стійкість бізнесу за ESG напрямками.

Розрахунок інтегрального індексу довгострокової стійкості бізнесу розраховуватиметься для кожної із чотирьох компонент: згортка першого рівня, далі згортка головних складових, яка дасть змогу отримати інтегральний індекс довгострокової стійкості бізнесу в цілому:

$$I_{cm} = I_{econ}^{alt} \times I_{ecol}^{a2t} \times I_{soc}^{a3t} \times I_{corp}^{a4t}, \tag{6}$$

де I_{cm} — інтегральний індекс стійкості бізнесу; I_{econ}^{alt} — інтегральний індекс економічної стійкості; I_{ecol}^{a2t} — інтегральний індекс екологічної стійкості; I_{soc}^{a3t} — інтегральний індекс соціальної стійкості; I_{corp}^{a4t} — інтегральний індекс якості

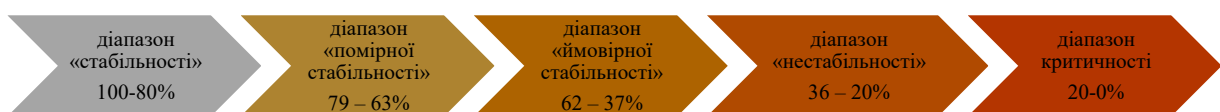


Рис. 2. Діапазони значення рівня довгострокової стійкості бізнесу за шкалою Харрінгтона

Джерело: сформовано на основі [15]

Таблиця 1

Складові та індикатори довгострокової стійкості бізнесу

Складові	Індикатори
Економічна складова	Приріст EBITDA, %; Коефіцієнт продуктивності праці; Коефіцієнти фінансової стійкості; Рентабельність бізнесу, %; Рівень боргового навантаження, %;
Екологічна складова	Матеріаломісткість виробництва продукції, %; Зменшення витрат електроенергії та води на виробництво продукції, %; Збільшення безвідходності виробництва, %;
Соціальна складова	Частка прибутку спрямована на соціальні заходи для працівників, %; Частка працівників, які пройшли навчання на підвищення кваліфікації, %; Частка соціальних програм, які реалізуються підприємством, %; Коефіцієнт розрахунку Work life balance;
Якість системи управління	Індекс прозорості компанії; Індекс корпоративної рівності; Інтегральний показник якості корпоративної культури; Індекс захисту прав власності.

Джерело: сформовано авторами

корпоративного управління; a_{1t} , a_{2t} , a_{3t} , a_{4t} , — динамічні вагові коефіцієнти.

Отриманий результат може бути охарактеризовано залежно від діапазонів отриманих в ході дослідження значень, які можна визначити за пропорційними відрізками у діапазоні від [0; 1], або за допомогою Шкали Харрінгтона, яка має універсальний характер і може у відповідних модифікаціях використовуватися для оцінки показників якісного характеру [15].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Робота базувалась на трактуванні досягнення довгострокової стійкості бізнесу з позиції не лише фінансово-економічних показників, а й за нефінансовими показниками результатів діяльності бізнесу, основоположними серед яких є ESG стандарти. Це дало змогу запропонувати оцінювати бізнес за чотири компонентами: економічною, екологічною, соціальною та якістю корпоративного управління.

Для оцінки довгострокової фінансової стійкості запропоновано розробити комплексний методичний підхід на основі економічної та ESG компонент, використовуючи метод головних компонент. Автори зупинились на цьому методичному підході орієнтуючись на зрозумілість і простоту розрахунків, що дасть змогу розширити коло його використання на практиці. Ця методика передбачає послідовне виконання наступних етапів:

1) вибір індикаторів для оцінювання окремо за кожною компонентною;

- 2) вибір еталонного значення та нормування показників;
- 3) побудова статичних регресійних моделей шляхом трансформації вихідних даних у головні компоненти моделі;
- 4) проведення процедури оцінювання довгострокової стійкості бізнесу;
- 5) розрахунок загальних показників рівня довгострокової стійкості бізнесу.

Застосування даної методики дасть змогу розраховувати рівень довгострокової стійкості бізнесу з урахуванням всіх напрямків діяльності. Це дасть можливість виявити сильні та слабкі сторони визначених напрямків діяльності підприємства та розробити відповідно необхідні стратегічні рекомендації щодо збереження або покращення поточних позицій та подальшого розвитку.

Аналіз структури інтегрального показника за різними ознаками дасть змогу глибше оцінити окремі властивості методики з урахуванням їх взаємозв'язку і значущості (ваги) при формуванні інтегрального показника. Таким чином, даний підхід може бути використаний для оцінки, аналізу, пошуку і обґрунтування напрямів підвищення довгострокової стійкості бізнесу на основі декомпозиції її на чотири складових: економічну, екологічну, соціальну та якості корпоративного управління з урахуванням ESG стандартів розвитку бізнесу.

Література

1. Credit Ratings. *S&P Global Ratings*. URL: <https://www.spglobal.com/ratings/en/products-benefits/products/credit-ratings> (дата звернення: 25.05.2023).
2. Sustainable Investment Insights. Quarterly report: january 2023. *Global Investment Research*. URL: https://content.ftserussell.com/sites/default/files/sustainable_investment_insight_report__2022q4_final_1.pdf (дата звернення: 25.05.2023).
3. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014. *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095> (дата звернення: 25.05.2023).
4. Commission Delegated Regulation (EU) 2021/2139 of 4 June 2021. *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32021R2139> (дата звернення: 25.05.2023).
5. Commission Delegated Regulation (EU) 2021/2178 of 6 July 2021. *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021R2178> (дата звернення: 25.05.2023).
6. Єпіфанова І.Ю., Дзедзхула В.В. Перспективи забезпечення фінансової стійкості підприємств будівельної промисловості в умовах кризи. Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (виробнича, будівельна та транспортна галузі): моногр. за ред. Л.М. Савчук. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. 468 с. Розд. 8.4. С. 386–400.
7. Kosmanová A., Dočekalová M. Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factors. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2012. LX, No. 4. P. 195–206.
8. Veenstra E., Ellemers N. ESG Indicators as Organizational Performance Goals: Do Rating Agencies Encourage a Holistic Approach? *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Is. 24. 10228. doi: <https://doi.org/10.3390/su122410228>.
9. Kosmanova A., Simberova I. Modelling of corporate governance performance indicators. *Engineering Economics*. 2012. Vol. 23, No. 5. P. 485–495.
10. Drempeć S., Klein C., Zwergel B. The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review. *Journal of Business Ethics*. Springer. 2020. Vol. 167(2). P. 333–360.
11. Douglas E., Van Holt T., Whelan T. Responsible Investing: Guide to ESG Data Providers and Relevant Trends. *Journal of Environmental Investing*. 2017. Vol. 8, No. 1. P. 91–114. URL: https://www.thejei.com/wp-content/uploads/2017/11/Journal-of-Environmental-Investing-8-No.-1.rev_-1.pdf (дата звернення: 22.05.2023).
12. Van Holt T., Delaroche M., Atz U. et al. Financial benefits of reimagined, sustainable, agrifood supply networks. *Journal of International Business Policy*. 2021. Vol. 4. P. 102–118. doi: <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00096-0>.
13. Walter I. Sense and Nonsense in ESG Ratings. *Journal of Law, Finance, and Accounting*. 2020. Vol. 5, No. 2. P. 307–336. doi: <http://dx.doi.org/10.1561/108.00000049>.
14. Klevas V., Biekša K., Murauskaitė L. Innovative method of RES integration into the regional energy development scenarios. *Energy Policy*. 2014. Vol. 64. P. 324–336. doi: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.08.088>.
15. Harrington A. *Modern Social Theory*. Oxford University Press, 2005. 420 p. URL: <https://www.csun.edu/~snk1966/Harrington.pdf> (дата звернення: 16.04.2023).
16. Кіржецька М.С., Кіржецький Ю.І. Актуальні аспекти сталого розвитку бізнесу за ESG стандартами в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2022. № 2 (10). С. 32–40. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28842/vse-34-42.pdf> (дата звернення: 21.04.2023).
17. Fatemi A., Glaum M., Kaiser S. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*. 2018. Vol. 38. P. 45–64. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.00>.

References

1. Credit Ratings. *S&P Global Ratings*. Retrieved from <https://www.spglobal.com/ratings/en/products-benefits/products/credit-ratings>
2. Sustainable Investment Insights. Quarterly report: january 2023. *Global Investment Research*. Retrieved from https://content.ftserussell.com/sites/default/files/sustainable_investment_insight_report__2022q4_final_1.pdf
3. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014. *Official Journal of the European Union*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0095>
4. Commission Delegated Regulation (EU) 2021/2139 of 4 June 2021. *Official Journal of the European Union*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32021R2139>
5. Commission Delegated Regulation (EU) 2021/2178 of 6 July 2021. *Official Journal of the European Union*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021R2178>
6. Yepifanova, I. Yu., & Dzhdzhula, V. V. (2019). Perspektivy zabezpechennia finansovoi stiičnosti pidpriemstv budivelnoi promyslovosti v umovakh kryzy [Prospects for ensuring the financial stability of construction industry

enterprises in crisis conditions]. Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom krainy, rehionu, pidpriemstva v umovakh kryzy (vyrobnycha, budivelna ta transportna haluzi): monohr. Dnipro: Vydavets Bila K.O., 8.4, 386–400 [in Ukrainian].

7. Kocmanová, A., & Dočekalová, M. (2012). Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factors. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, LX, 4, 195–206.

8. Veenstra, E., & Ellemers, N. (2020). ESG Indicators as Organizational Performance Goals: Do Rating Agencies Encourage a Holistic Approach? *Sustainability*, 12, 24, 10228. doi: <https://doi.org/10.3390/su122410228>.

9. Kocmanova, A., & Simberova, I. (2012). Modelling of corporate governance performance indicators. *Engineering Economics*, 23, 5, 485–495.

10. Dremptic, S., Klein, C., & Zwergel, B. (2020). The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review. *Journal of Business Ethics. Springer*, 167(2), 333–360.

11. Douglas, E., Van Holt, T., & Whelan, T. (2017). Responsible Investing: Guide to ESG Data Providers and Relevant Trends. *Journal of Environmental Investing*, 8, 1, 91–114. Retrieved from https://www.thejei.com/wp-content/uploads/2017/11/Journal-of-Environmental-Investing-8-No.-1.rev_-1.pdf

12. Van Holt T., Delaroche M., Atz U. et al. Financial benefits of reimagined, sustainable, agrifood supply networks. *Journal of International Business Policy*. 2021. Vol. 4. P. 102–118. doi: <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00096-0>.

13. Walter, I. (2020). Sense and Nonsense in ESG Ratings. *Journal of Law, Finance, and Accounting*, 5, 2, 307–336. doi: <http://dx.doi.org/10.1561/108.00000049>.

14. Klevas, V., Biekša, K., & Murauskaitė, L. (2014). Innovative method of RES integration into the regional energy development scenarios. *Energy Policy*, 64, 324–336. doi: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.08.088>.

15. Harrington, A. (2005). *Modern Social Theory*. Oxford University Press, 420 p. Retrieved from <https://www.csun.edu/~snk1966/Harrington.pdf>

16. Kirzhetska, M. S., & Kirzhetskyi, Yu. I. (2022). Aktualni aspekty staloho rozvytku biznesu za ESG standartamy v Ukraini [Current aspects of sustainable business development according to ESG standards in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha». Seriya «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, 2(10), 32–40. Retrieved from <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28842/vse-34-42.pdf> [in Ukrainian].

17. Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S. (2018). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*, 38, 45–64. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.00>.

Когут Сергій Сергійович

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
кафедри економіки підприємництва та економічної безпеки
Державного податкового університету*

Kohut Serhii

*Applicant of Educational and Scientific Level of Doctor of Philosophy of the
Department of Entrepreneurship Economics and Economic Security
State Tax University*

ORCID: 0000-0001-6934-3982

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9552

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА В КОНТЕКСТІ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД

ENERGY SECURITY IN THE CONTEXT OF INCLUSIVE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY: A CONCEPTUAL APPROACH

Анотація. Обґрунтовано концептуальні засади енергетичної безпеки в контексті інклюзивного розвитку економіки, в основу яких покладено авторське визначення терміну енергетична безпека, яке ґрунтується на концепції інклюзивного розвитку економіки у взаємозв'язку з інноваційними підходами до забезпечення і зміцнення енергетичної безпеки. Встановлено, що забезпечення і зміцнення енергетичної безпеки характеризується прийнятністю та надійністю моделі енергозабезпечення окремо взятої країни, тобто спроможністю країни надійним, економічно ефективним та екологічно прийнятним способом задовольняти потреби суспільства в енергоресурсах. Аргументовано, що запорукою забезпечення та зміцнення енергетичної безпеки у контексті інклюзивного розвитку національної економіки є збалансування інтересів держави, бізнесу і громади, які реалізуються через інструменти адміністративного, організаційного і нормативно-правового забезпечення енергетичної безпеки; створення економічних умов для залучення інвестицій; покращання добробуту кожного громадянина завдяки енергозбереженню, енергоефективності та освоєнню нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії. На основі аналізу визначено, що Україна володіє достатнім потенціалом для розвитку відновлюваних джерел енергії та заміщення традиційних паливно-енергетичних ресурсів та сформовано пріоритетні напрями інклюзивної енергетичної безпеки. Наразі, енергетичний сектор України розпочав енергетичний перехід, тобто суттєві структурні перетворення в енергетичних системах, що зумовлюють кардинальні зміни в попиті та пропозиції енергії, енергетичних балансах і цінах. Рушійною силою цих кардинальних змін є запит суспільства на доступну та чисту енергію, запобігання зміні клімату та збереження довкілля, скорочення нерівності та благополуччя для всіх, тобто всього того, що відповідає національним інтересам України. Виходячи з того, що інклюзивний розвиток дозволяє залучити більшу частину трудових ресурсів до ефективної економічної діяльності тим самим створює можливість забезпечити більшій частині населення більш високий рівень життя, доцільно розглянути тут роль саме енергетичної безпеки.

Тому, було акцентовано увагу на ролі енергетичної безпеки в системі національної економіки.

Ключові слова: енергетична безпека, інклюзивний економічний розвиток, забезпечення, зміцнення, концептуальний підхід.

Summary. The article explains the conceptual foundations of energy security in the context of inclusive economic development, which are based on the author's definition of the essence of energy security. This approach is based on the concept of inclusive economic development in conjunction with innovative approaches to ensure and strengthen energy security. It has been established that ensuring and strengthening energy security is characterized by the acceptability and reliability of the energy supply model of a particular country, that is, the country's ability to meet the needs of society in energy resources in a reliable, cost-effective and environmentally acceptable way. It is found out that the key to ensure and strengthen energy security in the context of inclusive development of the national economy is to balance the interests of the state, business and society, which

are implemented through the tools of administrative, organizational and regulatory support of energy security; creation of economic conditions to attract investment; improving the well-being of every citizen through energy conservation, energy efficiency and the development of non-traditional and renewable energy sources. So basing on the analysis, it has been established that Ukraine has sufficient potential for the development of renewable energy sources and the replacement of traditional fuel and energy resources, and also priority areas of inclusive energy security have been formed. Currently, the energy sector of Ukraine has opened an energy transition, i.e. significant structural transformations in energy systems, which lead to radical changes in energy supply and demand, energy balances and prices. The driving force behind these fundamentals is society's demand for availability and clean energy, prevention of climate change and preservation of environmental change, reduction of inequality and well-being for all, all that corresponds to the national interests of Ukraine.

Based on the fact that inclusive development allows to attract most of the labor resources to effective economic activity thereby creating an opportunity to ensure a higher standard of living for most of the population, it is appropriate to consider here the role of energy security.

Key words: energy security, inclusive economic development, provision, strengthening, conceptual approach.

Актуальність проблеми. Нерівномірне забезпечення енергетичної безпеки країн при всезростаючій потребі споживачів у якісному забезпеченні енергетичними ресурсами потребує розробки альтернативних джерел енергетики, яка не шкодить екології та сприяє інклюзивному розвитку. Концепція інклюзивного розвитку, що активно розвивається протягом останніх років, є актуальним та затребуваним засобом відображення ефективності розвитку як економіки в цілому, так і окремих секторів, зокрема, енергетичного. Саме енергетична безпека, будучи однією з найважливіших складових економічної безпеки держави, здатна забезпечити сталий розвиток економіки України та її інклюзивну складову через зниження енергетичної залежності України, підвищення енергетичної ефективності за рахунок відновлювального енергетичного потенціалу та здатна сприяти поступовому покращенню охорони довкілля, яке має стати визначальним для кожного українця та майбутніх поколінь. Саме тому необхідне дослідження концептуальних підходів до енергетичної безпеки та пошук інструментів її забезпечення і зміцнення задля інклюзивного розвитку національної економіки.

Метою статті є дослідження концептуальних засад енергетичної безпеки та інструментів її забезпечення в контексті інклюзивного розвитку економіки України.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі **завдання:** 1) Узагальнити трактування енергетичної безпеки в контексті інклюзивного розвитку економіки та сформулювати концептуальні основи щодо її забезпечення; 2) На основі аналізу іноземних та вітчизняних наукових джерел розкрити сутність енергетичної безпеки в контексті інклюзивного розвитку економіки; 3) Проаналізувати та сформулювати стан енергетичної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями енергетичної безпеки займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як І. Бінько [2], В. Шлемко [2], Є. Сухін [3], М. Земляний [4], О. Суходоля [7], Ю. Харазішвілі [7], Д. Бобро [7], А. Сменковський

[7], Г. Рябцев [7], С. Завгородня [7], О. Вовк [11] та інші. Проблеми інклюзивного розвитку досліджували науковці інституту економіки промисловості НАН України [8]. Інклюзивний розвиток як основу протидії глобальним викликам сьогодення розглядав І. Манцуров [12]. Проте проблеми енергетичної безпеки в контексті інклюзивного розвитку потребують подальших досліджень.

Виклад основного матеріалу. Економіки країн перебувають під перманентним впливом викликів і загроз енергетичній залежності, тому в умовах сьогодення важливе місце займає енергетична безпека національної економіки. Для оцінки економіки країн дедалі частіше вживається критерій економічного прогресу на протигагу економічному зростанню, оскільки економічний прогрес сприймається як досягнення вищої якості життя та соціальної справедливості. Для більш глибокого розуміння енергетичної безпеки, розпочнемо із дослідження сутності поняття енергетична безпека та розвинемо його значення в контексті інклюзивного розвитку економіки.

Класичним є визначення економічної безпеки, надане Міжнародним енергетичним агентством (МЕА), за яким енергетична безпека — це «безперервна наявність енергоресурсів за доступними цінами» («the uninterrupted availability of energy sources at an affordable price»). Цим формулюванням МЕА акцентує увагу на таких характеристиках економічної безпеки, як наявність ресурсів, безперервність їх постачання та економічна доступність [1]. Енергетичну безпеку, як невід'ємну частину національної економічної безпеки та характерною компонентою якої є уникнення загроз національній економіці держави досліджували багато вітчизняних і зарубіжних учених. Так, на думку авторів Шлемко В. Т., Бінько І. Ф. [2] під енергетичною безпекою України слід розуміти спроможність держави забезпечити ефективне використання власної паливноенергетичної бази, здійснити оптимальну диверсифікацію джерел і шляхів постачання в Україну енергоносіїв для забезпечення життєдіяльності населення та

функціонування національної економіки у режимі звичайного, надзвичайного та воєнного стану, попередити різкі цінові коливання на паливно-енергетичні ресурси або ж створити умови для безболісної адаптації національної економіки до нових цін на ці ресурси. На нашу думку, зазначені дослідники акцентували увагу більше на характеристиці забезпеченості, ніж на сутності енергетичної безпеки. Такий підхід знаходимо і у Є.І. Сухіна: «енергетична безпека — спроможність держави забезпечити максимально надійне, технічно безпечне, екологічно прийнятне та обґрунтовано достатнє енергозабезпечення економіки й населення, а також гарантоване забезпечення можливостей керівництва держави у формуванні і здійсненні політики захисту національних інтересів у сфері енергетики без надмірного зовнішнього та внутрішнього тиску в сучасних та прогнозованих умовах» [3]. Енергетичну безпеку, як захищеність від загроз енергетичного характеру розглядає Земляний М.Г. [4]. Також на протидію від загроз національній економічній безпеці та визначено дій по блокуванню зусиль України щодо протидії монополізації стратегічних галузей національної економіки російським капіталом наголошено у Стратегії національної безпеки України [5]. Енергетична стратегія України на період до 2030 р. [6] енергетичну безпеку визначає як «невід’ємну складову національної безпеки держави, яка передбачає досягнення стану технічно надійного, стабільного, економічно ефективного та екологічно безпечного забезпечення енергетичними ресурсами економіки і соціальної сфери держави; спроможність держави забезпечити ефективне використання власної паливно-енергетичної бази, здійснити оптимальну диверсифікацію джерел і шляхів постачання в Україну енергоносіїв для забезпечення життєдіяльності населення та функціонування національної економіки у режимі звичайного, надзвичайного та стану війни, попередити різкі цінові коливання на паливно-енергетичні ресурси, або ж створити умови для безболісної адаптації національної економіки до нових цін на ці ресурси на світових ринках; досягнення стану технічно надійного, стабільного, економічно ефективного та екологічно безпечного забезпечення енергетичними ресурсами економіки і соціальної сфери держави».

Отже, узагальнюючи вищевикладене щодо визначення сутності енергетичної безпеки, то йдеться у численних визначеннях про енергетична незалежність окремо взятої держави та захищеність її економічних інтересів та акцентується увага на екологічно безпечному забезпеченню енергетичними ресурсами економіки і соціальної сфери держави. Тому, залежно від країни, особливостей функціонування її енергетичного сектору та цілей зовнішньої політики цей аспект відображається у політичних рішеннях стратегічного рівня

(energy security policy) через виокремлення пріоритетних напрямів забезпечення національних інтересів у сфері енергетики. Енергетична незалежність спонукає в свою чергу до перегляду наявності ресурсів щодо енергозабезпечення потреб суспільства, що у найпростішій формі зводиться до підтримання працездатності систем (обладнання) для задоволення енергетичних потреб споживачів. У зарубіжній англомовній літературі ця складова частина пов’язується в основному з фізичною ресурсною і технологічною «наявністю» енергії (availability/accessibility) [7]. По друге доступністю таких ресурсів. Під цим слід розуміти «взаємозв’язок ресурсно-технічного виміру та економіки, що відображає прибутковість діяльності енергетичного сектору (усіх суб’єктів, залучених до процесу енергозабезпечення суспільства), а також відбиття цієї діяльності у вартості «енергопостачання» споживачів, суспільства, держави. У зарубіжній англомовній літературі ця складова частина пов’язується здебільшого із «доступністю» (affordability) [7].

Наступним важливим моментом є надійність та прийнятність енергетичної безпеки. У зарубіжній англомовній літературі «допустимість/прийнятність» (acceptability) пов’язують з цілями державної політики та принципами організації життєдіяльності суспільства. Зокрема, йдеться про прийнятну модель енергозабезпечення, що означає ексклюзивний індивідуальний вибір системи енергозабезпечення країни за допомогою оптимізації діючої моделі організації функціонування енергетики країни (ресурсно-технічний вимір та економічну привабливість) у взаємозв’язку з політичними аспектами реалізації державної політики, її вплив на суміжні сфери життєдіяльності. Відомо, що різні країни формують свою власну модель енергозабезпечення, де превалюють різні вектори розвитку: екологічні (забруднення, зміна клімату), цінові (регулювання цін і тарифів, доступність для споживачів), соціальні (захищеність працівників енергетики, малозабезпечених верств населення) тощо.. Це говорить про те, що в забезпеченості енергетичною безпекою кожна країна використовує комплексний підхід в залежності від прийнятності вектора розвитку.

Ще однією важливою характеристикою енергетичної безпеки, на нашу думку, є міцність, тобто безперебійне енергозабезпечення за рахунок відновлювальних джерел енергії та збалансованості векторів соціального економічного та екологічного розвитку.

Узагальнивши концептуальні підходи до формалізації змісту поняття «енергетична безпека» в наукових працях, політичних, стратегічних документах та законодавчих актах різних країн, можна виокремити комплексний підхід до визначення енергетичної безпеки, як енергетичної незалежності національної економіки країни, яка характеризується наявністю, достатністю та

безперервністю використання ресурсів щодо якісного задоволення енергетичних потреб споживачів та спроможністю країн надійним, економічно ефективним та екологічно прийнятним способом забезпечувати розвиток національної економіки.

Глобальна економічна криза продемонструвала суттєві дисбаланси моделей зростання світової економіки і викликала завдання переходу до нової, більш гнучкої і збалансованої моделі, здатної підтримувати усталені високі темпи зростання в довгостроковій перспективі разом із забезпеченням рівності в доступу до усіх видів ресурсів. В зв'язку з цим було висунуто декілька концепцій щодо подальшого розвитку в довгостроковій перспективі,

кожна з яких може бути віднесена до ендогенної теорії економічного зростання (Рис. 1 та Рис. 2).

Основи концепції та базові положення інклюзивного розвитку розроблені переважно зарубіжними вченими різних академічних шкіл та в подальшому опрацьовані і розвинені Комісією зі зростання і розвитку під керівництвом лауреата Нобелівської премії М. Спенса, у звіті «The growth report. Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development» [8]. Світовий банк (World Bank) визначає інклюзивне зростання як зростання швидкими темпами, стале, широко поширене по всім секторам економіки, що залучає значну частину трудових ресурсів країни і характеризу-

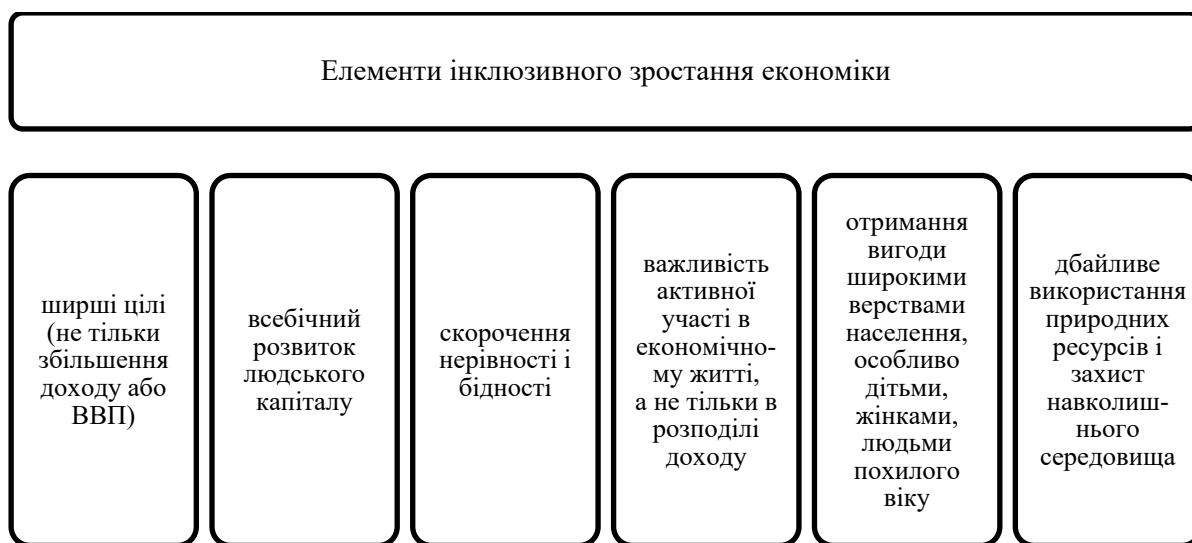


Рис. 1. Ключові елементи інклюзивного розвитку економіки
Джерело: власна розробка автора



Рис. 2. Сталий розвиток
Джерело: складено автором на основі [12]

ється рівністю можливостей в доступі до ринку праці і ресурсів [9].

Нашим завданням стосовно заявленої мети — є формування концепції енергетичної безпеки задля інклюзивного розвитку економіки. Тому синхронізуємо підходи при розгляді енергетичної безпеки у взаємозв'язку із цілями інклюзивного економічного розвитку. Для цього скористатися трактуванням терміну інклюзія, тобто залученістю громадян до процесу економічного зростання та розподілу його результатів. У сучасному застосуванні «інклюзія» має досить широке значення, та реалізується шляхом численних аспектів — «інклюзивного зростання», «інклюзивних інновацій», «інклюзивної економіки» та «інклюзивного розвитку». Інклюзивний розвиток заснований на такому типі економічного зростання, який дозволяє відчутти його результати кожному члену суспільства, охоплюючи усі сфери його життя. Інклюзивний розвиток, в загальному розумінні, є новим способом окреслення сучасного розвитку, який характеризується необхідністю залучення різних прошарків суспільства для вирішення існуючих проблем економічного та соціального розвитку. Він заснований на такому типі економічного зростання, який охоплює всі сфери суспільного життя, а його вплив та результати мають відчутти всі члени суспільства [8, с. 187], тобто на економічному прогресі. Тому будемо вважати інклюзивним економічним розвитком будь який процес, спрямований на покращення економічного добробуту кожного громадянина, який має можливість брати безпосередню участь у такому розвитку. Результатом цього процесу є покращення економічного добробуту кожного громадянина. З цих позицій варто уточнити зміст енергетичної безпеки для цілей інклюзивного економічного розвитку: як енергетичної незалежності національної економіки країни та її спроможності при безперервному використанні енергетичних ресурсів надійним, економічно ефективним та екологічно прийнятним способом забезпечувати всезростаючі потреби споживачів в умовах інклюзивного економічного розвитку.

З огляду на це, на нашу думку концептуальні підходи до забезпечення енергетичної безпеки для цілей інклюзивного економічного розвитку мають спиратися на мету інклюзивного економічного розвитку співставну з окресленими характеристиками економічної безпеки та процесами забезпечення і зміцнення енергетичної безпеки в процесі безперервного використання енергетичних ресурсів та якісного забезпечення всезростаючих потреб споживачів, містити цільові параметри (сформовані орієнтири) для кожної країни окремо. Для досягнення цілей в якості пріоритетних мають бути сформовані напрями діяльності, пов'язані з розумним використанням джерел енергії, перехід

на економіку з низьким споживанням вуглеводневої сировини, збільшення використання джерел відновлюваної енергії, зниження залежності зростання економіки від кількості споживаних ресурсів.

Запорукою забезпечення та зміцнення енергетичної безпеки у контексті інклюзивного розвитку економіки має стати збалансування інтересів держави, бізнесу і громади, які реалізуються через інструменти адміністративного, організаційного і нормативно-правового забезпечення енергетичної безпеки; створення економічних умов для залучення інвестицій для ведення інноваційного бізнесу для безпечного економічного розвитку енергетики країни та покращання добробуту кожного громадянина завдяки енергозбереженню, енергоефективності та освоєнню нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії. Важливими інструментами забезпечення енергетичної безпеки має тати збалансоване економічне, екологічне і соціальне супроводження енергетичної безпеки для цілей економічного інклюзивного розвитку, зокрема мають мати місце бюджетні субсидії та субвенції (прямі асигнування з бюджетів); відшкодування збитків, заподіяних порушенням чинного законодавства; «зелений» і митні тарифи; кредитні ставки; норми амортизації для стимулювання енергоефективного виробництва; плата за спеціальне використання природних ресурсів і за шкідливий вплив на довкілля; пільгові позички для реалізації заходів з енергозбереження та енергоефективності; податки (енергетичний вуглецевий; на відходи; на продукти, що забруднюють навколишнє середовище); кредитні (пільгове кредитування, компенсація кредитних ставок), податкові (нульова чи мінімальна ставка оподаткування) та ін. пільги при впровадженні маловідходних і ресурсозберігаючих технологій та використанні нетрадиційних видів енергії; створення стратегічного резерву вуглеводнів (нафти, нафтопродуктів, газу, вугілля), а також консервація доступних їх родовищ; штрафи.

Пріоритетними напрямками інклюзивної енергетичної безпеки мають стати наступні: залучення споживачів до зниження енерговитрат; створення стратегічних резервів енергоносіїв; впровадження інноваційних технологій на всіх етапах життєвого циклу енергії; розвиток альтернативної енергетики. Критерієм інклюзивного розвитку є запроваджені індекси інклюзивного розвитку держав, які залежать від запровадження в країнах якісних джерел енергії. Якщо звернути увагу на індекс інклюзивного розвитку держав [8], то на першому місці знаходиться Норвегія, в якій 98% енергії надходять з поновлюваних джерел. Цей показник свідчить про зацікавленість і держави, і суспільства в збереженні довкілля, зростанні рівня життя, а також чудово ілюструє значимість енергетичної безпеки в інклюзивному розвитку держави.

Аналіз міжнародного досвіду подолання наслідків коронакризи в енергетичній галузі свідчить, що розвинуті країни світу розраховують на нову екологічну політику, як точку зростання економіки у середньостроковій перспективі. Один з таких прикладів, — це амбіційний план ЄС по боротьбі з парниковими газами (European Green Deal), що разом із Carbon border adjustment mechanism (СВАМ) фактично визначає орієнтири розвитку європейської економіки на кілька десятиріч вперед. Основна суть таких змін полягає у трансформації промисловості Європейського Союзу до вуглецево-нейтральної моделі функціонування та відповідних принципів взаємодії на ринку [10].

За дослідженнями Центру Разумкова Україна володіє достатнім потенціалом для розвитку відновлюваних джерел енергії та заміщення традиційних паливно-енергетичних ресурсів у річному розрізі 68 млн.тон.н.е., що відповідає 73 млрд. куб.м природного газу та зазначено, що наша держава поставила перед собою чіткі стратегічні цілі щодо розвитку сфери відновлюваної енергетики, зокрема 25% ВДЕ у первинному енергопостачанні до 2035 р. На сьогоднішній день основними інструментами державної політики стимулювання розвитку вітчизняного сектору ВДЕ є: встановлення НКРЕКП «зеленого» тарифу на електричну енергію, вироблену з альтернативних джерел та встановлення стимулюючого тарифу на теплову енергію з відновлювальних джерел. Розвитку сфері відновлювальної енергетики також сприяє Закон України, яким були внесені зміни до Податкового кодексу України та Закону України «Про землі енергетики та правовий режим спеціальних зон енергетичних об'єктів» [10].

Проте Урядом України не розроблена комплексна стратегія функціонування сектору ВДЕ до 2030р. з огляду на активний розвиток водневої енергетики у світі та виклики, які пов'язані із втратою ліквідності енергоринку та зміною структури національної економіки через пандемію COVID-19 та потребує врегулювання існуюча законодавча база України щодо проблеми накопичення боргів перед виробниками електроенергії із альтернативних джерел.

Таким чином, завданням України в сфері енергетичної безпеки, виходячи з закладеного законодавчо інклюзивного розвитку економіки, є гарантування можливості вироблення та використання відновлювальної енергії з метою інклюзивного економічного розвитку, що сприяє якісному рівню енергозабезпечення потреб національної економіки. Відтак, держава, як інститут, має виступати гарантом по створення сприятливих умов для виробників електроенергії, встановлення

справедливих тарифів на електричну та теплову енергію; формуванню державних закупівель; державних замовлення; видавати дозволи (сертифікати) на введення в експлуатацію об'єкта паливо-енергетичного комплексу; здійснювати енергетичну стандартизація; енергетичний аудит; енергетичний нагляд; формувати інструкції та вчасно інформувати громаду щодо обґрунтованих квот споживання та виробництва відновлюваної енергії; здійснювати контроль за обсягами використання енергетичних ресурсів, їх обліком і достовірністю звітних даних про обсяги використання цих ресурсів; ліміти (стратегічних запасів енергетичних ресурсів); провадити ліцензування (здійснення діяльності в сфері виробництва, передачі та постачання електричної енергії, комбінованого виробництва теплової та електричної енергії, виробництва енергії в установках із використанням нетрадиційних або поновлюваних джерел енергії) та здійснювати інші адміністративні заходи регуляторного впливу. Проте слід зазначити, що досягнення інклюзивних показників енергозабезпечення та економічного розвитку можливо також за безпосередньою участю кожного члена суспільства шляхом підтримки ініціатив щодо енергозбереження; популяризації екологічних цінностей і збереження довкілля, підтримці зеленого туризму, тощо.

Викладений матеріал дозволяє зробити висновки, що в основу обґрунтування концептуальних засад дослідження енергетичної безпеки в контексті інклюзивного розвитку економіки слід покласти визначення терміну енергетична безпека в контексті інклюзивного розвитку економіки, яке ґрунтується на концепції інклюзивного розвитку економіки у взаємозв'язку з інноваційними підходами до забезпечення і зміцнення енергетичної безпеки із застосуванням інструментів адміністративного, організаційного і нормативно-правового забезпечення енергетичної безпеки. Запорукою забезпечення та зміцнення енергетичної безпеки у контексті інклюзивного розвитку національної економіки є збалансування інтересів держави, бізнесу і громади створення економічних умов для залучення інвестицій та покращання добробуту кожного громадянина. Україна володіє достатнім потенціалом для розвитку відновлюваних джерел енергії та заміщення традиційних паливно-енергетичних ресурсів, де пріоритетними напрямками інклюзивної енергетичної безпеки має стати залучення споживачів до зниження енерговитрат; створення стратегічних резервів енергоносіїв; впровадження інноваційних технологій на всіх етапах життєвого циклу енергії; розвиток альтернативної енергетики.

Література

1. Що таке енергетична безпека і чому це надважливо для України? *USAID*. 2022. URL: <https://energysecurityua.org/ua/u-fokusi/shcho-take-enerhetychna-bezpeka-i-chomu-tse-nadvazhlyvo-dlia-ukrainy/> (дата звернення: 21.12.2023).
2. Шлемко В.Т., Бінько І.Ф. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення : Монографія. К. : НІСД, 1997. 144 с. Сер. «Нац. безпека»; Вип. 2.
3. Сухін С.І. Нетрадиційна енергетика як фактор економічної безпеки держави : автореф. дис ... д-ра екон. наук. К., 2005. 38 с.
4. Земляний М.Г. До оцінки рівня енергетичної безпеки. Концептуальні підходи. *Стратегічна панорама*. 2009. № 2. С. 56–64.
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 12 лютого 2007 року № 105. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#n14> (дата звернення: 19.12.2023).
6. Енергетична стратегія України до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 1071. *LIGA360*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/FN002747?bl=> (дата звернення: 10.12.2023).
7. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування : аналіт. доп. / [Суходоля О.М., Харазішвілі Ю.М., Бобро Д.Г., Сменковський А.Ю., Рябцев Г.Л., Завгородня С.П.]; за заг. ред. О.М. Суходолі. Київ : НІСД, 2020. 178 с.
8. Прогнімак О.Д. Інклюзивний розвиток України: перешкоди vs перспективи. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1 (51). С. 187–197
9. Ending Poverty and Sharing Prosperity. Global Monitoring Report 2014/15. Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development. *The World Bank*. 2015. 240 p. URL: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-monitoring-report> (дата звернення: 14.12.2023).
10. Білявський М. Орієнтири розвитку альтернативної енергетики України до 2030 р. *Разумков центр*. 2020. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/orientyry-rozvytku-alternatyvnoi-energetyky-ukrainy-do-2030r> (дата звернення: 13.12.2023).
11. Вовк О.М. Технології оптимізації залучення ресурсів на підприємствах електроенергетики. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7697> (дата звернення: 21.12.2023).
12. Манцуров І.Г. Інклюзивний розвиток як основа протидії глобальним викликам сьогодення. *Економіка України*. 2018. № 10. С. 71–87.

References

1. Shcho take enerhetychna bezpeka i chomu tse nadvazhlyvo dlia Ukrainy? [What is energy security and why is it so important for Ukraine?]. (2022). *USAID*. Retrieved from <https://energysecurityua.org/ua/u-fokusi/shcho-take-enerhetychna-bezpeka-i-chomu-tse-nadvazhlyvo-dlia-ukrainy/>.
2. Shlemko, V.T., & Binko I.F. (1997). *Ekonomichna bezpeka Ukrainy: sutnist i napriamky zabezpechennia: Monohrafiia* [Economic security of Ukraine: essence and directions of provision: a Monograph]. K.: NISD [in Ukrainian].
3. Sukhin, E.I. (2005). *Netradytsiina enerhetyka yak faktor ekonomichnoi bezpeky derzhavy* [Non-traditional energy as a factor of economic security of the state]. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].
4. Zemlyanyi, M.G. (2009). *Do otsinky rivnia enerhetychnoi bezpeky. Kontseptualni pidkhody* [To assess the level of energy security. Conceptual approaches]. *Stratehichna panorama — Strategic panorama*, 2, 56–64 [in Ukrainian].
5. *Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 6 travnia 2015 roku «Pro Stratehiuu natsionalnoi bezpeky Ukrainy»*: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12 liutoho 2007 roku № 105 [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated May 6, 2015 «On the National Security Strategy of Ukraine»: Decree of the President of Ukraine dated February 12, 2007 No. 105]. *Verkhovna Rada of Ukraine: official web portal — Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#n14>.
6. *Enerhetychna stratehiia Ukrainy do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 lypnia 2013 r. № 1071* [Energy strategy of Ukraine until 2030: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 24, 2013 No. 1071]. *LIGA360*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/view/FN002747?bl=>.
7. Sukhodolya, O.M., Kharazishvili, Y.M., Bobro, D.G., Smenkovskiy, A. Yu., Ryabtsev, G.L., & Zavorodnia, S.P. (2020). *Enerhetychna bezpeka Ukrainy: metodolohiia systemnoho analizu ta stratehichnoho planuvannia: analit. dop.* [Energy security of Ukraine: methodology of system analysis and strategic planning: analyst. add.]. O.M. Sukhodolia (Eds.). Kyiv: NISD [in Ukrainian].
8. Prohnyimak, O.D. (2018). *Inkliuzyvnyi rozvytok Ukrainy: pereshkody vs perspektyvy* [Inclusive development of Ukraine: obstacles vs prospects]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu — Economic Bulletin of Donbass*, 1 (51), 187–197 [in Ukrainian].
9. Ending Poverty and Sharing Prosperity. Global Monitoring Report 2014/15. (2015). Washington DC: International Bank for Reconstruction and Development. *The World Bank*. Retrieved from <http://www.worldbank.org/en/publication/global-monitoring-report>.

10. Biliavskiy, M. (2020). Oriientyry rozvytku alternatyvnoi enerhetyky Ukrainy do 2030 r. [Guidelines for the development of alternative energy in Ukraine until 2030]. *Razumkov tsentr*. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/statti/orientyry-rozvytku-alternatyvnoi-energetyky-ukrainy-do-2030> [in Ukrainian].

11. Vovk, O. M. (2020). Tekhnolohii optymizatsii zaluchennia resursiv na pidpriemstvakh elektroenerhetyky [Optimization technologies of resource attraction at electric power enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7697>.

12. Mantsurov, I. H. (2018). Inklusyivnyi rozvytok yak osnova protydii hlobalnym vyklykam sohodennia [Inclusive development as a basis for countering today's global challenges]. *Ekonomika Ukrainy*, 10, 71–87 [in Ukrainian].

УДК 338.467

Конєчний Гжегож

*доктор соціальних наук, ректор
ВШТИП Академія Прикладних Наук (Познань, Польща)*
Konieczny Grzegorz
*Doctor of Social Science, Rector
WSHIU Academy of Applied Sciences (Poznan, Poland)*
ORCID: 0000-0002-6337-9738

Колісниченко Пауліна

*кандидат економічних наук, доцент,
проректор з міжнародного співробітництва
ВШТИП Академія Прикладних Наук (Познань, Польща)*
Kolisnichenko Paulina
*PhD in Economics, Associate Professor,
Vice Rector for International Cooperation,
WSHIU Academy of Applied Sciences (Poznan, Poland)*
ORCID: 0000-0001-6730-1236

Гомон Наталія

*магістр, молодший науковий співробітник
кафедри української та іноземних мов
Національний університет фізичного виховання і спорту України*
Homon Nataliia
*Master, Junior Researcher
Department of Ukrainian and Foreign Languages
National University of Physical Education and Sport of Ukraine*
ORCID: 0000-0001-9359-073X

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9473

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ SPECIFIC FEATURES OF TOURISM UNDER CONDITIONS OF THE WAR

Анотація. Стаття присвячена дослідженню особливостей розвитку туризму в умовах воєнного стану. Визначено, що несприятливі умови впливають на туристичну індустрію, змушуючи туристичні компанії переосмислювати свою стратегію та адаптуватися до нових реалій. Розглядаються зміни у виборі туристичних напрямків, вплив на безпеку та інфраструктуру, а також погляди на перспективи відновлення туристичної галузі після завершення війни. Авторами проаналізовано досвід інших країн, які пережили подібні випробування, зокрема Хорватію, Ізраїль та Грузію, для висновків про можливі шляхи відновлення та розвитку туризму в Україні. Додатково, авторами висвітлюється вплив воєнного стану на зменшення потоку туристів, особливо з-за кордону, що призводить до скорочення замовлень на готельні послуги та інші туристичні послуги. Визначається, що туристичні підприємства повинні звернути особливу увагу на питання безпеки та захисту туристів, що стає пріоритетним завданням в умовах військового стану. Також, розглядається вплив війни на транспортну інфраструктуру та логістику в сфері туризму. Так як туристичні підприємства стикаються із складнішими умовами перевезення туристів, змінами маршрутів та затримками, що призводить до додаткових витрат та вплинути на вартість туристичних пакетів. У контексті післявоєнного періоду, авторами також проаналізовано динаміку сплати податків туристичними підприємствами та їх внесок у бюджет. Зазначається, що в умовах воєнного стану важливо використовувати туризм як інструмент економічного відновлення, акцентуючи на його потенціалі для повернення іноземних інвестицій та підтримки сталого розвитку регіонів. Загалом, авторами здійснено характеристику особливостей й перспектив розвитку

туризму в умовах війни, враховуючи виклики та можливості, які стали результатом військових дій у сфері туристичної індустрії України. Аналіз особливостей розвитку туризму в умовах військових дій може слугувати основою для розробки стратегій та політик, спрямованих на відновлення та сталі функціонування туристичного сектору в умовах нестабільності.

Ключові слова: логістика, туризм, воєнний стан, розвиток, інвестиції, державна політика, туристична діяльність.

Summary. This article is dedicated to exploring the peculiarities of tourism development in the conditions of a military conflict. It is noted that adverse conditions affect the tourism industry, compelling tourist companies to reconsider their strategies and adapt to new realities. Changes in the choice of tourist destinations, impacts on safety and infrastructure, as well as perspectives on the recovery of the tourism sector after the war are discussed. The author analyzes the experiences of other countries that have undergone similar trials, including Croatia, Israel, and Georgia, to draw conclusions about possible ways of recovery and development of tourism in Ukraine. Additionally, the author highlights the impact of the state of war on the reduction of tourist flows, especially from abroad, leading to a decrease in orders for hotel services and other tourism-related services. It is emphasized that tourism enterprises need to pay special attention to issues of safety and protection of tourists, which becomes a top priority in the conditions of a military conflict. Furthermore, the article examines the impact of war on transportation infrastructure and logistics in the tourism sector. Tourism enterprises face more challenging conditions for transporting tourists, changes in routes, and delays, which can result in additional costs and affect the cost of tourist packages. In the context of the post-war period, the author also analyzes the dynamics of tax payments by tourism enterprises and their contribution to the budget. It is noted that in the conditions of a state of war, it is important to use tourism as a tool for economic recovery, emphasizing its potential to attract foreign investments and support sustainable development in regions. Overall, the article aims to provide a deep analysis and discussion of the peculiarities and prospects of tourism development in the conditions of war, taking into account the challenges and opportunities that this situation can bring to the Ukrainian tourism industry. Analyzing the peculiarities of tourism development in a state of war can serve as a basis for developing strategies and policies aimed at the recovery and sustainable functioning of the tourism sector in unstable conditions.

