

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 3 (83) / 2024
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*

№ 3 (83)

1 том

Київ 2024

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, 2024

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».
Серія: «Економічні науки», 2024

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

Виговський Дмитро Сергійович, Яковишина Маргарита Сергіївна РОЗВИТОК КУЛЬТУРНИХ ШЛЯХІВ ЄВРОПИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ.....	9
Виноградова Олена Володимирівна, Крижко Ольга Валеріївна, Недопако Наталя Миколаївна МОНІТОРИНГ КОМУНІКАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	18
Далик Володимир Петрович, Ткач Степан Володимирович, Якубець Мар'ян Романович, Паськів Володимир Володимирович, Коваль Степан Михайлович, Демчук Тарас Ігорович, Кондюк Сергій Олегович МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	25
Далик Володимир Петрович, Шоробура Остап Ігорович, Федорига Зорян Андрійович, Гарбуз Максим Олександрович, Тимкевич Тарас Сергійович, Солодкий Ілля Сергійович, Соколов Анатолій Вячеславович ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ДЖЕРЕЛА ЇХ ФОРМУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ.....	31
Добуш Тарас Ігорович, Далик Володимир Петрович, Тарнавський Володимир Ярославович, Зозуля Андрій Іванович, Карп'як Роман Васильович, Івачевський Андрій Михайлович, Стасюк Петро Володимирович УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ	38
Іваненко Олена Іванівна СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНОВИЩА РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ	45
Ключук Роман Володимирович, Далик Володимир Петрович, Коник Олександр Володимирович, Бабій Сергій Петрович, Максимів Іван Дмитрович, Паска Роман Петрович, Скочеляс Андрій Сергійович РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ	52
Козенков Дмитро Євгенович, Каут Ольга Вікторівна ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ РИЗИКІВ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	58

Курилiна Оксана Василiвна УПРАВЛiННЯ ФiНАНСОВИМ ПОТЕНЦiАЛОМ ПiДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКУ.....	69
Луцик Юлiя Олександрiвна, Череватий Тарас Володимирович, Кравчук Юрiй Олексiйович ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ВНУТРiШНЬОГО АУДИТУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В МiНiСТЕРСТВi ОБОРОНИ УКРАЇНИ	75
Луцик Юлiя Олександрiвна ЗАГАЛЬНО-СВiТОВІ ТРЕНДИ РИЗИКiВ ТА ЗАГРОЗ ЕКОНОМiЧНiЙ БЕЗПЕЦi УКРАЇНИ	81
Нiкульнiкова Ганна Володимирiвна, Астаф'єва Катерина Олександрiвна, Бондарчук Ольга Михайлiвна, Омельченко Олександр Олександрович HR-АНАЛiТИКА ЯК iНСТРУМЕНТ ОЦiНКИ ЕФЕКТИВНОСТi HR-ПРОЦЕСiВ ПiДПРИЄМСТВА	89
П'ятночка Борис Володимирович, Дудок Катерина Степанiвна, Цiсарик Володимир Орестович, Торбич Богдан Вiталiйович УПРАВЛiННЯ iННОВАЦiЙНО-iНВЕСТИЦiЙНОЮ СПРОМОЖНiСТЮ ПiДПРИЄМСТВА.....	95
Тарасенко Iрина Олексiївна, Тарасенко Олексiй Сергiйович, Батрак Ольга Володимирiвна СТАТИСТИЧНИЙ iНСТРУМЕНТАРiЙ iНТЕГРАЛЬНОГО ОЦiНЮВАННЯ СТАНУ ЗОВНiШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВiТИ.....	101
Трофiмов Руслан Валерiйович, Данилишин Володимир Iванович, Гогоша Павло Богданович, Свистович Андрiй Петрович, Кононенко Олексiй Анатолiйович, Гончаров Антон Валерiйович ЕКОНОМiКО-ПРАВОВi АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ iННОВАЦiЙ НА ПiДПРИЄМСТВАХ...	109
Хоменко Людмила Миколаївна, Яценко Наталя Михайлiвна, Волошин Євгенiй Олексiйович ЛОГiСТИЧНi АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ РiВНЯ ЗАМОВЛЕНЬ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ.....	116