Key words: logistics, tourism, martial law, development, investment, public policy, tourist activity.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку світу та в умовах нестабільності, пов'язаної з воєнним станом, проблема розвитку туризму набуває особливої актуальності. Зіткнувшись із викликами та обмеженнями, які виникають в умовах військових дій, галузь туризму змушена знаходити нові шляхи адаптації та забезпечення стійкості. Дана проблема потребує глибокого аналізу та розгляду ключових аспектів впливу воєнного стану на розвиток туристичної індустрії, а також пошуку ефективних стратегій подолання труднощів, які виникають у цих умовах. Зокрема, багато туристичних підприємств припинили свою діяльність або змінили напрямок, а готелі, санаторії та туристичні бази приймають біженців з окупованих територій. Ускладнює ситуацію той факт, що небо над Україною закрито для польотів. Навіть за умов військових дій, які тривають у багатьох областях країни, та встановлених обмежень, туристичний сектор продовжує працювати в безпечних регіонах, де не ведуться активні бойові дії. Однак туристична діяльність під час війни має свої особливості, які потребують додаткового розгляду та аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ключові аспекти особливостей розвитку туризму в сучасних умовах досліджували в своїх працях такі зарубіжні та вітчизняні науковці та вчені, як: Дворська І. [1], Головань А. [2], Карпенко О. [3], Качмар Р. [7], Ковальчук О. [7], Кравченко В. [7], Павлиш О. [6], Сікора В. [4], Яковенко І. [5] та інші. Проте варто зауважити, що враховуючи досить великий вклад науковців щодо досліджуваної

теми, недостатньо вивченим та гострим для України є питання особливостей розвитку в умовах військового стану, викликаною російською агресією.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у визначенні впливу військових дій на туристичний сектор, виявлення факторів, що обмежують або сприяють розвитку туризму, а також визначення можливих шляхів адаптації туристичної галузі до умов воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Вплив військового стану завжди є значущим для різних аспектів життя громадян, включаючи сферу туризму. Категорія «туризм» має різні підходи до визначення. З економічної точки зору, туризм є формою використання матеріальних та духовних благ, товарів і послуг, які утворюють окрему галузь господарства. Статистично, туризм розглядається як одна з форм міграції населення, не пов'язана з постійною зміною місця проживання. Згідно зі змінами до Закону України «Про туризм», туризм визначається як тимчасовий виїзд людей з їхнього постійного місця проживання з оздоровчою, пізнавальною або професійно-діловою метою без оплачуваної діяльності. За цими поглядами можна визначити туризм як загальне поняття, яке охоплює тимчасовий від'їзд людей з їхнього місця проживання для здоров'я та задоволення власних інтересів під час вільного від основної зайнятості періоду.

Введення військового стану призвело до переорієнтації туристичних маршрутів та напрямків. У таких обставинах туристи часто віддають перевагу менш популярним напрямкам, які

сприймаються як більш безпечні. Внаслідок цього багато туристичних підприємств використовують не весь свій потенціал і змушені адаптувати свою стратегію розвитку. Більше того, введення військового стану призводить до зменшення туристичного потоку, особливо з-за кордону. Обмеження можливостей вільного переміщення викликають зниження попиту на послуги готелів, туроператорів та інших підприємств, що діють у сфері туризму. Як результат відбувається скорочення робочих місць і зменшення доходів в туристичній галузі.

Крім того, введення військового стану вимагає перегляду стратегій забезпечення безпеки та захисту туристів. У цих умовах туристичні компанії повинні відповідати високим стандартам безпеки та створювати умови для комфорту та захисту туристів. Додаткові витрати, пов'язані із цими заходами, можуть стати додатковими труднощами для туристичних підприємств, які вже працюють у умовах постійного зростання витрат [7].

Військовий стан впливає на логістику та інфраструктуру транспорту, що також призводить до негативних наслідків для туристичних підприємств. Організатори турів стикаються з ускладненими умовами перевезення туристів, необхідністю змінювати маршрути та можливими затримками. Це в свою чергу призводить до додаткових витрат на логістику та транспортування, й значно підвищує вартість турів.

Безумовно, для туристичних підприємств критично адаптуватися до умов воєнного стану. Планування включає розробку сценаріїв евакуації, стратегій захисту туристів від можливих небезпек та ризиків. Також важливо встановити ефективний зв'язок з туристами, щоб гарантувати їхню безпеку та оперативно повідомляти про можливі зміни в програмі туру. Додатково, підприємства в сфері туризму повинні мати достатні резерви ресурсів та матеріальних цінностей для підтримки своєї діяльності в умовах військового стану. Наприклад, це може включати додаткові запаси пального для транспортних засобів, запаси продуктів харчування та питної води, засоби зв'язку, медичне обладнання та ліки [9].

Варто також зауважити, що війна має суттєвий вплив на функціонування туроператорів. Так за даними Державного агентства розвитку протягом перших трьох кварталів поточного року представники туристичної індустрії України сплатили на 13% більше податків (1 млрд. 451 млн. 317 тис. грн), ніж у відповідний період 2022 року, коли до бюджету надійшло 1 млрд. 283 млн. 180 тис. грн. Порівняно з відповідним періодом у довоєнному 2021 році, сума сплачених податків цього року зменшилася на 18%. Таким чином, з туристичної галузі було перераховано в державний бюджет суму в розмірі 1 млрд. 778 млн. 924 тис. грн, причому найбільша частина, а саме 63%, є внеском готелів і становить 916 млн. 648 тис. грн. За

увесь період 2022 року готелі сплатили 765 млн. 830 тис. грн, що в порівнянні з аналогічним періодом 2021 року (1 млрд. 31 млн. 472 тис. грн) є зменшенням (рис. 1).

За період дев'яти місяців цього року відбулося невеличке зменшення частки сплаченого податку від діяльності туристичних баз та дитячих таборів відпочинку. У бюджет надійшло 106,385 млн. грн. податку, що є менше, ніж 110,489 млн. грн., сплачених за дев'ять місяців минулого року. У 2021 році за цими видами розміщення було сплачено 316,165 млн. грн.

В порівнянні із відповідним періодом минулого року, приріст суми оплачених податків від діяльності кемпінгів та стоянок для житлових автофургонів за перші три квартали поточного року зростає вдвічі, досягнувши 2,302 млн. грн, порівняно з 1,407 тис. грн у 2022 році. Проте, в порівнянні з 2021 роком, спостерігається зниження, так як за даний період було сплачено 2,761 млн. грн. Можемо зазначити, що податки є ключовим показником ефективності туристичної галузі.

Податкові надходження від туризму до державного бюджету значно зросли в деяких областях, зокрема у Івано-Франківській, де спостерігається приріст на 63%, та Львові, де відзначається збільшення на 51%. Також відзначається позитивний розвиток в Київській області, де приріст склав 16%. У той час як у Києві та Одесі спостерігається відповідно спад на 34% та 82,3%. Незважаючи на песимістичний стан туристичної галузі під час війни, є надія на її відновлення після завершення війни.

У розвитку країни туризм відіграє важливу роль і є пріоритетним напрямком, що підтверджується увагою з боку держави та впровадженням стимулюючих державних політик у сфері туризму. Туристична політика країни представляє собою сукупність форм, методів і напрямків впливу держави на туристичну галузь з метою збереження та розвитку соціально-економічного комплексу країни. Зокрема, варто дослідити досвід країн, які пережили воєнні події та змогли вдало відновили туризм, а саме до них належать Хорватія, Ізраїль та Грузія, політика їх держав свідчить про можливість позитивних змін у цій галузі.

Наприклад у Хорватії, під час воєнних подій, туризм майже повністю припинився. Проте, після закінчення війни, галузь відродилася завдяки ретельно спланованій рекламній компанії та приверненню уваги до регіонів, які раніше були маловідомими. Географічні особливості Хорватії, зокрема, її тисячі чистих та екологічно чистих островів, вигідно виділяють країну. Із успішною рекламою пляжних локацій, Хорватія здобула визнання у всьому світі. На сьогодні ця країна стала популярним напрямком для туристів з усього світу, що значно вплинуло на економіку країни. Туризм у Хорватії становить близько 15% ВВП, відзначаючись важливим внеском у економічний розвиток.

Ізраїль, незважаючи на постійні конфлікти з Палестиною, зумів зберегти своє стабільне становище в сфері туризму. Галузь туризму в країні була повністю адаптована до умов постійного військового конфлікту. Навіть за таких умов туризм залишається ключовою складовою економіки, забезпечуючи роботу для приблизно 6% населення країни. Хоча постійні конфлікти можуть зменшити доходи від туризму, структура економіки в Ізраїлі дозволяє компенсувати втрати від одного сектору за рахунок доходів від інших [9].

Грузія, після війни з Росією, здобула світове визнання і популярність. Департамент туризму та курортів визнав, що зростання інвестиційного потоку в цю галузь вивело країну на новий світовий рівень. Хоча війна в Україні не має аналогій в сучасній історії, і не можна провести пряму паралель із країнами, які пережили військові дії на своїй території та відродили туризм, важливо враховувати, що бойові дії в Хорватії, Ізраїлі чи Грузії не були стільки руйнівними, як в Україні. Те, що сталося на туристичному ринку України, є унікальним, і його відновлення вимагатиме особливих заходів.

Міжнародна практика країн, які пережили подібні випробування, свідчить про те, що частка туристів після завершення війни має тенденцію до зростання. Ключове питання полягає в тому, яке

повідомлення ми хочемо передати людям, які приїдуть до нашої держави після закінчення військових дій та перемоги України. Важливо розвивати ці ідеї спільно з усіма гілками влади, представниками туристичної галузі, сільськогосподарськими та культурними організаціями, а також із місцевим населенням. Наразі важливо визначити, які цілі ми прагнемо досягти: залишити спогади про поточні події або зберегти давню автентичність.

Ми вважаємо, що кожен громадянин нашої країни повинен прагнути зберегти нашу історію, традиції, побут та культуру, переплітаючи їх з викликами нашого часу. Наша основна мета — досягнення перемоги, залучаючи в цей процес всю єдину світову спільноту. Розглядаючи туризм як ключовий сегмент економіки, ми бачимо його важливим інструментом привернення іноземних інвестицій в українську економіку. При цьому надзвичайно необхідно залучити міжнародний досвід управління домогосподарствами, розвитку сільськогосподарських галузей та культурних ініціатив для відновлення та розвитку нашої держави.

На сучасному етапі світ проявляє глибокий інтерес до України, і бізнес готовий вкладати в її економіку. Важливо розуміти, що темпи відновлення будуть залежати не лише від державних програм відновлення та підтримки, але також від

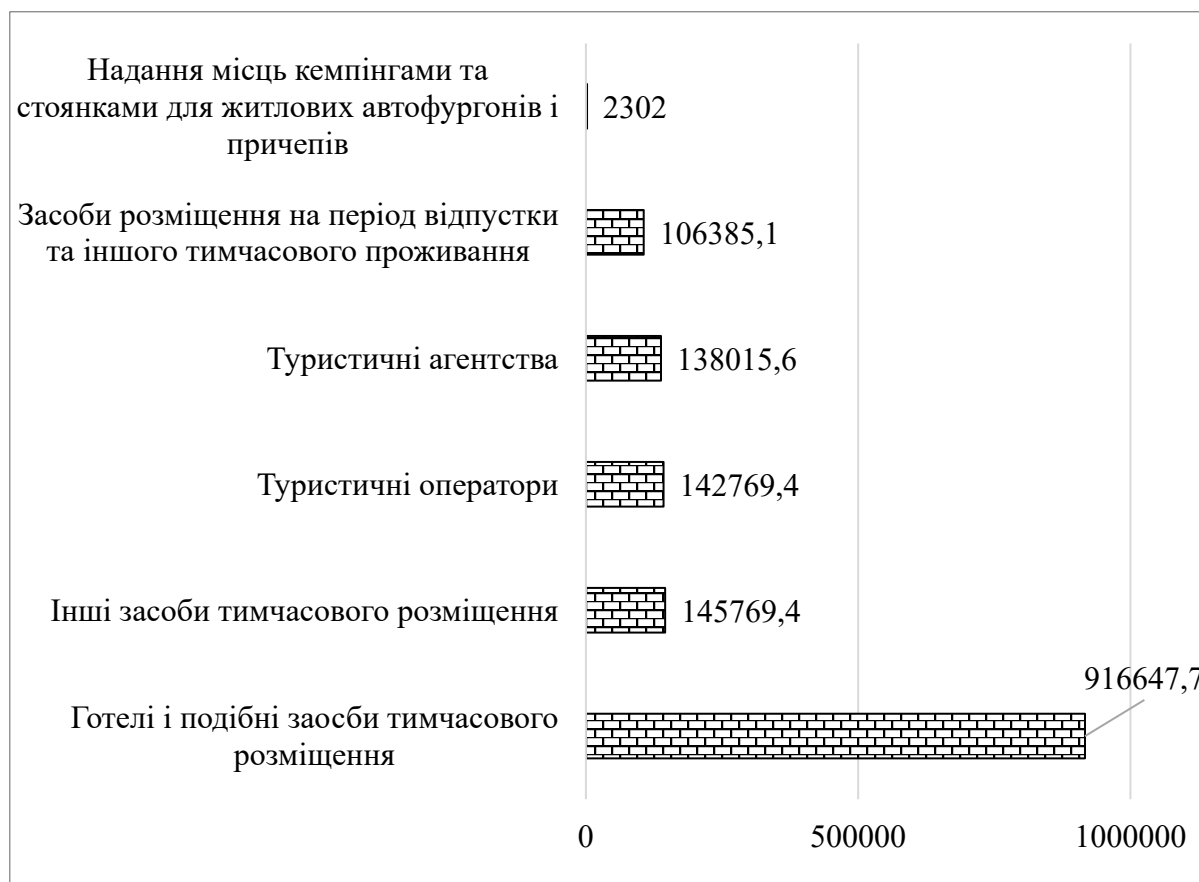


Рис. 1. Податкові надходження до бюджету від туристичної сфери за 3 квартали 2023 р., млн грн
Джерело: побудовано авторами за даними [8]

нашої здатності переконати світ, що наша країна — не зона бойових дій, а безпечне місце для подорожей. Пропонуємо здійснити SWOT-аналіз розвитку сфери туризму в післявоєнний період, який дозволяє виділити ключові аспекти, які варто враховувати в стратегії розвитку туризму в Україні, спираючись на її сильні сторони та максимізуючи можливості, а також працюючи над подоланням слабкостей та запобіганням загроз (рис. 2).

Отже, важливо вже зараз приділити увагу питанню відновлення туристичної галузі в Україні. З цією метою пропонуємо наступні заходи у програмі післявоєнного відновлення:

- відновлення та модернізація туристичної інфраструктури, такої як готелі, аеропорти, транспортні засоби та комунікації.
- необхідна масштабна маркетингова програма на зовнішніх ринках.
- потрібні перемовини як з малими, так і з великими світовими брендами та бізнесами щодо їх входу в Україну, та розбудовувати стратегії розвитку після війни.
- забезпечення високих стандартів обслуговування та комфорту для туристів.
- акцент на привабливих та унікальних туристичних маршрутах, які відображають культурний та історичний багатства.
- розвиток міжнародних партнерств та участь у спільних програмах для просування туризму. Ці напрямки вимагають комплексного підходу та

взаємодії різних суб’єктів, включаючи урядові органи, місцеві влади, підприємців та міжнародні партнери.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Незважаючи на виклики, з якими зіткнеться туристична галузь у післявоєнний період, вона має стати ключовим компонентом стратегії економічного відновлення. Проте важливо розпочати цей процес вже сьогодні. Це включає в себе розробку програм відновлення туризму, проведення переговорів із світовими готельними мережами для їхнього входу на український ринок, організацію масштабних маркетингових кампаній для привертання іноземних туристів, створення туристичних програм на основі місць військової слави Збройних Сил України, відновлення туристичної інфраструктури, розвиток нестандартних форматів туризму та створення національних туристичних офісів в інших країнах.

Враховуючи значні розбіжності між кількістю відпочивальників і сплаченими податками, очевидно, що значна частина коштів перебуває у тіньовому секторі. Однак внесення на голосування нового Закону України «Про туризм», який наразі перебуває на стадії підготовки до другого читання у відповідному комітеті Верховної Ради, може покращити ситуацію. Запровадження цього законодавчого акту надасть державі точну інформацію про кількість суб’єктів туристичного господарювання та дозволить здійснювати ефективний моніторинг і контроль у туристичній сфері.

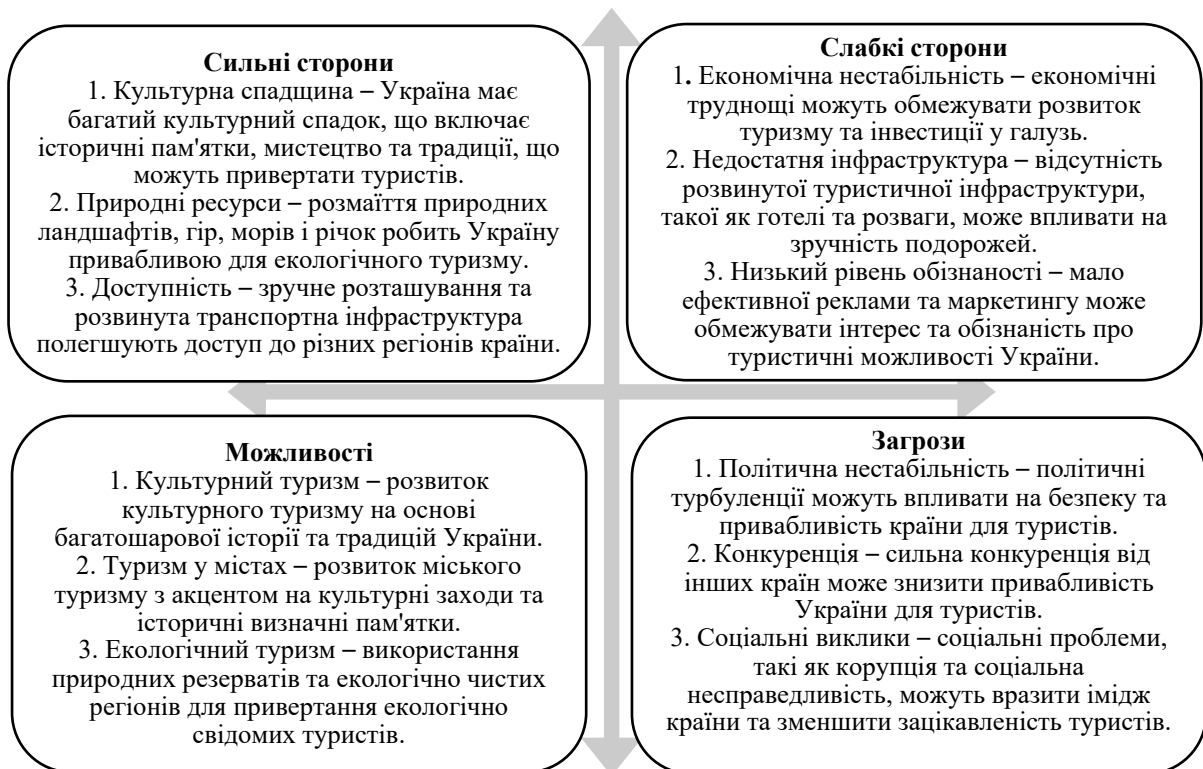


Рис. 2. SWOT-аналіз розвитку сфери туризму в післявоєнний період
Джерело: побудовано авторами на основі власних досліджень

Література

1. Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? *Ліга.net: вебсайт*. 2022. URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952> (дата звернення: 08.12.2023).
2. Головань А.І. Логістичне забезпечення розвитку туристичної інфраструктури в регіонах. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2018. № 288. С. 23–30. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/view/11321/9914> (дата звернення: 09.12.2023).
3. Карпенко О.М. Особливості організації логістичної діяльності в умовах військового конфлікту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка*. 2017. № 2. С. 153–163. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2373/2294/> (дата звернення: 08.12.2023).
4. Сікора В.І. Логістичне забезпечення туристичної галузі в умовах кризового менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 10(1). С. 53–58. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/237> (дата звернення: 09.12.2023).
5. Яковенко І.О. Методика оцінювання ризиків у логістиці туризму. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2019. № 51. С. 101–107. doi: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2019-96>.
6. Павлиш О. Через війну надходження до держбюджету від туристичної галузі впали до 18%. *Економічна правда: вебсайт*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/14/688142/> (дата звернення: 10.12.2023).
7. Ковальчук О., Кравченко В., Качмар Р. Особливості логістичного забезпечення діяльності підприємств у сфері туризму в умовах військового стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-14>.
8. За 9 місяців 2023 року до державного бюджету від туристичної галузі надійшло майже 1,5 млрд. грн. *Державне агентство розвитку туризму: офіційний сайт*. 2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2023-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-mazhe-1-5-mlrd-grn> (дата звернення: 10.12.2023).
9. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>.

References

1. Dvorska, I. (2022). Urystychna haluz pislia viiny: chy mozhlyva reanimatsiia ta antykrizove upravlinnia? [The tourism industry after the war: is resuscitation and anti-crisis management possible]. *Liha.net: vebsait*. Retrieved from <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952> [in Ukrainian].
2. Golovan, A.I. (2018). Lohystychne zabezpechennia rozvytku turystychnoi infrastruktury v rehionakh [Logistics support for the development of tourism infrastructure in the regions]. *Scientific Bulletin of the National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine*, 288, 23–30. Retrieved from <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/view/11321/9914> [in Ukrainian].
3. Karpenko, O.M. (2017). Osoblyvosti orhanizatsii lohystychnoi diialnosti v umovakh viiskovoho konfliktu [Peculiarities of the organization of logistics activities in the conditions of a military conflict]. *Scientific Bulletin of E.O. Lviv State University of Internal Affairs*, 2, 153–163. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2373/2294> [in Ukrainian].
4. Sikora, V.I. (2018). Lohystychne zabezpechennia turystychnoi haluzi v umovakh kryzovoho menedzhmentu [Logistics support of the tourism industry in the context of crisis management]. *Economy. Finances. Law*, 10(1), 53–58. Retrieved from <http://efp.in.ua/uk/journal-item/237> [in Ukrainian].
5. Yakovenko, I.O. (2019). Metodyka otsyniuvannia ryzykiv u lohistytsi turyzmu [Risk assessment methodology in tourism logistics]. *Bulletin of Kharkiv National University named after V.N. Karazin*, 51, 101–107. doi: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2019-96> [in Ukrainian].
6. Pavlysh, O. (2022). Cherez viinu nadkhodzhennia do derzhbiudzhetu vid turystychnoi haluzi vpaly do 18% [Due to the war, revenues to the state budget from the tourism industry fell to 18%]. *Ekonomichna pravda: vebsait*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/14/688142/> [in Ukrainian].
7. Kovalchuk, O., Kravchenko, V., & Kachmar, R. (2023). Osoblyvosti lohystichnoho zabezpechennia diialnosti pidpriemstv u sferi turyzmu v umovakh viiskovoho stanu v Ukraini [Peculiarities of logistical support of the activities of enterprises in the field of tourism in the conditions of martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-14> [in Ukrainian].
8. Za 9 misiatsiv 2023 roku do derzhavnogo biudzhetu vid turystychnoi haluzi nadiyshlo mazhe 1,5 mlrd. hrn. [In 9 months of 2023, almost 1.5 billion hryvnias came to the state budget from the tourism industry]. (2023). *Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu: ofitsijnyj sajt*. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-9-misyaciv-2023-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-mazhe-1-5-mlrd-grn> [in Ukrainian].
9. Zarubina, A., Sira, E., & Demchuk, L. (2022). Osoblyvosti turyzmu v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of tourism under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14> [in Ukrainian].

УДК 331.2+37.07:005.96

Кундицький Олександр Олександрович
доктор економічних наук, професор
Львівський національний університет імені Івана Франка
Kundytskyi Oleksandr
Doctor of Economics, Professor,
Professor at the Department of Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0002-7848-4717

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9478

ЗАРОБІТНА ПЛАТА В СИСТЕМІ ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УНІВЕРСИТЕТУ

SALARY IN THE HUMAN CAPITAL REPRODUCTION SYSTEM OF THE UNIVERSITY

Анотація. Стаття присвячена викликам управління персоналом вищих навчальних закладів. Основна увага сконцентрована на проблемах оплати праці в університетах в Україні.

Розглянуто сутність заробітної плати, її трактування з погляду різних економічних підходів. Зазначено основні функції заробітної плати.

Проаналізовано наукоємність ВВП в Україні та порівняно цей показник з розвинутими країнами світу. Зроблено висновки про недостатній рівень цього показника.

Визначено основні проблеми та виклики, зумовлені поточним способом та рівнем формування заробітних плат науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів. Зроблено висновок, що в Україні заробітна плата у сфері освіти не виконує свої основні функції.

Основний акцент зроблено на способі формування заробітної плати у сфері вищої освіти та рівні заробітної плати в Україні. Проаналізовано тарифні коефіцієнти та тарифну сітку, яка діє для педагогів вищої школи в Україні у 2023 році.

У результаті порівняння рівня заробітної плати науково-педагогічних працівників вітчизняних університетів із прожитковим мінімумом та середніми витратами домогосподарств зроблено висновок про низьку платоспроможність викладацьких заробітних плат. Проведено порівняння оплати праці у вузах України та Європи. Оскільки рівень вітчизняних заробітних плат суттєво нижчий, наголошено на необхідності реформ оплати праці у вітчизняній сфері освіти.

Ключові слова: заробітна плата, мінімальна заробітна плата, науково-педагогічний працівник, оклад, тарифна сітка, прожитковий мінімум, споживчий кошик.

Summary. The article is devoted to the challenges of personnel management of higher educational institutions. The main focus is on the problems of payment system for the employers in universities in Ukraine. Historically, the level of wages in the education in Ukraine has been quite low since Soviet times. The teacher's work was respected, but not well paid. The low level of wages was present both in secondary school and in higher education. As evidenced by the analysis carried out in the article, this practice persists to this day.

The essence of wages, its interpretation from the point of view of various economic approaches is considered. The main functions of wages are specified.

The knowledge intensity of GDP in Ukraine was analyzed. The indicator of knowledge intensity of GDP is compared with the developed countries of the world. It is concluded that the level of this indicator is insufficient. It is the reason why talented young specialists refuse to work in the field of education quite often.

The main problems and challenges caused by the current method and level of salary formation of scientific and pedagogical workers of higher educational institutions are determined. It was concluded that in Ukraine, wages in the field of education do not fulfill their main functions. Scientific achievements and achievements are not sufficiently rewarded.

The conclusion that the problem consist of method and structure of formation of wage in education is made. The main emphasis is on the method of formation of wages in the field of higher education and the level of wages in Ukraine. The tariff coefficients and the tariff grid, which will be in effect for teachers of higher education in Ukraine in 2023, have been analyzed.

As a result of comparing the salary level of scientific and pedagogical workers of domestic universities with the subsistence minimum and average household expenses, a conclusion was drawn about the low solvency of teaching salaries. A comparison of wages in higher education institutions of Ukraine and Europe was made. Since the level of domestic wages is significantly lower, the need for wage reforms in the domestic field of education has been emphasized.

Key words: salary, wage, minimum salary, scientific and pedagogical worker, tariff grid, living wage, consumer basket.

Постановка проблеми. Вища освіта є одним з найважливіших джерел розвитку у сфері життя держави, економіки та національного господарства. Адже саме завдяки умінням та навичкам, отриманим під час здобуття вищої освіти, праця людини стає більш ефективною, підвищується її здатність до сприйняття і застосування на практиці нових методів виробництва і управління, технологій і технологічного обладнання, з метою більш продуктивного використання наявних ресурсів. Щороку за результатами науково-дослідної роботи освітніх закладів з'являються інноваційні підходи та технології до здійснення господарської діяльності. Основою вищої школи є науково-педагогічний персонал, від якості якого залежить ефективність та результативність навчально-виховного процесу, рівень підготовки фахівців та їх майбутня конкурентоздатність на ринку праці, а також рейтинг навчального закладу.

Більшість вітчизняних вузів є державними. Як наслідок, їх витрати обмежуються та контролюються державними органами, а оплата праці працівників визначається згідно тарифних сіток та нормативів, які формуються МОН України. Як наслідок, сьогодні в Україні вагомою соціально-економічною проблемою є криза соціально-трудових відносин, яка виражається в знеціненні наукових кадрів, втрати змістовної функції праці та переходу її з діяльності, що дозволяє отримувати матеріальні і духовні блага, в спосіб виживання.

Як показують дослідження заробітна плата є системоутворюючим компонентом механізму відтворення науково-педагогічного потенціалу вищого навчального закладу, що регулює його розвиток у професійному та соціальному аспектах. Рівень життя всіх науковців, а також їх родин, залежить у першу чергу від рівня оплати праці та механізмів її виплати. Саме заробітна плата повинна стати головною складовою доходів вчених, підґрунтям їх життєдіяльності, а звідси й найбільш потужним стимулом професійного відтворення, оскільки являє собою один з головних показників і чинників рівня соціально-економічного життя кожної країни, колективу, людини. Найгострішою соціальною проблемою науково-педагогічних працівників України є велика різниця між високою вартістю життя і низькою ціною праці. Крім того, особливістю українських реалій є й те, що певна частка зайнятого населення, в тому числі висококваліфіковані працівники, до яких ми відносимо професорсько викладацький склад вишів,

також належать до категорії бідних саме через низький рівень доходів від зайнятості. Тобто, навіть маючи роботу, людина фактично не може нормально відтворювати себе на ті кошти, які їй платить держава або роботодавець. Актуальність теми дослідження очевидна й не викликає сумніву, оскільки зумовлена необхідністю наближення рівня заробітної плати викладачів до рівня, який дозволяє здійснювати всі функції заробітної плати.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З метою збереження науково-педагогічного персоналу вітчизняними закладами і запобігання їх міграції закордон або зміни сфери діяльності із освіти у бізнес-структури необхідно переглянути способи мотивації університетських працівників та сформувати методи ефективної матеріальної мотивації.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Оскільки персонал є ключовим чинником ефективності діяльності будь-якої організації, питанням оплати праці присвячені дослідження великої кількості як зарубіжних так і вітчизняних науковців. Будь які економічні чи соціальні зрушення в суспільстві вимагають перегляду принципів матеріальної мотивації.

Заробітна плата є однією із найважливіших соціально-економічних категорій, оскільки являється основою благополуччя членів суспільства і індикатором його соціальної напруги. Тому не дивно, що питання заробітної плати (оплати праці) є одним із ключових в дослідженнях класиків економічної науки. Особливої уваги заслуговують публікації таких представників економічної теорії як П. Самуельсона [1], В. Петті [2], А. Тюрго [3] та ін. Вагомий внесок у розвиток макроекономічних підходів до заробітної плати як економічної категорії здійснили вітчизняні дослідники С. Мочерний [4], К. Кривенко [5]. Для досягнення цілей статті автора важливими є дослідження в галузях економіки праці та менеджменту трудових ресурсів, зокрема публікації А. В. Калини [6], П. Ю. Буряка [7].

Виклад основного матеріалу. Вперше заробітна плата як економічна категорія було розглянуто англійським економістом В. Петті у XVII ст. і трактувалася як природна ціна праці рівень якої визначався фізіологічним мінімумом засобів існування необхідним для найманого робітника і його родини [2, с. 322]. Визначаючи сутність і розмір заробітної плати працівника А. Тюрго вважав, що заробітна плата є результатом «від продажу своєї праці іншим» і що вона «обмежена необхідним мінімумом для його існування... тим, що йому

безумовно необхідно для підтримання життя» [3, с. 223]. Вищенаведене твердження було панівним до кінця XX століття і отримало назву «Теорія залізного закону заробітної плати» [4, с. 404].

Щодо сучасного тлумачення категорії заробітна плата, то її трактують як «винагороду, обчислену, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором, роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу» [8]. Аналізуючи науковий доробок з цього питання можна стверджувати, що в економічній науці утвердилися два класичні підходи до розуміння сутті категорії «заробітна плата». Суть першого полягає в тому, що заробітна плата розглядається як ціна праці, а другого — як вартість робочої сили. Спроба синтезу цих двох підходів спостерігається в працях сучасних економістів, які стверджують, що люди за певну ціну (ставку заробітної плати) здають свої послуги в оренду [1]. Існує твердження, що заробітна плата — це ціна за використану працю є панівним у сучасній економічній науці [5, с. 235], хоча й існує велика кількість дещо інших трактувань цієї категорії [6]. Загалом спільним для більшості дефініцій є те, що заробітна плата розглядається як якісний показник економічного господарювання, який в свою чергу залежить від показників розвитку економіки, а саме: обсягу ВВП та його розподілу, величиною непрямих податків, субсидій, валового прибутку, чисельністю населення та його активної частини, що задіяна в економіці тощо [7, с. 92]. Неоднозначність у тлумаченні даної категорії пояснюється позицією з якої розглядається заробітна плата, а саме — позиції підприємця чи позиції працівника. Саме з позиції працівника заробітна плата є основним джерелом доходу, від якого залежить його рівень життя. Дане твердження тісно корелюється з теорією людського капіталу, згідно якої для того щоб більше заробляти необхідно більше вкладати у свій освітній і кваліфікаційний рівень.

Адже саме розмір заробітної плати формує платоспроможний попит населення, що в свою чергу визначає динаміку розвитку вітчизняної економіки — шляхом стимулювання виробництва продукції.

Аналіз економічної літератури дозволяє стверджувати, що на заробітну плату покладено виконання таких основних функцій, а саме:

- 1) відтворювальної, як джерела відтворення робочої сили, її розумових і фізичних властивостей;
- 2) стимулюючої, як показника залежності величин заробітної плати від продуктивності праці;
- 3) регулюючої, як засобу розподілу і перерозподілу робочої сили в економічній системі держави;
- 4) соціальної, як принцип соціальної справедливості — однакової винагороди за однакоvu працю.

Слід зазначити, що кожна з функцій висвітлює ту чи іншу грань, а всі вони формують діалектичну

єдність, що дозволяє зрозуміти як суть заробітної плати так і її особливості, які виникають на певному етапі розвитку суспільства або існування країни.

Аналізуючи досвід України автор цієї статті притримується думки про те, що заробітна плата загалом по економіці і в системі вищої школи зокрема не виконувала повною мірою жодної із вищеназаних функцій. Загалом це пов'язано із загальним низьким рівнем заробітних плат в країні, що призводить до низької мотивації в досягненні високих результатів праці.

Як не парадоксально, але ситуація що склалася у промисловості і сільському господарстві є вигідною для українських олігархів, оскільки використання дешевої робочої сили не спонукає їх підвищувати продуктивність праці шляхом інвестицій у основні фонди та розвиток людського капіталу. Це пояснюється тим, що український експорт — це сировинний експорт для західних економік, а не експорт конкурентоздатної продукції. У той же час слід пам'ятати про те, що низький рівень заробітної плати є одним із чинників низької продуктивності праці, незадовільної якості продукції і її неконкурентоздатності, прихованого безробіття, тіньової економіки тощо.

Щодо наукової галузі, то науково-педагогічні працівники, відчуваючи нестачу матеріальних ресурсів, змушені шукати додаткові заробітки, що аж ніяк не сприяє розвитку вітчизняної науки. У той же час розвиток економіки будь-якої країни є неможливим без посилення її науково-інноваційної складової, яка не може бути досягнута без посилення стимулюючої ролі заробітної плати працівників вищої школи. На підтвердження даного твердження хочеться зазначити, що наукоємність ВВП України за останнє десятиліття катастрофічно зменшується. Так, якщо у 2013 році цей показник становив 0,7% то у 2021 році він набув свого критичного значення і склав — 0,29% (рис. 1). За такої ситуації автор даної статті погоджується з думкою про те, що наука України практично перестала виконувати свою економічну функцію, а виконує лишень соціокультурну (менше 0,3% ВВП) [9, с. 24].

У той же час, станом на 2021 рік наукоємність ВВП у країнах ЄС у середньому становила 2,26%. Більшою за середню вона була у Швеції — 3,35%, Бельгії — 3,22%, Австрії — 3,19%, Німеччині — 3,13%, Фінляндії — 2,99%, Данії — 2,81%, Франції — 2,21%; меншою — у Румунії, Мальті, Латвії, Болгарії, та Кіпрі (від 0,47% до 0,87%) [10]. Найбільші значення цього показника мають Ізраїль (5,56%) та Південна Корея (4,93%), більше 3% — Китай (3,78%), США (3,46%) та Японія (3,30%) [11]. Говорити про конкурентоздатність української продукції за таких умов є недоречним.

В умовах сьогодення на рівень заробітної плати впливають багато чинників, які можна поділити

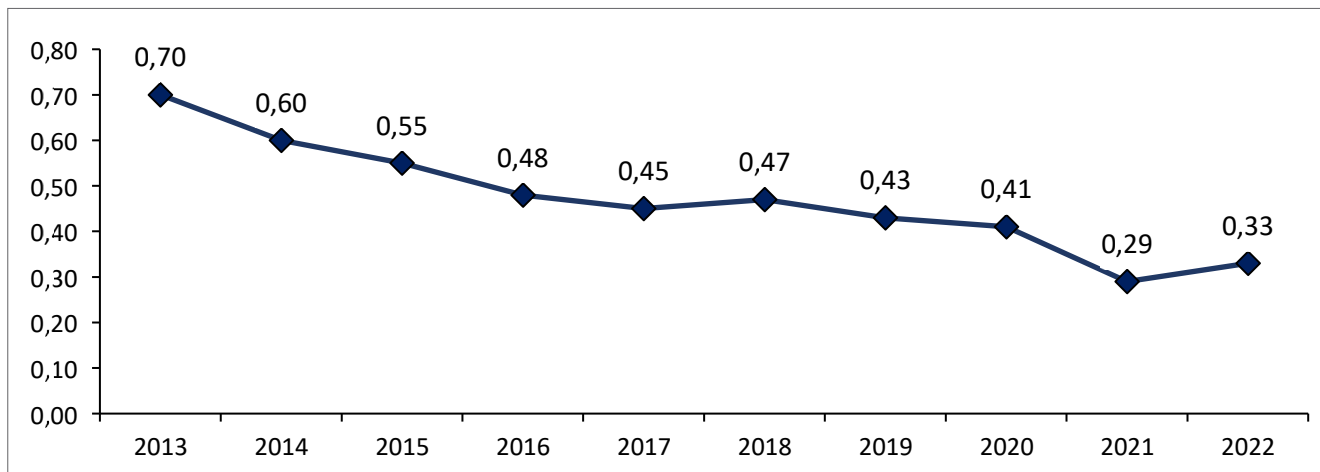


Рис. 1. Динаміка наукоємності ВВП України, %
Джерело: [9, с. 24]

на дві групи: чинники опосередкованого і безпосереднього впливу. До опосередкованого ми відносимо державну стратегію формування оплати праці в системі вищої школи, яка мала б наблизитись до сучасних європейських моделей розвитку індустріальної держави. Щодо чинників безпосереднього впливу — то це рівень мінімальної заробітної плати, прожитковий мінімум, рівень оподаткування заробітної плати, надбавки за вчене звання і науковий ступінь тощо.

Основним критерієм, від якого відштовхуються при нарахуванні заробітної плати викладачів — це не розмір мінімальної заробітної плати, а тарифний розряд — елемент тарифної сітки, що характеризує складність виконуваних робіт та рівень кваліфікації працівника, здатного виконувати роботу відповідної складності. Точкою відліку тут є перший тарифний розряд — найменший посадовий оклад за найменш кваліфіковану працю, який за початковим задумом він мав би дорівнювати мінімальній заробітній платі, але цього ніколи не було [12]. У табл. 1 подано актуальні тарифні розряди, які діють в Україні.

Розмір першого тарифного розряду складає 2893 грн — що є більше за прожитковий мінімум працездатної особи у січні 2023 року, але значно менший мінімальній зарплаті. Також слід зазначити, що перший тарифний розряд з 01 січня 2023 року не змінювався й залишився на рівні попереднього року.

Щодо мінімальної зарплати в Україні то з 1 липня 2023 року вона складає — 6500 грн. (159 євро). Крім мінімальної розрізняють і середню заробітну плату, яка станом на 2023 рік її розмір становила 18914 грн (461 євро). Якщо врахувати показник інфляції — 28,4% то реальна середня зарплата підвищиться лише на 1,4% [13]. Важливе значення в системі регулювання заробітної плати відіграє прожитковий мінімум, який з 1 січня

2023 року складає 2589 грн. [14], станом на початок листопада 2023 року в еквіваленті 64 євро.

Важливим елементом визначення індивідуальної заробітної плати науковця є наявність вченого звання і наукового ступеня. Так, наявність цих елементів впливає на її збільшення зокрема: вчене звання професора додає 33% до окладу, науковий ступінь кандидата наук — 15, а доктора 25%. За вислугу років розмір надбавки складає від 10 до 30%.

Як наслідок, заробітна плата професора в Україні складає в середньому 17000 грн. (410 євро).

Чи є достатньою дана сума для відтворення, залежить від того, які потреби можна задовільнити за допомогою даної суми заробітної плати. Користуючись класифікацією А. Маслоу потреби поділяємо на первинні і вторинні. Для простоти розрахунків беремо мінімальні видатки середнього домогосподарства в Україні, яке складається з двох дорослих і однієї дитини. Вважаємо також, що житлом домогосподарство є забезпеченим.

Так за даними статистичних досліджень середньостатистичне українське домогосподарство у 2022 році для задоволення потреб у харчуванні витрачає 11362 грн. [15] або 272 євро. Однак чи можемо ми віднести домогосподарство науковця до середньостатистичного по Україні? Адже заробітну плату наукових працівників слід розглядати як ціну, що виплачується за застосування розумових здібностей людини у наданні освітніх послуг. Формування даної ціни залежить не тільки від суми видатків на задоволення первинних потреб, а ключову роль тут відіграють видатки на задоволення вторинних потреб, основною з яких є потреба в освіті. Для того щоб здобути ступінь доктора філософії необхідно, без врахування шкільного навчання, дев'ять років безперервного навчання, а доктора наук ще плюс як мінімум п'ять років. Таким чином, видатки домогосподарств де є науковці будуть різко відрізнятися від

середньостатистичного і ключовою відмінністю тут є видатки на освіту. За офіційними статистичними даними домогосподарство на освітні послуги в середньому витрачає майже 119 грн. в місяць [15] або 1428 грн. (35 євро) у рік.

Якщо зіставити дані офіційної статистики з вартістю освітніх послуг, то стане зрозуміло, що ця сума є явно недостатньою навіть, якщо вважати, що навчання відбувається за державний кошт. Загалом, як зазначено автором у попередніх публікаціях, станом на сьогоднішній день, якщо розглядати затратені кошти і час на отримання ступеня доктора наук як інвестиційні то вони є не вигідні, оскільки термін окупності невиправдано довгий, а отриманий дохід в майбутньому надто низький [16, с. 272–278]. Адже сьогодні заробітна плата професора львівського вузу є на рівні платні паркувальника з середньою освітою і також нижчою ніж середня по промисловості і навіть є нижчою за заробітну плату водія тролейбуса.

Як було зазначено вище, це суперечить теорії людського капіталу започаткованої ще А Смітом, яка прямо вказує на залежність доходів працівника від його знань, навичок та природних здібностей. На думку видатного американського економіста польського походження Якоба Мінцера 2/3 відмінностей у заробітній платі залежить від освіти, досвіду роботи, кількості робочих тижнів [17].

Щодо Західних країн то найбільш оплачуваними є професорсько-викладацький склад Швейцарії. Так доцент Університету Лозанни заробляє від 126 000 до 159 000 швейцарських франків на рік, тоді як повний професор заробляє від 150 000 до 172 000 швейцарських франків. Загалом середня плата професора у Швейцарії становить 185 000 \$. Наступне місце займає Австралія із середньою зарплатою професора 150 000\$ на рік. За даними статистики професор заробляє від 195 000 до 207 000 австралійських доларів, а доцент — від 150 000 до 178 000 австралійських доларів. Наступ-

Таблиця 1

Тарифні розряди науково-педагогічного та керівного персоналу вищих навчальних закладів в Україні у 2023 р.

12				
Посади	Тарифний розряд ЄТС (Наказ № 557, штатний розпис ЗВО)	Тарифний коефіцієнт ЄТС (Постанова № 1298, Наказ № 557)	Посадовий оклад, грн (січень-грудень)	
			за тарифним коефіцієнтом — «чистий ЄТС» (Постанова № 1298)	збільшений, підвищення зарплати викладачам ЗВО (+ 11%, постанова № 36)*
Професорсько-викладацький склад				
викладач-стажист	15	2,58	7 464	8 285,04
асистент	16	2,79	8 071	8 958,81
викладач	17	3,00	8 679	9 633,69
старший викладач	18	3,21	9 287	10 308,57
доцент	19	3,42	9 894	10 982,34
професор	20	3,64	10 531	11 689,41
завідувач кафедри (якщо звання доцента)	19	3,42	9 894	10 982,34
завідувач кафедри (якщо звання професора)	21	3,85	11 138	12 363,18
Адміністративно-керівний персонал				
декан (якщо є звання доцента)	20	3,64	10 531	11 689,41
декан (якщо є звання професора)	21	3,85	11 138	12 363,18
проректори (з наукової роботи, навчальної роботи і т.п.)	90% окладу ректора**		11 352	11 629,47
перший проректор	95% окладу ректора**		11 982	12 275,49
ректор	24	4,36	12 613	14 000,43

* застосовуються лише до науково-педагогічних працівників (НПП), які здебільшого й працюють у ЗВО. Підвищені оклади виплачуються і в коледжах, які мають ліцензії на підготовку молодших бакалаврів і бакалаврів, але лише для науково-педагогічних посад за Переліком № 963 (п. 12¹ ч. 2 розд. XV «Прикінцеві та перехідні положення» Закону про ВО). Вимоги до НПП наведено у ст. 53–55 Закону про ВО;

** за п. 3 Наказу № 557 проректорам оклад встановлюють у межах 5–15%

Джерело: [12]

ними ідуть Нідерланди, де середня заробітна плата професора становить 122000\$. Згідно з Колективним трудовим договором нідерландських університетів, асоційовані викладачі (universitair hoofddocent) отримують від €4800 до €9400 на місяць, тоді як штатні професори (Hoogleraar) отримують від €5400 до €9400 на місяць. Щодо Німеччина, то середня зарплата професора тут становить 92000\$. Німецькі науковці вважаються державними службовцями, тому їхню винагороду встановлює законодавство федеральних земель. Молодші викладачі (молодші професори) заробляють від 4713 євро до 5301 євро, професори (Professur) — від 5343 євро до 7578 євро, а доценти (dozent) отримують від 5365 до 6676 євро на місяць. У Франції середня зарплата професора становить 82000\$. Вчені у Франції, які мають постійну роботу, є цивільними службовцями, оскільки державні та державні коледжі є державними установами. Їхня оплата визначається урядом і є однаковою незалежно від установи чи дисципліни. Винагорода штатного асистента/доцента (maître de conférence) може становити від 25225 євро до 53828 євро на рік. Щодо професорів (professeur des universités) то вони можуть розраховувати на заробіток від 36560 до 73343 євро на рік. У найближчих наших сусідів поляків середній заробіток професора становить 7210 злотих на місяць або 20000 \$ на рік.

Загалом у зарубіжних країнах спостерігається різка диференціація в оплаті на користь розумової праці. Так у, Німеччині ця різниця становить

20%, Італії і Данії — 22%; у Люксембурзі — 44%; у Франції та Бельгії — 61%. Щодо США то там середньотижнева заробітна плата інженера майже у два рази більша за середню плату робітника. Це пояснюється тим, що інвестиції людини в освіту на всіх стадіях її розвитку є запорукою гідної заробітної плати, яка є першоосновою матеріальної складової формування добробуту населення.

Як бачимо, залежно від країни заробітна плата вчених та її діапазон значно відрізняються, але зберігає свою відтворювальну функцію.

Державна політика щодо матеріальної мотивації вітчизняних наукових працівників має своє відображення і в глобальних рейтингах. Підтвердженням даного твердження є те, що країни з високою оцінкою наукової праці займають лідируючі позиції в Глобальному індексі конкурентоспроможності талантів (The Global Talent Competitiveness Index), який дозволяє зрозуміти глобальну картину конкурентоспроможності талантів і розробити стратегії для стимулювання своєї економіки (див. рис. 2).

Також, як приклад, можемо навести Світовий рейтинг конкурентоспроможності (World Competitiveness Rankings), де представлені дані 64 країн світу серед яких у 2021 році Україна посіла 54-те місце.

Відвідуючи європейські країни, мусимо відмітити, що порівнюючи заробітну плату викладачів різних країн маємо взяти до уваги, що вартість продуктів в Україні є практично на тому ж рівні що і в сусідніх Польщі та Румунії, а інколи

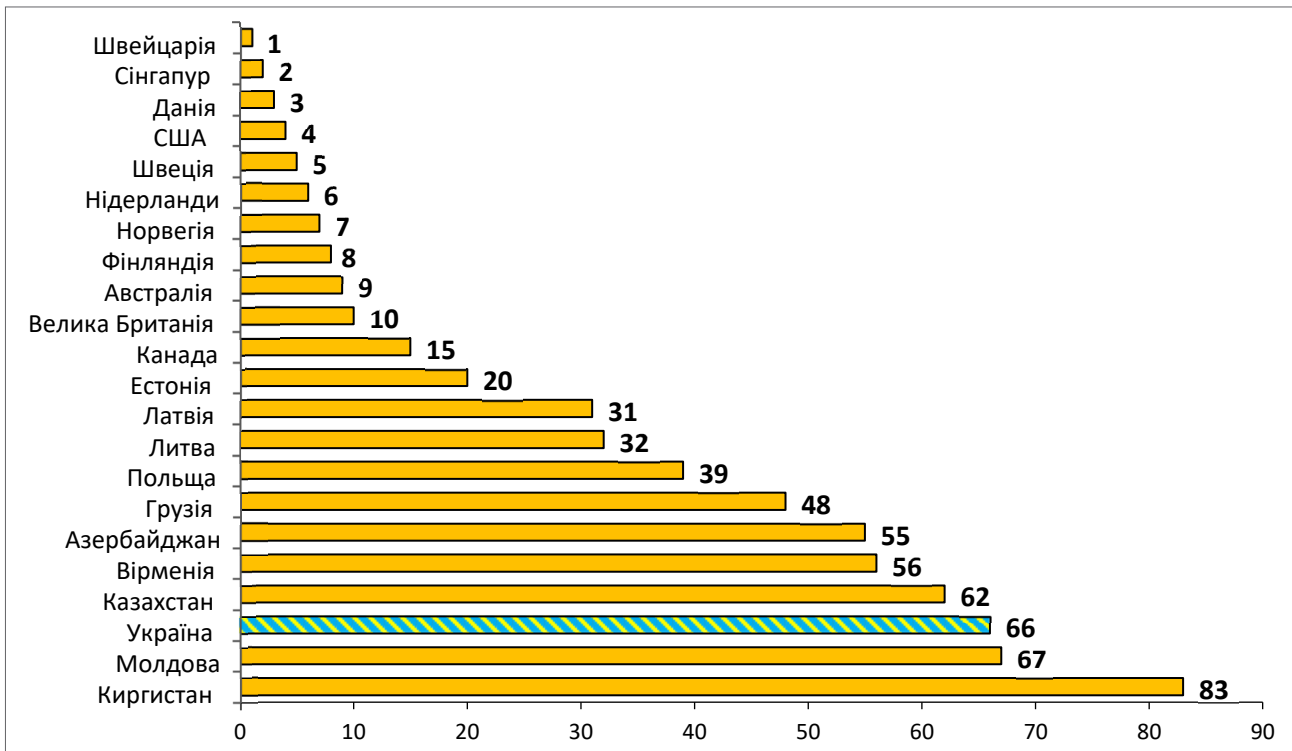


Рис. 2. Рейтинги країн за Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів
Джерело: [18]

Таблиця 2

Мінімальна заробітна плата і видатки на харчування в окремих країнах світу
на одну особу у 2022 році

Країна	Мінімальна заробітна плата, євро	Auchan/Alcampo			Metro/Macro Cash&Carry		
		Вартість місячного раціону, грн	Вартість місячного раціону, євро	Частка місячного раціону в доходах	Вартість місячного раціону, грн	Вартість місячного раціону, євро	Частка місячного раціону в доходах
Україна	173,67	3 322	86,11	49,58%	3 813	98,84	56,91%
Болгарія	363,02				4 825	125,07	34,45%
Угорщина	503,73	5 451	141,30	28,05%			
Румунія	515,53	3 899	101,07	19,60	4 124	106,90	20,74
Польща	641,74	3 598	93,27	14,53			
Португалія	822,50	4 966	128,73	15,65			
Іспанія	1 166,67	5 484	142,15	12,18	5 116	132,61	11,37
Німеччина	1 744,00				5 736	148,69	8,53
Нідерланди	1 756,20				6 074	157,45	8,97

Джерело: [20]

вища. Як наслідок, серед жителів прикордонних з Польщею територій є популярними поїздки «вихідного дня» на закупи за продуктами харчування. [19]. Відтак витрати на харчування за умови отримання зазначених вище розмірів заробітних плат в Україні займають найбільшу частку з поміж європейських країн, не говорячи про США і Велику Британію. Однак слід пам'ятати, що чим вища частка витрат на їжу, тим нижчий рівень достатку громадян (Табл. 2). Для релевантності порівняно ціни на продукти харчування в магазинах одних і тих самих міжнародних роздрібних мереж.

Низькі заробітні плати позначаються і на віковій структурі українських дослідників. Так, станом на 2022 рік найбільш чисельною серед українських дослідників (22,0%) була вікова група 65 років і старше. У той же час частка дослідників до 25 років становила 1,9%, а від 25 до 34 — 13,7%. Дана ситуація свідчить про необхідність омолодження наукових кадрів.

Варто зауважити, що право на справедливую і гідну заробітну плату закріплено в конституції окремих Європейських країн, зокрема Чехії [21] в той час як в Україні існує тільки правове встановлення розміру оплати праці на рівні, який не нижчий мінімальної заробітної плати.

Сучасна економічна наука не виробила усталеного підходу до виокремлення критеріїв гідності заробітної плати і як наслідок найчастіше цими критеріями служать порівняння рівня заробітної плати з рівнем інфляції, паритет купівельної спроможності національної валюти, співвідношення зростання продуктивності праці і заробітної плати тощо.

Автор цієї статті підтримує думку тих науковців [22], котрі вважають, що справедливість у даному випадку це встановлення відповідності винагороди виконаній праці. Адже працівник

порівнює особистий трудовий внесок із набутою кваліфікацією, кінцевим результатом та розміром заробітної плати. Причому відчуття справедливості оплати праці у працівників на пряму залежить від рівня задоволення працею та заробітною платою.

На думку автора цієї статті гідна заробітна плата визначається коефіцієнтом адекватності (неадекватності) в оплаті праці. Для його розрахунку пропонується середню заробітну плату працівника поділити на величину видатків необхідних для його розширеного відтворення, включаючи вторинні витрати такі як спорт, відпочинок тощо. Причому адекватним вважається коефіцієнт коли його значення перевищує одиницю менше одиниці і неадекватним в разі коли його значення менше одиниці.

Важливість значення коефіцієнта адекватності заробітної плати полягає в можливості виконання нею чотирьох вищезазначених функцій в процесі суспільного відтворення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сьогодні багато розмов точиться навколо реформи системи освіти і вищої зокрема. На думку автора цієї статті всі вони зводяться до освоєння грантових коштів. У той же час, важливою складовою цієї реформи має стати реформа заробітної плати науковців, про яку якраз ніхто не говорить. Адже найважливішим елементом внутрішнього середовища будь-якої організація в тому числі і університету є людина — науковець, який з однієї сторони є носієм знань, а з іншої — творцем наукового і індустріального поступу суспільства. Без талановитих науковців не буде висококваліфікованих спеціалістів, які є основою соціально-економічного і політичного розвитку держави. Саме відношення держави, через регулювання заробітної плати, до тієї чи іншої категорії працівників показує — яку державу ми будемо, що

є пріоритетом її розвитку. Відношення держави до наукових кадрів протягом років незалежності показує, що ми не зацікавлені в розвитку науки і наукомістких виробництв і як показує практика — це програшний варіант державотворення.

Тому актуальним завданням є необхідність кардинального перегляду з боку держави системи ре-

гулювання заробітної плати науково-педагогічного персоналу. Від вирішення даного питання буде залежати і хід реформ і повоєнне становище країни — або ми станемо індустріальною європейською державою, або сировинним додатком Європи і джерелом інтелектуальних мігрантів і дешевої робочої сили.

Література

1. Самуелсон П. А., Нордгауз В. Д. Макроекономіка : Пер. з англ. Київ : Основи. 1995. 573 с.
2. Ковальчук В. М., Лазаревич М. В., Сарай М. І. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 647 с.
3. Політична економія : навч. посіб. / Г. А. Оганян, В. О. Паламарчук, А. П. Румянцев та ін.; за заг. ред. Г. А. Оганяна. Київ : МАУП, 2003. 520 с.
4. Мочерний С. В. Політична економія : навч. посіб. Київ : Знання Прес, 2002. 687 с.
5. Політична економія : навч. посібник / К. Т. Кривенко, В. С. Савчук, О. О. Беляєв та ін.; за ред. д-ра екон. наук, К. Т. Кривенка. Вид. 2-ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 508 с.
6. Каліна А. В. Розвиток соціально-економічної категорії «заробітна плат» та передумови для формування її гідного рівня. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 212–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttt_2017_1_22 (дата звернення: 12.10.2023).
7. Буряк П. Ю., Карпінський Б. А., Григор'єва М. І. Економіка праці й соціально-економічні відносини : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 440 с.
8. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 17. Ст. 121. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 10.10.2023).
9. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році : науково-аналітична доповідь / Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2023. 94 с.
10. Enlargement countries — statistics on research and development. *Eurostat. Statistics Explained: official site*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Enlargement_countries_-_statistics_on_research_and_development#Research_and_development_expenditure (дата звернення: 10.10.2023).
11. Gross domestic spending on R&D. *OECD: official site*. URL: <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm> (дата звернення: 10.10.2023).
12. Онищенко В. Посадові оклади за ЄТС 2023 — тарифна сітка. *Бухгалтерія для бюджету та ОМС: офіційний сайт*. URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/448-tarifna-stka-2022-posadov-okladi-za-ts> (дата звернення: 03.11.2023).
13. Грубриня А. Зростає разом із цінами: якою є середня зарплата в Україні 2023 — очікування та реальність. *Вікна: офіційний сайт*. URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/ekonomiya/serednya-zarplata-v-ukrayini-2023-na-sogodni/> (дата звернення: 03.11.2023).
14. Прожитковий мінімум в Україні 2023. *Мінфін: офіційний сайт*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (дата звернення: 03.11.2023).
15. Витрати і ресурси домогосподарств України (за даними вибіркового обстеження умов життя домогосподарств). *Державна служба статистики України: офіційний сайт*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publdomogosp_u.htm (дата звернення: 03.11.2023).
16. Кундицький О. О. Регулювання фінансової бази відтворення факторів виробництва. Львів : Тріада плюс, 2011. 552 с.
17. Mincer J. Education and Unemployment of Women. *National Bureau of Economic Research, Inc*. 1991. Working Paper No. 3837. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w3837/w3837.pdf (дата звернення: 04.11.2023).
18. Lanvin B., Monteiro F. The Global Talent Competitiveness Index 2022. *INSEAD, Portulans Institute, and the Human Capital Leadership Institute*. 2022. URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GT-CI-2022-report.pdf> (дата звернення: 04.11.2023).
19. Децик О. Вартість продуктів в Україні на 15–30% менше, ніж в країнах східної Європи та на 40–60% цін «старої Європи», — дослідження. *LB.ua: портал новин*. URL: https://lb.ua/economics/2022/12/20/539753_vartist_produktiv_ukraini.htm (дата звернення: 04.11.2023).
20. Харчування в Україні та за кордоном: скільки коштує набір основних продуктів харчування та місячний раціон українців. *LB.ua: портал новин*. URL: https://lb.ua/blog/europewb/540690_harchuvannya_ukraini_kordonom.html (дата звернення: 04.11.2023).

21. Ústava České republiky ze dne 16. prosince 1992. Sbirka zákonů České republiky. 1993.

22. Пижова М.О. Категорія справедливості в контексті оплати праці. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 9. С. 157–159. URL: http://www.lsej.org.ua/9_2020/39.pdf (дата звернення: 04.11.2023).

References

1. Samuelson P. A., Nordhau V. D. *Макроекономіка: Пер. з англ.* Київ: Основи. 1995. 573 s.
2. Kovalchuk V. M., Lazarevych M. V., Sarai M. I. *Istoriia ekonomiky ta ekonomichnoi dumky: navch. posib.* Київ: Znannia, 2008. 647 s.
3. *Politychna ekonomiiia: navch. posib.* / H. A. Ohanian, V. O. Palamarchuk, A. P. Rumiantsev ta in.; za zah. red. H. A. Ohaniana. Київ: MAUP, 2003. 520 s.
4. Mochernyi S. V. *Politychna ekonomiiia: navch. posib.* Київ: Znannia Pres, 2002. 687 s.
5. *Politychna ekonomiiia: navch. posibnyk* / K. T. Kryvenko, B. C. Savchuk, O. O. Beliaiev ta in.; za red. d-ra ekon. nauk, K. T. Kryvenka. Vyd. 2-he, bez zmin. Київ: KNEU, 2006. 508 s.
6. Kalyna A. V. Rozvytok sotsialno-ekonomichnoi katehorii “zarobitna plat” ta peredumovy dlia formuvannia yii hidnogo rivnia. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. 2017. № 1. S. 212–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttpp_2017_1_22 (access date: 12.10.2023).
7. Buriak P. Ju., Karpinskyi B. A., Hryhorieva M. I. *Ekonomika pratsi y sotsialno_ekonomichni vidnosyny: navch. posibnyk.* Київ: Tsentri navchalnoi literatury, 2004. 440 s.
8. Pro oplatu pratsi: Zakon Ukrainy vid 24.03.1995 r. № 108/95-VR. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1995. № 17. St. 121. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/108/95-vr> (access date: 10.10.2023).
9. *Naukova ta naukovo-tekhnichna diialnist v Ukraini u 2022 rotsi: naukovo-analitychna dopovid* / T. V. Pysarenko, T. K. Kuranda ta in. Київ: UkrINTEI, 2023. 94 s.
10. *Enlargement countries — statistics on research and development.* Eurostat. *Statistics Explained: official site.* URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Enlargement_countries_-_statistics_on_research_and_development#Research_and_development_expenditure (access date: 10.10.2023).
11. *Gross domestic spending on R&D.* *OECD: official site.* URL: <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm> (access date: 10.10.2023).
12. Onyshchenko V. Posadovi oklady za YeTS 2023 — taryfna sitka. *Bukhhalteriia dlia biudzhetu ta OMS: ofitsiynyi sait.* URL: <https://oblikbudget.com.ua/article/448-tarifna-stka-2022-posadov-okladi-za-ts> (access date: 03.11.2023).
13. Hrubryna A. Zrostaie razom iz tsinamy: yakoiu ye serednia zarplata v Ukraini 2023 — ochikuvannia ta realnist. *Vikna: ofitsiynyi sait.* URL: <https://vikna.tv/dlia-tebe/ekonomiya/serednya-zarplata-v-ukrayini-2023-na-sogodni/> (access date: 03.11.2023).
14. *Prozhytkovyi minimum v Ukraini 2023.* *Minfin: ofitsiynyi sait.* URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (access date: 03.11.2023).
15. *Vytraty i resursy domohospodarstv Ukrainy (za danymy vybirkovoho obstezhennia umov zhyttia domohospodarstv).* *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiynyi sait.* URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publdomogosp_u.htm (access date: 03.11.2023).
16. Kundytskyi O. O. *Rehuliuвання finansovoi bazy vidtvorennia faktoriv vyrobnytstva.* Lviv: Triada plus, 2011. 552 s.
17. Mincer J. *Education and Unemployment of Women.* *National Bureau of Economic Research, Inc.* 1991. Working Paper No. 3837. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w3837/w3837.pdf (access date: 04.11.2023).
18. Lanvin B., Monteiro F. *The Global Talent Competitiveness Index 2022.* *INSEAD, Portulans Institute, and the Human Capital Leadership Institute.* 2022. URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GT-CI-2022-report.pdf> (access date: 04.11.2023).
19. Detsyk O. *Vartist produktiv v Ukraini na 15–30% menshe, nizh v krainakh skhidnoi Yevropy ta na 40–60% tsin “staroi Yevropy”, — doslidzhennia.* *LB.ua: portal novyn.* URL: https://lb.ua/economics/2022/12/20/539753_vartist_produktyv_ukraini.htm (access date: 04.11.2023).
20. *Kharchuvannia v Ukraini ta za kordonom: skilky koshtuie nabir osnovnykh produktiv kharchuvannia ta misiachnyi ratsion ukrainsiv.* *LB.ua: portal novyn.* URL: https://lb.ua/blog/europewb/540690_harchuvannya_ukraini_kordonom.html (access date: 04.11.2023).
21. Ústava České republiky ze dne 16. prosince 1992. Sbirka zákonů České republiky. 1993.
22. Pyzhova M. O. *Katehoriia spravedlyvosti v konteksti oplaty pratsi.* *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. 2020. № 9. S. 157–159. URL: http://www.lsej.org.ua/9_2020/39.pdf (access date: 04.11.2023).

Лесюк Владислав Станіславович

*аспірант кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Полтавського державного аграрного університету*

Lesiuk Vladyslav

*Postgraduate student of the Department of
Economics and International Economic Relations*

Poltava State Agrarian University

ORCID: 0000-0002-8370-6513

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9453

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THE MAIN APPROACHES TO ASSESSING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF AGRARIAN ENTERPRISES

Анотація. В статті досліджено основні підходи до оцінки економічної ефективності аграрних підприємств. Присвячено увагу аналізу різних методик, які використовуються в аграрній галузі. Виділено специфічні показники оцінки економічної ефективності виробництва продукції рослинництва та тваринництва. До специфічних показників належать урожайність, виробничі витрати, витрати праці та витрати кормів. Виокремлено загальні показники оцінки економічної ефективності виробництва продукції аграрних підприємств. Загальні показники оцінки економічної ефективності є спільними для рослинництва та тваринництва. До загальних показників відносяться валова продукція, повна собівартість, виручка, ціна реалізації, прибуток та рентабельність. Ці показники дозволяють оцінити загальну економічну ефективність діяльності аграрного підприємства. Проаналізовано повну собівартість основних видів продукції аграрних підприємств України. Протягом 2016–2020 рр. повна собівартість усіх видів продукції зростає. Найбільше зростання повної собівартості відбулося на кукурудзу на зерно та насіння соняшнику. Проаналізовано прибуток від реалізації основних видів продукції аграрних підприємств України. Виявлено, що деяка продукція приносить високі прибутки, а інша – збитки. Найбільш збитковою продукцією є цукровий буряк, м'ясо великої рогатої худоби, м'ясо птиці та яйця птиці. Проаналізовано рентабельність основних видів продукції, що виробляються аграрними підприємствами України. Найбільше падіння рентабельності відбулося в 2018 та 2019 рр. Це було зумовлено внутрішніми та зовнішніми факторами, які негативно вплинули на аграрну галузь. Визначено шляхи підвищення економічної ефективності аграрних підприємств України: вихід на нові ринки збуту, цифровізація, покращення якості продукції, оновлення асортименту продукції, підвищення кваліфікації працівників, використання альтернативних джерел енергії, отримання низькопроцентних кредитів, використання маркетингових стратегій, оптимізація логістики, використання штучного інтелекту тощо. Ці заходи підвищать конкурентоспроможність та прибутковість аграрних підприємств.

Ключові слова: економічна ефективність, аграрні підприємства, рослинництво, тваринництво.

Summary. The article examines the main approaches to assessing the economic efficiency of agrarian enterprises. Attention is given to the analysis of different agricultural industry methodologies. The specific indicators for assessing the economic efficiency of crop and livestock production are highlighted. Specific indicators include yields, production costs, labour costs, and feed costs. The general indicators for assessing the economic efficiency of agrarian enterprises' production are highlighted. General indicators of economic efficiency assessment are common for crop and livestock production. General indicators include gross output, full cost, revenue, selling price, profit, and profitability. These indicators make it possible to assess the overall economic efficiency of agrarian enterprises. The full cost of the main types of products produced by agrarian enterprises in Ukraine is analysed. The full cost of production of all types of products increased between 2016 and 2020. The largest increase in the full cost of production occurred for maize for grain and sunflower seeds. The profit from the sale of the main types of products produced by agrarian enterprises in Ukraine is analysed. It is found that some products generate high profits while others generate

losses. The most unprofitable products include sugar beet, cattle meat, poultry meat, and poultry eggs. The profitability of the main types of products produced by agrarian enterprises in Ukraine is analysed. The largest decrease in profitability occurred in 2018 and 2019. This was due to internal and external factors that negatively affected the agricultural industry. Ways to increase the economic efficiency of agrarian enterprises in Ukraine have been identified: entering new markets, digitalization, improving the quality of products, updating the product range, improving the qualifications of employees, using alternative energy sources, obtaining low-interest loans, using marketing strategies, optimising logistics, using artificial intelligence, etc. These measures will increase the competitiveness and profitability of agrarian enterprises.

Key words: economic efficiency, agrarian enterprises, crop production, livestock production.

Постановка проблеми. В сучасному світі дослідження економічної ефективності є надзвичайно актуальним, оскільки вона дозволяє провести аналіз господарювання аграрних підприємств. Завдяки оцінці економічної ефективності можна зрозуміти наскільки ефективно використовуються ресурси, виявити потенційні ризики та загрози. Особливо це важливо для аграрної галузі, де наявна велика кількість факторів, які не є контрольованими. Тому аграрні підприємства, які регулярно аналізують свою ефективність, краще адаптуються до змін на ринку та здатні оптимізувати свої ресурси.

Отже, проведення на основі актуальних показників систематичної та всебічної оцінки економічної ефективності є ключовим для виявлення та усунення проблем у господарській діяльності аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні методичні підходи до оцінки економічної ефективності в своїх працях розглядали такі науковці як: Березівський П. С., Брик Г. В. [1]; Головенко І. П. [2]; Калініченко О. В., Плотник О. Д. [3]; Кузьменко О. А. [4]; Лисенко М. І., Лисенко А. М. [5]. Наведені дослідники висунули свої пропозиції стосовно здійснення оцінки економічної ефективності, проте спільний підхід так і не був сформований. Тому існує потреба у виокремленні основних підходів до оцінки економічної ефективності для формування актуальної системи показників, яка буде враховувати особливості виробництва продукції аграрними підприємствами.

Метою статті є визначення основних методичних підходів до оцінки економічної ефективності та проведення аналізу економічної ефективності продукції аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Економічна ефективність є однією з найважливіших характеристик господарювання аграрних підприємств. Нині вона набуває особливого значення, оскільки точне визначення економічної ефективності дозволяє оцінити економічні результати аграрних підприємств та їхню здатність конкурувати на ринку.

Варто погодитись з твердженням Кузьменко О. А. про те, що числове відображення рівня економічної ефективності є її показником [4, с. 64].

Це підтверджують Лисенко М. І. та Лисенко А. М. стверджуючи, що для кількісного вира-

ження критеріїв ефективності застосовують систему економічних показників [5, с. 128].

Водночас, як зазначає Головенко І. П., нині не існує єдиної системи показників оцінки економічної ефективності [2, с. 301].

Тому Березівський П. С. та Брик Г. В. підкреслюють, що для оцінки ефективності діяльності підприємств необхідна цілісна система [1, с. 11].

Зважаючи на вищенаведене варто сформулювати основні підходи до оцінки економічної ефективності аграрних підприємств, які будуть поділені на специфічні залежно від галузі та загальні для аграрних підприємств.

Розглянемо специфічні показники оцінки економічної ефективності виробництва продукції рослинництва (табл. 1).

Представлені показники відіграють важливу роль в оцінці економічної ефективності виробництва продукції рослинництва. За їхньою допомогою можна аналізувати різні аспекти виробництва, серед яких: урожайність, що демонструє ефективність використання аграрних ресурсів, а також витрати праці, що показують ефективність використання трудових ресурсів. Аналіз цих та інших показників дозволяє отримати більш повне розуміння наявних виробничих процесів та визначити можливі шляхи підвищення економічної ефективності виробництва продукції рослинництва.

Виокремимо специфічні показники оцінки економічної ефективності виробництва продукції тваринництва (табл. 2).

Наведені показники необхідні для оцінки економічної ефективності та продуктивності вирощування різних видів тварин та птиці. Вони дозволяють аграрним підприємствам зрозуміти, наскільки ефективно використовуються земельні, кормові та трудові ресурси, які впливають на виробництво та якість продукції тваринництва.

Специфічні показники оцінки економічної ефективності виробництва продукції тваринництва включають: середньодобовий приріст живої маси, що свідчить про ефективність годівлі та росту тварин; виробництво на 100 га, що показує ефективність ведення тваринництва на великих площах; витрати кормів, що демонструють ефективність використання кормів.

Окрім специфічних показників, які стосуються виробництва різних видів продукції, можна

виділити загальні показники оцінки економічної ефективності виробництва та реалізації продукції аграрних підприємств (табл. 3).

Отже, загальні показники оцінки економічної ефективності аграрних підприємств слугують джерелом про фінансові та економічні особливості виробництва та реалізації продукції. Завдяки їм можна провести аналіз валового виробництва в поточних та постійних цінах, повної собівартості, виручки, ціни реалізації, прибутку та рівня рентабельності, що є основними показниками для розуміння загальної ефективності та досягнення поставлених цілей аграрних підприємств.

Серед перелічених вище показників окремо варто приділити увагу повній собівартості, прибутку та рівню рентабельності.

Повна собівартість є фундаментальним показником, що безпосередньо впливає на ціну реалізації, прибуток та рівень рентабельності. Особливо це відображається на конкурентоспроможності продукції. Повна собівартість складається з витрат пов'язаних з процесом виробництва, а також витрат на збут. Тому завдяки зменшенню собівартості та збереженню якості продукції аграрні підприємства можуть ефективніше конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Прибуток є ключовим показником, що показує досягнення поставлених фінансових цілей аграрними підприємствами. Саме тому на прибуток часто спираються економісти під час своїх дослі-

джень. Для функціонування будь-якого аграрного підприємства важливо отримувати стабільний прибуток, щоб мати фінансові ресурси для свого розвитку та інвестицій в нові технології.

Рівень рентабельності є основоположним показником, що визначає ефективність господарювання аграрних підприємств. Сьогодні це набуває особливого значення зважаючи на обмежені ресурси та непередбачувані умови ринку. Рівень рентабельності виступає як співвідношення чистого прибутку до повної собівартості. Висока рентабельність продукції свідчить про ефективне використання наявних ресурсів та конкурентоспроможність продукції аграрних підприємств на ринку.

Отже, повна собівартість, прибуток та рівень рентабельності є одними з найпопулярніших показників для швидкого з'ясування стану економічної ефективності аграрних підприємств. Аналіз цих показників дозволяє виявити негативні тенденції та сильні сторони в діяльності аграрних підприємств.

Проаналізуємо повну собівартість основних видів продукції аграрних підприємств України (табл. 4).

Протягом 2016–2020 рр. відбулося зростання повної собівартості для всіх досліджених видів продукції. Серед продукції рослинництва найбільше повна собівартість зросла для кукурудзи на зерно на 49379 млн. грн, насіння сояшнику — 34069 млн. грн та пшениці — 21690 млн. грн.

Таблиця 1

Специфічні показники оцінки економічної ефективності виробництва продукції рослинництва

Показник	Формула	Величини
Урожайність <i>i</i> -ої культури (CY_i), ц/га	$CY_i = \frac{PVcr_i}{SA_i}$	де $PVcr_i$ — обсяг виробництва <i>i</i> -ої культури, ц; SA_i — посівна площа <i>i</i> -ої культури, га
Вироблено на 100 га ріллі <i>i</i> -ої культури (Ph_i), ц	$Ph_i = \frac{PVcr_i}{AL} \times 100$	де $PVcr_i$ — обсяг виробництва <i>i</i> -ої культури, ц; AL — площа ріллі, га
Виробництво <i>i</i> -ої культури на 1 люд.-год. ($PRh1_i$), ц	$PRh1_i = \frac{PVcr_i}{LCcr_i}$	де $PVcr_i$ — обсяг виробництва <i>i</i> -ої культури, ц; $LCcr_i$ — витрати праці на виробництво <i>i</i> -ої культури, люд.-год.
Виробництво <i>i</i> -ої культури на 1 грн виробничих витрат ($PRm1_i$), ц	$PRm1_i = \frac{PVcr_i}{PCcr_i}$	де $PVcr_i$ — обсяг виробництва <i>i</i> -ої культури, ц; $PCcr_i$ — виробничі витрати на виробництво <i>i</i> -ої культури, грн
Витрати праці на 1 га посіву <i>i</i> -ої культури ($LCh1_i$), люд.-год.	$LCh1_i = \frac{LCcr_i}{SA_i}$	де $LCcr_i$ — витрати праці на виробництво <i>i</i> -ої культури, люд.-год.; SA_i — посівна площа <i>i</i> -ої культури, га
Витрати праці на 1 ц <i>i</i> -ої культури ($LCq1_i$), люд.-год.	$LCq1_i = \frac{LCcr_i}{PVcr_i}$	де $LCcr_i$ — витрати праці на виробництво <i>i</i> -ої культури, люд.-год.; $PVcr_i$ — обсяг виробництва <i>i</i> -ої культури, ц
Виробничі витрати на 1 га посіву <i>i</i> -ої культури ($PCh1_i$), грн	$PCh1_i = \frac{PCcr_i}{SA_i}$	де $PCcr_i$ — виробничі витрати на виробництво <i>i</i> -ої культури, грн; SA_i — посівна площа <i>i</i> -ої культури, га
Виробничі витрати на 1 ц <i>i</i> -ої культури ($PCq1_i$), грн	$PCq1_i = \frac{PCcr_i}{PVcr_i}$	де $PCcr_i$ — виробничі витрати на виробництво <i>i</i> -ої культури, грн; $PVcr_i$ — обсяг виробництва <i>i</i> -ої культури, ц

Джерело: складено автором на основі [3, с. 460–461]

Таблиця 2

Специфічні показники оцінки економічної ефективності виробництва продукції тваринництва

Показник	Формула	Величини
Середньодобовий приріст живої маси <i>i</i> -го поголів'я тварин або птиці (ADG_i), г	$ADG_i = \frac{PVLw_i}{F_i}$	де $PVLw_i$ — обсяг виробництва живої маси <i>i</i> -го поголів'я тварин або птиці, ц; F_i — кормо-дні <i>i</i> -го поголів'я тварин або птиці
Середньорічний надій на корову (AMY), кг	$AMY = \frac{PVM}{Nc}$	де PVM — обсяг виробництва молока, ц; Nc — поголів'я корів, гол
Вироблено на 100 га с.-г. угідь приросту великої рогатої худоби (Pc), ц	$Pc = \frac{PVC}{AA} \times 100$	де PVC — обсяг виробництва живої маси великої рогатої худоби, ц; AA — площа с.-г. угідь, га
Вироблено на 100 га ріллі приросту свиней (Pp), ц	$Pp = \frac{PVp}{AL} \times 100$	де PVp — обсяг виробництва живої маси свиней, ц; AL — площа ріллі, га
Вироблено на 100 га с.-г. угідь молока (Pm), ц	$Pm = \frac{PVM}{AA} \times 100$	де PVM — обсяг виробництва молока, ц; AA — площа с.-г. угідь, га
Вироблено на 100 га посіву зернових яєць (Pe), тис. шт.	$Pe = \frac{PVe}{SAG} \times 100$	де PVe — обсяг виробництва яєць, тис. шт.; SAG — посівна площа зернових культур, га
Витрати праці на 1 ц приросту живої маси <i>i</i> -го поголів'я тварин або птиці ($LClw_1$), люд.-год.	$LClw_1 = \frac{LClw_i}{PVLw_i}$	де $LClw_i$ — витрати праці на виробництво живої маси <i>i</i> -го поголів'я тварин або птиці, люд.-год.; $PVLw_i$ — обсяг виробництва живої маси <i>i</i> -го поголів'я тварин або птиці, ц
Витрати праці на 1 ц молока ($LCm1$), люд.-год.	$LCm1 = \frac{LCm}{PVM}$	де LCm — витрати праці на виробництво молока, ц; PVM — обсяг виробництва молока, ц
Витрати кормів на 1 ц приросту живої маси <i>i</i> -го поголів'я тварин або птиці ($FClw_1$), ц корм. од.	$FClw_1 = \frac{FClw_i}{PVLw_i}$	де $FClw_i$ — витрачено кормів на відгодівлю <i>i</i> -го поголів'я тварин або птиці, ц корм. од.; $PVLw_i$ — обсяг виробництва живої маси <i>i</i> -го поголів'я тварин або птиці, ц
Витрати кормів на 1 ц молока ($FCm1$), ц корм. од.	$FCm1 = \frac{FCm}{PVM}$	де FCm — витрачено кормів на корів, ц корм. од.; PVM — обсяг виробництва молока, ц

Джерело: складено автором на основі [3, с. 462–467]

Серед продукції тваринництва найбільше повна собівартість зростає для молока сирого всіх видів на 7742 млн. грн та свиней на м'ясо — 5631 млн. грн. Зростання повної собівартості пов'язано зі зростанням витрат на посадковий матеріал, добрива, засоби захисту рослин, корми, паливо та допоміжне обладнання. Зокрема негативний вплив мало невпинне зростання інфляції.

Зростання повної собівартості може знижувати конкурентоспроможність продукції аграрних підприємств на ринку, тому потрібне втручання з боку держави для врегулювання негативних інфляційних процесів та забезпечення заходів підтримки аграрної галузі.

Проведемо аналіз прибутку від реалізації основних видів продукції аграрних підприємств України (табл. 5).

Досліджуваний період за 2016–2020 рр. демонструє нестабільність прибутків від реалізації основних видів продукції. В ці роки спостерігалось отримання різних прибутків без виражених тенденцій. Найбільше зростання прибутку відбулося з насіння соняшнику на 3704 млн. грн та молока сирого всіх видів — 1834 млн. грн. Водночас

найбільший спад прибутку відбувся з бобів сої на 3173 млн. грн та яєць птиці — 2423 млн. грн. Нестабільність прибутку не корелюється зі стабільним зростанням повної собівартості, що свідчить на наявність кризових явищ, які зумовлені нестабільністю цін на ринку, зростанням конкуренції та проблемами з логістикою.

Здійснимо аналіз рівня рентабельності основних видів продукції аграрних підприємств України (табл. 6).

Рівень рентабельності протягом 2016–2020 рр. зменшився для всіх видів продукції окрім картоплі, свиней на м'ясо, молока сирого всіх видів та великої рогатої худоби на м'ясо. В 2020 р. найбільш рентабельними стали насіння соняшнику — 39,4% та боби сої — 30,2%. Водночас нерентабельними були велика рогата худоба на м'ясо — 24,2%, яйця птиці — 19,2%, буряк цукровий фабричний — 13,5% та птиця свійська на м'ясо — 0,2%. Всі вони одночасно нерентабельні протягом двох останніх проаналізованих років. Нерентабельність продукції тваринництва пояснюється великими витратами на виробництво та низькими прибутками. Це відбулося внаслідок

Таблиця 3

Загальні показники оцінки економічної ефективності виробництва та реалізації продукції аграрних підприємств

Показник	Формула	Величини
Валове виробництво <i>i</i> -ої продукції в поточних цінах ($GPcu_i$), грн	$GPcu_i = PV_i \times CU_i$	де PV_i — обсяг виробництва <i>i</i> -ої продукції, ц; CU_i — поточна ціна <i>i</i> -ої продукції, грн/ц
Валове виробництво <i>i</i> -ої продукції в постійних цінах ($GPco_i$), грн	$GPco_i = PV_i \times CO_i$	де PV_i — обсяг виробництва <i>i</i> -ої продукції, ц; CO_i — постійна ціна <i>i</i> -ої продукції, грн/ц
Повна собівартість <i>i</i> -ої продукції (F_i), грн	$F_i = P_i + S_i$	де P_i — виробнича собівартість <i>i</i> -ої продукції, грн; S_i — витрати на збут <i>i</i> -ої продукції, грн
Виручка від реалізації <i>i</i> -ої продукції (R_i), грн	$R_i = VS_i \times PSP_i$	де VS_i — обсяг реалізації <i>i</i> -ої продукції, ц; PSP_i — ціна реалізації <i>i</i> -ої продукції, грн/ц
Ціна реалізації <i>i</i> -ої продукції (PSP_i), грн/ц	$PSP_i = \frac{R_i}{VS_i}$	де R_i — виручка від реалізації <i>i</i> -ої продукції, грн; VS_i — обсяг реалізації <i>i</i> -ої продукції, ц
Прибуток від реалізації <i>i</i> -ої продукції (PRO_i), грн	$PRO_i = R_i - F_i$	де R_i — виручка від реалізації <i>i</i> -ої продукції, грн; F_i — повна собівартість <i>i</i> -ої продукції, грн
Рівень рентабельності <i>i</i> -ої продукції (PR_i), %	$PR_i = \frac{NP_i}{F_i} \times 100$	де NP_i — чистий прибуток від реалізації <i>i</i> -ої продукції, грн; F_i — повна собівартість <i>i</i> -ої продукції, грн

Джерело: складено автором на основі [3, с. 572–574; 6, с. 22]

зростання витрат на корми та утримання тварин та птиці. Також великий негативний вплив мала значна конкуренція на зовнішньому ринку, робота на якому є життєвою необхідною для розвитку галузі тваринництва в Україні. Водночас нерентабельність буряку цукрового фабричного пов'язана зі зменшенням його рівня виробництва та втратою традиційних ринків збуту.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати такі шляхи підвищення економічної ефективності аграрних підприємств України:

1. Вихід на нові ринки збуту. Доступ до різноманітних міжнародних ринків дозволить аграрним підприємствам продавати продукцію за більш вигідними цінами та зменшить залежність від традиційних ринків збуту.

Таблиця 4

Повна собівартість основних видів продукції аграрних підприємств України, 2016–2020 рр., млн. грн

Продукція	Роки					Абсолютне відхилення 2020 р. від 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Рослинництво						
Пшениця	41210	49455	59295	64829	62900	21690
Кукурудза на зерно	37515	50125	69572	86641	86894	49379
Ячмінь	8837	10195	11383	12380	13742	4905
Боби сої	16827	17967	18123	23093	18468	1641
Насіння ріпаку й кользи	6300	13524	18849	24442	20235	13935
Насіння соняшнику	41182	55199	60582	69343	75251	34069
Буряк цукровий фабричний	2670	4584	4239	3635	3333	663
Картопля	717	774	971	1086	1153	436
Тваринництво						
Велика рогата худоба на м'ясо	4816	6953	5735	6940	6511	1695
Свині на м'ясо	10915	13444	15225	15251	16546	5631
Птиця свійська на м'ясо	8568	11493	11808	12803	12772	4204
Молоко сире всіх видів	11589	15139	17046	17338	19331	7742
Яйця птиці свійської в шкаралупі свіжі (без яєць на інкубацію)	7846	9069	12225	13179	12418	4572

Джерело: складено автором на основі [7]

Таблиця 5

**Прибуток від реалізації основних видів продукції аграрних підприємств України,
2016–2020 рр., млн. грн**

Продукція	Роки					Абсолютне відхилення 2020 р. від 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Рослинництво						
Пшениця	13063	13254	14587	4732	13524	461
Кукурудза на зерно	17144	11880	18924	15422	18508	1364
Ячмінь	2244	2447	2914	284	1663	-581
Боби сої	8750	5174	3806	3071	5577	-3173
Насіння ріпаку й кользи	2835	5897	5862	2298	3481	646
Насіння соняшнику	25945	22797	19689	16296	29649	3704
Буряк цукровий фабричний	649	568	-483	-560	-450	-1099
Картопля	-23	77	66	167	127	150
Тваринництво						
Велика рогата худоба на м'ясо	-1194	236	-1015	-1881	-1576	-382
Свині на м'ясо	-491	471	1050	717	430	921
Птиця свійська на м'ясо	428	805	673	-474	-26	-454
Молоко сире всіх видів	2109	4072	2744	3572	3943	1834
Яйця птиці свійської в шкаралупі свіжі (без яєць на інкубацію)	39	-816	660	-3097	-2384	-2423

Джерело: складено автором на основі [7]

2. Цифровізація та автоматизація виробничих процесів. Інформаційні технології спрямовані покращити управління виробничими процесами, а саме організацію, планування та контроль над

ними, що виражається в зниженні витрат та підвищенні продуктивності виробництва.

3. Покращення якості продукції. Виробництво продукції високої якості, яка відповідає міжна-

Таблиця 6

**Рівень рентабельності основних видів продукції аграрних підприємств України,
2016–2020 рр., %**

Продукція	Роки					Абсолютне відхилення 2020 р. від 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	2020	
Рослинництво						
Пшениця	31,7	26,8	24,6	7,3	21,5	-10,2
Кукурудза на зерно	45,7	23,7	27,2	17,8	21,3	-24,4
Ячмінь	25,4	24,0	25,6	2,3	12,1	-13,3
Боби сої	52,0	28,8	21,0	13,3	30,2	-21,8
Насіння ріпаку й кользи	45,0	43,6	31,1	9,4	17,2	-27,8
Насіння соняшнику	63,0	41,3	32,5	23,5	39,4	-23,6
Буряк цукровий фабричний	24,3	12,4	-11,4	-15,4	-13,5	-37,8
Картопля	-3,2	10,0	6,8	15,4	11,0	14,2
Тваринництво						
Велика рогата худоба на м'ясо	-24,8	3,4	-17,7	-27,1	-24,2	0,6
Свині на м'ясо	-4,5	3,5	6,9	4,7	2,6	7,1
Птиця свійська на м'ясо	5,0	7,0	5,7	-3,7	-0,2	-5,2
Молоко сире всіх видів	18,2	26,9	16,1	20,6	20,4	2,2
Яйця птиці свійської в шкаралупі свіжі (без яєць на інкубацію)	0,5	-9,0	5,4	-23,5	-19,2	-19,7

Джерело: складено автором на основі [7]

родним стандартам, сприяє виходу на нові міжнародні ринки та посилює конкурентоспроможність аграрних підприємств.

4. Підвищення кваліфікації працівників. Освічені працівники здатні краще оволодівати сучасною технікою та технологіями.

5. Постійне оновлення асортименту продукції. Оновлення сівозмін та регулярна зміна структури посівів призведуть до поліпшення якості ґрунтів та диверсифікації виробництва аграрних підприємств.

6. Впровадження системи управління ризиками. Розробка стратегій для адаптації до мінливих внутрішніх та зовнішніх умов з метою посилення конкурентних переваг аграрних підприємств.

7. Кредитування на низьких ставках. Надання державою коштів аграрним підприємствам для модернізації інфраструктури та обладнання.

8. Використання маркетингових стратегій. Сучасні маркетингові заходи допоможуть аграрним підприємствам виділитися на ринку та збільшити їхній рівень реалізації продукції.

9. Оптимізація логістики. Ефективне управління транспортуванням та зберіганням врожаю задля зменшення логістичних витрат.

10. Використання альтернативних джерел енергії. Сонячна, вітрова та біологічна енергетики забезпечать незалежність та знизять витрати енергії.

11. Співпраця з науковими установами. Реалізація спільних проєктів зі спеціалізованими науково-дослідними установами та закладами ви-

щої освіти дозволить отримати доступ до нових та унікальних технологій.

12. Використання штучного інтелекту. Штучний інтелект допоможе прогнозувати погодні умови, аналізувати дані для управління посівами та врожаєм, а також використовувати розумні роботи та дрони.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сьогодні оцінка економічної ефективності діяльності аграрних підприємств. Використання різноманітних методичних підходів робить оцінку більш ґрунтовною та незалежною від специфічних показників. Водночас використання традиційних та загальних показників може стати основою для порівняння економічних результатів різних аграрних підприємств. До таких універсальних показників можна віднести повну собівартість, прибуток та рівень рентабельності. Проведений на основі цих показників аналіз різних видів продукції аграрних підприємств України свідчить про наявність слабких сторін в аграрній галузі, до яких відноситься низька рентабельність виробництва продукції тваринництва та продовження кризи виробництва буряку цукрового фабричного. Для вирішення наявних проблем потрібно шукати різні шляхи підвищення економічної ефективності аграрних підприємств. Перспективою подальших досліджень є концентрація не лише на основних підходах до оцінки економічної ефективності, а й тих, які стосуються окремих виробничих процесів.

Література

1. Березівський П.С., Брик Г.В. Економічна ефективність виробництва сільськогосподарської продукції в аграрних формуваннях : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2013. 236 с.
2. Головенко І.П. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 300–303.
3. Калініченко О.В., Плотник О.Д. Економіка підприємства. Практикум : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 600 с.
4. Кузьменко О.А. Методичні підходи до визначення економічної ефективності виробництва в сільському господарстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 38. С. 63–67.
5. Лисенко М.І., Лисенко А.М. Методичні підходи до оцінки ефективності виробництва у сільськогосподарських підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. Вип. 16 (1). С. 126–131.
6. Калініченко О.В., Кулик М.І. Економічна ефективність вирощування проса прутоподібного (світчграсу) в умовах Лісостепу України. *Економіка АПК*. 2018. № 11. С. 19–28.
7. Сільське, лісове та рибне господарство. *Держстат України: вебсайт*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm (дата звернення: 01.12.2023).

References

1. Berezivskiy, P.S., & Bryk, H.V. (2013). Ekonomichna efektyvnist vyrobnytstva silskohospodarskoj produktcii v ahrarnykh formuvanniakh [Economic efficiency of agricultural production in agrarian formations]. Liha-Pres [in Ukrainian].
2. Holovenko, I.P. (2016). Teoretyko-metodychni pidkhody do otsiniuvannya ekonomichnoi efektyvnosti funktsionuvannya pidpriemstv [Theoretical-methodological approaches to the evaluation of economic efficiency of enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 11, 300–303 [in Ukrainian].

3. Kalinichenko, O.V., & Plotnyk, O.D. (2012). *Ekonomika pidpriemstva. Praktykum* [Economics of enterprise. Practicum]. Kondor [in Ukrainian].
4. Kuzmenko, O.A. (2021). *Metodychni pidkhody do vyznachennia ekonomichnoi efektyvnosti vyrobnytstva v silskomu hospodarstvi* [Methodological approaches to determination of economic efficiency of production in agriculture]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 38, 63–67 [in Ukrainian].
5. Lysenko, M.I., & Lysenko, A.M. (2009). *Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti vyrobnytstva u silskohospodarskykh pidpriemstvakh* [Methodical approaches to estimation of efficiency of production in agricultural enterprises]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 16(1), 126–131 [in Ukrainian].
6. Kalinichenko, O.V., & Kulyk, M.I. (2018). *Ekonomichna efektyvnist vyroshchuvannia prosa prutopodibnoho (svitchhrasu) v umovakh Lisostepu Ukrainy* [Economic efficiency of rod-shaped millet (switchgrass) cultivation within the forest-steppe of Ukraine]. *Ekonomika APK*, 11, 19–28 [in Ukrainian].
7. *Sil'ske, lisove ta rybne hospodarstvo* [Agriculture, forestry and fishery]. *Derzhstat Ukrainy: vebsait — State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm [in Ukrainian].