CONTENTS

ECONOMY

Vyhovsky Dmytro, Yakovyshyna Marharyta DEVELOPMENT OF CULTURAL ROUTES OF EUROPE: EXPERIENCE FOR UKRAINE	9
Vynogradova Olena, Kryzhko Olha, Nedopako Natalia MONITORING OF THE COMMUNICATION CLIMATE OF TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES	18
Dalyk Volodymyr, Tkach Stepan, Yakubets Marian, Paskiv Volodymyr, Koval Stepan, Demchuk Taras, Kondiuk Serhii THE MECHANISM OF MANAGING THE FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE.....	25
Dalyk Volodymyr, Shorobura Ostap, Fedoryha Zorian, Harbuz Maksym, Tymkevych Taras, Solodkyi Illia, Sokolov Anatolii FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE AND SOURCES OF THEIR FORMATION: THEORETICAL ASPECTS.....	31
Dobush Taras, Dalyk Volodymyr, Tarnavskyi Volodymyr, Zozulia Andrii, Karpliak Roman, Ivachevskyi Andrii, Stasiuk Petro ENTERPRISE CAPITAL MANAGEMENT: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM....	38
Ivanenko Olena STATISTICAL ANALYSIS OF THE SOCIO-ECONOMIC SITUATION OF THE LABOR MARKET IN UKRAINE	45
Kliuchuk Roman, Dalyk Volodymyr, Konyk Oleksandr, Babii Serhii, Maksymiv Ivan, Paska Roman, Skochelias Andrii LABOR MARKET REGULATION: FINANCIAL AND ECONOMIC MECHANISM.....	52
Kozenkov Dmytro, Kaut Olga LOGISTICS APPROACH TO THE ASSESSMENT OF THE RISKS OF A METALLURGICAL ENTERPRISE USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE	58
Kurilina Oksana MANAGEMENT OF THE FINANCIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF RISK	69
Lutsyk Yuliya, Cherevaty Taras, Kravchuk Yurii EUROPEAN STANDARDS OF INTERNAL AUDIT AND PROSPECTS OF THEIR IMPLEMENTATION IN THE MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE.....	75
Lutsyk Yuliya GLOBAL TRENDS OF RISKS AND THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE.....	81
Nikulnikova Hanna, Astafieva Kateryna, Bondarchuk Olga, Omelchenko Oleksandr HR-ANALYTICS AS A TOOL FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF AN ENTERPRISE HR-PROCESSES.....	89

Piatnochka Borys, Dudok Kateryna, Tsisaryk Volodymyr, Torbych Bohdan THE MANAGEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT ABILITY OF THE ENTERPRISE	95
Tarasenko Iryna, Tarasenko Oleksiy, Batrak Olha STATISTICAL TOOLS FOR INTEGRATED ASSESSMENT OF THE STATE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF HIGHER EDUCATION	101
Trofimov Ruslan, Danylyshyn Volodymyr, Hohosha Pavlo, Svystovych Andriy, Kononenko Oleksii, Honcharov Anton ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF THE INTRODUCTION OF INNOVATIONS AT ENTERPRISES	109
Khomenko Liudmyla, Yatsenko Natalia, Voloshyn Yevhenii LOGISTICAL ASPECTS OF DETERMINING THE LEVEL OF TRAVEL SERVICES ORDERS	116

УДК 338.48

Виговський Дмитро Сергійович
кандидат політичних наук, керівник
Громадська організація «Інститут досліджень соціального капіталу»
Vyhovsky Dmytro
Candidate of Political Sciences, Head of the
Public Organization «Institute of Social Capital Research»
ORCID: 0009-0002-8550-6942

Яковишина Маргарита Сергіївна
старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Національний університет водного господарства та природокористування
Yakovyshyna Marharyta
Senior Lecturer of the Department of
Tourism and Hotel and Restaurant Business
National University of Water and Environmental Engineering
ORCID: 0000-0002-0198-5812

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9770

ЕКОНОМІКА

РОЗВИТОК КУЛЬТУРНИХ ШЛЯХІВ ЄВРОПИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