Ніколенко Інесса Юріївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Nikolenko Inessa

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the

Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activity

State University of Information and Communication Technologies

ORCID: 0009-0009-0372-6337

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9512

РЕФОРМА СОТ У СВІТЛІ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ СВІТОВОЇ ТОРГІВЛІ

WTO REFORM IN THE LIGHT OF CURRENT TRENDS IN WORLD TRADE

Анотація. У другій половині ХХ століття міжнародне співтовариство визнало, що світова торгівля потребує свого інституціонального оформлення, внаслідок чого спочатку з'явилася Генеральна угода з торгівлі і тарифів (ГАТТ), а вже у 1995 році її змінила Світова організація торгівлі (СОТ). Проте у сучасних надто турбулентних умовах глобального розвитку у міжнародну торгівлю увійшов потужний тренд протекціоністських обмежень, що негативно позначилось на показниках світової торгівлі та ВВП. Поряд з проявами протекціонізму введені свого часу ковідні обмеження посилили стан невизначеності та непередбачуваності у світовій торгівлі. В останні роки гострі суперечки світових лідерів та неспроможність міжнародних арбітрів, призвели до визнання необхідності реформування СОТ. У статті розглянуто сучасні тренди міжнародної торгівлі, зокрема, у вигляді економічного націоналізму (протекціонізму), розкрито виклики глобального розвитку, питання інституціональної кризи СОТ та необхідність її реформування. Зроблені висновки, що наявна форма існування СОТ є інституціонально неспроможною адекватно реагувати на сучасні виклики та загрози й нагально вимагає кардинальних інституціональних змін. В умовах зростаючої багатополарності міжнародного торговельного простору стає необхідним створення гнучкої світової структури, яка органічно включатиме в себе як принципи СОТ, так і діяльність зон вільної торгівлі (ЗВТ). Має бути створена нова системна інституціонально-організаційна парадигма з відповідним коригуванням засад вільної торгівлі та врахуванням як нагальних питань, так і майбутніх потреб світової торгівлі, зокрема, упорядкування механізмів функціонування ЗВТ у загальній системі СОТ. У межах нової структури стає можливим створення механізмів забезпечення вирішення міжнародних торговельних суперечок та розробки й прийняття оновлених світових стандартів торгівлі.

Ключові слова: СОТ, міжнародна торгівля, протекціонізм, економічний націоналізм, вільна торгівля.

Summary. In the second half of the twentieth century, the international community recognized that world trade needed its institutionalization, because of which the General Agreement on Trade and Tariffs (GATT) first appeared, and in 1995 it was replaced by the World Trade Organization (WTO). However, in today's turbulent conditions of global development, a powerful trend of protectionist restrictions has entered international trade, which has had a negative impact on world trade and GDP. Along with the manifestations of protectionism, the covid restrictions introduced at one time increased the state of uncertainty and unpredictability in world trade. In recent years, heated disputes between world leaders and the failure of international arbitrators have led to the recognition of the need to reform the WTO. The article considers the current trends in international trade in the form of economic nationalism (protectionism), reveals the challenges of global development, the issues of the institutional crisis of the WTO and the need for its reform. It is concluded that the current form of existence of the WTO is institutionally incapable of adequately responding to modern challenges and threats and urgently requires fundamental institutional changes. In the context of the growing multipolarity of the international trade space, it becomes necessary to create a flexible world structure that will organically include both the principles of the WTO and the activities of free trade areas (FTAs). A new systemic institutional and organizational paradigm should be created with a corresponding adjustment of the principles of free trade and considering both urgent issues and future needs of world trade streamlining the mechanisms for the functioning of the FTAs in the WTO common system. Within the framework of the new structure, it becomes possible to create mechanisms for ensuring the resolution of international trade disputes and the development and adoption of updated world trade standards.

Key words: WTO, international trade, protectionism, economic nationalism, free trade.

Постановка проблеми. Сьогодні СОТ є провідним інституційним центром міжнародної торгівлі, до якої входять більш, ніж півтори сотні країн світу, які приєдналися до неї та зобов'язалися безумовно виконувати положення основних угод та юридичних актів, що об'єднують норми і правила вільної торгівлі між партнерами, за якими регулюється приблизно 97% всієї світової торгівлі товарами і послугами. Торговельні суперечки між країнами-членами організації вирішуються за допомогою відповідного органу (арбітражу), рішення якого обов'язкові для виконання учасником СОТ. Це інституціональні норми організації міжнародних торговельних угод, тому значення СОТ у глобалізованому економічному середовищі є унікально важливим. Однак в умовах глобальних турбулентних економічних, екологічних та ковідних викликів перед СОТ постали нові складні та суперечливі завдання щодо забезпечення стабільного розвитку міжнародної торгівлі. Головне питання полягає у тому, наскільки здатна СОТ в сучасних умовах забезпечити подальше стимулювання міжнародної торгівлі, чи, можливо, її інституціональні ресурси впливу вже вичерпані, повністю або частково. Тому потребують поглибленого визначення проблеми подальшого функціонування й реформування СОТ заради підвищення її адаптивності викликам сучасності, зростання можливостей організації у забезпеченні розвитку й модернізації світової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам глобалізації та питанням функціонування СОТ присвячені дослідження таких закордонних та українських науковців, як А. Ансон [11], Р. Болдвін [13], Д. Вемер [6], П. Голдберг [12], Д. Грозубінський [7], Т. Дюстерберг [5], С. Евенетт [15], П. Кеннеді [12], М. Козампазакіс [9], Є. Лене [10], Т. Осташко [14], В. Сідляр [4], П. Файгельбаум [12], А. Хандельвал [12], Ж. Чейсс [8] та інші. Проте практично усі вони, піддаючи аналізу сучасні проблеми діяльності СОТ та напрямки сучасних змін міжнародної торговельної політики, розглядають їх переважно з позицій лише визначення проблемних питань, залишаючи в стороні нагальні завдання сучасної перебудови інституціональних засад та принципів функціонування СОТ. Тому дослідження основних засадничих принципів та перспектив реформування СОТ в умовах сьогодення є важливою умовою подальшого успішного розвитку глобальної економіки в цілому.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення проблем реформування ролі СОТ у глобальному протистоянні сучасним викликам, насамперед поширенню протекціоністських дій, неспроможності арбітражних вирішень суперечок країн та усунення перешкод для торговельних потоків.

Виклад основного матеріалу. Основна ідея утворення СОТ полягає у тому, що її члени отримують нові ринки, натомість відкриваючи власні ринки

для інших. Усунення тарифних обмежень країною надають їй рівноправного доступу в багатосторонню торговельну систему, що діє на основі принципів найбільшого сприяння і недискримінації. По суті, мова йде про оптимальний компроміс між відкриттям національних ринків і доступом до світового простору, що передбачає певний компроміс між протекціоністськими й лібералістськими політиками країн та питаннями щодо вибору напрямків та інструментів щодо раціонального їх використання.

У сучасному глобалізованому світі успішний розвиток економіки кожної країни світу в суттєвій мірі обумовлений розвитком її зовнішньої торгівлі. Обсяги світової торгівлі складають майже третину світового ВВП, тому темпи її щорічного приросту надають значного внеску до його зростання, що визначає необхідність посилення торговельних відносин в сучасному світі. Так, у 2022 р. показники світової торгівлі склали 32 трлн. дол. [1], а обсяг світового ВВП, відповідно, — 100,14 трлн. дол. [2]. Провідними експортерами світу у 2022 р. стали Китай — 3593,6 млрд. дол., США — 2064,79 млрд. дол., Німеччина — 1655,48 млрд. дол. [3]. Провідні гравці на світових ринках мають власні інтереси, які останнім часом утруднюють роботу СОТ, яка ставить своїм завданням забезпечення свободи торгівлі задля усіх країни-учасниць. У принциповій схемі діяльності СОТ країни можуть приймати рішення, пов'язані з одностороннім підвищенням імпорتنих мит тільки в ув'язці з одночасною лібералізацією імпорту інших товарів. В умовах глобальних економічних криз, зростання торговельних дисбалансів та загроз стабільності розвитку світової економіки перед СОТ постають нові та складні завдання із забезпечення розвитку торгівлі в глобальній економіці.

В останньому опублікованому аналітичному звіті ЮНКТАД щодо перспектив світової торгівлі стверджується, що вони залишаються невизначеними на тлі триваючої геополітичної напруженості, а також занепокоєння з приводу інфляції, високих цін на сировину та ризикованого поєднання високих процентних ставок і державного боргу [1]. На кінець 2022 року більше половини найменш розвинених країн та країн з низьким рівнем доходу перебували в зоні високого ризику або вже перебували в борговій скруті. У доповіді попереджається, що рекордний рівень світового боргу в поєднанні з високими процентними ставками продовжуватиме чинити тиск на макроекономічні умови в багатьох країнах. Оскільки більша частина торгівлі номінована в доларах, ослаблення долара призведе до збільшення попиту на товари. Вважається, що у другому півріччі ситуація може покращитися, внаслідок перспектив запобігання рецесії в Євросоюзі та США, занепокоєння з приводу збоїв у глобальних ланцюжках поставок і зростання вартості доставки також ослабли.

«Хоча перспективи світової торгівлі залишаються невизначеними, очікується, що загальні позитивні фактори компенсують негативні тенденції», — йдеться у звіті [1].

Таким чином, в сучасних умовах глобальної турбулентної невизначеності та зростання непередбачуваності реальної динаміки соціально-економічних процесів, на тлі стрімкого розвитку інформаційних технологій, масової міграції трудових ресурсів та протекціоністських війн, актуальності набуває проблема подальшого удосконалення інституціональних принципів функціонування національних економік та світового господарства загалом. Між країнами все активніше виникають торговельні суперечки, які сьогодні називають неопротекціонізмом, що впливає з економічного націоналізму, тобто бажання захистити свої національні ринки (найбільш важливих для кожної країни галузей) від негативного впливу з боку інших держав [4]. Нова сучасна хвиля зростання протекціонізму призвела до занепокоєння з боку світової спільноти щодо можливих загроз та ризиків у разі зміни пріоритетів у світовій торгівлі, відходу від політики лібералізації та відкритості [8; 12]. В таких умовах роль і місце найвпливовішої міжнародної організації у глобальній торговій системі, з одного боку, має посилюватися, з іншого, вони слабшають у світлі сучасних трендів, викликів та загроз. Аналітичні оцінки діяльності СОТ на сучасному етапі розвитку свідчать, що вона суттєво втрачає свої можливості доцільно організувати світову торгівлю й вже назріли критичні інституціональні проблеми функціонування даної організації [5; 6; 7; 9; 10; 11].

Сьогодні митні бар'єри постійно змінюються відповідно до коливань економічної та політичної кон'юнктури, зростають масштаби квотування імпорту, активно використовуються стандарти якості на продукцію, що імпортується, і власне СОТ вже не має такого впливу на стимулювання міжнародної торгівлі, як у ХХ сторіччі. Отже, регулююча функція СОТ наразі зазнає істотних випробувань та конкуренції з боку як двосторонніх, так і багатосторонніх угод. Одночасно, на противагу сучасному так званому «неопротекціонізму» виникла «нова вільна торгівля» у вигляді ЗВТ (зон вільної торгівлі), спочатку у формі двосторонніх, а потім і міжрегіональних угод. У такого роду угодах країни фактично перебирають на себе функції СОТ в обмеженій частині світу, створюючи лише для себе можливість досягнення певних позитивних ефектів. У ЗВТ усі сторони зацікавлені у чіткому дотриманні укладених домовленостей, і якщо СОТ опікується лише конфліктами, що виникають через порушення загальноприйнятих правил торговельних відносин, і, як правило, не спрямовані на конкретного партнера, то у двосторонніх та міжрегіональних домовленостях такі ситуації практично відсутні.

Сучасний економічний націоналізм виник як об'єктивний наслідок глобальних трендів нестабільності світової торгівлі, періодично виникаючих санкцій (що само по собі є порушення норм СОТ), так чи інакше обґрунтованих, необхідності їх обходження, появи блокування торговельних потоків у вигляді блокад та пікетування на кордонах окремих країн (прикладом є Україна та Польща) тощо. Глобальна турбулентність та неспроможність СОТ у повній мірі виконувати свої функції змушують країни захищатися, тому тут протекціонізм стає інструментом держави щодо забезпечення стабілізаційної, відтворювальної та стимулюючої функції макроекономічного регулювання у національних економіках. Найбільш активно протекціоністські дії стали проявлятися під час пандемійної ситуації, коли більшість країн почали суттєво обмежувати міждержавний рух значного переліку товарів та послуг [4].

Важливим аспектом нових форм сучасного протекціоністського регулювання є його вплив на рух потоків товарів, послуг та інвестицій з метою захистити внутрішню економіку від несприятливих зовнішніх впливів, тобто певним чином збудувати механізми забезпечення її здатності протистояти виникаючим зовнішнім загрозам. Тому неопротекціоністські заходи в цілому спрямовані на адаптацію національних економік до нової економічної ситуації задля забезпечення сталого розвитку й відтворення соціально-економічного потенціалу країни. У цих умовах завдання СОТ сьогодні полягає не лише у визначенні місця й функціональної ролі нових протекціоністських інструментів міжнародної політики та особливостей їхнього застосування в умовах нових норм світової економіки, але й у необхідності їх певного вбудовування у нову інституціональну модель СОТ.

Можемо констатувати, що без реалізації нагальних інституціональних змін роль СОТ все більше вичерпує себе у розвитку торговельних взаємозв'язків між країнами. Система організації СОТ задля збереження своєї ефективності діяльності потребує суттєвої інституціональної трансформації та розширення сфери компетенцій, які б допомагали країнам узгоджувати між собою торговельні відносини. Визнана як у науковому, так і у діловому світі криза СОТ, її неспроможність врегулювання суперечок, породила жваву наукову дискусію щодо майбутньої ролі багатосторонніх угод у системі СОТ, особливо в умовах поширення регіональних і мегарегіональних угод ЗВТ. Адже у багатьох угодах ЗВТ прописані власні механізми врегулювання суперечок, як, наприклад, це передбачено у ВРЕП (Всебічне регіональне економічне партнерство — RCEP), що охоплює 15 країн Азійсько-Тихоокеанського регіону та має назву «ЗВТ+». У результаті, наприклад, при виникненні торговельної суперечки між членами RCEP вона

буде вирішуватися в рамках їхнього партнерства без участі СОТ, що означає розбудову багатосторонніх механізмів під керівництвом нових лідерів світової торгівлі. Науковці дискусію щодо майбутньої ролі багатосторонніх угод СОТ в умовах поширення регіональних і, особливо, мегарегіональних торговельних угод, розпочали ще у 90-х роках минулого століття [5]. Подальший розвиток цієї дискусії набрав руху у руслі викликів, зумовлених розвитком торгівлі інформаційними продуктами, змінами клімату і боротьби за технологічні переваги, а також зростанням багатополарності у світовій торгівлі [6–15].

Швейцарський дослідник Р. Болдвін у своїх працях висловлював думку, що СОТ або замінить багатополарна система, або її буде трансформовано [13]. Він попереджав, що якщо реформування СОТ, не відбудеться, то інституціями, які здійснюватимуть управління торгівлею ХХІ століття стануть нові мегарегіональні торговельні угоди, оскільки саме у ЗВТ здійснюються найбільш масштабні зниження митних тарифів. Але для створені у кінці ХХ та на початку ХХІ століття глобальні ланцюги доданої вартості, характерні для світової торгівлі, потребують не лише низьких тарифів, а й гарантованих умов захисту інвестицій та інтелектуальної власності, а також правові та регуляторні заходи для забезпечення двостороннього руху товарів, послуг та інвестицій. На практиці ці норми також прописані у серії регіональних та мегарегіональних угод.

Кризу СОТ у ХХІ ст. зумовили насамперед зовнішні чинники, до яких, крім ЗВТ, слід віднести втрату розвиненими країнами світу домінуючих позицій і одностороннє зниження тарифів країнами, що розвиваються. Саме ці країни були основними бенефіціарами від зниження митних тарифів у рамках СОТ у процесі взаємного обміну ринковим доступом, що дало їм змогу посісти провідні позиції у світовому експорті товарів за рахунок лібералізації режимів доступу для цих країн [14], а їх швидке зростання цю ситуацію змінило. Найбільш значний вплив мав вступ до СОТ Китаю у 2001 р. Крім того, зростання кількості країн, що розвивають власну ринкову економіку, змінило співвідношення сил і ускладнило їх після проведення Дохійського раунду СОТ. Принцип консенсусу при прийнятті рішень у СОТ дав коаліціям країн, що розвиваються, можливість блокувати зусилля розвинених країн щодо відкриття своїх найбільш чутливих ринків.

З іншого боку, одностороннє зниження тарифів країнами, що розвиваються, відбувалося поза СОТ, тобто без «зв'язування» тарифів, і було пов'язане з переходом цих країн на нову модель імпортозаміщення. Традиційною моделлю імпортозаміщення вважається побудова ланцюга доданої вартості в межах країни з метою створення товарів, кон-

курентоспроможних на зовнішніх і внутрішньому ринках. Це створювало умови для отримання конкурентних переваг на внутрішньому ринку національним товаровиробникам, чому саме і сприяли високі рівні тарифного захисту. Нова модель імпортозаміщення передбачає розбудову механізмів включення до глобальних ланцюгів створення вартості з одночасним підвищенням конкурентоспроможності національної продукції і проведення внутрішньої індустріалізації, тому її поширення серед країн, що розвиваються, супроводжувалося масштабним зниженням тарифів, що відбувалося незалежно від переговорів у СОТ.

Однак, двосторонні, міжрегіональні та мегарегіональні угоди не зможуть вповні замінити багатосторонність у рамках СОТ, адже їх поширення зумовить створення фрагментованої міжнародної торгової системи (оскільки ці угоди між собою не гармонізовані) та відторгнення країн, які не є членами угод. Тому сучасні інституціональні зміни управління світовою торгівлею мають поступово формувати систему, що ґрунтуватиметься, як мінімум, на двох фундаментальних елементах. Першим з них залишається СОТ, яка має продовжити керування традиційною торгівлею так, як це було з моменту заснування організації у 1995 р. Другим елементом має стати система управління (гармонізації відносин) різних ЗВТ, у яких норми щодо торгівлі проміжними товарами та послугами, регулювання потоків інвестицій, захисту інтелектуальної власності та переміщення робочої сили прописані у міжрегіональних торговельних угодах, а тому вони мають бути певним чином узгоджені із загальними нормами СОТ.

Сьогодні провідні дослідницькі центри та окремі вчені у галузі торговельної політики [15] вважають за необхідне збереження СОТ для вирішення глобальних проблем, також роль СОТ вони бачать у сприянні відновленню світової економіки та торгівлі за рахунок організації багатостороннього торгового співробітництва, а також у спонуканні урядів розвинених країн до відходу від практики застосування масштабних програм субсидування окремих суб'єктів господарювання, запроваджених у період пандемії. Крім того, СОТ має взяти на себе ініціативу щодо регулювання цифрової торгівлі і у разі її пришвидшення сприяти унормуванню відповідних процесів. Врегулювання в рамках СОТ також потребують виклики, пов'язані зі змінами клімату, що зачіпає світові продовольчі ринки в умовах зміни обсягів і структури виробництва продовольчих товарів у країнах світу під впливом глобального потепління і пов'язаного з ним зменшення кількості опадів в окремих регіонах. Потребують урегулювання торговельних відносин між розвиненими країнами світу, пов'язані з так званим «карбоновим слідом», коли кордонах вводяться додаткові мита, пов'язані із вмістом

вуглецю в імпортованих товарах. Очевидно, що вирішення останньої проблеми виключно в межах багатосторонніх або двосторонніх торговельних угод іще більше посилює процеси фрагментації світової торгівлі. Така фрагментація має тенденцію посилювати формування панрегіональних зон вільної торгівлі, що може докорінно змінити прийняті у світі стандарти міжнародної торгівлі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасна система організації глобальної торгівлі є, де-факто, інституціонально неспроможною адекватно реагувати на сучасні виклики та загрози, що нагально вимагає проведення суттєвих реформаційних заходів, передусім, кардинальних інституціональних змін СОТ. США, ЄС втрачають свою виключну роль провідних гравців глобального світу, все більш потужне значення починають набувати Китай, Індія, країни Близького Сходу, ринки східно-азійського регіону тощо. Виникає багатополарність міжнародного торговельного простору, що вимагає створення гнучкої світової

структури, яка органічно включатиме в себе як принципи СОТ, так і діяльність ЗВТ, у межах якої стає можливим створення механізмів забезпечення вирішення міжнародних торговельних суперечок та розробки й прийняття оновлених світових стандартів торгівлі. Як уявляється, ініціативу таких змін має взяти на себе саме СОТ, ефективні реформи якої сприятимуть відновленню діалогу між країнами-членами, вибір досяжних цілей, сформувати основу багатосторонньої торгової системи, що відповідатиме потребам сучасної економіки та сприятиме реальному економічному зростанню. Результатом проведення глибоких реформ підходів СОТ задля адекватності сучасним реаліям має бути нова системна інституціонально-організаційна парадигма з відповідним коригуванням засад вільної торгівлі, підтримка переваг цієї інституції, оперативне реагування та врахування як нагальних питань, так і майбутніх потреб світової торгівлі, зокрема, упорядкування механізмів функціонування зон вільної торгівлі у загальній системі СОТ.

Література

1. UNCTAD Report: World Trade Slows Down, but Outlook Positive. *United Nation*. 23.03.2023. URL: <http://ti-nuurl.com/5n83ma4n> (дата звернення: 14.12.2023).
2. O'Neill A. Global gross domestic product (GDP) 2028. *Statista*. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/268750/global-gross-domestic-product-gdp/> (дата звернення: 15.12.2023).
3. Dyvik E. H. Leading export countries worldwide 2022. *Statista*. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/264623/leading-export-countries-worldwide/> (дата звернення: 15.12.2023).
4. Сідляр В. Роль Світової Організації Торгівлі в протидії протекціонізму під час пандемії COVID-19. *Сейм фінансів*. 2021. № 1. С. 64–80.
5. Duesterberg T. J. The Importance of WTO Reform from a Transatlantic Perspective. *Hudson Institute*. 2019. URL: <https://www.hudson.org/foreign-policy/the-importance-of-wto-reform-from-a-transatlantic-perspective> (дата звернення: 16.12.2023).
6. Wemer D. A. Oosterveld B., Linscott M. What is wrong with the WTO? *Atlantic Council*. 2019. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/what-is-wrong-with-the-wto/> (дата звернення: 16.12.2023).
7. Grozoubinski D. The World Trade Organization: An Optimistic Pre-mortem in Hopes of Resurrection. *Lowy Institute*. 2020. URL: <https://www.lowyinstitute.org/publications/world-trade-organization-optimistic-pre-mortem-hopes-resurrection> (дата звернення: 16.12.2023).
8. Chaisse J. Rising protectionism threatens global trade: WTO law and litigation. *Asian Dispute Review*. 2017. № 19(3). P. 112–118.
9. Kotzampasakis M. The WTO Appellate Body Crisis: a legal assessment in search of a solution. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/341411579_The_WTO_Appellate_Body_Crisis_a_legal_assessment_in_search_of_a_solution (дата звернення: 16.12.2023).
10. Lehne J. Crisis at the WTO: Is the Blocking of Appointments to the WTO Appellate Body by the United States Legally Justified? 2019. URL: https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/19041/1/Crisis%20at%20the%20WTO_SC1.3_2019-1.pdf (дата звернення: 16.12.2023).
11. Ansong A. The WTO appellate body: are there any viable solutions? *Global Trade and Customs Journal*. 2019. № 14. P. 169–178. URL: <https://kluwerlawonline.com/journalarticle/Global+Trade+and+Customs+Journal/14.4/GTCJ2019016> (дата звернення: 16.12.2023).
12. Fajgelbaum P. D., Goldberg P. K., Kennedy P. J., Khandelwal A. K. The Return to Protectionism. *The Quarterly Journal of Economics*. 2020. Vol. 135, Issue 1. P. 1–55. doi: <https://doi.org/10.1093/qje/qjz036>; URL: <https://academic.oup.com/qje/article/135/1/1/5626442>; (дата звернення: 16.12.2023).
13. Baldwin R. The World Trade Organization and the Future of Multilateralism. *Journal of Economic Perspectives*. 2016. Vol. 30, Is. 1. P. 95–116. doi: <https://doi.org/10.3386/w17716>; URL: <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.30.1.95>; (дата звернення: 16.12.2023).

14. Осташко Т.О. Протекціонізм у торговельній політиці США: висновки для України. *Економіка України*. 2017. № 1. С. 105–119.

15. Evenett S. J., Baldwin R. Revitalising multilateral trade cooperation: Why? Why Now? And How? Revitalising Multilateralism. Pragmatic Ideas for the New WTO Director-General. *Global Trade Alert*. 2020. P. 9–56. URL: <https://www.globaltradealert.org/reports/59> (дата звернення: 16.12.2023).

References

1. UNCTAD Report: World Trade Slows Down, but Outlook Positive. (2023). *United Nation*. Retrieved from <http://tinyurl.com/5n83ma4n>.

2. O'Neill, A. (2023). Global gross domestic product (GDP) 2028. *Statista*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/268750/global-gross-domestic-product-gdp/>.

3. Dyvik, E. H. (2023). Leading export countries worldwide 2022. *Statista*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/264623/leading-export-countries-worldwide/>.

4. Sidlyar, V. (2021). Rol Svitovoi Organizatsii Torgivli v protidii protektsionizmu pid chas pandemii COVID-19 [The role of the World Trade Organization in countering the growth of protectionism during the COVID-19 pandemic]. *Svit finansiv*, 1, 64–80 [in Ukrainian].

5. Duesterberg, T. J. (2019). The Importance of WTO Reform from a Transatlantic Perspective. *Hudson Institute*. Retrieved from <https://www.hudson.org/foreign-policy/the-importance-of-wto-reform-from-a-transatlantic-perspective>.

6. Wemer, D. A., Oosterveld, B., & Linscott, M. (2019). What is wrong with the WTO? *Atlantic Council*. Retrieved from <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/new-atlanticist/what-is-wrong-with-the-wto/>.

7. Grozoubinski, D. (2020). The World Trade Organization: An Optimistic Pre-mortem in Hopes of Resurrection. *Lowy Institute*. Retrieved from <https://www.lowyinstitute.org/publications/world-trade-organization-optimistic-pre-mortem-hopes-resurrection>.

8. Chaisse, J. (2017). Rising protection-ism threatens global trade: WTO law and litigation. *Asian Dispute Review*, 19(3), 112–118.

9. Kotzampasakis, M. (2020). The WTO Appel-late Body Crisis: a legal assessment in search of a solution. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/341411579_The_WTO_Appellate_Body_Crisis_a_legal_assessment_in_search_of_a_solution.

10. Lehne, J. (2019). Crisis at the WTO: Is the Blocking of Appointments to the WTO Appel-late Body by the United States Legally Justified? Retrieved from https://digitalcollection.zhaw.ch/bit-stream/11475/19041/1/Crisis%20at%20the%20WTO_SC1.3_2019-1.pdf.

11. Ansong, A. (2019). The WTO appellate body: are there any viable solutions? *Global Trade and Customs Journal*, 14, 169–178. Retrieved from <https://kluwerlawonline.com/journalarticle/Global+Trade+and+Customs+Journal/14.4/GTCJ2019016>.

12. Fajgelbaum, P. D., Pinelopi, K. Gold-berg, Patrick, J. Kennedy, and Amit, K. Khandelwal. (2020). The Return to Protectionism. *The Quarterly Journal of Economics*, 135, 1, 1–55. doi: <https://doi.org/10.1093/qje/qjz036>; Retrieved from <https://academic.oup.com/qje/article/135/1/1/5626442>.

13. Baldwin, R. (2016). The World Trade Organization and the Future of Multilateralism. *Journal of Economic Perspectives*, 30, 1, 95–116. doi: <https://doi.org/10.3386/w17716>; Retrieved from <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdf-plus/10.1257/jep.30.1.95>.

14. Ostashko, T. O. (2017). Protektsionizm u tovgovelnii polititsi USA: vysnovki dlya Ukrainy [Protectionism within the US trade policy: conclusions for Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, 1, 105–119 [in Ukrainian].

15. Evenett, S. J., & Baldwin, R. (2020). Revitalising multilateral trade cooperation: Why? Why Now? And How? Revitalising Multilateralism. Pragmatic Ideas for the New WTO Director-General. *Global Trade Alert*, 9–56. Retrieved from <https://www.globaltradealert.org/reports/59>.

УДК 7:338.48

Покоłodна Марія Миколаївна

*кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Pokolodna Mariia

*PhD in Geography, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism and Hospitality
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0000-0003-1170-0881*

Рябєв Антон Анатолійович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Ryabev Anton

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism and Hospitality
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0000-0003-2220-3282*

Тонкошкур Максим Васильович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Tonkoshkur Maksym

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism and Hospitality
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
ORCID: 0000-0003-2079-0364*

Віннікова Карина Юріївна

*магістр спеціальності «Туризм і рекреація»
Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова*

Vinnikova Karina

*Master of the Specialty of Tourism and Recreation
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9525

ЕЛЕМЕНТИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ КУЛЬТУРНОЇ СПАДЩИНИ УКРАЇНИ ТА ЇХ ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ

ELEMENTS OF THE INTANGIBLE CULTURAL HERITAGE OF UKRAINE AND THEIR USE FOR TOURISM AND RECREATION DEVELOPMENT

Анотація. Україна має значний потенціал елементів нематеріальної культурної спадщини різного характеру, з різним ступенем задіяності і раціональності використання у туристсько-рекреаційній діяльності, що потребує дослідження та узагальнення. В Україні термін «Нематеріальна культурна спадщина» ввійшов в обіг і визначений відповідно до Конвенції

ЮНЕСКО про охорону нематеріальної культурної спадщини, прийнятої 17 жовтня 2003 року у м. Парижі. Відповідно Конвенції термін «нематеріальна культурна спадщина» означає – звичаї, форми показу та вираження, знання та навички, а також пов'язані з ними інструменти, предмети, артефакти й культурні простори, які визнані спільнотами, групами й у деяких випадках окремими особами як частина їхньої культурної спадщини. Ця нематеріальна культурна спадщина, що передається від покоління до покоління. Аналіз елементів нематеріальної культурної спадщини в Україні, показав наступні результати: нерівномірність внесення елементів до переліку. За роки спостережень найбільша кількість елементів була внесена вже за військових подій; Нерівномірність географічного розподілу елементів нематеріальної культурної спадщини по регіонах України; з 80 елементів які на теперішній час містяться в національному переліку 5 мають міжнародний статус і входять до переліку нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО. Дослідження структури елементів за їх приналежністю до відповідної галузі нематеріальної спадщини показало що практично однакові частки становлять елементи, які належать до галузей «Звичаї, обряди, святкування» та «Традиційні ремесла». Значно менші значення мають дві наступні галузі «Усні традиції та форми вираження» і «Виконавське мистецтво», найменшими значеннями вирізняються галузі «знання та практики що стосуються природи та всесвіту» та «Практика з охорони НКС». Більше половини елементів внесено до Переліку по двом (26 елементів) та трьом критеріям (19 елементів). Менша частина по одному (35 елементів) і здебільше цією галуззю виступають традиційні ремесла. На основі проведеного аналізу авторами пропонується ряд рекомендацій, щодо активізації залучення елементів нематеріальної культурної спадщини для розвитку туризму та рекреації.

Ключові слова: екскурсійна діяльність, елемент нематеріальної культурної спадщини, нематеріальна культурна спадщина, туризм, рекреація.

Summary. Ukraine has a significant potential of elements of intangible cultural heritage of various nature, with varying degrees of involvement and rationality of use in tourist and recreational activities, which requires research and generalization. In Ukraine, the term «Intangible cultural heritage» has entered into circulation and is defined in accordance with the UNESCO Convention on the Protection of Intangible Cultural Heritage, adopted on October 17, 2003 in Paris. According to the Convention, the term «intangible cultural heritage» means – customs, forms of display and expression, knowledge and skills, as well as related tools, objects, artifacts and cultural spaces that are recognized by communities, groups and in some cases by individuals as part of their cultural heritage. This one intangible cultural heritage that is passed down from generation to generation. The analysis of the elements of the intangible cultural heritage in Ukraine showed the following results: uneven inclusion of elements in the list. Over the years of observation, the largest number of elements was already introduced during military events; Uneven geographical distribution of intangible cultural heritage elements across regions of Ukraine; of the 80 elements currently contained in the national prerelic, 5 have international status and are included in the list of intangible cultural heritage of UNESCO. The study of the structure of the elements according to their belonging to the corresponding field of intangible heritage showed that elements belonging to the fields of «Customs, rites, celebrations» and «Traditional crafts» make up almost equal shares. The following two fields «Oral traditions and forms of expression» and «Performance art» have significantly smaller values, the fields «knowledge and practices concerning nature and the universe» and «Practice for the protection of natural resources» are distinguished by the smallest values. More than half of the elements are included in the List according to two (26 elements) and three criteria (19 elements). A smaller part one at a time (35 elements) and mostly this branch is represented by traditional crafts. On the basis of the analysis, the authors offer a number of recommendations regarding the activation of the involvement of elements of intangible cultural heritage for the development of tourism and recreation.

Key words: excursion activity, element of intangible cultural heritage, intangible cultural heritage, tourism, recreation.

Постановка проблеми. Нематеріальна культурна спадщина (НКС) — термін який увійшов в широкий обіг завдяки зусиллям ЮНЕСКО після прийняття відповідної Конвенції про охорону нематеріальної культурної спадщини, до якої приєдналася і Україна. Звісно що елементи, які утворюють НКС і до цього використовувалися в сфері туризму, і є невід'ємною та органічною частиною ресурсного туристського потенціалу держави. Проте національний перелік таких елементів ведеться лише з 2018 року. Динаміка внесення елементів вирізняється нерівномірністю., так найбільша кількість елементів була внесена вже за військових подій. Тобто що процес внесення елементів активізувався в два останні роки, що можна пояснити глибшим усвідомленням власної національної культурної ідентичності та реальною загрозою втрати окремих

елементів. Відповідно саме зараз розгортаються та активізуються процеси як збереження так і розробки варіантів використання елементів НКС. Тому доволі актуальним для розгляду та дослідження виступають питання щодо аналізу динаміки кількості, географії та видового складу елементів нематеріальної культурної спадщини в Україні та можливостей використання цих елементів для цілей розвитку туризму і рекреації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що проблематиці використання об'єктів культурної спадщини присвячене доволі широке коло робіт, натомість питання нематеріальною культурної спадщини, досліджені і висвітлені в наукових працях набагато менше. Так в роботах Антоненко В.С. та І.П. Крупа [1] та Чорна Н.М. [2] розглядають нема-

теріальну культурну спадщину як ресурс туризму. Віннікова К. Ю., Поколюдна М. М. [3] дослідили нормативну базу, порядок внесення та обліку елементів, фінансування нематеріальної культурної спадщини в Україні. В роботі Гаврилук А. [4] описаний туризмознавчий аспект атрактивності нематеріальної культурної спадщини України. Дутчак О. І. [5] характеризує перспективи використання нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО в Україні в індустрії туризму. Яценко В. С. [6] піднімає питання популяризації об'єктів світової спадщини ЮНЕСКО і поширення знань про спадщину серед туристів. В роботі Раймонд А. Розенфельд [7] описані практичні аспекти використання культурної спадщини та мистецтва для розвитку туризму. При цьому практично не має робіт в яких би були узагальнені відомості про сучасний стан щодо кількості та видового складу елементів НКС та узагальнені варіанти використання елементів НКС в туризмі та рекреаційній діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є проведення аналізу динаміки, видового складу та географії розповсюдження елементів НКС України та розробки рекомендацій по залученню елементів НКС для цілей розвитку туризму і рекреації.

Виклад основного матеріалу. Термін «Нематеріальна культурна спадщина» (далі НКС) ввійшов в обіг пізніше і визначений в Конвенції ЮНЕСКО про охорону нематеріальної культурної спадщини, прийнятої 17 жовтня 2003 року у м. Парижі. Ця Конвенція ратифікована в Україні і затверджена Законом України «Про приєднання України до Конвенції про охорону нематеріальної культурної спадщини» від 6 березня 2008 року N 132-VI [8].

Відповідно Конвенції термін «нематеріальна культурна спадщина» означає — звичаї, форми показу та вираження, знання та навички, а також пов'язані з ними інструменти, предмети, артефакти й культурні простори, які визнані спільнотами, групами й у деяких випадках окремими особами як частина їхньої культурної спадщини. Ця нематеріальна культурна спадщина, що передається від покоління до покоління, постійно відтворюється спільнотами та групами під впливом їхнього оточення, їхньої взаємодії з природою та їхньої історії і формує у них почуття самотності й наступності, сприяючи таким чином повазі до культурного різноманіття й творчості людини [8].

Термін «нематеріальна культурна спадщина» поданий в Законі України «Про Культуру» певним чином відрізняється від того що зазначений в Конвенції — нематеріальна культурна спадщина — звичаї, форми показу та вираження, знання, навички, що передаються від покоління до покоління, постійно відтворюються спільнотами та групами під впливом їхнього досвіду, оточення, взаємодії з природою, історії та формують у них почуття

самотності та наступності, сприяючи таким чином повазі до культурного різноманіття і творчості людини, проте в цілому дублює зміст попереднього визначення [9].

Процес наповнення національного списку об'єктів НКС розпочався з входженням в дію Наказу Міністерства культури України від 12 лютого 2018 року N 105 «Про затвердження Національного переліку елементів нематеріальної культурної спадщини України» [10].

Національний перелік елементів нематеріальної культурної спадщини України (надалі Перелік) — державна інформаційна система, що забезпечує збирання, накопичення, обробку, захист, облік та доступ до інформації про наявні на території України елементи нематеріальної культурної спадщини з метою їх охорони [10].

Національний перелік формується на підставі інформації, що міститься в обліковій картці елемента НКС, допоміжних матеріалах, які фіксують і демонструють елемент НКС (аудио-, фото-, відеоматеріали, що зберігаються на окремих електронних носіях інформації [10].

Елемент НКС, що включається до Національного переліку, повинен відповідати таким критеріям [11]:

- представляти принаймні одну галузь НКС, визначену Конвенцією;
- представляти традиційну українську культуру або традиційні культури національних меншин, що проживають на території України;
- визнаватися спільнотами або групою осіб як їх НКС;
- пройти процес передання від покоління до покоління на дату подання клопотання про його включення до Національного переліку;
- застосовуватися на практиці (функціонувати) на дату подання клопотання про його включення до Національного переліку.

На графіку на рис. 1. показана динаміка зростання кількості елементів внесених до Переліку з 2018 по 2023 рік.

На рис. 1 можемо спостерігати нерівномірність внесення елементів до переліку. За роки спостережень найбільша кількість елементів була внесена вже за військових подій, а саме в 2022 році в становила 31 елемент, а найменша в 2019 — кількість елементів 4. При цьому можливо зауважити що процес внесення елементів активізувався в два останні роки, що можна пояснити глибшим усвідомленням власної національної культурної ідентичності та реальною загрозою втрати окремих елементів. Загальний тренд графіку, який показаний пунктирною лінією показує стійке зростання кількості елементів протягом аналізованого періоду. Загальна кількість елементів на момент підготовки даної кваліфікаційної роботи в переліку становить 80 елементів.

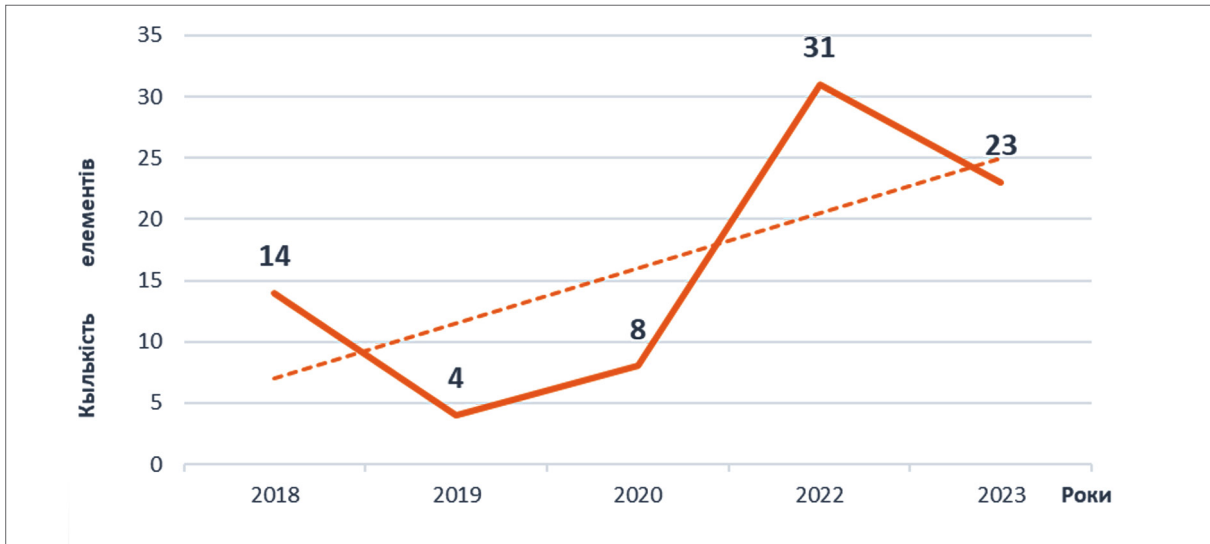


Рис. 1. Динаміка кількості елементів нематеріальної культурної спадщини в Україні
Джерело: складено авторами на основі [11]

Іншим показником який варто проаналізувати — це географічний розподіл елементів НКС по регіонах України. Даний показник дає доволі строкату картину і дозволяє певною мірою судити про наявний потенціал вже зафіксованих елементів. При цьому варто зазначити, що при аналізі кількості до кожного регіону було надано по 4 елементи, через те що їх географія розповсюдження зазначена в Переліку як «вся територія України». До таких елементів належать [11]:

№ 22 Культура приготування українського борщу (Наказ від 13.10.2020 № 2182), прийнятий по декільком критеріям: Звичаї, обряди, святкування; знання та практики, що стосуються природи і Всесвіту; традиційні ремесла;

№ 46 Українська писанка: традиція і мистецтво (Наказ від 06.07.2022 № 228) прийнятий по декільком критеріям: Звичаї, обряди, святкування;

знання та практики, що стосуються природи і Всесвіту; традиційні ремесла;

№ 66 Приготування української традиційної страви «Голубці» (Наказ від 04.05.2023 № 234) прийнятий по декільком критеріям: Звичаї, обряди, святкування; знання та практики, що стосуються природи і Всесвіту; традиційні ремесла;

№ 79 Практика з охорони традиційних ремесел та народного мистецтва (Наказ від 20.11.2023 № 650) прийнятий по таким критеріям: Традиційні ремесла; Інше (практика з охорони традиційних ремесел та народного мистецтва).

Виходячи з даних переліку побудована діаграма рис. 2 яка показує географію розміщення елементів НКС по регіонах України.

Аналізуючи наявні дані щодо географії розповсюдження елементів НКС, можливо виокремити наступні особливості:

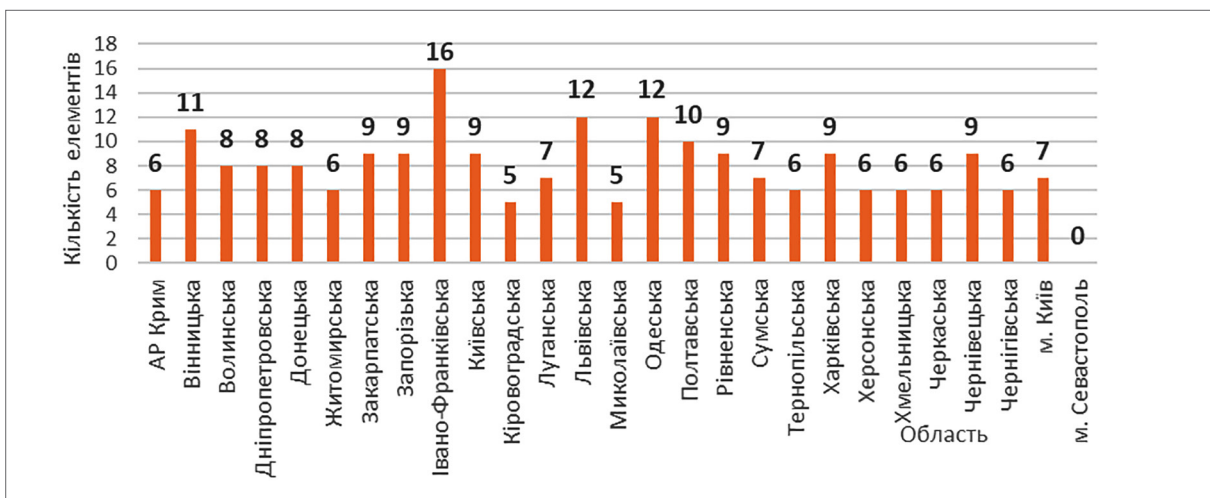


Рис. 2. Географія розміщення елементів НКС по регіонах України
Джерело: складено авторами на основі [11]



Рис. 3. Групування регіонів по кількості елементів НКС

Джерело: складено авторами на основі [11]

Розподіл елементів НКС по території держави вкрай нерівномірний. Мінімальна кількість елементів коливається починається від значення 0 — одна одиниця — м. Севастопіль, що не є показовим для сучасних умов, тому варто брати для подальшого розгляду за мінімальну кількість елементів на рівні 5. Таких областей налічується лише 2 — це Кіровоградська та Миколаївська. Близьким до мінімальних значень являється і показник елементів на рівні 6 та 7 — це області АР Крим, Житомирська, Луганська Сумська, Тернопільська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська та м. Київ.

Середнє значення (виходячи з логіки що максимальне значення 16 а мінімальне 5) на рівні від 8 та 9 мають області: Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Закарпатська, Запорізька, Київська, Рівненська, Харківська, Чернівецька.

Найвищими показниками на рівні 10 і вище елементів вирізняються Вінницька Львівська, Полтавська та з максимальним показником 16 елементів — Івано-Франківська.

Виходячи з вище викладеного можемо констатувати що найбільшу частку становлять області з мінімальною кількістю елементів їх — 12, середнє значення має 9 областей, а максимальне 4 області, як показано на рис. 3.

Серед об'єктів НКС які включені до національного переліку існують і такі що мають міжнародний статус і входять в переліку нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО. В Україні такий статус мають лише 5 [11] з 80 об'єктів, що наочно демонструє рис. 4.

Також при аналізі елементів НКС не менш важливим та цікавим є дослідження структури елементів за їх приналежністю до відповідної галузі нематеріальної спадщини. До Конвенції виокремлюється лише п'ять галузей, проте в національному Переліку зустрічаємо і шосту яка звучить як «Практика з охорони НКС». То ж розгляд даного розподілу будемо вести з категорій 6 позицій. Варто також зазначити, що багато елементів мають подвійний та іноді потрійний статус і в даній ситуації при розгляді використовувалася



Рис. 4. Розподіл елементів НКС за наданим статусом

Джерело: складено авторами на основі [11; 12]



Рис. 5. Розподіл елементів НКС України за галузями

Джерело: складено авторами на основі [11]

та приналежність до галузі НКС, яка зазначена першою в Переліку, щоб уникнути зайвого дублювання та невиправданого збільшення кількості об'єктів. Графічно розподіл за галузями НКС наведений на діаграмі рис. 5.

З даного рисунку видно що практично однакові частки становлять елементи НКС які належать до галузей «звичаї, обряди, святкування».

І найменшими значеннями вирізняються галузі «знання та практики що стосуються природи та всесвіту» та «Практика з охорони НКС», яка нараховують 4 та 5 елементів відповідно.

Як вже зазначалося частина елементів висувається на номінування лише по одній галузі, а частина навпаки по декільком, тому доцільним буде розглянути і такий розподіл. Дані по цій характеристиці наведені на рис. 6.

Відповідно до представленого розподілу можемо констатувати той факт що більше половини еле-

ментів внесени до Переліку по двом (26 елементів) та трьом критеріям (19 елементів). Менша частина по одному (35 елементів) і здебільше цією галуззю виступають традиційні ремесла,

Всі перелічені елементи в категоріях можуть бути використані для розвитку туризму, екскурсійної та рекреаційної діяльності і в кожному конкретному випадку потребують детальнішого вивчення та розгляду з точки зору атрактивності для різних груп споживачів, підготовленості до туристського відвідування чи екскурсійного показу, організації надання додаткових послуг, зручності підходу під'їзду до місця відвідування/показу, часових рамок та обмежень та інших характеристик.