DEVELOPMENT OF CULTURAL ROUTES OF EUROPE: EXPERIENCE FOR UKRAINE

Анотація. Стаття присвячена аспектам сучасної культурної політики ЄС, які пов'язані із розвитком культурного туризму, що в перспективі можна буде використати в умовах України. З'ясовано, що на зростання інтересу туристів до історико-культурної спадщини велике значення має реалізація програми «Культурні маршрути» від Ради Європи. В умовах сьогодення сприяння міжкультурному діалогу та культурній співпраці має ключове значення у формуванні гармонійного суспільства на основі взаємної поваги та розуміння. На даний час «Культурні маршрути» є розвинутою мережею туристичних шляхів. Розширена часткова угода про культурні маршрути Ради Європи забезпечує розвиток, сертифікацію та просування поточних 47 сертифікованих культурних маршрутів Ради Європи та допомагає поширювати спільні цінності Європейського Союзу для просування транснаціональної культурної співпраці та збереження європейської ідентичності. Серед основних пріоритетів програми «Культурні маршрути» виділені популяризація культурної спадщини та відповідальний підхід до сталого туризму. У статті наведені дані щодо фінансування проєктів з розвитку культурного туризму, зроблений огляд міжнародних координаційних заходів, що висвітлюють результати роботи Європейського інституту культурних маршрутів щодо розробки сертифікаційних циклів, реалізації стратегії видимості культурних маршрутів, організації спеціалізованих консультаційних зустрічей, навчальних семінарів та участі в церемоніях сертифікації, конференціях. Завдяки правильно організованому інформаційному супроводу під час подорожей культурні маршрути успішно представляють спадщину різних країн Європи та яскраво демонструють її важливість для спільної європейської історії та ідентичності. На даний час програма «Культурні маршрути Ради Європи» стала престижним знаком якості, визнаним у всій Європі та за її межами. Її успішна методологія та процедура сертифікації гарантують досконалість, інноваційність та високі стандарти якості туристичних послуг.

На даний час 47 сертифікованих «Культурних маршрутів Ради Європи» охоплюють широкий спектр тем, дотичних до мистецтва, архітектури, релігійної спадщини, видатних європейських діячів мистецтва, музики та літератури та наукової спадщини. Культурні маршрути нині перетворились на зростаючі європейські транснаціональні мережі з понад 3500 інституційними членами з кількох десятків держав, які забезпечують синергію між національними, регіональними та місцевими органами влади та їх стейкхолдерами, заохочуючи до сталого культурного туризму.

Ключові слова: культурні маршрути, туризм, культурна спадщина, культурна співпраця, регіон, розвиток, економіка, фінансування проєктів.

Summary. The article is devoted to the aspects of the current cultural policy of the EU, which are related to the development of cultural tourism, which in the future can be used in Ukraine. It was found that the implementation of the «Cultural Routes» program from the Council of Europe is of great importance for the growth of tourists' interest in historical and cultural heritage. In today's conditions, the promotion of intercultural dialogue and cultural cooperation is of key importance in the formation of a harmonious society based on mutual respect and understanding. Currently, «Cultural Routes» is a developed network of tourist routes. The Extended Partial Agreement on Cultural Routes of the Council of Europe provides for the development, certification and promotion of the current 47 certified cultural routes of the Council of Europe and helps to spread the common values of the European Union to promote transnational cultural cooperation and preserve the European identity. Popularization of cultural heritage and a responsible approach to sustainable tourism are among the main priorities of the «Cultural Routes» program. The article provides an overview of international coordination activities highlighting the results of the work of the European Institute of Cultural Routes regarding the development of certification cycles, the implementation of the visibility strategy of cultural routes, the organization of specialized consultation meetings, educational seminars and participation in certification ceremonies, conferences. Thanks to well-organized information support during travel, cultural routes represent the heritage of different European countries and demonstrate its importance for the common European history, heritage and identity. Currently, the «Cultural Routes of the Council of Europe» program has become a prestigious mark of quality, recognized throughout Europe and beyond. Its successful methodology and certification procedure guarantee excellence, innovation and high quality standards of tourist services.

There are currently 47 certified «Cultural Routes of the Council of Europe» covering a wide range of topics related to art, architecture, religious heritage, outstanding European figures of art, music and literature and scientific heritage. Cultural routes have now evolved into growing European transnational networks with more than 3,500 institutional members, crossing 46 Council of Europe member states and beyond, ensuring synergy between national, regional and local authorities and their stakeholders, promoting sustainable cultural tourism.

Key words: cultural routes, tourism, cultural heritage, cultural cooperation, region, development, economy, project financing.