Для активізації використання елементів нематеріальної культурної спадщини для цілей розвитку туризму та рекреації запропоновані такі рекомендації:

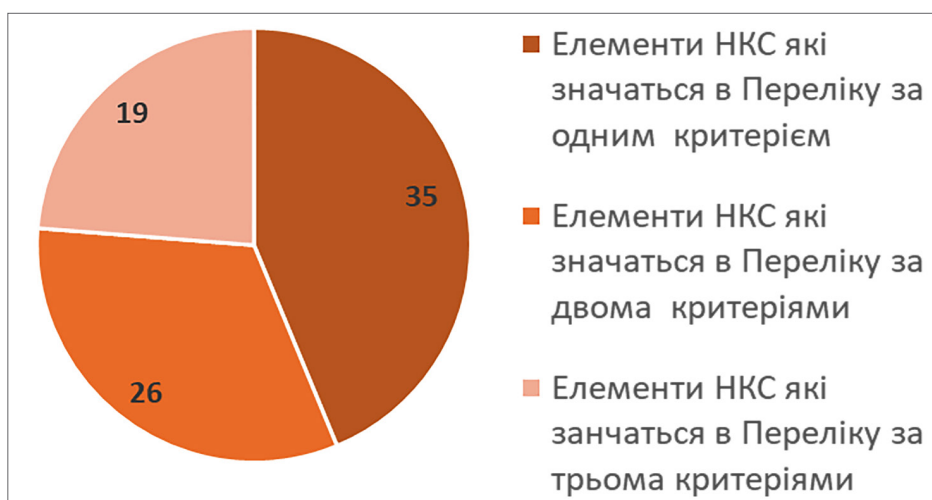


Рис. 6. Кількість критеріїв НКС по яким елемент внесений до Переліку

Джерело: складено авторами на основі [10]

1. Популяризація елементів НКС за допомогою більш активної інформаційної політики.
 2. Розвиток екскурсійної діяльності.
 3. Просування вже занесених до Списку ЮНЕСКО елементів НКС у міжнародному інформаційному просторі та підготовка до розширення даного переліку на майбутні періоди.
 4. Розробка туроператорами та просування на ринок турпродуктів спеціалізованих видів туризму.
 5. Використання інноваційних засобів залучення елементів НКС до туризму та рекреаційної діяльності через організацію event-заходів.
 6. Розширення та активізація участі громад у популяризації, збереженні та розвитку елементів НКС.
 7. Залучення елементів НКС як один з видів рекреаційних занять.
- Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Туристично-рекреаційний потенціал елементів

НКС України є доволі атрактивним, численним та різноманітним. Географія розповсюдження та чисельність елементів сильно різняться за регіонами. Проте рівень задіяності даних елементів в туристично-рекреаційній діяльності поки що залишається доволі низьким. Виходячи з цього в статті пропонується ряд універсальних заходів щодо активізації даного процесу. Проведений аналіз географії, динаміки, кількості та видового складу елементів НКС, є лише експлікацією даного часового періоду і без сумніву ситуація буде змінюватися в подальшому, що безумовно потребує продовження даного дослідження. Запропонований перелік рекомендацій є лише спробою узагальнення варіантів, використання елементів НКС в туризмі та рекреації, не претендує на виключну повноту та потребує подальшого розширення з залученням креативних ідей, досвіду носіїв спадщини та фахівців — практиків-організаторів туристсько-екскурсійного обслуговування та рекреації.

Література

1. Антоненко В.С., Крупа І.П. Культурна спадщина як історико-культурний та науково-пізнавальний ресурс туризму: проблемні питання. *Географія та туризм*. 2012. Вип. 20. С. 37–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2012_20_8 (дата звернення: 23.11.2023).
2. Чорна Н.М. Нематеріальна культурна спадщина як туристичний ресурс. Інфраструктура ринку. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2021. Вип. 59. С. 29–33. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/59_2021/7.pdf (дата звернення: 23.11.2023).
3. Віннікова К.Ю., Поколюдна М.М. Нормативна база, порядок внесення та обліку елементів, фінансування нематеріальної культурної спадщини в Україні з метою її використання для туризму та рекреаційної діяльності. *Modern research in science and education. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference*. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2023. P. 1005–1015. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/MODERN-RESEARCH-IN-SCIENCE-AND-EDUCATION-7-9.12.2023.PDF> (дата звернення: 23.11.2023).
4. Гаврилюк А. Атрактивність нематеріальної культурної спадщини України: туристознавчий аспект. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*. 2018. Вип. 1. С. 18–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknut_2018_1_4 (дата звернення: 23.11.2023).
5. Дутчак О.І. Нематеріальні культурна спадщина ЮНЕСКО в Україні: перспективи використання в індустрії туризму. *Карпатський край*. 2017. № 1. С. 165–170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kkr_2017_1_17 (дата звернення: 23.11.2023).
6. Яценко В.С. Популяризація об'єктів світової спадщини ЮНЕСКО і поширення знань про спадщину серед туристів та/або як це зробити? *Спадщина ЮНЕСКО та туризм: конференція для студентів*. Київ : КРОК, 2020. URL: <http://tinyurl.com/mr3uhuwc> (дата звернення: 23.11.2023).
7. Розенфельд Р.А. Використання культурної спадщини та мистецтва для розвитку туризму. URL: https://www.researchgate.net/publication/267852423_VIKORISTANNA_KULTURNOI_SPADSINI_TA_MISTECTVA_DLA_ROZVITKU_TURIZMU (дата звернення: 23.11.2023).
8. Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage (2003). *ЮНЕСКО: офіційний сайт*. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001325/132540e.pdf> (дата звернення: 23.11.2023).
9. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. *LIGA360*. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/t102778?an=276&ed=2017_10_13 (дата звернення: 23.11.2023).
10. Про затвердження Національного переліку елементів нематеріальної культурної спадщини України: Наказ Міністерства культури України від 12 лютого 2018 року № 105. *LIGA360*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS29550> (дата звернення: 23.11.2023).
11. Національний перелік елементів нематеріальної культурної спадщини України. *Український центр культурних досліджень*. URL: <https://uccs.org.ua/natsionalnyj-reiestr-objektiv/> (дата звернення: 23.11.2023).
12. Елементи нематеріальної культурної спадщини України у списках ЮНЕСКО. *Міністерство культури та інформаційної політики України*. URL: <https://mcip.gov.ua/kulturna-spadshchyna/elementy-nematerialnoyi-kulturnoyi-spadshhyny-ukrayiny-u-spyskah-yunesko/> (дата звернення: 23.11.2023).

References

1. Antonenko V.S., Krupa I.P. Kulturna spadshchyna yak istoryko-kulturnyi ta naukovo-piznavalnyi resurs turizmu: problemni pytannia. *Heohrafiia ta turizm*. 2012. Vyp. 20. S. 37–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2012_20_8 (date of access: 23.11.2023).
2. Chorna N.M. Nematerialna kulturna spadshchyna yak turystychnyi resurs. *Infrastruktura rynku. Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*. 2021. Vyp. 59. S. 29–33. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/59_2021/7.pdf (date of access: 23.11.2023).
3. Vinnikova K. Yu., Pokolodna M. M. Normatyvna baza, poriadok vnesennia ta obliku elementiv, finansuvannia nematerialnoi kulturnoi spadshchyny v ukraini z metoiu yii vykorystannia dlia turizmu ta rekreatsiinoi diialnosti. Modern research in science and education. *Proceedings of the 4th International scientific and practical conference*. Bo-Science Publisher. Chicago, USA. 2023. P. 1005–1015. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/MODERN-RESEARCH-IN-SCIENCE-AND-EDUCATION-7-9.12.2023.PDF> (date of access: 23.11.2023).
4. Havryliuk A. Atraktyvnist nematerialnoi kulturnoi spadshchyny Ukrainy: turyzmoznavchyi aspekt. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv. Seriia: Turizm*. 2018. Vyp. 1. S. 18–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknt_2018_1_4 (date of access: 23.11.2023).
5. Dutchak O.I. Nematerialni kulturna spadshchyna YuNESKO v Ukraini: perspektyvy vykorystannia v industrii turizmu. *Karpatyskyi kraj*. 2017. № 1. S. 165–170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kkr_2017_1_17 (date of access: 23.11.2023).
6. Iatsenko V.S. Populiaryzatsiia ob'ektiv svitovoi spadshchyny YuNESKO i poshyrennia znan pro spadshchynu sered turistiv ta/abo yak tse zrobyty? *Spadshchyna YuNESKO ta turizm: konferentsiia dlia studentiv*. Kyiv: KROK, 2020. URL: <http://tinyurl.com/mr3uhuwc> (date of access: 23.11.2023).
7. Rozenfeld R. A. Vykorystannia kulturnoi spadshchyny ta mystetstva dlia rozvytku turizmu. URL: https://www.researchgate.net/publication/267852423_VIKORISTANNA_KULTURNOI_SPADSINI_TA_MISTECTVA_DLA_ROZVITKU_TURIZMU (date of access: 23.11.2023).
8. Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage (2003). *YuNESKO: ofitsiyni sait*. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001325/132540e.pdf> (date of access: 23.11.2023).
9. Pro kulturu: Zakon Ukrainy vid 14.12.2010 № 2778-VI. *LIGA360*. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/t102778?an=276&ed=2017_10_13 (date of access: 23.11.2023).
10. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho pereliku elementiv nematerialnoi kulturnoi spadshchyny Ukrainy: Nakaz Ministerstva kultury Ukrainy vid 12 liutoho 2018 roku № 105. *LIGA360*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS29550> (date of access: 23.11.2023).
11. Natsionalnyi perelik elementiv nematerialnoi kulturnoi spadshchyny Ukrainy. *Ukrainskyi tsentr kulturnykh doslidzhen*. URL: <https://uccs.org.ua/natsionalnyj-reiestr-obiektiv/> (date of access: 23.11.2023).
12. Elementy nematerialnoi kulturnoi spadshchyny Ukrainy u spyskakh YuNESKO. *Ministerstvo kultury ta informatsiinoi polityky Ukrainy*. URL: <https://mcip.gov.ua/kulturna-spadshchyna/elementy-nematerialnoyi-kulturnoyi-spadshchyny-ukrayiny-u-spyskah-yunesko/> (date of access: 23.11.2023).

УДК 368:338.48

Сущенко Олена Анатоліївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри туризму*

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Sushchenko Olena

PhD in Economics, Professor,

Head of the Department of Tourism

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: 0000-0002-2645-8015

Клок Олексій Петрович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму*

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Klok Oleksii

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Tourism

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: 0000-0002-9591-9460

Щербань Андрій Анатолійович

магістрант кафедри туризму

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Shcherban Andrii

Master's Student of the

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9524

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СТРАХУВАННЯ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

CURRENT PROBLEMS OF INSURANCE DEVELOPMENT ON THE MARKET OF TOURIST SERVICES IN UKRAINE

Анотація. Ефективне функціонування ринку туристичних послуг неможливе без забезпечення безпеки всіх його учасників: туристів, виробників та постачальників туристичних послуг. На сьогодні страхування являється єдиним дієвим ринковим механізмом, здатним виконувати безпекові функції в туристичній сфері. Відповідно до цього, надзвичайно важливим наразі є виявлення існуючих проблем, що стримують розвиток страхування на ринку туристичних послуг в Україні, та визначення напрямів їх вирішення з метою забезпечення стабільного функціонування означеного ринку та сталого розвитку туризму загалом. Забезпечення безпеки учасників ринку туристичних послуг є запорукою його сталого розвитку і на сьогодні можливе лише завдяки існуючим механізмам страхування. Саме тому, статтю присвячено виявленню проблем розвитку страхування на ринку туристичних послуг в Україні, які його стримують або у подальшому можуть мати на нього вагомий вплив. Із використанням розширеної форми PEST-аналізу – PESTLE-аналізу систематизовано проблеми розвитку страхування на ринку туристичних послуг в Україні. Використання такого методичного підходу дозволило, крім класичних факторів впливу макросередовища – політичних, економічних, соціальних і технологічних, дослідити також правові та екологічні. Обґрунтовано, що створення сприятливих умов для розвитку страхування на ринку туристичних послуг в Україні можливе тільки за умов безпосередньої участі держави, страхових компаній та безпосередньо туристів.

Удосконалення існуючих та розробка нових страхових продуктів на ринку туристичних послуг сприятиме забезпеченню безпеки та захисту подорожуючих. Враховуючи обґрунтовану необхідність розв'язання визначених проблем розвитку страхування на ринку туристичних послуг в Україні, отримані результати досліджень дають змогу у подальшому розробити заходи та створити дієві механізми, що дозволять подолати існуючі проблеми та уникнути майбутніх.

Ключові слова: туризм, страхування, ринок туристичних послуг, страховики, страхувальники.

Summary. *Effective functioning of the tourism services market is impossible without ensuring the safety of all its participants: tourists, producers, and providers of tourism services. Currently, insurance is the only effective market mechanism capable of performing security functions in the tourism sector. Accordingly, it is extremely important to identify existing problems that hinder the development of insurance in the tourism services market in Ukraine and determine ways to address them in order to ensure the stable operation of this market and the sustainable development of tourism as a whole. Ensuring the safety of the tourist services market actors is a guarantee of its sustainable development and is currently possible only through existing insurance mechanisms. Thus, the article is dedicated to identifying the problems of insurance development in the Ukrainian tourist services market that either impede its growth or may have a significant impact on it in the future. Using an extended form of PEST analysis – the PESTLE analysis, the issues of insurance development in the Ukrainian tourist services market are systematized. The use of such a methodological approach allowed not only to explore the classic macro-environmental factors – political, economic, social, and technological influences but also to examine legal and environmental aspects. It is substantiated that creating favorable conditions for the development of insurance in the Ukrainian tourist services market is possible only with the direct participation of the government, insurance companies, and tourists themselves. Improvement of existing and development of new insurance products on the tourist services market will contribute to the safety and protection of tourists. Considering the justified need to address the identified problems of insurance development in the Ukrainian tourist services market, the research results obtained will enable the development of measures and effective mechanisms to overcome existing issues and prevent future ones.*

Key words: *tourism, insurance, tourist services market, insurers, policyholders.*

Постановка проблеми. Туризм — це глобальне явище, основою функціонування якого є ринок, де об'єктом купівлі-продажу слугують туристичні послуги. Більш змістовно, ринок туристичних послуг можна охарактеризувати як систему світових господарських зв'язків, в основу якої закладено процеси перетворення туристично-екскурсійних послуг на грошові кошти і навпаки, одночасно задовольняючи потреби населення у відпочинку та дозвіллі. Він відіграє важливу роль у розвитку національної економіки будь-якої держави, оскільки створює передумови для прискороного зростання суміжних секторів. Україна володіє значним туристично-рекреаційним потенціалом для розвитку туристичних послуг як на міжнародному так і національному рівні, а саме: унікальні природні ресурси, сприятливі кліматичні умови, неповторний комплекс історико-культурних та архітектурних пам'яток, об'єктів рекреаційного призначення тощо.

Потрібно зазначити, що ефективне функціонування ринку туристичних послуг неможливе без забезпечення безпеки всіх його учасників: виробників, споживачів та постачальників. На сьогодні страхування являється єдиним дієвим ринковим механізмом, здатним виконувати такі функції. Саме тому, надзвичайно важливим наразі є виявлення існуючих проблем, що стримують розвиток страхування на ринку туристичних послуг в Україні, та визначення напрямів їх вирішення з метою забезпечення стабільного функціонування означеного ринку та сталого розвитку туризму загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних та практичних аспектів роз-

витку страхування туристичного ринку, присвячені наукові праці багатьох зарубіжних учених, серед яких: Десак Г., Діах Г., Ай Ваян В. [1], Мірзаєва А. [1], Талескі П., Ташков Н. [2], Діаконідзе М. [4]. Досить актуальним є дослідження даної проблематики і серед української наукової спільноти. На особливу увагу заслуговують результати досліджень проблем розвитку страхування на ринку туристичних послуг України та особливостей його функціонування таких вітчизняних вчених, як: Чвертко Л. А., Демченко Т. А. [5], Рібун Н. В. [6], Абрамітова Д. Р. [7], Кифяк В. Ф., Хропонюк Д. О., Длугопольський О. В. [8].

Незважаючи на велику зацікавленість дослідників та значну кількість наукових робіт, присвячених проблематиці страхування на ринку туристичних послуг в Україні, динамічний характер його становлення та поява нових факторів впливу потребує безперервного поглиблення наукових напрацювань, зокрема щодо комплексної оцінки основних проблем розвитку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження та узагальнення проблем розвитку страхування на ринку туристичних послуг в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день ринок туристичних послуг України переживає найгірший період у своєму розвитку. Це пов'язано з розпочатим 24 лютого 2022 року активним військовим вторгненням Росії до нашої держави, що змусило українців майже повністю забути про туризм, а деяких туроператорів та турагентів взагалі тимчасово припинити свою діяльність. Звичайно, з повним закінченням

військових дій і нашою перемогою, завдяки наявному туристичному потенціалу та популярності України у світі, маємо всі шанси на стрімке зростання туристичних потоків та відновлення ринку туристичних послуг. Тож надзвичайно важливим кроком у цьому напрямку є розвиток страхування на ринку туристичних послуг і виявлення існуючих проблем.

Для реалізації цієї мети вбачаємо за необхідне у нашому дослідженні використати такий методичний підхід, як PESTLE-аналіз. Це розширена

форма PEST-аналізу, але окрім класичних факторів макросередовища — політичних, економічних, соціальних і технологічних, досліджуються ще правові та екологічні. Такий інструмент передбачає детальне вивчення визначених чинників, які мають найбільший вплив на розвиток страхування на ринку туристичних послуг та допоможе у прийнятті важливих рішень щодо подальших дій, на основі виявлених результатів. PESTLE-аналіз проблем розвитку страхування на ринку туристичних послуг України представлено на рис. 1.

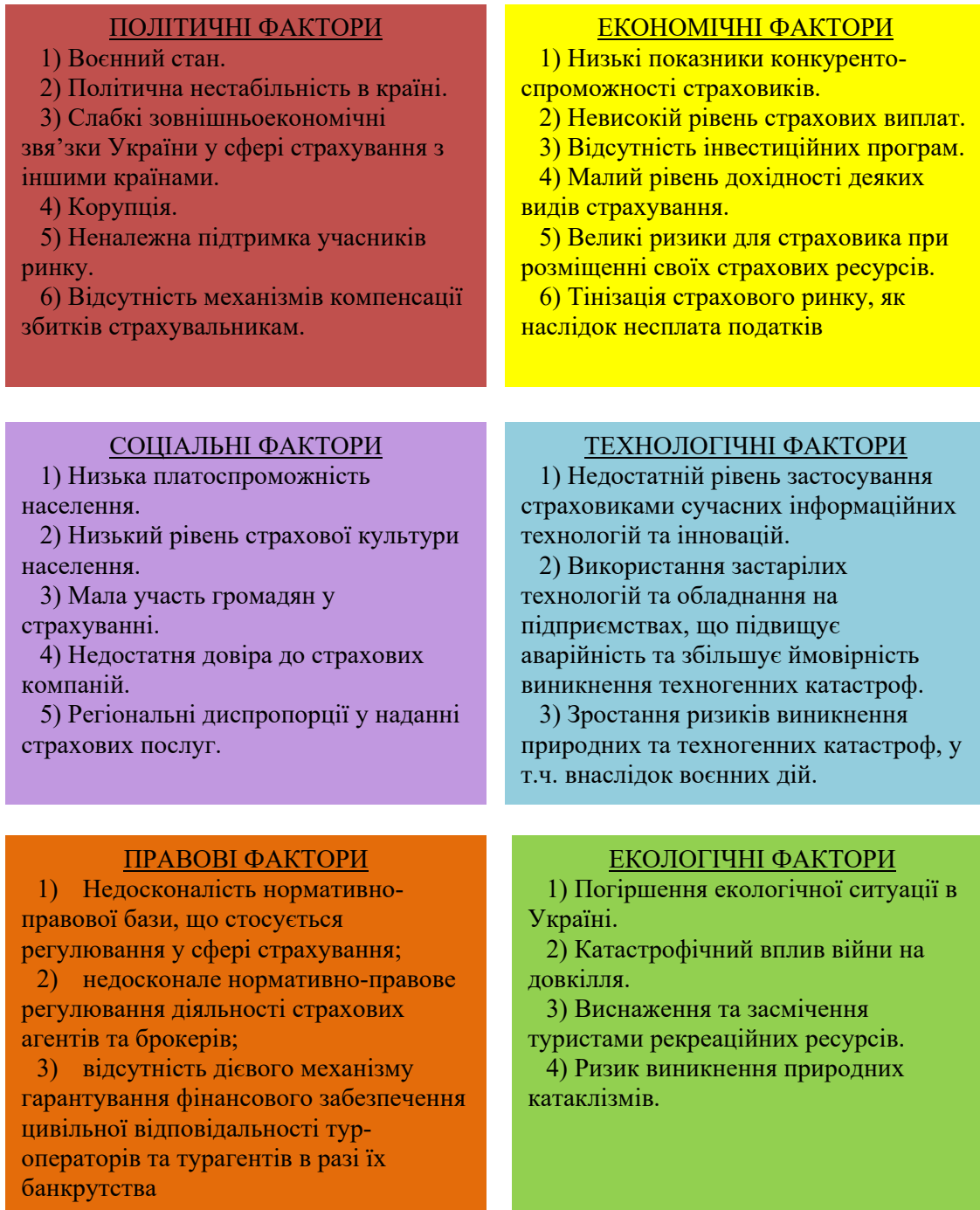


Рис. 1. PESTLE-аналіз проблем розвитку страхування на ринку туристичних послуг в Україні
Джерело: складено авторами

Введений воєнний стан в Україні є суттєвим політичним фактором, що вплинув на розвиток страхового ринку туристичних послуг. Загроза його стабільності полягає у затримці страховиками компенсації своїм страхувальникам за понесені збитки в результаті бойових дій або взагалі намагання ухилитися від їх сплати. Це спричинено трактуванням військових дій як форс-мажорних обставин і дає підставу страховику відстрочити виконання своїх зобов'язань згідно умов договору страхування до кінця дії таких обставин без відповідальності за прострочення, що ще більше підриває довіру населення до страхового ринку туристичних послуг. Ще одним негативним наслідком військового стану є різке падіння обсягів туристичних потоків, що закономірно призвело до зменшення розміру страхових премій страховиків. Крім того, невід'ємним ризиком, що супроводжує процеси довгострокового військового стану, є ризик виникнення політичної нестабільності в суспільстві. Очевидно, що за таких складних умов, розраховувати на стабільний позитивний розвиток туристичної сфери учасникам страхового ринку туристичних послуг вкрай проблематично.

Наявність потужних зовнішньоекономічних зв'язків сприяє прискоренню науково-технічного розвитку будь-яких галузей економіки країни. Це сприяє інтенсивному трансферу технологій, обміну науковими дослідженнями, товарами та послугами, накопиченим досвідом, у т.ч. у нормативно-правовій сфері. Однак зараз слід констатувати про слабкі зовнішньоекономічні зв'язки нашої держави у сфері страхування з іншими країнами і цю діяльність потрібно посилювати.

Ще одним проблемним питанням, яке залишається невирішеним за часи незалежності нашої держави, є корупційна небезпека. Наявність таких явищ на різних ланках державного управління та щаблях суспільства псує репутацію України на міжнародному рівні та потребує максимального усунення. Саме нульова толерантність до корупції з боку державної влади, бізнесу та населення сприятиме створенню сприятливих умов для ведення бізнесу та забезпеченню сталого розвитку вітчизняної економіки.

Важливим при цьому є забезпечення належної підтримки з боку держави учасників страхового ринку туристичних послуг, особливо сектору авіаційних перевезень. Недостатній рівень розвиненості туристичної інфраструктури, особливо авіаційного транспорту, неефективне використання наявних потужностей, надзвичайно висока вартість квитків на внутрішні перельоти тощо, не сприяла розвитку внутрішнього туризму. Однак, слід відзначити, що до початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, на ринку авіаперевезень відбулись позитивні зрушення.

Так, станом на початок 2018 року в Україні діяло 66 міждержавних угод щодо регулювання по-

вітряного сполучення з країнами світу. Відповідно до цього 33,4% угод визначали умови щодо повної лібералізації авіаційного сполучення (США, ОАЕ, Іспанія, Італія, Греція, Польща та ін.), а 77,3% — зняття обмежень щодо кількості українських перевізників. На ринку пасажирських та вантажних авіаперевезень України працювало понад 30 вітчизняних авіакомпаній, 19 з яких здійснювали пасажирські перевезення. Регулярні польоти між Україною та країнами світу здійснювали 10 вітчизняних авіакомпаній до 42 країн світу та 28 іноземних авіакомпаній до 27 країн світу. Регулярні внутрішні пасажирські перевезення між 9 містами України виконували 5 вітчизняних авіакомпаній [10]. Все це позитивно відбивалось на розвитку ринку туристичних послуг та страховому ринку. Однак сьогодні, у зв'язку з військовими діями, авіапростір над Україною для цивільних повітряних суден повністю закрито. Тим не менш, вже зараз необхідно розробляти відповідну стратегію щодо відновлення туристичної галузі, транспортної інфраструктури, ринку пасажирських авіаперевезень, а отже і страхування у цих сферах. Надзвичайно важливим для цього є забезпечення їх державної підтримки.

Досить вагомим політичним фактором, що негативно впливає на розвиток страхування ринку туристичних послуг і ринку страхування в цілому є відсутність дієвих механізмів компенсації збитків страхувальникам, понесені у результаті бойових дій. Відповідальність за відшкодування, звичайно, повністю лежить на страхових компаніях, але враховуючи масштаби заподіяної шкоди, вони просто не в змозі самотужки виконувати свої зобов'язання. Така ситуація може призвести до їх банкрутства та стагнації ринку страхування в Україні.

Аналіз економічних чинників впливу на розвиток страхування на ринку туристичних послуг дозволив визначити нагальну проблему, що полягає у дуже низькому рівні страхових виплат. Тобто сьогодні реальна діяльність страховиків спрямована не на захист свого споживача, а, скоріше, на збільшення власного капіталу, у т.ч. шляхом відмови у виплаті страхового відшкодування. Детальне дослідження страхового ринку України показало, що на ньому діють страховики, які мають значно низькі показники конкурентоспроможності та фінансової стійкості порівняно з іноземними. Також виникає занепокоєння щодо низької доходності деяких видів страхування та небажання страхових компаній здійснювати довгострокові види страхування в гривні через щорічний високий рівень інфляції у країні.

Ще однією актуальною проблемою для вітчизняних страховиків є розміщення своїх страхових резервів без ризиків їх втрати. Досвід розвинутих країн показує, що ці кошти повинні працювати

на розвиток економіки держави. Такий механізм можливий завдяки створенню та реалізації інвестиційних проєктів під гарантії держави, у які страховики зможуть інвестувати свої активи, але наразі в Україні вони відсутні. Одним із проблемних аспектів, що не сприяє зростанню інвестиційної активності, є тінізація вітчизняного страхового ринку туристичних послуг. Деякі суб'єкти господарювання необ'єктивно відображають результати своєї господарської діяльності, що знижує доходи місцевих та державного бюджетів і стримує загальні темпи економічного зростання. Через введення воєнного стану, ослаблено регуляторний вплив з боку держави, що також сприяє тіньовій діяльності деяких суб'єктів господарювання.

Така ситуація, відповідно, відображається і на соціальній сфері. Соціальні фактори впливу перш за все характеризуються низькою платоспроможністю населення та високими показниками рівня інфляції, а з початком війни вони набули ще більшої проблематики. Звичайно, такі обставини і є однією з причин низької соціально-економічної активності громадян. На зростання соціальних показників, у тому числі, впливає і нерозвиненість страхового ринку, загальний низький рівень страхової культури. Необізнаність у сутності, основних принципах функціонування та важливості страхування впливає на рівень довіри до страхових компаній. Нажаль популяризації не сприяють і регіональні диспропорції у наданні страхових послуг у цілому.

У сучасних умовах бурхливого розвитку технологій важливий вплив на розвиток страхування на ринку туристичних послуг надають технологічні фактори. Вони визначаються як внутрішніми особливостями ведення діяльності страхових компаній, так і зовнішніми. Так, ще достатньо значна кількість підприємств, які прямо або опосередковано задіяні в процесі створення туристичного продукту, зокрема, в сфері транспорту, готельного та ресторанного господарства, будівництві, харчовій промисловості, спорту та дозвілля, та ін., використовують в застарілі технології та обладнання. Це суттєвим чином збільшує ризики зростання аварійності на цих підприємствах, а також підвищує ймовірність виникнення техногенних катастроф. Крім того, військові дії на території України значно збільшили такі ризики. Настання вказаних негативних подій, за умов застрахованих об'єктів, відбивається на значному зростанні розміру страхових виплат, а отже і на рівні його стабільності. Тому питання забезпечення безпеки виробничих процесів, їх технологічного переозброєння, впровадження інноваційних технологій є надзвичайно важливим для стабільного функціонування та розвитку страхування.

Процеси глобалізації спонукають учасників страхового ринку туристичних послуг до використання

сучасних інформаційних технологій та інновацій і питання їх вчасного запровадження українськими страховиками актуальні. Застосування сучасних інформаційних технологій та інновацій спрямовано на підвищення якості надання страхових послуг на ринку туристичних послуг. По-перше, це зручно для усіх, адже постійно зростає збільшення продажів за допомогою мережі Інтернет. По-друге, інтернет-технології сприяють більш ефективному просуванню страхових продуктів безпосередньо до споживача. По-третє, це можливість дистанційного урегулювання питань, пов'язаних з компенсацією витрат при страхових випадках.

Найбільшою проблемою на страховому ринку туристичних послуг, яка потребує негайного вирішення, є недосконалість нормативно-правової бази. Діюче законодавство у повній мірі не забезпечує розвиток страхового ринку, не сприяє формуванню і доцільному використанню страхових резервів та не усуває перепон для ведення тіньової діяльності страховими компаніями. Важливим кроком, який уже зроблено у цьому напрямку, є прийнятий у листопаді 2021 року новий Закон України «Про страхування», який, за прогнозами експертів, частково може допомогти у вирішенні означених проблем. Оцінити його ефективність зараз не можливо тому, що чинності він набирає тільки з 2024 року.

Вплив екологічного фактору на розвиток страхового ринку туристичних послуг також не варто недооцінювати. Погіршення екологічної ситуації в країні може призвести до недоотриманих страховими компаніями страхових внесків, пов'язаних зі зменшенням туристичних потоків в Україні, оскільки подорожуючі туристи прагнуть покращити своє здоров'я, а не зашкодити йому.

Повномасштабна війна на сьогоднішній день завдала великих збитків навколишньому середовищу. Забруднено та засмічено землі, атмосферне повітря, водні об'єкти. В регіонах ведення активних бойових дій відбувається справжній екоцид. Окрім цього, під окупацією знаходяться сотні об'єктів природно-заповідного фонду, які є на межі зникнення. Збитки вже оцінюються в трильйони гривень і, нажаль, тільки збільшуються з кожним днем. Усі ці негативні процеси зменшують рекреаційний потенціал України та знижують її туристичну привабливість, як для внутрішніх, так і для іноземних туристів.

Іншим аспектом впливу на розвиток страхового ринку туристичних послуг нашої держави є надмірне виснаження туристами рекреаційних ресурсів. Проблема полягає у недбайливому ставленні до них туристів: засмічення, забруднення, нанесення шкоди тощо. Якщо не забезпечити охорону та відновлення туристсько-рекреаційних ресурсів, подорожувати в Україні буде нікуди. Надзвичайні ситуації, природні і техногенні катастрофи

звичайно несуть негативні наслідки, як для туристів, так і об'єктів туристичних відвідувань. Закономірно, що у разі їх виникнення, об'єми сплачених страхових відшкодувань страховальникам одразу зростають, що звичайно впливає на ринок страхування.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами проведених досліджень виявлено та систематизовано актуальні проблеми розвитку страхування на ринку туристичних послуг в Укра-

їні, що дозволяє бачити загальне становище. Встановлено, що для усунення або попередження їх виникнення, необхідне сприяння держави, зміни підходів до своєї діяльності самих страховиків та трансформація ставлення населення до загальних процесів страхування. Отримані результати можуть стати передумовою щодо подальших досліджень із розробки перспективних шляхів вирішення окресленої проблематики, що є надзвичайно актуальним та необхідним уже сьогодні.

Література

1. Desak G.D., Diah W.S., Wayan I. Insurance as a Form of Tourism Protection. *International Conference on Business Law and Local Wisdom in Tourism (ICBLT)*. 2018. P. 36–40.
2. Mirzayeva A. Insurance in the tourism system. *Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference «Current Issues and Prospects for the Development of Scientific Research»* (19–20 October 2022, Orléans). 2022. № 29. P. 25–33. doi: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.10.2022.002>.
3. Taleski P., Tashkov N. War in Ukraine: Insurance in tourism industry. *XI International conference service sector in terms of changing environment* (27–29 October 2011, Hotel Metropol, Ohrid). URL: https://www.researchgate.net/publication/313881037_INSURANCE_IN_TOURISM_INDUSTRY (дата звернення: 22.12.2023).
4. Diakonidze M. Tourism insurance market, risks and prospects: the case study. *Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM)*. 2021. Vo. 8, Series 1. P. 75–83. doi: <https://doi.org/10.51410/jcgirm.8.1.5>.
5. Чвертко Л.А., Демченко Т.А. Страхування туристичних ризиків: проблеми теорії та практики. *Економічні горизонти*. 2018. № 1(4). С. 67–75.
6. Рібун Н.В. Особливості ринку страхування у сфері туризму. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2014. Вип. 24.2. С. 274–281.
7. Абрамітова Д.Р. Розвиток страхування туризму в Україні. *Вісник Української академії банківської справи*. 2013. № 1. С. 134–138.
8. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навч. посіб. Чернівці : Книги — XXI, 2003. 300 с.
9. Хропонюк Д.О., Длугопольський О.В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку страхового ринку України. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 118–126.
10. Авіаційна транспортна стратегія України на період до 2030 року. Верховна Рада України: офіційний веб-портал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.12.2023).
11. Ivchenko L., Pohuda N., Sushchenko O. The role of Internet resources and social media in the strategic development of tourism. *Business Management*. 2023. 4. P. 80–101. URL: <https://bm.uni-svishtov.bg/title.asp?title=2914> (дата звернення: 22.12.2023).
12. Popova P., Petrova M., Popov V., Marinova K., Sushchenko O. Potential of the digital ecosystem for the sustainable development of the tourist destination. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 2023. 1126012021. doi: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012021>.

References

1. Desak, G.D., Diah, W. S., & Wayan, I. (2018). Insurance as a Form of Tourism Protection. *International Conference on Business Law and Local Wisdom in Tourism (ICBLT)*, 36–40.
2. Mirzayeva, A. (2022). Insurance in the tourism system. *Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference «Current Issues and Prospects for the Development of Scientific Research»* (pp. 25–33). doi: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.10.2022.002>.
3. Taleski P., Tashkov N. War in Ukraine: Insurance in tourism industry. *XI International conference service sector in terms of changing environment*. URL: https://www.researchgate.net/publication/313881037_INSURANCE_IN_TOURISM_INDUSTRY.
4. Diakonidze, M. (2021). Tourism Insurance Market, Risks and Prospects: The Case Study. *Journal of Corporate Governance, Insurance, and Risk Management (JCGIRM)*, 8, 1, 75–83. doi: <https://doi.org/10.51410/jcgirm.8.1.5>.
5. Chvertko, L. A., & Demchenko, T. A. (2018). Strakhuvannia turystychnykh ryzykiv: problemy teorii ta praktyky [Travel risks insurance: problems of theory and practice]. *Ekonomichni horyzonty*, 1(4), 67–75 [in Ukrainian].
6. Ribun, N. V. (2014). Osoblyvosti rynku strakhuvannia u sferi turyzmu [Features of the insurance market in the field of tourism]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, 24.2, 274–281 [in Ukrainian].

7. Abramitova, D.R. (2013). Rozvytok strakhuvannia turyzmu v Ukraini [Development of insurance of tourism in Ukraine]. *Visnyk Ukrainiskoi akademii bankivskoi spravy*, 1, 134–138 [in Ukrainian].
8. Kyfiak, V.F. (2003). Orhanizatsiia turystychnoi diialnosti v Ukraini: navch. posib. [Organization of tourist activity in Ukraine: a study guide]. Chernivtsi: Knyhy — KhKhI [in Ukrainian].
9. Khroponiuk, D.O., & Dluhopolskyi, O. V. (2023). Suchasni problemy ta perspektyvy rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy [Current problems and development prospects of the insurance market of Ukraine]. *Innovation and Sustainability*, 1, 118–126 [in Ukrainian].
10. Aviatsiina transportna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku [Aviation transport strategy of Ukraine for the period until 2030]. *Verkhovna Rada Ukrainy*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#-Text> [in Ukrainian].
11. Ivchenko, L., Pohuda, N., & Sushchenko, O. (2023). The role of Internet resources and social media in the strategic development of tourism. *Business Management*, 4, 80–101. URL: <https://bm.uni-svishtov.bg/title.asp?title=2914>.
12. Popova, P., Petrova, M., Popov, V., Marinova, K., & Sushchenko, O. (2023). Potential of the digital ecosystem for the sustainable development of the tourist destination. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 1126 012021. doi: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012021>.

Чорній Богдан Ігорович*аспірант**Львівського університету бізнесу та права***Chorniy Bogdan***Postgraduate Student of the**Lviv University of Business and Law*

ORCID: 0009-0000-0440-895X

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9261

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ANALYTICAL SUPPORT FOR THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Анотація. Сучасний бізнес вимагає ефективного використання нових і/або удосконалення існуючих інформаційних технологій та застосування відповідних аналітичних методів для вироблення, прийняття і оптимізації управлінських рішень з метою підвищення загального рівня ефективності функціонування, конкурентоспроможності підприємства тощо. З огляду на це, метою статті є дослідити особливості аналітичного забезпечення діяльності підприємств в сучасних умовах. Зазначено, що аналітичне забезпечення діяльності підприємства – це комплекс методів, процедур та інструментів, призначених для збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації з метою підготовки та прийняття обґрунтованих та оптимальних рішень на підприємстві. Доведено, що загальною метою застосування інструментів та технологій аналітичного забезпечення є покращення процесу прийняття і забезпечення виконання управлінських рішень та підвищення результативності бізнесу. Визначено, що аналітичне забезпечення діяльності підприємства відкриває безліч можливостей, але також несе певні ризики. З'ясовано, що ризик у діяльності підприємства можна передбачити та керувати ним, оцінюючи і аналізуючи його можливі наслідки. Встановлено, що підприємства повинні постійно розвивати аналітичне забезпечення, яке допомагає розкрити можливості та вирішити проблеми, які виникають в процесі функціонування і розвитку підприємства як в умовах ризику, так і в умовах невизначеності. Тут важливе значення має оптимізаційна модель аналітичного забезпечення діяльності підприємства. Оптимізаційна модель аналітичного забезпечення діяльності підприємства – це інструмент або система, яка використовується для вдосконалення і оптимізації бізнес-процесів та для прийняття і забезпечення виконання рішень на підприємстві. Ця модель дозволяє підприємствам раціонально використовувати ресурси, підвищувати ефективність бізнес-процесів, знижувати витрати і підвищувати прибутковість. Вона також допомагає визначити оптимальні рішення в управлінні запасами, логістиці, фінансах і багатьох інших аспектах діяльності підприємства. Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є розроблення оптимізаційної економіко-математичної моделі аналітичного забезпечення діяльності підприємства в умовах ризику і невизначеності.

Ключові слова: підприємство, аналітичне забезпечення, технологія, бізнес-процеси, ефективність, управлінські рішення, інформація, оптимізаційна модель, ризик, невизначеність, результат.

Summary. Modern business requires the effective use of new and/or improvement of existing information technologies and the application of appropriate analytical methods for the development, adoption and optimization of management decisions in order to increase the overall level of operating efficiency and competitiveness of the enterprise. In this regard, the purpose of the article is to explore the features of analytical support for the activities of enterprises in modern conditions. It is noted that analytical support for the activities of an enterprise is a set of methods, procedures and tools designed for collecting, processing, analyzing and interpreting information in order to prepare and make informed and optimal decisions at the enterprise. The general goal of using analytical tools and technologies is to improve the process of making and ensuring the implementation of management decisions and increasing business performance. It has been established that analytical support for enterprise activities opens up many opportunities, but also carries certain risks. It was found that the risk of an enterprise's activities can be foreseen and managed by assessing and analyzing its possible consequences. It has been established that enterprises must constantly develop analytical support that helps to uncover opportunities and solve emerging problems in the process of operation and development of the enterprise, both under conditions of risk and uncertainty. Here, the optimization model

for analytical support of the enterprise's activities is of no small importance. An optimization model for analytical support of enterprise activities is a tool or system used to improve and optimize business processes and make and enforce decisions in an enterprise. This model allows enterprises to rationally use resources, increase the efficiency of business processes, reduce costs and increase profitability. It also helps determine optimal decisions in inventory management, logistics, finance and many other aspects of the enterprise. The prospect for further research in this direction is the development of an optimization economic and mathematical model for analytical support of enterprise activity under conditions of risk and uncertainty.

Key words: enterprise, analytical support, technology, business processes, efficiency, management decisions, information, optimization model, risk, uncertainty, result.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток бізнесу сьогодні опинився в умовах надзвичайного збільшення видів та обсягу інформації (відомостей і/або даних), що генерується, а також накопичується підприємствами в сучасних умовах. Ця інформація охоплює фінансові дані, аналітичні дані про клієнтів, постачальників, конкурентів, про виробничі бізнес-процеси, включає маркетингові дані та безліч інших аспектів, які стосуються функціонування і розвитку підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та сталого розвитку в умовах ризику і невизначеності, динамічності та зростаючої складності бізнес-середовища підприємства повинні вчасно, якісно та ефективно аналізувати цю інформацію (відомості і/або дані) та перетворювати її на стратегічні та тактичні раціональні рішення (функціонування, розвитку). Ці аспекти, як правило, покладені в основу системи і оптимізації аналітичного забезпечення діяльності підприємств.

Актуальність теми зумовлена тим, що сучасний бізнес вимагає ефективного використання нових і/або удосконалення існуючих інформаційних технологій та застосування відповідних аналітичних методів для вироблення, прийняття і оптимізації управлінських рішень (на різних рівнях й етапах управління) з метою підвищення загального (інтегрального) рівня ефективності функціонування (фінансово-економічної, виробничої, комерційної), конкурентоспроможності підприємства тощо. Розвиток технологій, збільшення і належне освоєння кількості доступних даних створюють нові можливості для підприємств, впливають на процес прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень, дають більш обґрунтовані та точні аналітичні дані або результати при підготовці та оптимізації рішень, які приймаються на основі аналізу певних обсягів інформації тощо. Дослідження теорії та практичний аналіз особливостей аспектів аналітичного забезпечення діяльності підприємств є важливим завданням для бізнес-спільноти та вчених, оскільки це допомагає розкрити можливості та вирішити проблеми, які виникають в процесі використання аналітичних інструментів та відповідних технологій у сфері бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науково-практичний внесок у розвиток окремих питань, які стосуються аналітичного забез-

печення діяльності підприємств здійснили такі вчені та практики: А. Герасимович [1], Т. Гоголь [2], Н. Гордієнко [3], О. Гуменюк [4], Т. Ковальчук [5], Ж. Кононенко [6], О. Лемішовська [7], В. Леня [8], Н. Оляднічук [9], Ю. Пеняк [10], Н. Позняковська [11], П. Пуцентейло [12; 13], С. Скочиляс [14], І. Хвальчик [15], І. Яремко [16] та інші. Водночас, враховуючи при цьому також інформацію у працях [17–46], з'ясовано, що наявні результати дослідження науковців і практиків у цій сфері [1–16] є вагомими і заслуговують на особливу увагу, але потребують подальших й додаткових досліджень з урахуванням сучасних умов.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості аналітичного забезпечення діяльності підприємств в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами аналізу праць [1–46] можна стверджувати, що аналітичне забезпечення діяльності підприємства — це комплекс методів, процедур та інструментів, призначених для збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації (відомостей і/або даних) з метою підготовки та прийняття обґрунтованих та оптимальних рішень на підприємстві. Цей процес включає в себе використання різних технологій, включаючи бізнес-аналітику, штучний інтелект, машинне навчання, статистичний аналіз, графічні методи, моделювання та інші інструменти для отримання, аналізу, інтерпретації і використання цінної інформації з накопичених даних в процесі і з метою досягнення бізнес-цілей. З'ясовано, що аналітичне забезпечення діяльності підприємства може бути розділене на кілька видів в залежності від спрямованості та поставлених завдань в контексті досягнення бізнес-цілей:

1. Оперативне аналітичне забезпечення зосереджене на відстеженні та аналізі поточних подій, обставин та даних. Це допомагає приймати швидкі рішення та реагувати на нагальні ситуації.

2. Тактичне аналітичне забезпечення орієнтоване на розробку та вдосконалення стратегій та планів на середньостроковий період, а також спрямоване на більш глибокий аналіз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін підприємства, на оптимізацію бізнес-процесів тощо.

3. Стратегічне аналітичне забезпечення зосереджене на розробці стратегічних напрямків розвитку підприємства на довгострокову перспективу. Це

включає в себе аналіз тенденцій ринку, конкурентного середовища та інших факторів, можливостей або загроз.

Аналітичне забезпечення включає різноманітні інструменти та технології. Цей набір інструментів дозволяє детально досліджувати та аналізувати інформацію з метою розробки стратегій, прийняття оптимальних рішень тощо. Ось більш докладний огляд деяких з цих інструментів та технологій [1–17]:

1. Бізнес-аналітика (Цей процес передбачає використання аналітичних методів і інструментів для визначення потреб бізнесу, ідентифікації можливостей та розробки оптимальних стратегій. Включає в себе збір, аналіз та інтерпретацію даних з метою покращення бізнес-процесів і результатів).

2. Штучний інтелект та машинне навчання (Ці технології дозволяють комп'ютерам навчатися на основі даних та приймати рішення на основі цього навчання. Вони можуть бути використані для автоматизації завдань, які раніше вимагали людського втручання, і для прогнозування результатів на основі великих обсягів даних).

3. Статистичний аналіз (Використовується для визначення закономірностей та зв'язків відомостей і/або даних. Цей метод допомагає розкрити приховані відомості та зрозуміти, як вони впливають на бізнес-процеси).

4. Графічні методи (Вони спрощують візуалізацію складних даних. Візуалізація даних у вигляді графіків, діаграм та інших графічних зображень допомагає зрозуміти та передати інформацію більш ефективно).

5. Моделювання (Використовується для створення економіко-математичних або комп'ютерних моделей, які допомагають прогнозувати результати різних стратегічних рішень. Ці моделі дозволяють випробувати різні сценарії та визначити найбільш оптимальні варіанти).

Ефективне застосування інструментів та технологій аналітичного забезпечення призводить до численних переваг, зокрема [2; 11; 17; 18; 21; 23; 37; 38]:

1. Покращення ефективності в управлінні (Аналіз даних допомагає менеджерам бути краще підготовленими до прийняття рішень, що підвищує продуктивність та ефективність бізнесу).

2. Покращення передбачуваності та управління ризиками (Аналіз даних дозволяє вчасно виявляти потенційні ризики і уникати їх, забезпечуючи більш стійкий бізнес).

3. Зниження витрат (Виявлення неефективних бізнес-процесів та оптимізація витрат є однією з ключових і важливих завдань аналітичного забезпечення, що допомагає підприємствам економити ресурси).

4. Покращення рівня якості прийнятих рішень (Аналітичне забезпечення підвищує рівень точ-

ності та обґрунтованості рішень завдяки аналізу відомостей і даних).

5. Покращення рівня конкурентоспроможності (Аналітичне забезпечення допомагає підприємствам бути більш гнучкими та адаптивними на ринку, що підвищує їх конкурентоспроможність) тощо.

Аналітичне забезпечення управлінської діяльності підприємства включає в себе такі аспекти [12]: 1) вивчення економічних законів, закономірностей і тенденцій; 2) підвищення науково-економічної обґрунтованості планів (стратегічних, тактичних) і нормативів; 3) моніторинг виконання планів і дотримання нормативів; 4) пошук резервів для підвищення ефективності бізнес-процесів; 5) аналіз і оцінку економічної ефективності використання ресурсів; 6) прогнозування результатів; 7) дослідження ризиків; 8) підготовка аналітичних матеріалів тощо.

Загальною метою застосування інструментів та технологій аналітичного забезпечення є покращення процесу прийняття і забезпечення виконання управлінських рішень та підвищення результативності бізнесу.

Звідси очевидно, що аналітичне програмне забезпечення є необхідною складовою ефективного управління підприємством. Воно спрощує збір, обробку та інтерпретацію інформації і даних для прийняття і забезпечення виконання рішень. Використання аналітичного програмного забезпечення сприяє виявленню тенденцій, удосконаленню стратегії розвитку, оптимізації виробничих процесів і ефективному управлінню ресурсами. Це підвищує конкурентоспроможність підприємства [21], сприяє зростанню (максимізації) прибутковості [42] та забезпечує економічну стійкість в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку [29; 38] у сучасному бізнес-середовищі.

Водночас тут доцільно також зазначити, що аналітичне забезпечення діяльності підприємства відкриває безліч можливостей, але також несе певні ризики для нього [17–20; 22; 44]. По-перше, недостовірні дані можуть призвести до неправильних рішень. По-друге, витік інформації може порушити конфіденційність. По-третє, значна залежність від аналітичного програмного забезпечення може зробити підприємство вразливим у випадку недоступності системи у певний час. Тому сьогодні важливо вдосконалювати контроль і застосовувати належні й відповідні заходи надійності й безпеки як для мінімізації цих ризиків, так і для забезпечення успішної діяльності і розвитку підприємства в умовах ризику і невизначеності. Ризик у діяльності підприємства можна передбачити та керувати ним, оцінюючи і аналізуючи його можливі наслідки. Натомість, невизначеність, яка обумовлена нестабільністю, зростаючою складністю та неоднозначністю ринкових умов або швидкими

технологічними змінами, є менш передбачуваною і важкою для контролю. Звідси очевидно, що підприємства повинні постійно розвивати аналітичне забезпечення, яке допомагає ефективно впоратися з обома цими аспектами (ризиками, невизначеністю) в умовах сучасного бізнесу. Тут важливе значення має оптимізаційна модель аналітичного забезпечення діяльності підприємства.

Оптимізаційна модель аналітичного забезпечення діяльності підприємства — це інструмент або система, яка використовується для вдосконалення і оптимізації бізнес-процесів та для прийняття і забезпечення виконання рішень на підприємстві. Ця модель дозволяє підприємствам раціонально використовувати ресурси, підвищувати ефективність бізнес-процесів, знижувати витрати і підвищувати прибутковість. Вона також допомагає визначити оптимальні рішення в управлінні запасами, логістиці, фінансах і багатьох інших аспектах діяльності підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, за результатами дослідження літератури [1–46] можна стверджувати, що сучасні

підприємства не можуть існувати без ефективного аналітичного забезпечення. В умовах постійних змін на ринку, стрімкого розвитку технологій та зростаючої конкуренції, аналіз інформації (відомостей і/або даних) стає критично важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень, розробки прогнозів та виявлення нових можливостей, а також для виявлення і зменшення ризиків. Точне і надійне аналітичне забезпечення допомагає підприємствам підвищити ефективність внутрішніх бізнес-процесів та покращити взаємодію з клієнтами та бізнес-партнерами, що сприяє стійкому росту та пошуку нових сучасних способів розвитку в умовах ризику і невизначеності. Оптимізаційні моделі аналітичного забезпечення допомагають підприємствам бути більш ефективними й конкурентоздатними, адаптуватися до змін на ринку і досягати більшого успіху.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є розроблення оптимізаційної економіко-математичної моделі аналітичного забезпечення діяльності підприємства в умовах ризику і невизначеності.

Література

1. Герасимович А. М. Нові інструменти обліково-аналітичного забезпечення управління сучасним підприємством // *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 13–16. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.7.13>
2. Гоголь Т. А. *Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу* : монографія. Чернівці : Видавець Лозовий В. М., 2014. 384 с.
3. Гордієнко Н. І., Ілляшенко О. В., Литовченко О. Ю. Організація та обліково-аналітичне забезпечення управління результативністю діяльності підприємства // *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 13. С. 24–28. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.4>
4. Гуменюк О. О. Функціонування аналітичного забезпечення діяльності підприємства // *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 212–216.
5. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Організація аналітичного забезпечення прийняття стратегічних рішень на підприємстві // *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2021. Вип. 834: Економіка. С. 35–41.
6. Кононенко Ж., Грибовська Ю., Карнаухова Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством // *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74>
7. Лемішовська О. С., Гадзало Н. М. Обліково-аналітичне забезпечення управлінських систем підприємства: концептуальний базис та напрямки розвитку // *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, 2023. № 28(56). С. 140–144.
8. Лень В. С. Обліково-аналітична система підприємства: обґрунтування, визначення, модель // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1(5). С. 281–290.
9. Оляднічук Н. В., Підлубна О. Д. Обліково-аналітичне забезпечення економічної діяльності суб'єкта підприємництва // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 33, Ч. 2. С. 16–21. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-25>
10. Пеняк Ю. С., Гороховацька Н. В. Сучасні проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами // *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 97–101. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-20>
11. Позняковська Н. М., Зубілевич С. Я., Міклух О. Л. *Обліково-аналітичне забезпечення суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції*: монографія. Рівне : НУВГП, 2019. 414 с.
12. Пуцентейло П. Р. Аналітичне забезпечення діяльності підприємства // *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1. С. 168–174.
13. Пуцентейло П. Р. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємства // *Інноваційна економіка*. 2015. № 3. С. 228–233.

14. Сkochиляс С.М. Аналітичне забезпечення як джерело інформації для прийняття управлінських рішень // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 25, Ч. 2. С. 123–127.
15. Хвальчик І.Л., Волощук Л.О. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2020. № 1(47). С. 84–90. doi: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2020.10>
16. Яремко І.Й. Обліково-аналітичне забезпечення як інструментарій управління економічним розвитком підприємства // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2022. № 6. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-09-02>
17. *Обліково-аналітичне забезпечення господарської діяльності* : монографія / за ред. І.Ф. Баланюка, Н.І. Пилипів, В.М. Якубів. Івано-Франківськ: Видавництво: Друкарня Фоліант, 2014. 292 с.
18. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. *Розвиток підприємства: управління змінами та інновації*: монографія. Харків: АДВА, 2009. 435 с.
19. Воронкова А.Е. *Діагностика стану підприємства: теорія і практика* : монографія. Харків : ВД «ІН-ЖЕК», 2006. 448 с.
20. Кривов'язюк І. В., Божидарнік Т.В. *Комплексна економічна діагностика підприємства*: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.
21. Мельник О.Г. *Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій* : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
22. Нога І.М., Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 241–245.
23. Погорелов Ю.С. *Оцінювання та моделювання розвитку підприємства* : монографія. Луганськ : Глобус, 2010. 512 с.
24. Скриньковський Р.М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
25. Скриньковський Р.М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства // *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240–246.
26. Скриньковський Р.М. Методичні рекомендації до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 23. С. 62–67.
27. Скриньковський Р.М., Костюк Н.Р., Семчук Ж.В., Коропецький О.О. Діагностика політики керівництва у сферах якості, соціальної відповідальності, інформаційної безпеки й охорони праці та механізм забезпечення гідної праці на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 131–137.
28. Скриньковський Р.М., Крамар Р.І., Гарасим П.С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
29. Скриньковський Р.М., Максимчук Я.С., Харук К.Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку // *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 162–168.
30. Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
31. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
32. Скриньковський Р.М., Процюк Т.Б., Леськів С.Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.
33. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
34. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
35. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>
36. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>

37. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. С. 231–236.
38. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
39. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
40. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2 P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>
41. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
42. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
43. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
44. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
45. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
46. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

References

1. Herasymovych A.M. Novi instrumenty oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia suchasnym pidpriemstvom // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2019. № 7. S. 13–16. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.7.13>
2. Hohol T.A. *Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia pidpriemstv maloho biznesu: monohrafiia*. Chernihiv: Vydavets Lozovyi V.M., 2014. 384 s.
3. Hordiienko N.I., Illiashenko O.V., Lytovchenko O.Y. Orhanizatsiia ta oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia rezultatyvnistiu diialnosti pidpriemstva // *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2020. Vyp. 13. S. 24–28. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.4>
4. Humeniuk O.O. Funktsionuvannia analitychnoho zabezpechennia diialnosti pidpriemstva // *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2015. № 3. S. 212–216.
5. Kovalchuk T.M., Verhun A.I. Orhanizatsiia analitychnoho zabezpechennia pryiniattia stratehichnykh rishen na pidpriemstvi // *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu*. 2021. Vyp. 834: Ekonomika. S. 35–41.
6. Kononenko Z., Hrybovska Y., Karnaukhova H. Informatsiino-analitychne zabezpechennia v systemi upravlinnia pidpriemstvom // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 47. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74>
7. Lemishovska O.S., Hadzalo N.M. Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinskykh system pidpriemstva: kontseptualnyi bazys ta napriamky rozvytku // *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. Serii «Ekonomika»: naukovyi zhurnal. Ostroh: Vyd-vo NaUOA, 2023. No 28(56). S. 140–144.
8. Len V.S. Oblikovo-analitychna systema pidpriemstva: obgruntuvannia, vyznachennia, model // *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2016. № 1(5). S. 281–290.
9. Oliadnichuk N.V., Pidlubna O.D. Oblikovo-analitychne zabezpechennia ekonomichnoi diialnosti subiekta pidpriemnytstva // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*. 2020. Vyp. 33, Ch. 2. S. 16–21. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-25>
10. Peniak Y.S., Horokhovatska N.V. Suchasni problemy oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia finansovymy rezultatamy // *Ekonomichniy prostir*. 2020. № 159. S. 97–101. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-20>
11. Pozniakovska N.M., Zubilevych S.Y., Miklukh O.L. *Oblikovo-analitychne zabezpechennia subiektyv hospodariuvannia v umovakh yevrointehratsii: monohrafiia*. Rivne: NUVHP, 2019. 414 s.
12. Putsenteilo P.R. Analitychne zabezpechennia diialnosti pidpriemstva // *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2015. № 1. S. 168–174.

13. Putsenteilo P.R. Oblikovo-analitychne zabezpechennia diialnosti pidpryiemstva // *Innovatsiina ekonomika*. 2015. № 3. S. 228–233.
14. Skochylias S.M. Analitychne zabezpechennia yak dzherelo informatsii dlia pryiniattia upravlynskykh rishen // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2019. Vyp. 25, Ch. 2. S. 123–127.
15. Khvalchuk I.L., Voloshchuk L.O. Sutnist informatsiino-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia pidpryiemstvom // *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*. 2020. № 1(47). S. 84–90. doi: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2020.10>
16. Iaremko I.Y. Oblikovo-analitychne zabezpechennia yak instrumentarii upravlinnia ekonomichnym rozvytkom pidpryiemstva // *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: Ekonomika ta upravlinnia*. 2022. № 6. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-09-02>
17. *Oblikovo-analitychne zabezpechennia hospodarskoi diialnosti: monohrafiia* / za red. I.F. Balaniuka, N.I. Pylypiv, V.M. Yakubiv. Ivano-Frankivsk: Vydavnytstvo: Drukarnia Foliant, 2014. 292 s.
18. Voronkov D.K., Pohorelov Y.S. *Rozvytok pidpryiemstva: upravlinnia zminamy ta innovatsii: monohrafiia*. Kharkiv: AdvA, 2009. 435 s.
19. Voronkova A.E. *Diahnostyka stanu pidpryiemstva: teoriia i praktyka: monohrafiia*. Kharkiv: VD «INZhEK», 2006. 448 s.
20. Kryvoviazuk I.V., Bozhydarnik T.V. *Kompleksna ekonomichna diahnostyka pidpryiemstva: monohrafiia*. Lutsk: RVV Lutskoho NTU, 2012. 226 s.
21. Melnyk O.H. *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpryiemstv: polikryterialna kontseptsiiia ta instrumentarii: monohrafiia*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
22. Noga I.M., Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka efektyvnosti zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpryiemstvamy // *Biznes Inform.* 2016. № 9. S. 241–245.
23. Pohorelov Y.S. *Otsiniuvannia ta modeliuvannia rozvytku pidpryiemstva: monohrafiia*. Luhansk: Hlobus, 2010. 512 s.
24. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpryiemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
25. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka konkurentospromozhnosti produktsii pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 4. S. 240–246.
26. Skrynkovskyy R.M. Metodychni rekomendatsii do otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti pidpryiemstv // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2011. № 23. S. 62–67.
27. Skrynkovskyy R.M., Kostyuk N.R., Semchuk Z.V., Koropetskyi O.O. Diahnostyka polityky kerivnytstva u sferakh yakosti, sotsialnoi vidpovidalnosti, informatsiinoi bezpeky y okhorony pratsi ta mekhanizm zabezpechennia hidnoi pratsi na pidpryiemstvi // *Biznes Inform.* 2016. № 3. S. 131–137.
28. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpryiemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
29. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk Y.S., Kharuk K.B. Diahnostyka ekonomichnoi stiikosti pidpryiemstva i rol informatsii ta komunikatsii v konteksti stiikosti dynamichnoi rivnovahy, funktsionuvannia i rozvytku // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 3. S. 162–168.
30. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
31. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
32. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Leskiv S.R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovoï i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnostyka materialno-tekhnichnogo zabezpechennia pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 10. S. 250–256.
33. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
34. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514.
35. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>
36. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>

37. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
38. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
39. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
40. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2 P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>
41. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
42. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
43. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. No 3(10). P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
44. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
45. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
46. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

УДК 004:331.5(045)

Шаталова Людмила Семенівна

*кандидат економічних наук, доцент,
старший науковий співробітник відділу розвитку підприємництва
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»*

Shatalova Liudmyla

*PhD in Economics, Associate Professor,
Senior Researcher of the Department of Entrepreneurship Development
State Organization «Institute of Market and Economic & Ecological Researches
of the National Academy of Sciences of Ukraine»*

ORCID: 0000-0003-2671-5138

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9490

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE LABOR MARKET IN MODERN CONDITIONS

Анотація. Вступ. Ринок праці віддзеркалює соціально-економічні процеси, що протікають в конкретних просторово-часових умовах і є критерієм ефективності функціонування національної економіки. Всепоглинаючий характер цифрових технологій, як невід'ємної властивості Індустрії 4.0, робить зміни на ринку праці неминучими. Актуальність дослідження витікає із важливості своєчасного виявлення характеру впливу сучасних цифрових технологій на сферу праці та визначення можливостей співіснування з ними.

Мета. Метою статті є визначення факторів та наслідків впливу сучасних цифрових технологій на ринок праці.

Матеріали і методи. Інформаційними джерелами дослідження є фундаментальні та прикладні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань трансформації ринку праці в умовах цифровізації, а також провідних міжнародних організацій, зокрема, Міжнародної організації праці, Європейського центру розвитку професійної освіти, Європейської Комісії та ін., дані з відкритих джерел. Під час здійснення дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення (для визначення детермінант трансформації ринку праці в сучасних умовах, властивостей сучасних цифрових технологій), системного аналізу (для виділення цифрового ринку праці як окремого сегменту ринку праці), спостереження і логічного узагальнення (при визначенні типів цифрових робочих місць).

Результати. В науковій статті визначено унікальні можливості цифрових технологій, які ніби стискають час і простір функціонування суспільства. Встановлено та охарактеризовано фактори, що формують середовище сучасного ринку праці. Акцентовано увагу на тому, що визначений перелік факторів не є вичерпним і стаціонарним. В статті зазначено, що цифровий ринок праці формується як окремий сегмент ринку праці під впливом інформаційно-комунікаційних технологій шляхом трансформації традиційного робочого місця в цифрове, традиційної зайнятості в цифрову, традиційного процесу труда в цифровий. Охарактеризовано гібридну форму організації праці як новий тренд на ринку праці. Акцентовано увагу на тому, що гібридна праця є ефективною для мотивованих, самодисциплінованих, відповідальних і цілеспрямованих людей розумової праці, а також на тому, що короткострокові вигоди роботодавців можуть бути невилізовані негативними наслідками в довгостроковій перспективі. Зазначено, що на практиці виникають великі диспропорції в розподілі новоствореної доданої вартості між капіталом і працею, що виражається в зниженні розміру реальної заробітної плати в більшості економік світу на фоні росту цін та прибутків протягом останніх шести років.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з дослідженням нових підходів до управління персоналом підприємств в сучасних умовах, мотиваційних механізмів в тому числі.

Ключові слова: цифрові технології, фактори впливу на ринок праці, цифрове робоче місце, цифровий труд, гібридна форма організації праці.

Summary. Introduction. The labor market reflects socio-economic processes occurring in specific space-time conditions and is a criterion for the effectiveness of the functioning of the national economy. The all-absorbing nature of digital technologies, as an integral property of Industry 4.0, makes changes in the labor market inevitable. The relevance of the study stems from the

importance of timely identification of the nature of the impact of modern digital technologies on the field of work and determination of the possibilities of coexistence with them.

Purpose. The purpose of the article is to determine the factors and consequences of the impact of modern digital technologies on the labor market.

Materials and methods. The information sources of the research are fundamental and applied developments of domestic and foreign scientists on the transformation of the labor market in conditions of digitalization, as well as leading international organizations, in particular, the International Labor Organization, the European Center for the Development of Professional Education, the European Commission, etc., data from open sources. During the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization (to determine the determinants of the transformation of the labor market in modern conditions, the properties of modern digital technologies), systematic analysis (to distinguish the digital labor market as a separate segment of the labor market), observation and logical generalization (when defining types of digital workplaces).

Results. The scientific article defines the unique possibilities of digital technologies, which seem to compress the time and space of society's functioning. Factors forming the environment of the modern labor market have been established and characterized. Attention is focused on the fact that the determined list of factors is not exhaustive and stationary. The article states that the digital labor market is formed as a separate segment of the labor market under the influence of information and communication technologies by transforming the traditional workplace into a digital one, traditional employment into a digital one, and the traditional labor process into a digital one. The hybrid form of labor organization is characterized as a new trend in the labor market. Attention is focused on the fact that hybrid work is effective for motivated, self-disciplined, responsible and goal-oriented people of mental work, and also on the fact that the short-term benefits of employers can be offset by negative consequences in the long term. It is noted that in practice there are large disproportions in the distribution of newly created added value between capital and labor, which is expressed in the reduced size of real wages in most economies of the world against the background of the growth of prices and profits during the last six years.

Discussion. Prospects for further research are related to the study of new approaches to personnel management of enterprises in modern conditions, including motivational mechanisms.

Key words: digital technologies, factors affecting the labor market, digital workplace, digital work, hybrid form of labor organization.

Постановка проблеми. Ринок праці займає особливе місце серед інших ринків економічного середовища, оскільки уособлює один із найважливіших факторів виробництва — працю. Безумовна присутність фактору праці в усіх галузях економіки обумовлює віддзеркалення в сфері праці всіх явищ, процесів та тенденцій, властивих національній економіці, в тому сучасних цифрових технологій, як невід'ємної ознаки Індустрії 4.0. Дослідження впливу сучасних цифрових технологій на ринок праці дозволить своєчасно реагувати на виклики, які вони обумовлюють, та ефективно використовувати безмежні можливості, які вони створюють.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні питання функціонування та трансформації ринку праці під впливом цифрових технологій висвітлено в наукових працях видатних вчених, зокрема, Н. А. Азьмук [1], О. А. Грішнєвої [2], А. М. Колода [3], С. І. Туль [4], Хандій [5], О. В. Шкурупій [4], та ін. Крім того, питання трансформації сфери праці постійно знаходяться у фокусі уваги міжнародних організацій, зокрема, Міжнародної організації праці (ІЛО), Європейської комісії (ЄС), Європейського центру розвитку професійної освіти і навчання (Cedefop) та ін. З повагою визнаючи досягнення вищезазначених дослідників у вивченні сутнісних процесів і явищ на ринку праці в сучасних умовах, справедливо зазначити, що питання впливу сучасних цифрових технологій на сферу праці недостатньо вивчено,

що обумовлено глибиною трансформацій, які вони спричиняють.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення факторів та наслідків впливу сучасних цифрових технологій на ринок праці.

Виклад основного матеріалу. Домінанти функціонування сучасного ринку праці лежать у різних площинах (демографічній, освітній, інституціональній, екологічній, соціальній, геополітичній та ін.). Серед усіх факторів особливої уваги заслуговують сучасні цифрові технології Четвертої промислової революції, які нестримно трансформують сферу праці. За даними Світового економічного форуму доля цифрової економіки у складі світового ВВП знаходиться в діапазоні від 4,5 до 15,5% [6]. Сучасні цифрові технології, виступаючи головною рушійною силою економічного розвитку, трансформують продуктивні сили, технологічні процеси, ринки, бізнес-процеси, ієрархічні системи управління і способи мислення людей. Цифровізація знаменує закінчення епохи тяжіння капіталу та технологій до дешевої робочої сили і сприятиме концентрації виробництв в розвинених країнах світу, тобто деіндустріалізації країн, що розвиваються, оскільки її безмежний потенціал здатний забезпечити виконання як фізичної, так і розумової праці, відокремлюючи людину від засобів виробництва і витісняючи із виробничих процесів.

Тяжкі реалії українського суспільства, як наслідку воєнної агресії сусідньої країни, вимагають

стрімкого розвитку, який унеможлиблює, в першу чергу, складна демографічна ситуація і дефіцит трудових ресурсів. За даними Міністерства економіки України, протягом наступних десяти років необхідно додатково залучити 4,5 млн. людей працездатного віку на ринок праці, щоб забезпечити 7% зростання національної економіки щороку [7]. Це надскладна задача в суворій українській реальності, що вимагає розробки ефективних механізмів залучення та утримання людей працездатного віку в Україні, вигідних як для суспільства в цілому, так і для кожної окремої людини. У важких умовах обмеженості часу і ресурсів (в першу чергу трудових) головним інструментом економічного розвитку України мають стати сучасні цифрові технології, які задаватимуть темп і визначатимуть вектор соціально-економічного розвитку українського суспільства.

В 2017 р. вчені Р. Бухт і Р. Хікс визначили характерні риси цифрової економіки, а саме [8]:

- *просторова нерівномірність*. Економічно розвинуті держави світу мають беззаперечні привілеї в порівнянні з менш розвинутими державами. Так, наприклад, на долю США та Китаю припадає більше, ніж 50% світових гіпермасштабованих центрів обробки даних, 94% загальнообсягу фінансування стартапів зі створення штучного інтелекту, 70% найкращих світових дослідників штучного інтелекту, біля 90% ринкової капіталізації світових цифрових платформ [9]. За даними сайту Statista, в 2022 р. в Китаї було інстальовано 290 тис. промислових робо-

тів, в той час як в усьому світі цей показник склав 263 тис., з яких 50 тис. роботів в Японії, 40 тис. — в США, 32 тис. — в Південній Кореї, 26 тис. — в Німеччині, 12 тис. — в Італії, 8 тис. — на Тайвані, 7 тис. — у Франції.

- *прискорені темпи зростання у порівнянні з традиційною економікою*. Цей факт підтверджується стрімким розвитком таких постколоніальних країн, як Малайзія і Сінгапур, який відбувся завдяки якісним трансформаціям на основі цифрових технологій.
- *стимулювання зайнятості*. На сьогоднішній день стає зрозумілим, що цифрові технології стимулюють створення нових робочих місць в нових високотехнологічних секторах економіки, а в традиційних галузях економіки вони сприяють скороченню зайнятості. В розрізі секторів економіки на прикладі економіки США, як флагмана світової економіки, найбільш вразливими до автоматизації є сфери проживання й харчування (понад 70% робочих місць можуть бути автоматизовані), виробництва (до 60%), сільського господарства (до 60%), транспорту (57%), торгівлі (50%) [10]. В умовах дефіциту трудових ресурсів повоєнне відновлення української економіки мають забезпечувати високотехнологічні не трудомісткі види економічної діяльності.

Цифровізація як невід’ємна риса Індустрії 4.0 створює умови для формування цифрового ринку праці як окремого сектору ринку праці (Рис. 1).

Ринок праці як одна із підсистем складної системи національної економіки залежить від великої

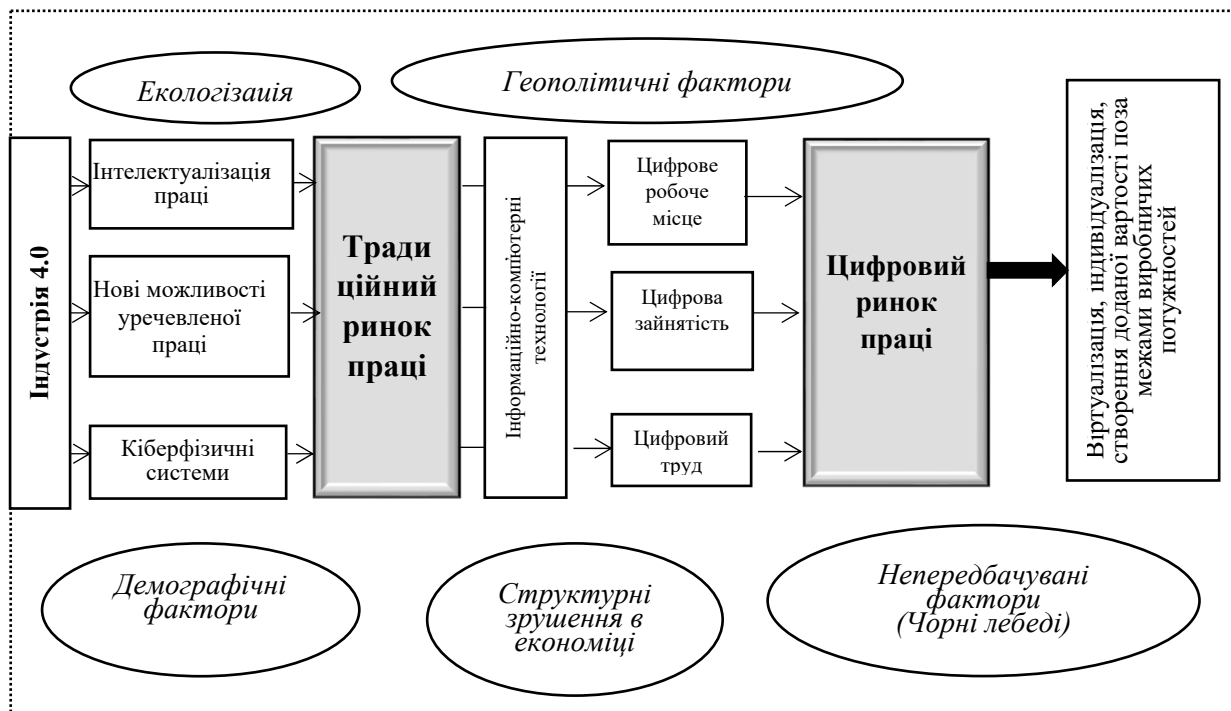


Рис. 1. Фактори впливу на ринок праці
Джерело: власна розробка

кількості факторів, а саме: екологізації, демографічних факторів, структурних зрушень в економіці, геополітичних факторів та факторів, які неможливо передбачити. Очевидно, що зазначений перелік не є вичерпаним і статичним.

Глобальні екологічні проблеми створюють загрози існуванню усього людства, тому сучасні виробничі процеси організовуються таким чином, щоб не нашкодити довкіллю і підвищувати ефективність використання природних ресурсів. В сфері праці збільшується кількість «зелених» робочих місць, які орієнтовані на скорочення ресурсо- та енергоспоживання, обмеження забруднення довкілля, мінімізації рівня відходів, відтворення екосистем, адаптацію до неминучих кліматичних змін. Збільшення «зелених» робочих місць відбувається за рахунок скорочення робочих місць в традиційних видах господарської діяльності. В силу специфіки діяльності саме галузі промисловості та сільського господарства знаходяться під великим впливом екологізації. Це означає підпорядкування великої кількості робочої сили екологічним трендам, оскільки в 2021 р. в Україні 5005,9 тис. осіб або 32,1% населення у віці 15–70 років було зайнято в галузях сільського, лісового, рибного господарств та промисловості [11].

Демографічні фактори мають великий вплив на ринок праці. В контексті даного дослідження важливо акцентувати увагу на зміні поколінь людей. Поступово на ринок праці виходить покоління «цифрових аборигенів» — людей, частиною яких стали сучасні інформаційно-комунікаційні технології і які не уявляють життя без Інтернету. Покоління людей, орієнтованих масове виробництво і чітко алгоритмізовані робочі функції, поступово залишає ринок праці. Їх замінюють молоді люди, які не спроможні виконувати рутинну роботу, але ефективно працюватимуть з великими інформаційними потоками в умовах невизначеності.

Структурні зрушення в національній економіці виражають загальносвітовий тренд і пов'язані зі збільшенням долі сфери послуг — «сервісезацією». На ринку праці зазначений тренд віддзеркалюється переорієнтуванням господарської діяльності на діяльність «на вимогу». Якщо в сфері виробництва можна створювати запаси продукції для стабілізації кон'юнктури ринків, то в сфері послуг запаси створювати неможливо, внаслідок чого активно розвиваються різні форми нестандартної зайнятості.

Вплив Індустрії 4.0 на сферу праці здійснюється через інтелектуалізацію праці, нові можливості засобів виробництва, створення кіберфізичних систем. Інтелектуалізація праці означає збільшення питомої ваги розумових функцій в структурі трудових зусиль працівників. Засоби виробництва, маючи тенденцію до зменшення фізичних розмірів, безмежно розширюють функціональні можливості, забезпечують високий рівень індиві-

дуалізації готової продукції і зростання продуктивності праці. Завдяки створенню кіберфізичних систем забезпечується безперервний зв'язок всіх учасників господарської діяльності (уречевленої та живої праці), що виводить економічні системи всіх рівнів на якісно новий рівень.

Унікальність можливостей сучасних цифрових технологій пов'язана з тим, що вони:

- 1) *розмивають географічні кордони*, завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям;
- 2) *прискорюють швидкість протікання господарської діяльності тобто «стискають» час*, завдяки можливості зменшення кількості посередників, одночасного виконання багатьох операцій, покращення координації різних процесів, що дозволяють забезпечити кіберфізичні системи, технології великих даних;
- 3) *сприяють заміні традиційних ієрархічних зв'язків систем управління горизонтальними*, завдяки технологіям розподілених реєстрів і технологіям великих даних;
- 4) *створюють віртуальні середовища з цифровими копіями фізичних об'єктів*, завдяки технологіям віртуальної і доповненої реальності;
- 5) *розмивають кордони робочого простору*, завдяки створенню кіберфізичних систем і хмарних технологій;
- 6) *сприяють індивідуалізації виробництва*, завдяки технологіям 3-вимірного друку.

Змінюючи середовище існування сучасної людини, вони обумовлюють необхідність якісних змін самої людини. Останні пов'язані із здатністю співіснувати з «розумними» засобами праці, цифровими технологіями, опанувати нові робочі функції і, як наслідок, нові професії.

Формою прояву трансформацій в сфері праці під впливом інформаційно-комунікаційних технологій виступають зміни в організації робочого місця, графіку роботи, соціально-трудових відносинах [12; 13], внаслідок яких створюються цифрові робочі місця, цифровий труд, цифрова зайнятість, які закладають підвалини для формування цифрового ринку праці.

Цифрове робоче місце — це віртуальний еквівалент фізичного робочого місця, який включає в себе всі технології, що дозволяють працювати з документами, виконувати завдання, спілкуватися та взаємодіяти з колегами, не перебуваючи поруч, а поза межами офісу [14]. Невід'ємними елементами цифрових робочих місць стають цифрові контракти з цифровим підписом, електронне діловодство, електронні трудові книжки, електронні портфоліо робітників тощо.

В залежності від ступеню залежності від інформаційно-комунікаційних технологій виділяють цифрові робочі місця таких типів [15]:

- *Робочі місця з інтенсивним використанням інформаційно-комунікаційних технологій*. Вони

- пов'язані з інформаційно-цифровими технологіями і не можуть існувати без відповідних цифрових сервісів, продуктів або технологій. Наприклад, розробники програмного забезпечення, системні адміністратори, 3D аніматори.
- *Робочі місця, залежні від інформаційно-цифрових технологій.* Вони передбачають використання цифрових технологій, проте домінуючими залишаються навички зі сфер діяльності, не пов'язаних з інформаційно-комунікаційними технологіями. Наприклад, співробітники банків, страхові агенти тощо.
 - *Робочі місця з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.* Вони передбачають використання цифрових технологій, але їх все ще можна виконувати без техніки (хоча і за рахунок зниження продуктивності або погіршення якості). Наприклад, бухгалтери, вчителі, медичні працівники, водії та ін.

Цифровий труд є уособленням створення додаткової вартості поза сферою виробництва і зближення працівників із засобами виробництва.

Цифрова зайнятість — корисна і доцільна діяльність економічно активного населення за допомогою використання інформаційно-комп'ютерних технологій, результатом якої є інформаційний продукт, а сама діяльність спрямована на задоволення суспільних і особистих потреб і є економічно вигідною як для працівників, так і роботодавців. Пропозиція робочої сили і попит фіксуються на спеціальних онлайн-платформах, де також формуються умови найму, оплати і оцінка результатів праці [16, с. 51].

Зазначені вище фактори створюють середовище для формування цифрового ринку праці як специфічного сегменту глобального ринку праці, на якому формуються дистанційно попит і пропозиція на трудові цифрові послуги, при цьому

взаємодія його суб'єктів відбувається винятково з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій [16, с. 51]. Особливості цифрового ринку праці визначені в роботі [17], в якій, зокрема, мова йде про формування цифрової зайнятості, глобальний гнучкий і динамічний характер ринку праці, підвищення рівня конкурентоспроможності, високий рівень залучення до ринку праці молодіжного сегменту економічно активного населення.

Одним із трендів сучасного ринку праці стало запровадження гібридної моделі організації праці, яка передбачає суміщення офлайн і онлайн режимів праці. Такі компанії, як Google, British Petroleum, Barclays and Microsoft, заявили про наміри впровадження гібридних моделей праці в довгостроковій перспективі.

Умовно можна виділити певні модифікації гібридної праці, які представлено в Табл. 1.

Гібридна модель роботи є ефективною для мотивованих, самодисциплінованих, відповідальних і цілеспрямованих людей розумової праці. Для працівників за рахунок економії часу на дорогу створюються можливості для збільшення робочого часу, а для роботодавців — для економії витрат на утримання робочих місць. SWOT-аналіз гібридної форми організації праці представлений на Рис. 2.

Заради справедливості слід зазначити, що короткострокові вигоди, які отримують роботодавці при застосуванні гібридної моделі праці, обумовлюють можливі негативні наслідки в довгостроковій перспективі. Останні пов'язані з ризиками: — неефективної роботи за межами приміщень роботодавців, оскільки обмеженість матеріальних можливостей обумовлює неспроможність облаштування комфортного робочого простору в домашніх умовах у порівнянні з можливостями роботодавця;

Таблиця 1

Типи гібридної моделі організації праці

Тип моделі	Сутність	Недоліки та переваги	Компанії, що застосовують
Гнучка	Працівник самостійно складає графік онлайн та офлайн роботи, який може бути динамічним	Відсутність узгодженості між працівниками, що може сприяти зниженню ефективності діяльності всього колективу	Cisco
Фіксована	Роботодавець складає графік онлайн та офлайн роботи, який є незмінним	Недостатня гнучкість для працівників, яка має позитивний вплив на підвищення ефективності діяльності всього колективу на основі більшого рівня узгодженості	American Express
Гібридна модель праці з пріоритетом офлайн праці	Офлайн праця складає більшу частину робочого часу	Достатній рівень взаємодії працівників з більшою особистою самостійністю	Google
Гібридна модель праці з пріоритетом віддаленої праці	Віддалена праця складає більшу частину робочого часу	Низький рівень взаємодії працівників, що може сприяти зниженню ефективності їх діяльності	Twitter

Джерело: узагальнено автором на основі [9]



Рис. 2. SWOT-аналіз гібридної форми організації праці

- витоку конфіденційної інформації про діяльність роботодавця зацікавленим недобросовісним сторонам;
- обмеженістю контролю за діяльністю працівників з боку роботодавців.

Під впливом цифровізації відбуваються зміни в організації процесу праці, що вигідні працівникам з точки зору зручності і гнучкості. Роботодавці погоджуються на поступки у відповідності до вимог часу, оскільки отримують можливості зменшення витрат на оплату праці.

Одним із найважливіших параметрів ринку праці є оплата праці. З теоретичної точки зору капітал завжди спрямований на підвищення прибутку, яке забезпечує зростання продуктивності праці. Цифровізація виступає інструментом підвищення ефективності використання обмежених ресурсів (часу в тому числі). Проте на практиці виникають великі диспропорції в розподілі новоствореної доданої вартості між капіталом і працею. У звіті UNCTAD зазначається, що протягом останніх шести років мало місце зниження розміру реальної заробітної плати в більшості економік світу на фоні росту цін та прибутків [18]. В країнах Європи погодинна оплата праці в основному має тенденцію до зниження.

Фокусуючи увагу на розмірі оплати праці в різних видів економічної діяльності, можна стверджувати, що в галузі інформації та телекомунікації оплата праці значно вище середньої заробітної

плати. В Україні в січні 2022 р. при середній заробітній платі в економіці 14577 грн, в галузі інформації та телекомунікації її рівень становив 27198 грн [19], що відповідає загальносвітовій тенденції. Європейський центр розвитку професійної підготовки (Cedefop) виявив, що погодинна заробітна плата працівників, які працюють із передовими навичками в сфері інформаційно-комунікаційних технологій, на 3,7% вища порівняно з тими, хто працює з базовими навичками інформаційно-технологічних технологій. Погодинна оплата праці тих, хто зайнятий на роботах, які не вимагають навичок інформаційно-технологічних технологій, приблизно на 8% нижча [20].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Цифровізація є інструментом побудови нової архітектури суспільного життя і, сфери праці в тому числі. Цифрові технології наче стискають час і простір, в яких функціонує суспільство. Створюючи необмежені можливості для росту продуктивності праці, вони роблять серйозні виклики. Зокрема, потребують вирішення питання нормативно-правового регулювання господарської діяльності та розробки ефективних мотиваційних механізмів в умовах цифровізації. Платою за певні вигоди роботодавців та працівників в нових умовах господарювання, виступають посилення диспропорцій в соціально-економічних процесах і розподілі новоствореної доданої вартості. Від успішного вирішення зазначених питань залежатиме майбутній добробут усього суспільства.

Література

1. Азьмук Н. А. Трансформація процесу праці в інформаційній економіці. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 217–222. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/faef8c14-3731-4f64-8b1e-2d4986c3891c> (дата звернення: 16.09.2023).
2. Грiшнова О. А. Світовий і український ринок праці у сфері веб-технологій: порівняльна оцінка привабливості професій. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 59–68.
3. Колот А. М., Гнибіденко І. Ф., Герасименко О. О. Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку : монографія / за ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2015. 336 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/bac2f0a6-fa41-4f6f-8f6f-49cc76ab4e5a> (дата звернення: 16.09.2023).
4. Туль С. І., Шкурупій О. В. Діджиталізація світового ринку праці : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2020. 302 с.
5. Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 181–188. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/161156?show=full> (дата звернення: 15.10.2023).
6. The Global Information Technology Report 2016. *World Economic Forum and INSEAD*. 2016. 290 p. URL: <http://surl.li/olqgu> (дата звернення: 22.10.2023).
7. Ільченко Л. Наступні 10 років Україні доведеться шукати 4,5 млн. працівників. *Економічна правда: веб-сайт*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/07/14/702223/> (дата звернення: 05.11.2023 р.)
8. Bukh R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *Global Development Institute working papers*. 2017. No. 68. URL: <https://diodeweb.files.wordpress.com/2017/08/diwpkpr68-diode.pdf> (дата звернення: 05.10.2023).
9. Digital Economy Report 2021. *United Nations Conference on Trade and Development*. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_overview_en_0.pdf (дата звернення: 16.11.2023)
10. Radu S. Top Industries To Be Changed by Automation. *U.S. News*. 2018. URL: <https://www.usnews.com/news/best-countries/slideshows/most-likely-industries-to-be-changed-by-automation> (дата звернення: 05.11.2023)
11. Робоча сила України 2021 р. *Державна служба статистики України: вебсайт*. Київ, 2022. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_RS_2021.pdf (дата звернення: 05.12.2023)
12. Shatalova L. S. Directions of the influence of digital technologies on the field of work in the context of global and national dimensions. *Economic innovations*. 2022. Vol. 24, № 4(85). P. 173–181. URL: <https://ei-journal.com/index.php/journal/article/view/1299/503> (дата звернення: 11.11.2023)
13. Уманець Т. В., Шаталова Л. С. Формування нових форм нестандартної зайнятості населення в умовах цифровізації. *Concepts for the Development of Society's Scientific Potential: the Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference (19–20 November)*. Prague, 2022. № 27(133). P. 32–46.
14. Руденко Ю. Цифрове робоче місце (Digital Workplace) як віртуальний еквівалент фізичного робочого місця. *Юрист&Закон: електронне видання*. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA015199 (дата звернення: 10.11.2023).
15. Sanz L. F. Digital Jobs: a deep-dive. *Digital Skills and Jobs Platform*. 2023. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/briefs/digital-jobs-deep-dive> (дата звернення: 05.11.2023).
16. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Київ : Центр Разумкова, 2020. 274 с.
17. Азьмук Н. Сущность, особенности и функции цифрового рынка труда. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. № 5(170). С. 38–43.
18. Trade and Development report 2023. *United Nations Conference on Trade and Development*. URL: <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-2023> (дата звернення: 05.12.2023)
19. Середня заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності за місяць у 2022 році. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html (дата звернення: 08.12.2023).
20. Mandl I. Employment impact of digitalisation. *Eurofound*. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/employment-impact-digitalisation#s-208> (дата звернення: 15.10.2023).

References

1. Azmuk, N. A. (2014). Transformatsiia protsesu pratsi v informatsiinii ekonomitsi [Transformation of the labor process in the information economy]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka — Social and labor relations: theory and practice*, 2, 217–222 [in Ukrainian].
2. Grishnova, O. A. (2018). Svitovyi i ukrainskyi rynek pratsi u sferi veb-tekhnohii: porivnialna otsinka pryvablyvosti profesii [The world and Ukrainian labor market in the field of web technologies: a comparative assessment of the attractiveness of professions]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka — Social and labor relations: theory and practice*, 1, 59–68 [in Ukrainian].

3. Kolot, A.M. (Ed.). (2015). Sotsialno-trudovi vidnosyny zainiatosti: suchasni tendentsii, vyklyky, shliakhy rozvytku: monohrafiia [Social and labor relations of employment: modern trends, challenges, ways of development: a monograph]. Kyiv: KNEU. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/items/bac2f0a6-fa41-4f6f-8f6f-49cc76ab4e5a> [in Ukrainian].
4. Tul, S.I., & Shkurupii, O.V. (2020). Didzhytalizatsiia svitovoho rynku pratsi: monohrafiia [Digitization of the world labor market: a monograph]. Poltava: PUET [in Ukrainian].
5. Khandiy, O.O., & Shamileva, L.L. (2019). Vplyv tsyfrovyykh transformatsii na ekonomiku ta sferu pratsi: sotsialno-ekonomichni ryzyky ta naslidky [The impact of digital transformations on the economy and the sphere of work: socio-economic risks and consequences]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu — Economic Herald of Donbass*, 3(57), 181–188. doi: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-181-188 [in Ukrainian].
6. The Global Information Technology Report 2016. (2016). *World Economic Forum and INSEAD*. Retrieved from <http://surl.li/olqgu>
7. Ilchenko, L. Nastupni 10 rokiv Ukraini dovedetsia shukaty 4,5 mln pratsivnykiv [Over the next 10 years, Ukraine will have to look for 4.5 million workers]. (2023). *Ekonomichna pravda — Economic Pravda*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/2023/07/14/702223/> [in Ukrainian].
8. Bukh, R., & Heeks, R. (2017). Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *Global Development Institute working papers*, 68. Retrieved from <https://diodeweb.files.wordpress.com/2017/08/diwp68-diode.pdf>
9. Digital Economy Report 2021. (2021). *United Nations Conference on Trade and Development*. Retrieved from https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_overview_en_0.pdf
10. Radu, S. (2018). Top Industries To Be Changed by Automation. *U.S. News*. Retrieved from <https://www.usnews.com/news/best-countries/slideshows/most-likely-industries-to-be-changed-by-automation>
11. Robocha syla Ukrainy 2021 r. [Labor force of Ukraine in 2021]. (2022). *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy — State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_RS_2021.pdf [in Ukrainian].
12. Shatalova, L.S. (2022). Directions of the influence of digital technologies on the field of work in the context of global and national dimensions. *Economic innovations*, 4(85), 173–181. Retrieved from <https://ei-journal.com/index.php/journal/article/view/1299/503>
13. Umanets, T.V., & Shatalova, L.S. (2022). Formuvannia novykh form nestandardnoi zainiatosti naselennia v umovakh tsyfrovizatsii [The formation of new forms of non-standard employment of the population in the conditions of digitalization]. *Concepts for the Development of Society's Scientific Potential: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference*, Prague, 27(133), 32–46 [in Ukrainian].
14. Rudenko, Yu. (2021). Tsyfrova robocha mistse (Digital Workplace) yak virtualnyi ekvivalent fizychnoho robochoho mistsia [Digital Workplace as a virtual equivalent of a physical workplace]. *Yuryst&Zakon — Lawyer&law*. Retrieved from https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA015199 [in Ukrainian].
15. Sanz, L.F. (2023). Digital Jobs: a deep-dive. *Digital Skills and Jobs Platform*. Retrieved from <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/briefs/digital-jobs-deep-dive>
16. Pyshchulina, O. (2020). Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty [Digital economy: trends, risks and social determinants]. Kyiv: Razumkov Center [in Ukrainian].
17. Azmuk, N. (2015). Sushchnost, osobennosti i funktsii tsyfrovogo rynku truda [The essence, features and functions of the digital labor market]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka — Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University*, 5(170), 38–43 [in Russian].
18. Trade and Development report 2023. (2023). *United Nations Conference on Trade and Development*. Retrieved from <https://unctad.org/publication/trade-and-development-report-2023>
19. Serednia zarobitna plata shtatnykh pratsivnykiv za vydamy ekonomichnoi diialnosti za misiats u 2022 rotsi [Average salary of full-time employees by type of economic activity per month in 2022]. (2022). *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy — State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html
20. Mandl, I. Employment impact of digitalisation. *Eurofond*. Retrieved from <https://www.eurofound.europa.eu/en/employment-impact-digitalisation#s-208>

Шиманович Павло Олегович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Shymanovych Pavlo

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0000-0001-8622-5726

Крілик Богдан Богданович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Krilyk Bohdan

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0000-0002-4042-9843

Якубець Мар'ян Романович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Yakubets Marian

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0007-9244-2197

Волос Максим Вікторович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Volos Maksym

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0002-4178-5556

Романинець Олександр Вікторович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Romanynets Oleksandr

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0007-6472-4242

Цісінський Мирон Миколайович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Tsisinskyi Myron

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0009-8640-3372

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9382

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
ЕКОНОМІКИ**

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

Анотація. У статті розкрито особливості стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки. Виявлено, що під впливом науково-технічного прогресу всі фактори, що впливають на формування стратегії розвитку підприємств, швидко змінюються. Визначено, що для досягнення певних цілей необхідно оновити методи стратегічного управління та розробити нові методи, механізми та фінансово-інвестиційні інструменти підтримки управлінських рішень. Встановлено, що основними продуктами цифрової економіки є ті самі товари та послуги, що й у традиційній економіці, але надаються за допомогою цифрових систем, таких як комп'ютерне обладнання та глобальний Інтернет. З'ясовано, що цифрова трансформація підприємства – це впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси, що має на увазі не тільки встановлення найсучаснішого обладнання чи програмного забезпечення, а й принципову зміну підходу до управління, корпоративної культури та зовнішніх комунікацій. Зазначено, що при формуванні стратегії необхідно враховувати все, що стосується цифровізації діяльності в нових умовах ведення бізнесу. Виявлено, що ефективна стратегія розвитку підприємства має бути спрямована на підвищення ринкової вартості за рахунок ефективного управління, підвищення прибутковості за рахунок фінансової стабільності та забезпечення конкурентної переваги підприємства. Зроблено акцент на тому, що однією з проблем, яка сьогодні існує на підприємствах, є проблема забезпечення безперервності інноваційного розвитку. Виділено особливості розробки ефективної стратегії розвитку підприємства в конкурентному середовищі. Виявлено, що ефективне стратегічне управління повинно вирішувати питання впровадження технічних стандартів і сумісності. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи діагностики стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки.

Ключові слова: підприємство, бізнес-цілі, ефективність, бізнес-процеси, управлінські рішення, цифрові технології, стратегічний розвиток підприємства, цифровізація економіки.

Summary. The article reveals the features of strategic management of enterprise development in the context of digitalization of the economy. It has been established that, under the influence of scientific and technological progress, all factors influencing the formation of an enterprise development strategy are rapidly changing. It has been determined that in order to achieve goals it is necessary to update strategic management methods and develop new methods, mechanisms and financial and investment tools to support management decisions. It has been established that the main products of the digital economy are the same goods and services as in the traditional economy, but are provided through digital systems such as computer equipment and the global Internet. It was found that the digital transformation of an enterprise is the introduction of the latest technologies into business processes, implying not only the installation of modern equipment or software, but also a fundamental change in the approach to management, corporate culture and external communications. When forming a strategy, it is necessary to take into account everything related to the digitalization of activities in the new business conditions. It has been established that an effective enterprise development strategy should be aimed at increasing market value through effective management, increasing profitability through financial stability and ensuring the competitive advantage of the enterprise. The emphasis is placed on the fact that one of the problems existing in enterprises today is the problem of ensuring the continuity of innovative development. The features of developing an effective enterprise development strategy in a competitive environment are highlighted. It has been established that effective strategic management must address the issue of introducing technical standards and compatibility. All this must be taken into account in the future of further research in the context of improving the system for diagnosing the strategic development of an enterprise in the context of digitalization of the economy.

Key words: enterprise, business goals, efficiency, business processes, management solutions, digital technologies, strategic development of the enterprise, digitization of the economy.

Постановка проблеми. Сьогодні Україна перебуває на унікальному етапі розвитку, де може зробити так званий «цифровий стрибок» у ключових сферах економіки. Це означає швидкий перехід на новий рівень розвитку в цих сферах, минаючи проміжні етапи і кілька поколінь технологій і відразу починаючи використовувати сучасні системи.

Усе це доводить, що світ, у якому функціонують підприємства, змінюється, і вони повин-

ні адаптуватися до цифрової трансформації, щоб завоювати нові ніші. Довгострокове ефективне стратегічне управління розвитком є загальнови-знаною технікою забезпечення адекватної реакції підприємства на розвиток та активне поширення нових цифрових технологій у світі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впливу цифровізації економіки на стратегічне управління розвитком підприємств є предметом

досліджень багатьох вчених і практиків, зокрема ґрунтовні дослідження у цьому напрямку здійснили: К. Бужимська [1], Л. Вербівська [2], К. Вергал [3], З. Гвініашвілі [4], Н. Горобець [5], Т. Гринько [6], Л. Калініченко [7], М. Кіржецька [8], С. Кольяденко [9], О. Пащенко [10], П. Смірнова [11], І. Токмакова [12] та інші. Поряд з тим, враховуючи при цьому наявні результати досліджень у працях [1–31], з'ясовано, що не до кінця вивчені, особливо з практичної точки зору, є питання, які стосуються особливостей стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні підприємства обирають шлях цифровізації розвитку як єдиний спосіб відповідати умовам нестримно мінливого середовища навколо них. У результаті цифрова трансформація економіки змінює кожного підприємства.

У зв'язку з широким розповсюдженням цифрових технологій, економічне зростання та розвиток сучасних підприємств сьогодні визначається часткою продуктів і пристроїв, що містять у собі передові знання та сучасні технології. Якщо в індустріальній економіці вдосконалення продукції досягається шляхом застосування нових знань до природних ресурсів, обладнання та робочої сили, то їх розвиток в умовах цифрової трансформації зовнішнього середовища забезпечується застосуванням нових знань. Таким чином, під впливом науково-технічного прогресу всі фактори, що впливають на формування стратегії розвитку підприємств, швидко змінюються, тому виявлення характеру та особливостей таких впливів та нових алгоритмів визначення відповідних стратегій розвитку є актуальним дослідженням.

Стратегічне управління розвитком підприємства — це динамічний процес, який використовує потенціал підприємства для досягнення довгострокової конкурентної переваги на ринку шляхом своєчасного коригування операційних цілей у відповідь на зовнішні зміни навколишнього середовища через інноваційний напрям, зростання масштабів бізнесу, реструктуризацію підприємства чи управління кризою розвитку тощо [10].

Сутність стратегії розвитку слід виражати в якісних змінах і вдосконаленнях ключових елементів корпоративного управління для забезпечення ефективного функціонування та конкурентоспроможності, які реалізуються у створенні та реалізації всіх умов і заходів у рамках єдиної корпоративної політики щодо корпоративного управління.

Цифровізація або перехід до цифрової економіки суттєво змінила рамкові умови для підприємств в усіх секторах. Це створює не лише загрози, а й нові можливості для розвитку бізнесу.

Доступ до новітніх технологій, особливо можливість використовувати інструменти цифрового маркетингу, підвищена швидкість і точність бізнес-процесів — все це стало реальністю завдяки цифровізації. У цих ситуаціях відсутність стратегії та грамотного менеджменту може стати слабкою стороною підприємства для ефективної реалізації свого потенціалу в умовах цифрової економіки. Зрештою, стратегічне управління є метою, яка забезпечує конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємства в епоху цифровізації. Для досягнення певних цілей необхідно оновити методи стратегічного управління та розробити нові методи, механізми та фінансово-інвестиційні інструменти підтримки управлінських рішень. Це забезпечує досягнення встановлених стратегічних цілей, у тому числі реалізацію якісно підготовлених стратегічних планів [6].

Цифрова економіка тісно переплітається з традиційною економікою, що робить її дедалі складнішим чітке розмежування. Основними продуктами цифрової економіки є ті самі товари та послуги, що й у традиційній економіці, але надаються за допомогою цифрових систем, таких як комп'ютерне обладнання та глобальний Інтернет. Це має перевагу у зниженні операційних витрат і підвищенні ефективності та конкурентоспроможності за рахунок покращення доступу до певних ринків не лише для великих підприємств, але й для звичайних користувачів. Відмінною рисою цифрової економіки є не продаж товарів і послуг, а їх зв'язок з економікою на вимогу, де до них можна отримати доступ у той самий момент, коли це буде потрібно. Замовлення приймаються онлайн і обробляються офлайн. Переваги економіки на вимогу включають: можливість швидко отримати потрібні послуги або продукти, зменшення витрат кінцевих споживачів за рахунок скорочення кількості посередників, полегшення доступу постачальників товарів і послуг до користувачів.

Цифрова трансформація підприємства — це впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси. Такий підхід має на увазі не тільки встановлення найсучаснішого обладнання чи програмного забезпечення, а й принципову зміну підходу до управління, корпоративної культури та зовнішніх комунікацій. В результаті підвищується продуктивність праці окремих співробітників і задоволеність клієнтів, а підприємство отримує репутацію прогресивного та сучасного представника бізнесу [11].

Цифрова трансформація зазвичай означає стрес для підприємства та може спричинити опір серед співробітників. Тому при формуванні стратегії необхідно враховувати все, що стосується цифровізації діяльності в нових умовах ведення бізнесу. Водночас цифрові технології самі по собі пропонують нові можливості, які можуть істотно змінити

традиційні бізнес-стратегії підприємства. Усі підприємства повинні спочатку визначити свої технологічні та цифрові пріоритети, а потім розробити стратегію для досягнення своїх цілей у мінливих цифрових умовах і відповідних бізнес-моделях [4].

Розробка ефективної стратегії є важливим питанням успішного розвитку підприємства. Для досягнення та реалізації основних цілей необхідно враховувати характер функціонування підприємства, галузеву приналежність, специфіку конкурентного ринкового середовища, розвиток інформаційних технологій та постійно зростаючі вимоги споживачів до якості продукції. Ефективна стратегія розвитку підприємства має бути спрямована на підвищення ринкової вартості за рахунок ефективного управління, підвищення прибутковості за рахунок фінансової стабільності та забезпечення конкурентної переваги підприємства [2].

Розробляючи план дій стратегічного розвитку бізнесу на основі цифрової трансформації, кожне підприємство повинно вирішити кілька фундаментальних технологічних викликів. По-перше, це прискорення та спрощення бізнес-процесів за допомогою засобів програмування, автоматизації та віртуалізації систем комп'ютерної інфраструктури. По-друге, це забезпечення прозорості і передбачуваності процесів, що відбуваються в інфраструктурі та додатках. Для цього потрібна розподілена архітектура аналітичних інструментів і рішень у сфері промислового Інтернету речей. По-третє, це зниження собівартості виробництва та уникнення простоїв обладнання при підвищенні якості, продуктивності праці та коефіцієнта використання виробленої продукції. Водночас забезпечення безпеки залишається ключовим елементом будь-якої цифрової трансформації. Недостатня увага питанням захисту інформації може призвести до втрати підприємством всіх потенційних переваг [12].

Важливо пам'ятати, що нові технології залишаються передовими набагато довше, ніж пристрої. Однією з проблем, яка сьогодні існує на підприємствах, є проблема забезпечення безперервності інноваційного розвитку. При цьому керівництво підприємства змушене обирати таку стратегію, здійснюючи аналіз зовнішніх можливостей і загроз, внутрішніх сильних і слабких сторін, а також оцінки всіх альтернатив і варіантів.

У результаті аналізу внутрішнього середовища оцінюється стратегічний потенціал в рамках поставлених цілей. Після аналізу перелік сильних і слабких сторін підприємства стає більш зрозумілим. Сильні сторони є можливим центральним фактором успіху. У зв'язку з цим, для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства в конкурентному середовищі передбачено:

1) визначення основних ознак розвитку підприємств та відповідних стратегій розвитку;

2) розробка прийнятної моделі управління процесом формування та вибору раціональних стратегій розвитку підприємств, що працюють на внутрішньому та зовнішньому ринках в умовах змін зовнішнього середовища;

3) розробка методичних рекомендацій щодо визначення альтернатив стратегічного розвитку підприємств в конкурентному середовищі; для вирішення поставлених завдань необхідно уточнити методичні основи за такими напрямками:

- ідентифікація ознак діяльності підприємства в конкурентних умовах;
- виявлення проблемних проблем раціонального управління процесом розвитку підприємства в конкурентному середовищі.
- обґрунтування раціональних та стратегічних рішень розвитку з урахуванням виявлення та використання резервів їх розвитку потенціалу;
- економічна оцінка ефективності стратегічних рішень у розвитку підприємства з урахуванням факторів ризику, що виникають внаслідок змін зовнішнього середовища [7].

Оскільки мова йде про цифрові технології, які сприяють розвитку підприємства у цифровій економіці та мінливому зовнішньому середовищі, бажано розглядати категорію «цифрова стійкість» як один із загальних факторів конкурентоспроможності підприємства. Цифрова стійкість — це здатність підприємства продовжувати функціонувати та розвиватися збалансовано в середньостроковій та довгостроковій перспективі, використовуючи цифрові технології та платформи для досягнення максимальних бізнес-результатів. Цифрова стійкість спрямована на підвищення точності, оптимізації та стратегічних вимог, дозволяючи підприємствам адаптувати процеси, реорганізувати виробництво та здійснювати цільові інвестиції в цифрові технології. Цифровізація є невід'ємною частиною корпоративного розвитку та підтверджує справедливість представлення цифрової сталості як одного з ключових компонентів сталого розвитку. Для загальної стійкості підприємства всі компоненти взаємозалежні, а стійкість безпосередньо залежить від стійкості кожного окремого блоку. Усі представлені компоненти стійкості спрямовані на динамічне та гармонійне поєднання типів організаційного розвитку. Оскільки кожне підприємство має свої функціональні особливості, це також визначає унікальність стратегії його розвитку. Основна мета стратегічного менеджменту — розробка та впровадження довгострокових стратегій, які дозволяють підприємствам адаптуватися до змін у цифровій економіці та ефективно використовувати нові можливості [9].

Стратегічне управління в епоху цифровізації вимагає нових підходів. Ефективне стратегічне управління повинно вирішувати питання впровадження технічних стандартів і сумісності. Це

забезпечує сумісність і взаємодію різних цифрових систем і платформ, що сприяє ефективному використанню технологій і дозволяє уникнути надмірної фрагментації, яка вимагає ретельного аналізу даних. Великі обсяги даних, що генеруються цифровими технологіями, мають великий потенціал для виявлення нових тенденцій, поведінки споживачів і можливостей для оптимізації бізнес-процесів [1].

Підприємства не можуть розробити стратегію без оцінки реального потенціалу цифрових технологій і їх здатності отримати необхідні навички та ресурси. І навпаки, підприємства не можуть впроваджувати кожен новий компонент цифрових технологій без стратегічного плану їх використання. Таким чином, у міру переходу підприємства на цифрові технології зростає ймовірність значних оновлень стратегії. Стратегічний менеджмент в епоху цифрової трансформації вимагає нових знань і навичок. Тому важливо інвестувати в навчання та розвиток робочої сили та організувати навчання цифровим навичкам та інноваційному мисленню. Зрештою, стратегічне управління цифровою економікою має бути постійним процесом, який вимагає постійного оновлення та адаптації. Підприємства повинні готуватися до змін і швидко реагувати на нові можливості та виклики, які несе цифрове майбутнє. Для забезпечення конкурентних переваг та успіху в умовах цифровізації економіки потрібні вдосконалені стратегії розвитку та інноваційні можливості [6].

Механізми стратегічного управління підприємствами, ефективно розроблені в руслі цифровізації, мобілізують використання науково-технологічного, інноваційного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу. Удосконалення стратегії підприємства створює можливість підтримувати операційну стабільність у невизначених ситуаціях, коли конкуренція може зосередитися на неочікуваних аспектах бізнесу, таких як процес продажу або оплати за поставлені продукти та інші бізнес-процеси. Водночас цифрові технології самі по собі пропонують нові можливості, які можуть істотно змінити традиційні бізнес-стратегії підприємства. Тому потрібно вирішити, які елементи стратегії необхідно оновити або переробити через вплив цифровізації та інших технологічних змін. Тому, коли на ринок виходить нова технологія, підприємства повинні вирішити, чи будуть (і якщо так, то наскільки) вони адаптувалися до нової ситуації та оцінити ризики технологічних змін і небезпеку проривних інновацій. Крім того, необхідно враховувати, що цифрові технології мають потенціал для підвищення продуктивності. Тому стратегія має насамперед передбачати рішення, пов'язані з організаційними змінами [3].

Процес впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств має відбуватися без-

перервно та регулярно шляхом реалізації послідовних етапів: пошук нових ідей, технологій та рішень; технічний дозвіл органу контролю; застосування технології на рівні підприємства; оцінка ефективності та повернення інвестицій на основі використання ІТ-технологій.

При генерації ідей щодо впровадження цифрових інновацій в процес управління підприємством визначаються конкретні технології виробництва, адаптуються технології та технологічні рішення, а потім випускаються в зону оперативного управління. Оскільки підтверджено ефективність використання ІТ-технологій, відбувається їх масове впровадження та за досягнутими результатами проводиться оцінка економічної ефективності цифровізації процесів. При цьому оцінка доцільності впровадження тих чи інших інформаційних технологій на підприємстві включає з'ясування можливостей підприємства через аналіз його ресурсної бази та стратегічних інноваційних потреб, а також оцінку досягнутих результатів, результативності та ефективності впровадження [8].

Вирішено, що розробка ефективних механізмів стратегічного управління бізнес-процесами підприємства має базуватися на синхронізації цифрових технологій та стратегічного планування з урахуванням ресурсної бази, ринкових можливостей та обмежень. Удосконалення управління бізнес-процесами виробництва, маркетингу та логістики шляхом впровадження інноваційних інформаційних технологій у корпоративну стратегію посилює активізацію внутрішніх можливостей та сприятиме більш ефективному функціонуванню інформаційного простору підприємства. За умов виконання цих умов підприємства зможуть вийти на якісно новий рівень функціональності.

Стратегічний напрямок розвитку комп'ютерного бізнесу має передбачати законодавче забезпечення, відповідну цифрову інфраструктуру, усунення цифрового розриву порівняно з іншими секторами економіки, створення належних умов для використання мережевих інструментів, цифрової безпеки та нормативної доступності [9].

Стратегічний напрямок розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання має ґрунтуватися на потенційній готовності до впровадження сучасних технологій. Конкурентоспроможність підприємств у довгостроковому прогнозі повинна формуватися через цифровізацію операційних бізнес-процесів, оптимізацію та економію матеріалів, технологій та інших ресурсів, систематизацію та групування даних, скорочення витрат, пов'язаних із накопиченням та використанням інформації [5].

У цифровому середовищі стратегічний підхід до управління став дуже важливим для підприємств. Цифрова трансформація — це інтеграція цифрових технологій у діяльність підприємства, що тягне за

собою подальші зміни бізнес-процесів (наприклад, перехід від традиційних форм сприйняття об'єктів і процесів до форм інформації).

Цифрова трансформація вимагає змін у поведінці менеджерів, у способі мислення менеджерів, у їхньому ставленні до ризику, а також формування нових підходів до робочих процесів, тобто готовності приймати рішення в умовах невизначеності та постійних змін у зовнішнього середовища. У таких ситуаціях гнучкість і швидкість стають ключовими аспектами успіху бізнесу в середовищі цифрової трансформації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в результаті проведених досліджень розкрито особливості стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки; виявлено швидкозмінність факторів,

що впливають на формування стратегії розвитку підприємств, під впливом цифровізації економіки; визначено основні продукти цифрової економіки; розкрито сутність поняття «цифрова трансформація підприємства». Результати дослідження дозволяють відзначити, що при формуванні стратегії необхідно враховувати все, що стосується цифровізації діяльності в нових умовах ведення бізнесу. Ефективна стратегія розвитку підприємства має бути спрямована на підвищення ринкової вартості за рахунок ефективного управління, підвищення прибутковості за рахунок фінансової стабільності та забезпечення конкурентної переваги підприємства. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи діагностики стратегічного розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки.

Література

1. Бужимська К.О., Желіховська М.В. Сучасні тенденції та моделі розвитку підприємництва в умовах цифрової економіки // *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 28. С. 15–19. doi: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02>.
2. Вербівська Л.В., Судук І.В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування // *Молодий вчений*. 2017. № 10(50). С. 827–833.
3. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33–40.
4. Гвініашвілі Т.З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки // *Економічний простір*. 2021 № 172. С. 23–28. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-4>.
5. Горобець Н.М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами // *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36–43. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.1.36>.
6. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберд М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки // *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
7. Калініченко Л.Л., Міщенко М.І. Стратегічне управління розвитком підприємств транспортного будівництва в умовах трансформації середовища // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 218–226. doi: <https://doi.org/10.18664/btie.80.288021>.
8. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу // *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 66, № 5. С. 7–15. doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.007.
9. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі // *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
10. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2, Т. 2. С. 99–103.
11. Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки // *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 10 листопада 2022 р.). Харків: ДБТУ, 2022. С. 163–166.
12. Токмакова І.В., Шатохін Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.
13. Скриньковський Р.М., Крамар Р.І., Гарасим П.С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
14. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
15. Скриньковський Р.М., Процюк Т.Б., Леськів С.Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.

16. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
17. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
18. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
19. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
20. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
21. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
22. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
23. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
24. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
25. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
26. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
27. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
28. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
29. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
30. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
31. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

References

1. Buzhynska K.O., Zhelikhovska M.V. Suchasni tendentsii ta modeli rozvytku pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky // *Pidpriemnytstvo i torhivlia*. 2021. № 28. S. 15–19. doi: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-02>.
2. Verbivska L.V., Suduk I.V. Stratehiia zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta osnovni pryntsyipy yii formuvannia // *Molodyi vchenyi*. 2017. № 10(50). S. 827–833.
3. Verhal K. Yu. Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh intehratsii // *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*. 2018. № 3. S. 33–40.
4. Hviniashevili T.Z. Zmina paradyhmy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky // *Ekonomichniy prostir*. 2021 № 172. S. 23–28. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-4>.

5. Horobets N.M. Tsyfrovi tekhnologii v systemi stratehichnoho upravlinnia ahrarnymy pidpryemstvamy // *Ahrosvit*. 2022. № 1. S. 36–43. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.1.36>.
6. Hryno T., Hviniashvili T., Kaliberd M. Stratehichne upravlinnia pidpryemstvom v umovakh tsyfrovoi ekonomiky // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 50. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.
7. Kalinichenko L.L., Mishchenko M.I. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryemstv transportnoho buduvannya v umovakh transformatsii seredovyscha // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2022. № 80. S. 218–226. doi: <https://doi.org/10.18664/btie.80.288021>.
8. Kirzhetska M., Kirzhetskyi Yu. Osoblyvosti tsyfrovoi stratehii pidpryemstva zalezno vid rozmiru biznesu // *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2020. Tom 66, № 5. S. 7–15. doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.05.007.
9. Koliadenko S.V. Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini ta sviti // *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*. 2016. № 6. S. 105–112.
10. Pashchenko O.P. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryemstva // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2011. № 2, T. 2. S. 99–103.
11. Smirnova P.V., Buhrimenko R.M. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryemstv v umovakh tsyvrovizatsii ekonomiky // *Mekhanizmy zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiky: problemy, perspektyvy, mizhnarodnyi dosvid: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (m. Kharkiv, 10 lystopada 2022 r.)*. Kharkiv: DBTU, 2022. S. 163–166.
12. Tokmakova I.V., Shatokhin D.A., Melnyk S.V. Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryemstv v umovakh tsyvrovizatsii ekonomiky // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 64. S. 283–291.
13. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpryemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiinu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
14. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryemstva // *Biznes Inform*. 2016. № 8. S. 154–159.
15. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Leskiv S.R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovo i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnostyka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpryemstva // *Biznes Inform*. 2015. № 10. S. 250–256.
16. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostyka formuvannya i vykorystannia prybutku pidpryemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpryemnytstvo, gospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.
17. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
18. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovich D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
19. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
20. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
21. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
22. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
23. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
24. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
25. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
26. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.

27. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.

28. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.

29. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.

30. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.

31. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

Ярмус Степан Станіславович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Yarmus Stepan
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0000-0002-3388-6413

Винниченко Олександр Львович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Vynnychenko Oleksandr
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0009-4125-4449

Секретар Іван Володимирович
аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»
Sekretar Ivan
Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0003-0742-3612

Старецький Арсен Орестович
аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»
Staretskyi Arsen
Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0001-5069-6144

Мазник Юрій Іванович
аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»
Maznyk Yurii
Postgraduate Student of the
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0009-8834-7466

Якубець Мар'ян Романович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Yakubets Marian
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-9244-2197

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9281

**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Анотація. У статті досліджуються особливості обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. Зазначено, що основним завданням активізації інноваційного розвитку підприємства є формування обліково-аналітичного забезпечення, яке повинно сприяти формуванню інноваційного потенціалу та розширенню можливостей його використання. Виявлено, що ефективно управління інноваційним розвитком будь-якого підприємства базується на розробці та реалізації стратегії інноваційного розвитку. З'ясовано, що процес управління інноваційною діяльністю та її ефективність безпосередньо залежить від наявності інформаційної бази. Інформаційне забезпечення є основою для аналізу всієї діяльності підприємства, в тому числі інноваційної. Встановлено, що обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємства – це сукупність підсистем управління, які виконують пов'язані функції та взаємодіють одна з одною через інформаційні потоки. З'ясовано, що система обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства – це інтеграція обліково-аудиторських та аналітичних систем, які взаємодіють через інформаційні потоки в процесі формування та передачі оперативної та якісної обліково-аналітичної інформації. Визначено, що основними функціями системи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством є інформування, бухгалтерський облік та аналіз. Виявлено, що метою функціонування обліково-аналітичної системи, а отже інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком, є підсистема обліку та підсистема економічного аналізу. Визначено, що бухгалтерський облік є однією з функцій управління, а система бухгалтерського обліку є необхідною складовою загальної системи управління підприємством. Встановлено, що розвиток обліково-аналітичного забезпечення є одним із важливих факторів успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи організації і ведення бухгалтерського обліку на підприємстві.

Ключові слова: підприємство, інноваційний розвиток підприємства, бізнес-цілі підприємства, бізнес-процеси, бухгалтерський облік та аналіз, обліково-аналітичного забезпечення, управлінські рішення, розвиток бізнесу.

Summary. The article examines the features of accounting and analytical support for managing the innovative development of an enterprise. It is noted that the main task of enhancing the innovative development of an enterprise is the formation of accounting and analytical support, which should contribute to the formation of innovative potential and expanding the possibilities of its use. It has been established that effective management of innovative development of any enterprise is based on the development and implementation of an innovative development strategy. It has been established that the process of managing innovation activities and its effectiveness directly depends on the availability of an information base. Information support is the basis for the analysis of all enterprise activities, including innovation. It has been established that accounting and analytical support for the activities of an enterprise is a set of management subsystems that perform related functions and interact with each other through information flows. It has been established that the system of accounting and analytical support for managing the innovative development of an enterprise is the integration of accounting, auditing and analytical systems that interact through information flows in the process of generating and transmitting operational and high-quality accounting and analytical information. It has been determined that the main functions of the accounting and analytical support system for enterprise management are information, accounting and analysis. It has been revealed that the purpose of the functioning of the accounting and analytical system, and therefore the information and analytical support for managing innovative development, is the accounting subsystem and the economic analysis subsystem. It has been established that accounting is one of the management functions, and the accounting system is a necessary component of the overall enterprise management system. It has been established that the development of accounting and analytical support is one of the most important factors for the success of an enterprise in competition. All this must be taken into account in the perspective of further research in the context of improving the system of organization and accounting at the enterprise.

Key words: enterprise, innovative development of the enterprise, business goals of the enterprise, business processes, accounting and analysis, accounting and analytical support, management decisions, business development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах у бізнес-середовищі відбуваються стрімкі зміни економічної ситуації, які висувають нові вимоги до корпоративних систем управління з метою швидкого та адекватного реагування на

актуальні виклики. Тому зростає роль сучасних інформаційно-аналітичних систем підтримки економічної, зокрема інноваційної діяльності, які можуть вирішити існуючі проблеми розвитку. Зміцнення економічного та інноваційного потенціалу країни

залежить від стабільного фінансового становища всіх господарських структур, що можливо досягти лише в умовах інноваційного розвитку. Основним завданням активізації інноваційного розвитку підприємства є формування обліково-аналітичного забезпечення, яке повинно сприяти формуванню інноваційного потенціалу та розширенню можливостей його використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науково-практичний внесок у розвиток окремих питань, які стосуються обліково-аналітичного забезпечення управління розвитком підприємства здійснили такі вчені та практики: Л. Волощук [1; 2], О. Гриник [3], Т. Гуренко [4], Л. Кирильєва [5], Н. Ліба [6], І. Мельничук [7], І. Нестеренко [8], Н. Оляднічук [9], П. Пуцентейло [10], Т. Хомуляк [11], З. Янченко [12] та інші. Водночас, враховуючи при цьому наявні результати досліджень у працях [13–44], з'ясовано, що описані науковцями і практиками проблеми у сфері обліково-аналітичного забезпечення управління розвитком підприємства ще не до кінця вивчені, особливо з практичної точки зору, і тому потребують подальших й додаткових досліджень.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління діяльністю підприємства в умовах глобалізації, впровадження інформаційних технологій, гострої конкуренції та обмеженості ресурсів вимагає високого ступеня економічного обґрунтування управлінських рішень, що приймаються на різних рівнях управління. Формування інформації, необхідної для обґрунтування та прийняття управлінських рішень, відбувається в рамках обліково-аналітичного забезпечення. У цьому контексті особливого наукового та практичного значення набуває сутність і роль обліково-аналітичного забезпечення в сучасних системах управління діяльністю підприємства.

Ефективне управління інноваційним розвитком будь-якого підприємства базується на розробці та реалізації стратегії інноваційного розвитку. Для досягнення ефекту синергії в корпоративному розвитку необхідна стратегія, заснована на інноваціях. Інновації забезпечують розробку та впровадження нових продуктів, технологій шляхом розвитку та використання інноваційного потенціалу підприємств. Для забезпечення посилення інноваційної діяльності підприємств необхідно оцінити ефективність організаційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств та ефективність управління інноваційним розвитком підприємств [11].

Забезпечення інноваційних процесів здійснюється підприємствами шляхом покриття витрат на інновації за рахунок поточних витрат і капітальних вкладень, а альтернативні варіанти ви-

раховуються з поточних витрат або прибутку підприємства [3].

Слід зазначити, що процес управління інноваційною діяльністю та її ефективність безпосередньо залежить від наявності інформаційної бази. Інформаційне забезпечення є основою для аналізу всієї діяльності підприємства, в тому числі інноваційної. Маючи своєчасну аналітичну базу, можна оцінити своєчасність і повноту вихідних даних і за необхідності приймати ефективні управлінські рішення. Основними завданнями аналізу інноваційної діяльності є визначення відповідності фінансового стану підприємства цілям інноваційного розвитку, оцінка можливості розвитку інновацій із загального комплексу факторів та вибір інноваційних проектів, оцінка показників інноваційної діяльності, визначення фінансових резервів та інновацій, оцінка впливу інноваційних рішень на фінансові результати підприємства [12].

Розвиток науково обґрунтованого обліково-аналітичного забезпечення інноваційної діяльності підприємств забезпечує відродження інноваційних розробок. Водночас облікова політика підприємства є багатофункціональним інструментом реалізації методів бухгалтерського обліку [8].

Для того, щоб механізми виставлення рахунків та аналізу працювали, процеси виставлення рахунків мають бути правильно структуровані. Тобто доцільно вирішити питання виставлення рахунків (а разом з тим визначитися з методами обліку, методами обробки інформації, штатним складом тощо). Також слід чітко розподілити обов'язки та визначити взаємовідносини по системі управління, виділити складові (теми, завдання, функції) і модель, за якими буде працювати підприємство, розробити облікову політику та супровідні нормативні документи, сформулювати інформацію за типом обліку, розглянути технічні аспекти бухгалтерського обліку, вибрати формат обліку, створення робочого плану облікового запису, ведення базових та робочих зошитів, створення власних внутрішніх зошитів, внутрішній контроль тощо [4].

Обліково-аналітичний супровід має не тільки сприяти інноваційним процесам підприємства, а й забезпечувати розробку або вдосконалення внутрішніх стандартів якості. Це вимагає залучення до процесу обліково-аналітичного забезпечення не тільки вищого керівництва та працівників спеціальних структур, а й керівників середньої ланки. Тому що вони володіють більш точною інформацією про резерви, можливості та перспективи розвитку своїх підрозділів. Оцінка ефективності різних заходів повинна відображати не тільки поточні досягнуті ефекти, але і їх вплив на майбутні результати.

Системи бухгалтерського та аналітичного забезпечення підприємства повинні бути достатньо гнучкими. Ця вимога необхідна для досягнен-

ня основної мети створення цієї системи: забезпечення управління аналітичною інформацією. І якщо конкурентна стратегія підприємства може змінитися, її системи також повинні змінитися. Гнучкість управління та здатність швидко змінюватись, не втрачаючи нових можливостей, які відкривають інновації та ринок, є набагато важливіші, ніж пряме заощадження витрат.

У більшості операцій основною метою обліково-аналітичного забезпечення є надання облікової та аналітичної інформації, необхідної системам управління (поточним, фінансовим, стратегічним) для прийняття раціональних та ефективних управлінських рішень [1].

Водночас обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємства — це сукупність підсистем управління, які виконують пов'язані функції та взаємодіють одна з одною через інформаційні потоки. Тому існують функції системи з бухгалтерського та аналітичного забезпечення. Окрім того, доцільно використовувати термін «система обліково-аналітичного забезпечення», який відображає основне призначення функцій та необхідність системної взаємодії складових підсистем управління, відповідальних за формування якісної обліково-аналітичної інформації [1].

Отже, система обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства — це інтеграція обліково-аудиторських та аналітичних систем, які взаємодіють через інформаційні потоки в процесі формування та передачі оперативної та якісної обліково-аналітичної інформації. Система управління інноваціями забезпечує доцільність і ефективність управлінських рішень в інвестиційному процесі [6].

У результаті дослідження розроблено основні риси концепції системи обліково-аналітичного забезпечення контролю інноваційного розвитку підприємства. Метою діяльності є формування та передача оперативної, якісної обліково-аналітичної інформації для забезпечення доцільності та ефективності управлінських рішень у системі управління інноваційним розвитком підприємства. Система бере на себе інформаційні, облікові, аналітичні та контрольні функції та відповідні завдання для забезпечення досягнення завдань, які передбачають: забезпечення інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень у сферах інноваційного розвитку; розгляд потенціалу та функціонування підприємства у зв'язку з його створенням та використанням в інноваційній діяльності; аналіз процесу та результатів розвитку, інноваційність розвитку, аналіз складових інноваційного розвитку.; контроль господарської діяльності підприємства за допомогою аналітичних показників інноваційного розвитку [2].

Призначенням функцій системи є формування та передача оперативної та якісної обліково-аналітичної інформації для забезпечення доцільності та ефек-

тивності управлінських рішень в інноваційно-інвестиційному процесі та системі управління інноваційним розвитком підприємства [6].

Основними функціями системи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством є: інформування — надання інформації про діяльність підприємства внутрішнім і зовнішнім користувачам; бухгалтерський облік — представлення фактів і зовнішніх процесних показників господарської діяльності підприємства; аналіз — проведення економічного аналізу поточної та майбутньої діяльності підприємства на основі вихідних даних. Виходячи із зазначених функцій, можна визначити основні завдання системи обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства: здійснення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, аналізування та оцінка ефективності підприємства в цілому та його різних аналітичних сегментів (структурних підрозділів, бізнес-одиниць тощо); контроль і планування прибутковості підприємства; обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку [1].

Особливості управління інноваційно-інвестиційними процесами мають виявлятися в усіх складових системи обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційними розробками на підприємстві. Формування обліково-звітної інформації в підсистемі обліку та аудиту найбільш достовірно відображає інноваційно-інвестиційні процеси в різних аналітичних аспектах. Аналітична підсистема відображає такий процес через формування аналітичного інструментарію для оцінки стану, тенденцій розвитку, ефективності інноваційно-інвестиційних процесів, якісних інноваційно-інвестиційних характеристик підприємств (інноваційний потенціал, інноваційний імідж, інвестиційна привабливість тощо) [6].

Забезпечення інноваційних процесів здійснюється підприємством шляхом покриття витрат на інновації за рахунок поточних витрат і капітальних вкладень, водночас альтернативні варіанти вираховуються з поточних витрат або прибутку підприємства [7].

Метою функціонування обліково-аналітичної системи, а отже інформаційно-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком, є підсистема обліку та підсистема економічного аналізу, основні характеристики яких потребують детального вивчення.

Бухгалтерський облік є однією з функцій управління, а система бухгалтерського обліку є необхідною складовою загальної системи управління підприємством. Системи бухгалтерського обліку в першу чергу виконують роботу з надання управлінської інформації, без якої не можна приймати управлінські рішення. Бухгалтерський облік поєднує господарську діяльність і осіб, які приймають рішення.

Бухгалтерський облік, який відіграє важливу роль у системі управління економікою підприємства, виконує такі функції: 1) контрольну; 2) захисну; 3) слідоутворюючу; 4) інформаційну; 5) зворотного зв'язку; 6) аналітичну. Контрольна функція полягає в контролі за фактичним виконанням бізнес-плану. Захисна — забезпечує повне збереження майна власника шляхом документального підтвердження фактів та встановлення матеріальної відповідальності. Слідоутворююча характеризує можливі сліди злочину, який виявляється за документами. Інформаційна функція — це джерело інформації, яке обслуговує різні рівні управління. Відповідно приймаються відповідні рішення. Інформація має бути правдивою, об'єктивною, своєчасною, оперативною, давати можливість оперативного дослідження та прийняття оптимальних управлінських рішень, надаватись відповідно до чинного законодавства. Функція зворотного зв'язку — бухгалтерія формує і передає зворотну інформацію, тобто інформацію про фактичні параметри розвитку об'єктів управління. Основними компонентами інформаційної системи зі зворотним зв'язком є неупорядковані дані як вхід, процес — обробка даних, вихід — порядок інформації. З точки зору системи управління, бухгалтерський облік є частиною основної інформаційної системи зворотного зв'язку. Він призначений для забезпечення всіх рівнів управління інформацією, а також для виділення істотних відхилень від нормальних параметрів. Іншими словами, метою бухгалтерського обліку є надання повної і точної картини діяльності підприємства, а не тільки її стану на певний момент часу, але також, без винятку, руху всіх операцій, пов'язаних з цим підприємством. Тому необхідно розібратися в причинах виконання і невиконання завдань. В умовах розвитку ринкових відносин аналітичні функції дозволяють досліджувати перспективи розвитку конкретного підприємства, виявляти недоліки та знаходити шляхи вдосконалення всіх сфер діяльності [2].

Особливе місце в системах бухгалтерського обліку, заснованих на виробничому обліку та калькуванні, займають аналітичні задачі. Однак, крім облікової, планово-контрольної функції, фінансовий та управлінський облік має також аналітичні функції, які дозволяють достовірно оцінити фінансовий стан підприємства та його конкурентоспроможність на ринку товарів і послуг. Йдеться про своєчасне вжиття оперативних заходів щодо запобігання неплатоспроможності.

Аналітичні процедури, які проводяться з метою прийняття ефективного управлінського рішення, слід розділити на:

1) моніторинг, який служить тривалому аналітичному спостереженню за розвитком ситуації з метою забезпечення можливості прийняття

управлінських рішень несприятливого характеру;

2) аналіз, який передбачає з'ясування проблемних ситуацій, виявлених під час моніторингового дослідження;

3) накопичування, що характеризується високими вимогами до оперативності реалізації, застосування окремих методів обробки інформації [10].

Для всіх видів досліджень передбачається багатоаспектний аналіз досліджуваної ситуації з урахуванням динаміки розвитку, результатів дослідження подібних ситуацій, використання науково-методичного інструментарію та технічних можливостей.

Аналіз, як важлива складова бухгалтерського обліку, має такі особливості:

1) аналітична обробка інформації про діяльність підприємства;

2) виявлення та оцінка відхилень від запланованих показників і на основі цього передбачення їх впливу на очікувані результати прибутку;

3) аналіз ризику діяльності;

4) обґрунтування та прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності інвестиційних проектів;

5) функціональна, професійна та мотиваційна діяльність усіх учасників виробничо-господарської, фінансово-господарської та іншої діяльності, спрямована на забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності всього підприємства та його основних видів продукції, операцій і послуг;

6) корпоративне управління [10].

Результатом інтеграції обліково-аналітичного забезпечення функцій має бути формування різноманітних інформаційних показників, які дозволяють визначити конкурентну позицію підприємства та прийняти рішення щодо його подальшого розвитку. На відміну від чисто облікової інформації, обліково-аналітичні системи підприємства працюють за допомогою ряду специфічних методів: методи моніторингу конкурентної позиції (аналіз тенденцій за певними параметрами), динаміка витрат підприємства, стратегічне ціноутворення та розрахунки, методи стратегічного позиціонування, методи планування та гнучкого бюджетування, система збалансованих індикаторів, стратегії та методи системного аналізу, модель доданої вартості, індикаторна стратегія для відстеження необхідності змін, формування сигнальних індикаторів для виявлення проблем тощо.

Розвиток обліково-аналітичного забезпечення є одним із важливих факторів успіху підприємства в конкурентній боротьбі, однак її впровадження в сучасних підприємствах визначається двома основними факторами: формуванням загальної системи стратегічного управління підприємством, яка вимагає переосмислення сучасного підходу до

управління; наявністю спеціалістів, які можуть забезпечити впровадження та функціональність системи стратегічного обліку підприємств.

Якісно побудована система обліково-аналітичного забезпечення дозволяє ефективно контролювати інноваційну діяльність та підвищувати ефективність. Процес бюджетування центру відповідальності відіграє провідну роль та є одним із найважливіших процесів інноваційного розвитку підприємства. Тому метою бюджетування має бути інноваційний процес розвитку. При організації процесу бюджетування необхідно звернути увагу на витрати, пов'язані з придбанням інноваційних об'єктів, розвитком фундаментальних і прикладних наук, інновацій, а отже, їх розподіл залежно від ступеня капіталізації [5].

Інтеграція обліково-аналітичного забезпечення з використанням сучасних інформаційних систем і технологій є одним із найефективніших способів отримання оперативної інформації для обробки, аналізу, контролю та прийняття рішень. Здійсненням ефективного контролю витрат виробництва є планування витрат структурного підрозділу і всього підприємства, включаючи бюджетування. Бюджетування витрат є однією з найважливіших функцій системи управління витратами на вироб-

ництво і має безпосередній вплив на посилення контрольних функцій обліково-аналітичного забезпечення щодо наявності, збереження та використання активів підприємства [9].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, за результатами проведених досліджень розкрито особливості обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. Встановлено, що обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємства — це сукупність підсистем управління, які виконують пов'язані функції та взаємодіють одна з одною через інформаційні потоки. З'ясовано, що система обліково-аналітичного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства — це інтеграція обліково-аудиторських та аналітичних систем, які взаємодіють через інформаційні потоки в процесі формування та передачі оперативної та якісної обліково-аналітичної інформації. Встановлено, що розвиток обліково-аналітичного забезпечення є одним із важливих факторів успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи організації і ведення бухгалтерського обліку на підприємстві.

Література

1. Волощук Л. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства // *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 2. С. 329–334.
2. Волощук Л. О., Кірсанова В. В., Філіппова С. В. *Аналітичні інструменти управління інноваційним розвитком промислового підприємства*: монографія. Одеса: ФОП Бондаренко М. О., 2015. 180 с.
3. Гриник О. І. Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2018. № 10(18). С. 56–63.
4. Гуренко Т. О., Дерев'яно С. І., Липова А. С. Теоретичні основи формування обліково-аналітичного забезпечення управління // *Економічні науки*. Сер.: *Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10(3). С. 204210.
5. Кирильєва Л. О., Шеховцова Д. Д., Наумова Т. А. Бюджетування в системі обліково-аналітичного забезпечення інноваційного розвитку підприємств // *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5(28). С. 162–167. doi: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-26>
6. Ліба Н. С. Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності // *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11, Ч. 4. С. 248–251.
7. Мельничук І. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційною стратегією підприємства // *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 528–534.
8. Нестеренко І. В., Чміль Є. Л. Моделювання облікової політики в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства // *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1(01). С. 92–99. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.1-15>
9. Оляднічук Н. В., Підлубна О. Д. Обліково-аналітичне забезпечення економічної діяльності суб'єкта підприємництва // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33(2). С. 16–21. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-25>
10. Пуцентейло П. Р. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності підприємства // *Інноваційна економіка*. 2015. № 3. С. 228–233.
11. Хомуляк Т. І. *Обліково-аналітичні інструменти в управлінні інноваційним розвитком підприємств сфери послуг*. URL: <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/14123/1/Khomuliak%20Т.І..pdf> (дата доступу: 22.10.2023).
12. Янченко З. Б. Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності аграрних підприємств // *Вісник ЖДТУ*. Серія: *Економічні науки*. 2014. № 3(69). С. 109–113.

13. Скриньковський Р.М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
14. Скриньковський Р.М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.
15. Babych M., Korobka S., Skrynkovsky R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. Vol. 6. No. 8(84). P. 41–47.
16. Horbonos F., Skrynkovsky R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>
17. Kniaz S., Skrynkovsky R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>
18. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
19. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
20. Lozovan V., Dzhala R., Skrynkovsky R., Yuzevych V. Detection of specific features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27.
21. Lozovan V., Skrynkovsky R., Yuzevych V., Yasynskyi M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.
22. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovsky R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
23. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>
24. Pawlowski G., Skrynkovsky R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
25. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovsky R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
26. Popova N., Kataiev A., Skrynkovsky R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>
27. Skrynkovsky R.M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
28. Skrynkovsky R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. С. 231–236.
29. Skrynkovsky R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
30. Skrynkovsky R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
31. Skrynkovsky R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2 P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>
32. Skrynkovsky R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
33. Skrynkovsky R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevsky I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>

34. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>
35. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
36. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
37. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
38. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>
39. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
40. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>
41. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. 2018. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478560>
42. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>
43. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
44. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

References

1. Voloshchuk L.O. Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva // *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu*. 2011. № 2. S. 329–334.
2. Voloshchuk L.O., Kirsanova V.V., Filyppova S.V. *Analitychni instrumenty upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promysloвого pidpriemstva: monohrafiia*. Odesa: FOP Bondarenko M.O., 2015. 180 s.
3. Hrynyk O.I. Oblikovo-analitychne zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomiczni nauky»*. 2018. № 10(18). S. 56–63.
4. Hurenko T.O., Derevianko S.I., Lypova A.S. Teoretychni osnovy formuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia // *Ekonomiczni nauky. Ser.: Oblik i finansy*. 2013. Vyp. 10(3). S. 204–210.
5. Kyrylieva L.O., Shekhovtsova D.D., Naumova T.A. Biudzhetuвання v systemi oblikovo-analitychnoho zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv // *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. 2021. Vyp. 5(28). S. 162–167. doi: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-26>
6. Liba N.S. Oblikovo-analitychne zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti // *Ekonomiczni analiz*. 2012. Vyp. 11, Ch. 4. C. 248–251.
7. Melnychuk I.V. Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia innovatsiinoiu stratehiieiu pidpriemstva // *Ekonomiczna i suspilstvo*. 2017. Vyp.11. S. 528–534.
8. Nesterenko I.V., Chmil Y.L. Modeliuvannia oblikovoi polityky v konteksti zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva // *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 2022. Vyp. 1(01). S. 92–99. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.1-15>
9. Oliadnichuk N.V., Pidlubna O.D. Oblikovo-analitychne zabezpechennia ekonomichnoi diialnosti subiekta pidpriemnytstva // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2020. Vyp. 33(2). S. 16–21. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-25>
10. Putsenteilo P.R. Oblikovo-analitychne zabezpechennia diialnosti pidpriemstva // *Innovatsiina ekonomika*. 2015. № 3. S. 228–233.
11. Khomuliak T.I. *Oblikovo-analitychni instrumenty v upravlinni innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv sfery posluh*. URL: <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/14123/1/Khomuliak%20T.I..pdf> (date of access: 22.10.2023).

12. Ianchenko Z. B. Oblikovo-analitychne zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti ahrarykh pidpryemstv // *Visnyk ZhDT U. Serii: Ekonomichni nauky*. 2014. № 3(69). S. 109–113.
13. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpryemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
14. Skrynkovskyy R. M. Systema diahnostyky vyrobnychoi diialnosti pidpryemstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 5. S. 51–53.
15. Babych M., Korobka S., Skrynkovskyy R., Korobka S., Krygul R. Substantiation of economic efficiency of using a solar dryer under conditions of personal peasant farms // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2016. Vol. 6. No. 8(84). P. 41–47.
16. Horbonos F., Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko I. Improvement of the Toolkit for Diagnosing the Enterprise's Production Program // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4015–4022. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-8>
17. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>
18. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>
19. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>
20. Lozovan V., Dzhala R., Skrynkovskyy R., Yuzevych V. Detection of specific features in the functioning of a system for the anti-corrosion protection of underground pipelines at oil and gas enterprises using neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 1. No 5 (97). P. 20–27.
21. Lozovan V., Skrynkovskyy R., Yuzevych V., Yasynskiy M., Pawlowski G. Forming the toolset for development of a system to control quality of operation of underground pipelines by oil and gas enterprises with the use of neural networks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. Vol. 2. No. 5(98). P. 41–48.
22. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
23. Pawlowski G., Barabash O., Kovaliv M., Khmyz M., Mysiuk I., Hryshchuk A. Legal Aspects of Information Security in Telemedicine in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 11. P. 1011–1017. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.87-2>
24. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
25. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
26. Popova N., Kataiev A., Skrynkovskyy R., Nevertii A. Development of trust marketing in the digital society // *Economic Annals-XX I*. 2019. Vol. 176, Iss. 3–4. P. 13–25. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V176-02>
27. Skrynkovskyy R. M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
28. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
29. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
30. Skrynkovskyy R. M., Yuzevych V. M., Kataiev A. V., Pawlowski G., Protsiuk T. B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1)
31. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2 P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>
32. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14 (Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>

33. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
34. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>
35. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
36. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
37. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
38. Skrynkovskyy R., Shpak O., Leskiv S., Sytar L. Diagnosis of the State of Socio-Psychological Climate at the Enterprise // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 2. P. 1024–1031. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.31-3>
39. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
40. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>
41. Yuzevych V., Skrynkovskyy R., Koman B. Intelligent Analysis of Data Systems for Defects in Underground Gas Pipeline // *2018 IEEE Second International Conference on Data Stream Mining & Processing (DSMP)*. 2018. doi: <https://doi.org/10.1109/dsmp.2018.8478560>
42. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>
43. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
44. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>

Спіцина Ангеліна Євгенівна
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки
Національний транспортний університет

Spitsyna Anhelina
PhD in Pedagogy, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics
National Transport University
ORCID: 0000-0001-9730-6249

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-12-9635

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF STAFF MANAGEMENT IN THE TRANSPORT INDUSTRY IN THE ERA OF THE DIGITAL ECONOMY

Анотація. Вступ. В умовах сучасної ринкової економіки, що характеризується динамічністю, турбулентністю та невизначеністю для підтримання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств транспортної галузі особлива увага повинна приділятися формуванню ефективної системи управління персоналом. Адже саме кваліфіковані кадри, здатні на рішучі та інноваційні рішення, є ключовим фактором забезпечення конкурентоздатності підприємства. Не зважаючи на великий досвід управління персоналом, на вітчизняних підприємствах все ще використовують традиційні методи, які не приносять відчутного ефекту. Тому постає завдання в дослідженні та впровадженні нових інноваційних методів управління персоналом з використанням цифрових технологій.

Мета. Метою статті є дослідження сучасних інноваційних технологій у системі управління персоналом транспортної галузі з використанням цифрових трансформацій.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем інноваційних технологій управління персоналом з використанням цифрових технологій. Результати отримані внаслідок застосування методів: систематизації та узагальнення, аналізу та синтезу – у процесі розгляду основних сучасних підходів щодо змісту понять «інноваційних технологій управління персоналом» підприємства; класифікаційно-аналітичний метод – у процесі уточнення складових елементів розвитку інноваційних технологій управління персоналом з використанням цифрових технологій, конкретизації змісту інноваційних технологій управління персоналом, дослідження чинників впливу на продуктивність працівників підприємства.

Результати. В статті досліджені питання розвитку та удосконалення інноваційних технологій управління персоналом підприємств в умовах цифрових перетворень. Проведено аналіз сучасних наукових публікацій за темою дослідження. Розглянуто найбільш популярні цифрові системи в управлінні персоналом. Водночас потенціал використовуваних методів, способів та інструментів майже вичерпаний, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів зміщується у площину розвитку інноваційних персонал-технологій. Цифровізація стає необхідною частиною повсякденної діяльності персоналу підприємства. Сучасні технологічні рішення змінюють базові принципи офісної роботи. Цифрова трансформація підвищує ефективність і відкритість бізнес-процесів підприємств транспортної галузі. Процес постановки задач і оцінки їх виконання стає централізованим та ефективним, ризик помилок зводиться до мінімуму, скорочується час на обробку інформації.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з дослідженням нових підходів до інноваційних методів управління персоналом з використанням цифрових технологій підприємств в сучасних умовах невизначеності та кризи.

Ключові слова: інноваційні, цифрові, технології, система, управління, персонал, транспортна галузь.

Summary. Introduction. In the conditions of the modern market economy, which is characterized by dynamism, turbulence and uncertainty, in order to maintain the competitiveness of domestic enterprises in the transport industry, special attention

should be paid to the formation of an effective personnel management system. After all, qualified personnel capable of decisive and innovative decisions are the key factor in ensuring the competitiveness of the enterprise. Despite extensive experience in personnel management, domestic enterprises still use traditional methods that do not bring tangible results. Therefore, there is a task to research and implement new innovative methods of personnel management using digital technologies.

Goal. The purpose of the article is to research modern innovative technologies in the personnel management system of the transport industry using digital transformations.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the research is the scientific works of domestic and foreign scientists on the problems of innovative personnel management technologies using digital technologies. The results were obtained as a result of the application of methods: systematization and generalization, analysis and synthesis – in the process of considering the main modern approaches to the content of the concepts of “innovative personnel management technologies” of the enterprise; classification and analytical method – in the process of clarifying the constituent elements of the development of innovative personnel management technologies using digital technologies, specifying the content of innovative personnel management technologies, researching the factors affecting the productivity of the company’s employees.

The results. The article explores issues of development and improvement of innovative personnel management technologies at the enterprise in the conditions of digital transformations. An analysis of modern scientific publications on the research topic was carried out. The most popular digital systems in personnel management are considered. At the same time, the potential of the used methods, methods and tools is almost exhausted, therefore the search for ways to increase the efficiency of the use of labor resources is shifting to the plane of development of innovative personnel technologies. Digitization is becoming a necessary part of the daily activities of the company’s personnel. Modern technological solutions are changing the basic principles of office work. Digital transformation increases the efficiency and openness of business processes of enterprises in the transport industry. The process of setting tasks and evaluating their performance becomes centralized and effective, the risk of errors is minimized, and the time for information processing is reduced. Prospects. Prospects for further research are related to the study of new approaches to innovative methods of personnel management using digital technologies of enterprises in modern conditions of uncertainty and crisis.

Key words: innovative, digital, technologies, system, management, personnel, transport industry.

Постановка проблеми. Сучасна економіка характеризується надзвичайно швидкими темпами зміни бізнес-середовища, викликаних технологічними інноваціями, інтенсивним розвитком нових галузей та видів діяльності, змінами у потребах споживачів, посиленням конкуренції. За цих умов зростає роль персоналу транспортної галузі, його здатності розвивати свій трудовий потенціал і використовувати потенційні можливості у сфері праці для досягнення цілей підприємства через впровадження сучасних інноваційних методів. Високий рівень агресивності економічного середовища, що спостерігається наразі, обумовлює пошук інноваційних рішень стосовно ефективності функціонування підприємств транспортної галузі на всіх етапах їх діяльності. Одним з інноваційних рішень, що може бути використане підприємством, є цифровізація процесів економічної діяльності. Цифровізаційні процеси змінюють бізнес, демонетизують і демократизують сферу діяльності транспорту, підвищують рівень ефективності управління персоналом, виступають джерелом сталого конкурентного розвитку суб’єктів господарювання, що опираються на клієнтоорієнтованість і синергію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості і проблеми ефективного застосування інноваційних інструментів управління персоналом наразі є досить актуальною темою економічних наукових досліджень. Особливо вагомий внесок в дану проблематику внесли такі і вчені, як В. Брич [26,] Л. Водянка [3], Л. Волянська-Савчук [4], І. Дашко [5], Г. Чабан [28] та інші.

В транспортній галузі ця проблема теж набуває актуального питання, оскільки впровадження інноваційних методів управління персоналом є ключовим фактором ефективного та інноваційного розвитку підприємств транспортної галузі. Вагомий внесок в дослідження цього питання внесли дослідження наступних вчених: Г. Бей [1], В. Дикань, Г. Заєць [7], А. Устіловська [27], В. Смачило [23] та ін.

Дослідженню питання цифровізації, впливу цифровізації на розвиток підприємства та управління персоналом присвятили праці такі вчені, як Т. Длугопольська [6], В. Жуковська [8], О. Кравчук [13], О. Струтинська [24], М. Н. Краус [14] та інші.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сучасних інноваційних технологій у системі управління персоналом транспортної галузі з використанням цифрових рішень.

Виклад основного матеріалу. Область управління персоналом останнім часом досить динамічна, постійно з’являються нові наукові підходи до цього процесу, традиційні методи та інструменти впливу змінюються інноваційними, що показують більшу ефективність, формуються нові тенденції у сфері управління персоналом тощо. Всі ці зміни обумовлені потребами керівництва підприємств в підвищенні ефективності роботи персоналу і породжують пошук нових підходів до управління.

Останньою тенденцією стало активне впровадження та використання інноваційних технологій в управлінні персоналом із елементами цифрової економіки. Розвиток технологій, зростаюча конкуренція, стрімкість змін довкілля, кризи і гло-

бальні виклики сучасності — це вимагає формування сучасних систем управління персоналом, які навіть у надзвичайно складних умовах зможуть забезпечити як стабільне функціонування підприємства, так і його постійний розвиток. Тому практичне застосування сучасних інноваційних технологій управління персоналом та систем управління персоналом дуже актуальне для підприємств транспортної галузі. Транспортна система є основним об'єднуючим елементом, без якого неможливе функціонування економіки держави. Без відповідного розвитку транспорту неможливо розвивати економіку та культуру країни, забезпечувати обороноздатність держави. Транспортна система є основною ланкою державної інфраструктури, що забезпечує, перш за все, досягнення соціально-економічних та геополітичних цілей [19].

На сьогодні у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях проблемі впровадження інноваційних методів управління персоналом у транспортній галузі приділяється недостатньо уваги. Вітчизняні підприємства переймають досвід міжнародних компаній з підвищення ефективності роботи персоналу, але це здійснюється фрагментарно. Транспортні підприємства не приділяють цьому питанню належної уваги, відсутній комплексний механізм реалізації таких методів з урахуванням специфіки діяльності [23]. Тому актуальним завданням є формування рекомендацій щодо застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємствах транспортної галузі.

Традиційно у теорії управління персоналом виділяють три групи методів управління персоналом [15; 20]:

- Адміністративні — методи прямого впливу, мають владний характер і засновані на документальному встановленні посадових обов'язків і дисципліни;
- Економічні — методи, з допомогою яких здійснюється вплив на працівників з використанням матеріальних ресурсів. Важливим чинником використання економічних методів управління персоналом є окупність, тобто матеріальні вкладення в мотиваційні заходи для персоналу повинні окупатися і бути менші прибутку, отриманого за рахунок підвищення продуктивності праці.
- Соціально-психологічні — засновані на психологічному та соціологічному впливі на окремих співробітників, колектив чи групу співробітників. Останніми роками підприємства дедалі більше уваги приділяють інноваційним методам управління персоналом, які активно використовувалися ще на початку ХХ століття зарубіжними компаніями. На вітчизняних підприємствах така практика лише набирає популярності.

Інноваційні методи управління персоналом — це інновації в системі управління персоналом, які носять системний характер і включають комплекс

методів і процесів, спрямованих на підвищення ефективності роботи співробітників [20].

На рис. 1 представлено сукупність методів управління персоналом.

Основне завдання впровадження інновацій у систему управління персоналом — забезпечення її короткострокової та довгострокової ефективності. Ефективність інновацій забезпечить більший результат за ті ж витрати або їх зниження.

Інноваційні підходи до управління персоналом включають такі методи:

1. Підбір персоналу — це ретельний відбір претендентів на запропоновані посади з метою отримання найкращих співробітників сприяння розвитку компанії;
2. Оцінка ефективності — це процес встановлення еквівалентності між вимогами до посади та характеристиками працівника;
3. Навчання співробітників доповнюється навчанням, семінарами та різними тренінгами для співробітників;
4. Система винагороди — мотивація працівників до підвищення продуктивності праці, з допомогою прагнення винагороди;
5. Управління кар'єрою — досягнення цілей кар'єрного зростання.

На підприємствах впроваджуються інноваційні методи управління персоналом для вирішення наступних задач: визначення потреби у кадрах відповідно до стратегією розвитку компанії; створення резерву потенційних співробітників, відбір кандидатів; оформлення трудових відносин, супровідної документації; оцінювання персоналу підприємства; своєчасне підвищення та звільнення працівників залежно від результатів роботи; оформлення системи оплати праці та системи мотивації; навчання та підвищення кваліфікації співробітників (рис. 2).

Для забезпечення впровадження інноваційних методів у зазначених сферах управління персоналом необхідно застосовувати диференційовані підходи та стилі управління для різних груп співробітників. Персонал-технології або технології управління персоналом використовуються для вибору певних дій чи процедур.

У сучасних дослідженнях під персонал-технологією розуміють механізм взаємодії керівників всіх рівнів управління зі своїм персоналом з метою ефективного використання наявних на виробництві обмежених економічних ресурсів, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників [7]. Такі технології визначають послідовність взаємопов'язаних дій, трудові відносини між працівниками та підрозділами підприємства, управлінські дії щодо конкретного працівника [10].

Традиційно виділяють такі персонал-технології [15; 17]: персонал-технології позикової роботи; освітні, навчальні персонал-технології; персонал-



Рис. 1. Сукупність методів управління персоналом
Джерело: сформовано автором за даними джерел [15; 20]

технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології.

Транспортні підприємства мають свої особливості в управлінні персоналом підприємства. Це пов'язано зі специфікою діяльності, а також з основною особливістю транспортних підприємств —



Рис. 2. Основні цілі впровадження інноваційних технологій в управління персоналом
Джерело: розроблено автором за [4; 5]

транспортним процесом. Його особливістю є відірваність екіпажу транспортних засобів від системи управління економікою транспортних засобів, що виконують вантажні або пасажирські перевезення, тому основний виробничий процес відбувається за межами підприємства.

Вимоги до персоналу транспортних підприємств визначаються Законом «Про автомобільний транспорт» ст. 17. Відповідно до нього, персонал транспорту повинен відповідати вимогам: мати необхідний рівень професійної кваліфікації; забезпечити якісне та безпечне надання транспортних послуг при перевезенні пасажирів або вантажів; ввічливо і уважно реагувати на звернення і скарги користувачів транспортних послуг [19].

Основні вимоги законодавства висуваються саме до водіїв, бо ця категорія працівників безпосередньо бере участь у виробничому процесі та відповідає за безпеку руху, пасажирів тощо. Таким чином підготовка, атестація та підвищення кваліфікації водіїв транспортних засобів здійснюють у Порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України [23].

У загальному вигляді структура та категорії персоналу підприємств транспорту відповідає типовій і містить дві складові:

- промислово-виробничий персонал: основні робочі (водії, кондуктори та ремонтні робітники), допоміжні робочі (робітники, зайняті обслуговуванням обладнання робочих місць); інженерно-технічні працівники (працівники, які здійснюють технічне, організаційне та економічне керівництво виробничим процесом); службовці (працівники, що займають адміністративно-господарські посади); обслуговуючий персонал; працівники охорони; учні.
- непромисловий персонал — працівники, зайняті у ЖКГ та в основних засобах культурно-побутового призначення [23].

Інноваційні технології мають потенціал революціонізувати роботу з персоналом, зробивши їх більш стратегічними, ефективними та орієнтованими на співробітників. Сутність і зміст інноваційних технологій в управлінні персоналом полягають у застосуванні прогресивних засобів, методів і підходів для оптимізації управління трудовим колективом підприємства. Ці інновації спрямовані на підвищення ефективності, результативності та загальної продуктивності функцій людських ресурсів.

Проведений аналіз літературних джерел дозволив у табл. 1 представити перелік інноваційних технологій в управлінні персоналом підприємства.

Узагальнення досвіду провідних компаній світу та України виявило, що пріоритетними напрямками впровадження управлінських інновацій є: 1) забезпечення підприємства професійними кадрами; 2) оцінка ефективності роботи з подальшим навчанням персоналу; 3) мотивація та стимулювання

персоналу (застосування системи преміювання та управління кар'єрою).

Узагальнення досвіду провідних компаній світу та України виявило, що пріоритетними напрямками впровадження управлінських інновацій є: 1) забезпечення підприємства професійними кадрами; 2) оцінка ефективності роботи з подальшим навчанням персоналу; 3) мотивація та стимулювання персоналу (застосування системи преміювання та управління кар'єрою).

Відбір персоналу здійснюється за критеріями професіоналізму з використанням певних методів, до яких належать анкетування, тестування, тренінги та співбесіди. На даному етапі лідирують технології рекрутингу та хедхантингу. Рекрутинг забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, специфіки організації та майбутньої посади. Хедхантинг (від англ. *head* — голова і *hunter* — мисливець) — це цілеспрямований підбір ексклюзивних фахівців як за професією, так і за рівнем професіоналізму, від діяльності яких залежить успішне функціонування компанії, на ключові позиції менеджерів середньої та вищої ланки.

На відміну від рекрутингу, при якому кандидати відбираються з великої кількості претендентів, хедхантери займаються «переманюванням» конкретного, успішного спеціаліста з конкуруючої компанії. В останні роки об'єктами хедхантерів все частіше стають кваліфіковані працівники трудових спеціальностей із сфер будівництва, енергетики, машинобудування тощо [1; 2]. Технологія швидкого підбору допоміжного та обслуговуючого персоналу є скринінг, який проводиться з урахуванням формальних характеристик: віку, освіти, досвіду роботи тощо. Найвідомішим є HR-брендинг — комплекс заходів, вкладених у створення позитивного іміджу компанії у власних очах її співробітників. В Україні також став популярним HR-бренд («бренд роботодавця»), який свідчить про впізнаваність репутації компанії на ринку праці, у бізнес-спільноті, серед експертів, клієнтів та претендентів [14; 20; 21].

Наприклад, переможцями премії «HR-бренд 2018» визнано ТОВ «ДТЕК», компанію «Мегінвест Холдинг» та компанію «Агротек». Цілеспрямована та системна робота в галузі HR-брендингу дозволяє суттєво підвищити вартість компанії та зміцнити її позиції серед конкурентів. Практика залучення фрілансерів набуває все більшої популярності серед вітчизняних підприємств, особливо у сфері реклами, журналістики, комп'ютерних та інтернет-технологій.

В Україні щороку міжнародний форум «Людський капітал — 2030» висвітлює тренди з інновацій, технологій, упровадження цифровізації [25]. Кадрову стратегію цифровізації на підприємстві

формує, організовує та контролює HR-менеджер щодо працівників. Обов'язками такого менеджера є: автоматизоване планування HR-процесів та контролю чисельності персоналу; автоматизація HR-функцій із рекрутингу (підбір та найм), кар'єри персоналу, рейтингування за допомогою штучного інтелекту в системі управління підприємством; онлайн-підготовка до роботи та адаптація персоналу; методи інтеграції хмарних сервісів щодо розвитку та професійного навчання персоналу, упровадження коучингу, корпоратив-

ної системи навчання, атестації; формування бази даних для кадрового резерву; прогнозована реорганізація щодо мотивації й професійного вигорання, визначення ефективності роботи персоналу; введення технології доповненої реальності (VR) через залучення талантів та віртуалізація розвитку корпоративної культури через соціальні мережі.

Використання новітніх технологій у сфері управління персоналом стимулює появу цифрового мислення та сприяє набуттю співробітниками цінного досвіду, формуючи унікальну цифрову

Таблиця 1

Класифікація інноваційних методів управління персоналом

№	Сфера управління персоналом	Інноваційні технології
1	Підбір та відбір персоналу (скринінг)	Хедхатинг
		Лізинг персоналу
		Аутстафінг
		Скринінг
		Система Vibralmage
		Tetragary staffing
		Executive search
		Op-line рекрутмент
		Чат-боти
2	Адаптація і гнучкість персоналу	Shadowing
		Budding
		Тренінги
		Цифрові технології
3	Оцінка персоналу	Ділові ігри
		Кейс-метод
		Ассесмент-центр
		Організаційні тести
4	Мотивація персоналу	Грейдинг
		Безтарифні системи оплати праці
		Гейміфікація
		«Соціальна карта співробітника»
5	Навчання персоналу	KPI
		Баскет-метод
		Екшн-навчання
		Кейс-навчання
		Дистанційне навчання
		Відеонавчання
		Сторітеллінг
		Корпоративний «оп-1іпе університет»
		Мобільне навчання
		Впровадження індивідуальних планів розвитку
Застосування технологій віртуальної реальності		
6	Управління діловою кар'єрою	Коучинг
		Secondment
		«Кар'єрний портал»
		«Ярмарок вакансій»
		Цифрові технології

Джерело: розроблено автором за [20; 32]

систему управління персоналом. Впровадження інноваційних цифрових технологій потребує вдосконалення бізнес-процесів управління персоналом, підвищення кваліфікації співробітників та зміни підходів до організації робочих процесів. Тому цифрова трансформація управління персоналом стосується не тільки HR, а й передбачає суттєві зміни, за якими піде уніфікація технологій та скорочення меж між цифровим та людським факторами в управлінні персоналом. Тобто в цифровому світі розпочалася революція, яка передбачає широке використання штучного інтелекту, нанотехнологій, розумних роботів тощо. Управління персоналом у цифровій галузі тісно пов'язане із цифровізацією. У разі цифровізації управління людськими ресурсами має бути адаптивним і гнучким з допомогою використання переваг цифрових технологій. Тому значну увагу приділяють підбору фахівців на підприємства, де вони могли б розвиватися протягом тривалого періоду, використовуючи індивідуальний, особливий набір навичок [24]. Інноваційні підходи до управління персоналом дозволяють одночасно підтримувати складні процеси та знаходити необхідні параметри для оцінки та прогнозування ефективності. Необхідність обґрунтування їх вибору для впровадження на підприємствах потребує аналізу особливостей, переваг та недоліків з метою визначення чітких критеріїв та напрямів їх використання. Таким чином, дослідження впливу цифрових технологій на ефективність управління персоналом є актуальною проблемою.

Перехід до цифрової економіки в Україні передбачає новий етап розвитку управління персоналом та призводить до змін у роботі кадрової служби, де цифрові інструменти мають бути запроваджені відповідно до особливостей системи управління персоналом [9]. Цифрове управління персоналом включає оптимізацію HR-процесів, яка передбачає використання аналітичних, соціальних, мобільних і хмарних технологій для підвищення продуктивності праці та поліпшення взаємодії співробітників один з одним. Сучасні технології дозволяють використовувати безліч методів удосконалення системи управління персоналом. Керівникам підприємств слід враховувати, що процес зміни системи управління персоналом починається з побудови культури, яка стимулюватиме співробітників успішно та якісно виконувати свої обов'язки за рахунок усвідомлення важливості своєї праці, тим самим мотивуючи персонал. розвиватись самостійно. Серед інноваційних підходів до управління персоналом варто виділити «Investors in People» («Інвестори в люди»), які є системою управління якістю, поєднанням управління персоналом і підприємством, засновану на формулі продуктивної взаємодії керівників і підлеглих для підвищення ефективності діяльності. в загальному. Використовуючи цей підхід, менеджери можуть побудувати

ефективну модель управління персоналом, розробити оптимальні стратегії розвитку персоналу, гармонізувати відносини у колективі, застосувати нематеріальні методи мотивації та оцінити ефективність окремих співробітників. У таких умовах суттєво зростає мотивація співробітників до якісної роботи та саморозвитку, що позитивно впливає на спільний результат [30].

Сучасні концептуальні принципи цифрової трансформації управління персоналом формуються навколо ролі людини у цифровізації HR-процесів. У разі сучасної цифрової HR-трансформації підвищення ефективності управління персоналом Г. В. Бей, Г. В. Середа пропонують розширити використання інтегрованих мобільних програм, поглибити автоматизацію процесів управління співробітниками, застосувати прогнозу HR-аналітику, використовувати переваги штучного інтелекту, продовжити цифрову інтеграцію з хмарними сервісами. Це потребує відповідних змін у компетенціях менеджера з персоналу [1]. О.І. Кравчук здійснила загальну оцінку основних напрямів електронного управління персоналом, охарактеризувала його основні концепції, зосередила увагу на провідних HR-технологіях [13]. На думку А. М. Колота, стрімкий розвиток цифрової трансформації сприятиме формуванню нестандартної зайнятості, тому варто змінити вектор соціальної та економічної політики [11]. Ж. Берсен вважає, що основною проблемою трансформації управління персоналом є розподіл відповідальності між людиною та штучним інтелектом. HR — процеси, які можуть бути ефективно виконані людиною, слід делегувати штучному інтелекту [2]. Х. С. Лопушняк наголошено на важливий вплив цифрових технологій на процес управління персоналом та розвиток управлінських компетенцій [16].

На наш погляд, використання інноваційних цифрових технологій сприятиме підвищенню рівня ефективності управління персоналом транспортної галузі за рахунок вирішення таких завдань: підвищення продуктивності праці; професійний розвиток та перепідготовка співробітників; створення умов реалізації творчих ідей персоналу; об'єднання індивідуальної мети працівника із місією підприємства.

Порівнюємо традиційну та цифрову моделі управління персоналом (рис. 3).

Як бачимо, цифрова модель управління персоналом більш адаптована до роботи під час бойових дій чи карантину, кризи в країні.

Тому щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства транспортної галузі повинні оперативно реагувати на зміни умов роботи і переходити на використання сучасних моделей управління персоналом. HR-менеджери мають вирішувати такі завдання цифрової трансформації, як добір, навчання, залучення перспективних

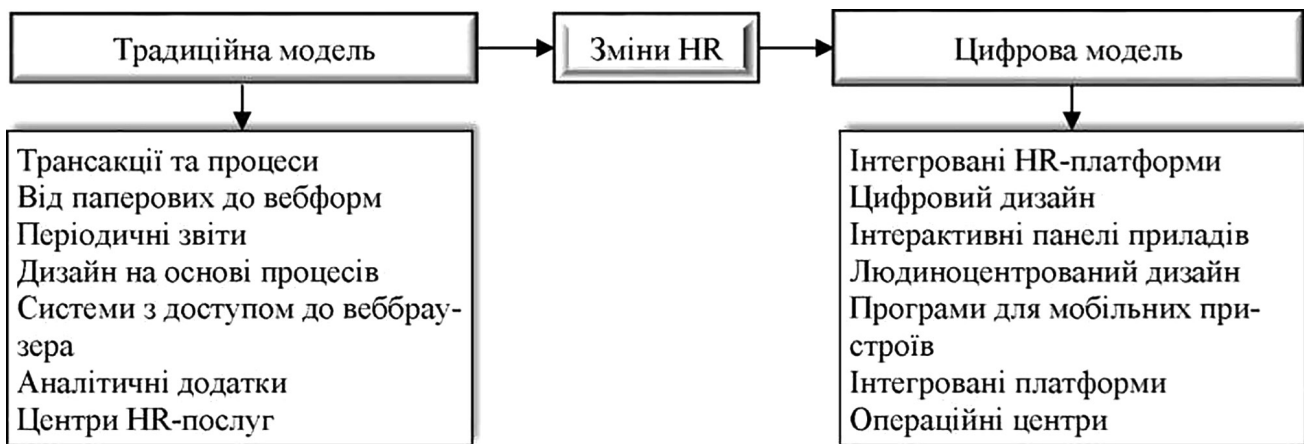


Рис. 3. Традиційна та цифрова моделі управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [6; 13; 21]

співробітників, здатних генерувати інноваційні, креативні ідеї.

В одній з доповідей Світового банку взагалі зазначено, що поняття «цифрова економіка», представлене в широкому сенсі, являє собою величезну систему економічних, соціальних і культурних відносин, які ґрунтуються на використанні цифрових технологій. Але більш правильне поняття можна дати таке, що цифрова економіка є економікою інновацій, що здійснює свій розвиток за допомогою впровадження нових технологій» [24].

Використання додатків та аналітики на основі штучного інтелекту покращує процеси менеджменту персоналу, зокрема рекрутинг. Одним із прикладів є чати на основі штучного інтелекту. Штучний інтелект, поряд з машинним навчанням та обробкою природних мов, також відображається в інших рішеннях з HR-менеджменту, включаючи співбесіди, працевлаштування та програми допомоги працівникам.

Показниками ефективного рекрутингу персоналу є [30]:

- HR — привабливість підприємства — характеризує ступінь успішної роботи підприємства на ринку праці, збереження його позитивного іміджу. Критерій: кількість отриманих резюме має перевищувати рівень наявних вакансій;
- вартість проведення співбесіди — показує грошовий еквівалент витрат на співбесіду з кандидатами на ту чи іншу посаду. Цей показник можна враховувати як вагомий аргумент при ухваленні рішення щодо необхідності впровадження програм підвищення лояльності та покращення умов праці;
- вартість заробітної плати у загальних витратах — відображає збільшення або зменшення частки заробітної плати, яка порівнюється з рівнем продуктивності праці, одержуваними доходами та економією на витратах на персонал;
- якість найму — характеризує, наскільки успішним був підбір кандидата на певну посаду на

основі результату оцінки його якісних характеристик;

- ROI адаптації (показник, що відображає рівень покриття інвестицій) — оцінює ступінь окупності фінансових витрат на адаптацію (початкове навчання) персоналу;
- витрати на адаптацію співробітників — дає можливість оцінити, чи ефективно наймати співробітників з боку. До витрат на адаптацію необхідно додати витрати, пов’язані з прийомом на роботу нової людини, та порівняти їх вартість із витратами на прийом працівника всередині підприємства.

Інструменти штучного інтелекту ідеально підходять для використання в сфері HR, тому що містять «розумні» алгоритми, здатні збирати, аналізувати, упорядковувати великі дані; впливають на трудомісткість реалізації функцій менеджменту персоналу; в окремих випадках можуть виконувати завдання замість менеджера з персоналу; здійснюють точне прогнозування розвитку кадрової ситуації [32].

Отже, за умови ефективного підбору персоналу на підприємствах відбудеться підвищення якості персоналу, зростання продуктивності праці, зміцнення іміджу підприємства на ринку праці. Показники ефективності управління персоналом за умов використання цифрових технологій описані у табл. 2.

Відбувається підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, можливо за умови, що співробітники мають глибокі знання, мають значний досвід, прагнуть подальшого саморозвитку та зацікавлені в кінцевому результаті.

Активна роль HR-процесів змушує нас прискореними темпами впроваджувати цифрові технології у сфері управління персоналом. На нашу думку, найбільш ефективними та зручними є такі додатки та сервіси чат-ботів [25; 30; 32]:

- Firstjob Mya — чат-бот, який може виконати близько 75% роботи спеціаліста з підбору пер-

Таблиця 2

Оцінка показників ефективності управління персоналом
за умов застосування цифрових технологій

Група показників	Характеристика
<i>Показники оцінки функцій менеджменту персоналу</i>	
Набір працівників	Відображає рівень забезпеченості персоналом, оборот із прийому та вибуття людей
Атестація та оцінка персоналу	Проводиться оцінка професійно-кваліфікаційного рівня працюючих, аналізується досягнутий рівень продуктивності праці
Інформаційне забезпечення	Передбачає поглиблення автоматизації бізнес-процесів і надання доступу працівникам до джерел інформації
Мотивація персоналу	Відбувається підвищення оплати праці, збільшення частки премій та інших грошових винагород у фонді заробітної плати
Ефективність роботи персоналу	Характеризує підвищення якості виробленої продукції (наданих послуг), зростання продуктивності праці
<i>Показники ефективності навчання та розвитку персоналу</i>	
Витрати на навчання в розрахунку на одного працівника (грн)	Відображає витрати на навчання в грошовому виразі. Якщо порівнювати з отриманою виручкою, дає можливість оцінити рентабельність/збитковість витрат на персонал
Середня кількість годин навчання в розрахунку на одного працівника (год)	Відображає вплив тривалості навчання на показники продуктивності праці. Аналіз здійснюється в порівнянні з попередніми періодами
КОІ тренінгів (грн)	Відображає рівень повернення інвестицій порівняно з витратами, пов'язаними з навчанням персоналу
Коефіцієнт використання знань та навичок	Застосування наявних знань і вмій у виробничому процесі. Навчання вважається результативним, коли коефіцієнт застосування навичок і знань становить понад 60%
Рівень володіння компетенціями (бали)	Характеризує підсумки навчання персоналу за рік. Використовується для порівняння з аналогічними показниками за попередні періоди
Виконання бюджету з навчання (осіб)	Використовуються для порівняння результативності цільових параметрів та ефективності роботи персоналу за певний період. Позитивними тенденціями є раціональне використання бюджету та підвищення продуктивності праці персоналу
Виконання плану з навчання (осіб)	

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 7; 10]

соналу. Додаток створено на основі штучного інтелекту, ставить питання кандидатам, уточнює їх відповідність вимогам вакансії, відповідає на питання про діяльність, політику та культуру підприємства;

- Wade and Wendy — сервіс чат-бота, який надає консультації в галузі планування кар'єри, знайомить претендентів з умовами працевлаштування, показує можливості кар'єрного зростання в компанії;
- Switch — популярна платформа, що допомагає кандидатам у пошуку та найму роботи;
- Moxie та Telligent — програмне забезпечення, яке використовується переважно в соціальних мережах з метою відстеження, оцінки та залучення існуючих та потенційних клієнтів;
- Jive — соціальна платформа, яка здійснює пошук контенту, створення блогів, виконання аналітичних операцій, моніторинг окремих осіб, груп та проектів;
- Unitive — програма, яка використовується для розробки та написання посадових обов'язків, дискусійних обговорень, пов'язаних із прийомом

на роботу. На основі розроблених алгоритмів програма може визначати девіантну поведінку претендентів, що допомагає знизити кількість неусвідомлених помилок прийому працювати;

- E-staff — автоматизована програма, за допомогою якої можна швидко отримувати та обробляти нову інформацію, консультувати співробітників онлайн, проводити опитування, проводити конкурси тощо;
- BetterWorks — додаток, що дозволяє давати завдання та отримувати на них відповідь у вигляді зворотного зв'язку від колег. Тобто можливе пряме спілкування з керівниками підрозділів, провідними спеціалістами та директором;
- Hurma Systems — система, яка може затверджувати відпустки чи вихідні, оцінювати ті чи інші досягнення співробітників, відстежувати заявки від претендентів та публікувати інформацію про вакансії у соціальних мережах. Нові співробітники одержують вітальний лист-програму з описом першого робочого дня;
- LMS — інтерактивні навчальні платформи, що базуються на використанні штучного інтелекту

та віртуальної реальності. Істотною перевагою є те, що займатися саморозвитком можна у будь-який час. І співробітники, і викладачі є носіями знань. Вони можуть обмінюватися контентом та отримувати зворотний зв'язок без участі керівництва [25; 30; 32].

Використання цифрових технологій передбачає зміну підходу до ведення виробничої та комерційної діяльності. Змінюються також вимоги до систем управління на підприємствах, систем обліку, документообігу тощо [21]. Таким чином, подальший розвиток інноваційних цифрових технологій сприятиме формуванню нових конкурентних переваг та сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом на підприємствах транспортної галузі.

Висновки та пропозиції. Використання інноваційних цифрових технологій допоможе підвищити рівень ефективності управління персоналом за ра-

хунок підвищення продуктивності праці, підвищення кваліфікації та перепідготовки співробітників, створення творчого середовища для індивідуального розвитку кожного співробітника, акценту на творчі ідеї співробітників, об'єднання особистої мети працівника із цілями підприємства транспортної галузі. Основними завданнями цифрової трансформації є ефективний підбір, навчання та розвиток персоналу, залучення мотивованих співробітників, здатних генерувати інноваційні ідеї та націлених на підвищення кількісних та якісних показників продуктивності праці. Використання цифрових технологій передбачає використання соціальних мереж, комунікаційних роботів («чат-ботів»), хмарних технологій, програм, створених на основі штучного інтелекту. Впровадження цифрових технологій допоможе усунути існуючі проблеми в управлінні персоналом та сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємств транспортної галузі.

Література

1. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація НК-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 34. С. 93–101.
2. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market. *Perspective*. 2016. URL: <https://www.ig.cl/wpcontent/uploads/2016/11/HR-Technology-trends-2016-by-Bersin.pdf> (дата звернення: 08.08.2023).
3. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403–409.
4. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33) С. 33–42. doi: 10.31558/2307-2318.2019.1.4.
5. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37–41.
6. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері hr: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13–18.
7. Дикань В. Л., Заєць Г. П. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 297–305. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetrp_2018_62_40 (дата звернення: 10.09.2023).
8. Жуковська В. М. Цифрові технології у стимулюванні інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 17. С. 68–70.
9. Збрицька Т. П., Сорока О. В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31.
10. Колобердянко І. І., Метельська Н. С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 63–68.
11. Колот А. М. Соціально-трудова реальність — XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 3–31.
12. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. *Урядовий портал: вебсайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-konceptsiyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi> (дата звернення: 08.08.2023).
13. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 172–191.
14. Краус Н. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6047> (дата звернення: 08.08.2023).

15. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 448–456.
16. Лопушняк Г., Мильянік Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10–16.
17. Мазур В. С. Інноваційні технології управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 46–58.
18. Про інноваційну діяльність : Закон України від 07 вересня 2021. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. С. 266.
19. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p> (дата звернення: 10.11.2023).
20. Павлова В., Горбань С., Біленко О. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4.
21. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання Діджитал- технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 41. С. 54–60.
22. Пожуєва Т. А. Инновационные методы управления персоналом. *Buletinul ştiinţific al Universităţii de Stat «Bogdan Petriceicu Hasdeu» din Cahul. Ştiinţa Economică*. 2015. № 1 (13). Р. 132–139.
23. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 390 с.
24. Струтинська О. В. Цифрові навички і цифрова компетентність: зарубіжний досвід країн ЄС і перспективи для України. *Фізико-математична освіта*. 2020. 3(25), № 1. С. 94–102.
25. Білекцька К. 9 інструментів і трендів для HR-2023. *STUD-POINT*. 2023. URL: https://stud-point.com/blog/for_hr/9-instrumentiv-i-trendiv-dlia-hr-2023/ (дата звернення: 10.11.2023)
26. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.
27. Устіловська А. С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Т. 4, № 20. С. 100–108.
28. Чабан Г. В., Чабан Г. В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом. *Економіка знань, інноваційна економіка. Економічний вісник університету*. 2022. № 53. С. 50.
29. Цифрова адженда України — 2020 («Цифровий порядок денний — 2020»): концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року: проект. Київ : Hi-tech office, 2016. 90 с. URL: <https://cutt.ly/6yJ8PgO> (дата звернення: 15.03.2023).
30. Digital Identity: 4 тренди розвитку цифрового майбутнього. *WoMo*. 2018. URL: <https://womo.ua/digital-identity-4-trendy-rozvytku-maybutnogo> (дата звернення: 03.10.2023).
31. The World's 30 Most Innovative Companies with Best HR Practices. *Human Resources Degrees*. 2015. URL: <https://www.humanresourcesmba.net/worlds-30-innovative-corporate-human-resources-departments/> (дата звернення: 03.10.2023).
32. HR тренди 2023: Які тренди HR впливатимуть на розвиток бізнесу в цьому році? *Hurma*. 2023. URL: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-> (дата звернення: 03.10.2023).
33. Gartner Identifies Top Four HR Investment Trends for 2023. *Gartner*. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/03-06-2023-gartner-identifies-top-four-hr-investment-trends-for-2023> (дата звернення: 03.10.2023).
34. Климик О. Тенденції світу та, які HR тренди актуальні будуть у 2023 році. *LinkedIn*. 2023. URL: <http://tinyurl.com/2bf9wj8t> (дата звернення: 10.09.2023).
35. Андрощук Г. Технологічні тренди цифрової трансформації світової економіки. *Юридична газета*. 2020. № 12(718). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zahist-intelektualnoyi-vlasnosti-avtorske-pravo/tehnologichni-trendi-cifrovoyi-transformaciyi-svitovoyi-ekonomiki.html> (дата звернення: 10.09.2023).
36. Recruitment and selection. *Apple*. URL: <http://applecorporate.weebly.com/recruitment-and-selection.html> (дата звернення: 12.09.2023).
37. Hiatt J., Hiatt J. M. ADKAR: a model for change in business, government and our community. Prosci Learning Center Publications. 2006.
38. Турбота про співробітників. *Київстар: вебсайт*. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/employees#> (дата звернення: 12.09.2023).
39. Human Resources Management Self Service Suite. Canadian Release. *Microsoft Corporation*. 2008. URL: <https://mbs.microsoft.com/downloads/public/BP10Docs/HRMCanadianRelease.pdf> (дата звернення: 12.09.2023).

References

1. Bei H. V., Sereda H. V. Transformatsiia NK-tehnolohii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2019. № 34. S. 93–101.
2. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market. *Perspective*. 2016. URL: <https://www.ig.cl/wpcontent/uploads/2016/11/HR-Technology-trends-2016-by-Bersin.pdf> (date of access: 08.08.2023).
3. Vodianka L. D., Ratushniak D. V., Luste O. O. Innovatsiini metody pidboru personalu v umovakh dydzhytalizatsii. *Biznes Inform*. 2022. № 1. S. 403–409.
4. Volianska-Savchuk L. V., Matsyshyna M. V. Vykorystannia innovatsiinykh personal-tehnolohii v upravlinni personalom na pidpriemstvakh. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2019. № 1 (33) С. 33–42. doi: 10.31558/2307-2318.2019.1.4.
5. Dashko I. M. Rozvytok innovatsiinykh tehnolohii upravlinnia personalom na pidpriemstvakh u suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2016. № 9. S. 37–41.
6. Dluhopolska T. I., Huk Yu. V. Tsyfrova transformatsiia u sferi hh: napriamy, problemy ta mozhlyvosti. *Prychor-nomorski ekonomichni studii*. 2021. № 62. S. 13–18.
7. Dykan V. L., Zaiets H. P. Zabezpechennia efektyvnosti menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv na zasadakh upravlinnia vytratamy na personal. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2018. № 62. S. 297–305. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_40 (date of access: 10.09.2023).
8. Zhukovska V. M. Tsyfrovi tehnolohii u stymuliuvanni innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv torhivli. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. 2017. № 17. S. 68–70.
9. Zbrytska T. P., Soroka O. V. Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoi ekonomika. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vyp. 31.
10. Koloberdianko I. I., Metelska N. S. Innovatsiini zrushennia u sferi upravlinnia personalom v umovakh hlobalnoi ekonomiky. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. № 19. S. 63–68.
11. Kolot A. M. Sotsialno-trudova realnist — XXI: filozofii stanovlennia, mozhlyvostei ta vyklykiv. *Ekonomika Ukrainy*. 2021. № 2. S. 3–31.
12. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17 sichnia 2018 r. № 67-r. *Uriadovi portal: vebсайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiky-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizatsiyi> (date of access: 08.08.2023).
13. Kravchuk O. I. Tsyfrova kompetentnist menedzhera z personalu. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*. 2018. № 1. S. 172–191.
14. Kraus N. M. Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku. *Efektyvna ekonomika*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> (date of access: 08.08.2023).
15. Lyzunova O. M., Ishchenko Ya. H., Kondrashova H. V. Vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. № 14. S. 448–456.
16. Lopushniak H., Mylianyk R. Vplyv tsyfrovyykh tehnolohii na formuvannia kompetentsii upravlinskoho personalu. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2019. № 24. S. 10–16.
17. Mazur V. S. Innovatsiini tehnolohii upravlinnia personalom u hotelno-restorannomu biznesi. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. 2023. № 52. S. 46–58.
18. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 07 veresnia 2021. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2002. № 36. S. 266.
19. Pro skhvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30 travnia 2018 roku № 430-r. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r> (date of access: 10.11.2023).
20. Pavlova V., Horban S., Bilenko O. Innovatsiini tehnolohii upravlinnia personalom v umovakh hlobalnoi nestabilnosti. *Naukovi perspektyvy*. 2023. № 4.
21. Pysarevska H. I. Tendentsii rozvytku vykorystannia Didzhytal- tehnolohii v upravlinni personalom. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*. 2021. № 41. S. 54–60.
22. Pozhuieva T. A. Ynnovatsyonnye metody upravleniya personalom. *Buletinul § timfific al Universitafii de Stat “Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul. § tiin}e Economice*. 2015. № 1 (13). P. 132–139.
23. Smachylo V. V. Novitnia paradyhma ta metodolohichni zasady upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstv transportu: monohrafiia. Kharkiv: FOP Panov A. M., 2019. 390 s.
24. Strutynska O. V. Tsyfrovi navychky i tsyfrova kompetentnist: zarubizhnyi dosvid krain YeS i perspektyvy dlia Ukrainy. *Fizyko-matematychna osvita*. 2020. 3(25), № 1. S. 94–102.
25. Bilektska K. 9 instrumentiv i trendiv dlia HR-2023. *STUD-POINT*. 2023. URL: https://stud-point.com/blog/for_hr/9-instrumentiv-i-trendiv-dlia-hr-2023/ (date of access: 10.11.2023)

26. Brych V., Borysiak O., Bilous L., Halysh N. Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv: monohrafiia. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Ternopilskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet. Ternopil: Ekonomichna dumka TNEU, 2020. 211 s.
27. Ustilovska A.S. Formuvannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom u rozrizi prakseolohichnoho pidkhotu. *Ekonomichnyi chasopys Shkhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2019. T. 4, № 20. С. 100–108.
28. Chaban H.V., Chaban H.V. Innovatsiini pidkhody v upravlinni personalom. *Ekonomika znan, innovatsiina ekonomika. Ekonomichnyi visnyk universytetu*. 2022. № 53. S. 50.
29. Tsyfrova adzhenda Ukrainy — 2020 (“Tsyfrovyy poriadok denniy — 2020”): kontseptualni zasady (versiiia 1.0). Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty “tsyfrovizatsii” Ukrainy do 2020 roku: proekt. Kyiv: Hi-tech office, 2016. 90 s. URL: <https://cutt.ly/6yJ8PgO> (date of access: 15.03.2023).
30. Digital Identity: 4 trendy rozvytku tsyfrovoho maibutnoho. *WoMo*. 2018. URL: <https://womo.ua/digital-identity-4-trendy-rozvytku-maybutnogo> (date of access: 03.10.2023).
31. The Worlds 30 Most Innovative Companies with Best HR Practices. *Human Resources Degrees*. 2015. URL: <https://www.humanresourcesmba.net/worlds-30-innovative-corporate-human-resources-departments/> (date of access: 03.10.2023).
32. HR trendy 2023: Yaki trendy HR vplyvatymut na rozvytok biznesu v tsomu rotsi? *Hurma*. 2023. URL: <https://hurma.work/blog/hr-trendy-2023-yaki-trendy-hr-vplyvatymut-na-rozvytok-biznesu-v-czomu-> (date of access: 03.10.2023).
33. Gartner Identifies Top Four HR Investment Trends for 2023. *Gartner*. 2023. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/03-06-2023-gartner-identifies-top-four-hr-investment-trends-for-2023> (date of access: 03.10.2023).
34. Klymyk O. Tendentsii svitu ta, yaki HR trendy aktualni budut u 2023 rotsi. *LinkedIn*. 2023. URL: <http://tinyurl.com/2bf9wj8t> (date of access: 10.09.2023).
35. Androshchuk H. Tekhnolohichni trendy tsyfrovoyi transformatsii svitovoy ekonomiky. *Yurydychna hazeta*. 2020. № 12(718). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/zahist-intelektualnoyi-vlasnosti-avtorske-pravo/tehnologichni-trendi-cifrovoyi-transformaciyi-svitovoyi-ekonomiky.html> (date of access: 10.09.2023).
36. Recruitment and selection. *Apple*. URL: <http://applecorporate.weebly.com/recruitment-and-selection.html> (date of access: 12.09.2023).
37. Hiatt J., Hiatt J.M. ADKAR: a model for change in business, government and our community. Prosci Learning Center Publications. 2006.
38. Turbota pro spivrobotnykiv. *Kyivstar: vebsait*. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/employees#> (date of access: 12.09.2023).
39. Human Resources Management Self Service Suite. Canadian Release. *Microsoft Corporation*. 2008. URL: <https://mbs.microsoft.com/downloads/public/BP10Docs/HRMCanadianRelease.pdf> (date of access: 12.09.2023).

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 12 (80)

1 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2023

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 30.12.2023. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 23,95. Тираж 100. Заказ № 217.

Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві

ТОВ «Центр учбової літератури»

вул. Лаврська, 20, м. Київ

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.