Постановка проблеми. На даний час міжнародний туризм є одним із важливих видів економічної діяльності у світі, оскільки його вплив на розвиток суспільства стає дедалі очевиднішим. На формування туристичної пропозиції будь-якого регіону істотно впливає наявність природних та історико-культурних ресурсів на його території. Нині світова спільнота приділяє значної уваги розвитку культурного туризму. Успіх реалізації проектів культурного туризму сильно залежить від активної позиції місцевої влади та громади, розумного використання культурно-історичної спадщини, фінансування, а також міжнародної співпраці. З метою забезпечення ефективної туристичної діяльності в Україні важливим є огляд міжнародного досвіду та вибір найкращих практик для впровадження в умовах нашої країни. Завдяки своїй програмі Рада Європи пропонує модель транснаціонального культурного та туристичного менеджменту та забезпечує синергію між національними, регіональними та місцевими органами влади та широким колом асоціацій та соціально-економічних учасників. Тому необхідно провести огляд заходів, реалізованих у рамках даної програми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність різних напрямків туристичної діяльності підтверджується наявністю широкого спектру наукових досліджень, висвітлених у багатьох публікаціях. Усі автори підкреслюють важливе значення культурної спадщини у розвитку туризму, налагодження міжкультурної співпраці, взаєморозуміння та побудови мирного суспільства. Зокрема, у своїй статті Наталія Панків та Олена Гаврилишин досліджували сучасний стан та основні

проблеми збереження і використання культурної спадщини для розвитку туризму в Україні, зробили оцінку культурної спадщини території України. Вони підтвердили тезу, що культурна спадщина стає новим чинником економічного та духовного життя в нашій державі, виконуючи політичну, економічну, соціальну і духовну функції [4].

Характеристику культурного Шляху Via Regia у межах Рівненської області та досвід проекту TExTOUR, який впроваджується в Україні, розглянула Олена Шершньова [7].

Дичковський С.І. у своїй праці розглядав проблеми взаємодії культури і туризму, зокрема підкреслив важливість популяризації соціокультурних практик сучасного туризму в контексті сталого розвитку [1]. Валентина Олійник окреслила загальні тенденції розвитку екскурсійного туризму в Україні, який допомагає краще пізнати історію, культуру та природу країни, та зазначила, що він є найбільш прибутковим напрямком [2].

Аналіз та систематизація міжнародного досвіду у підтримці туристичних ініціатив регіонів потребує додаткового вивчення.

Мета дослідження: оцінити можливості та перспективи розвитку культурних маршрутів Ради Європи на теренах України. Для досягнення поставленої мети були окреслені **завдання:** зробити огляд міжнародних координаційних заходів, що висвітлюють результати функціонування культурних маршрутів, зробити аналіз перспектив впровадження найбільш успішних практик на теренах України.

Матеріалом для публікації став Звіт діяльності у рамках програми «Культурні маршрути» від Ради Європи за 2023 рік та Програма реалізації

проєкту «Соціальні інновації та технології для сталого зростання через розвиток культурного туризму» — «TEхTOUR» [8; 5]. В процесі дослідження було використано наукові методи: теоретичного узагальнення та аналізу.

Виклад основного матеріалу. У 1987 році Рада Європи започаткувала програму «Культурні маршрути Ради Європи». Для забезпечення більш тісної співпраці та просування програми серед держав-членів Ради Європи було створено Розширену часткову угоду про культурні маршрути Ради Європи (англ. The Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes of the Council of Europe, EPCA). Штаб-квартира програми «Культурні маршрути» Ради Європи розташована в Люксембурзі в абатстві Ноймюнстер. Україна офіційно приєдналася до Розширеної часткової угоди про культурні маршрути Ради Європи (EPCA) 30 березня 2021 року [6].

Програма «Культурні маршрути» тісно співпрацює з різними міжнародними організаціями, такими як Рада Європи, Європейський Союз, ЮНЕСКО, Всесвітня туристична організація UN Tourism, ОЕСР та ОЕІ. Термін «Культурний маршрут» описує особливу інноваційну концепцію подорожі, в рамках якої формується унікальний туристичний продукт, який тематично об'єднує різноманітні пам'ятки та цікаві DESTINACIЇ у різних країнах. У визначенні Ради Європи культурний маршрут представлено як «проєкт співпраці у галузі культури, освіти та туризму, спрямований на розробку та просування одного або кількох маршрутів, побудованих на історичному маршруті, культурній концепції, відомій історичній особі або явищі транснаціонального значення з метою налагодження розуміння та поваги спільних європейських цінностей». Варто зазначити, що слово «маршрут» у даному контексті використовується для позначення мережі географічних областей, які мають спільну тему, приймаючи різні форми відповідно до ідентичності кожного місця чи території [3].

З метою сприяння обміну у рамках програми «Культурні маршрути Ради Європи» у 2012 році було створено «Мережу університетів для досліджень культурних маршрутів» (University Network for Cultural Routes Studies), до якої увійшли університети, що працюють у сфері збереження та просування культурної спадщини і розробляють програми сертифікації. Сфери компетенції даних університетів: управління культурною спадщиною; управління культурними маршрутами; інтерпретація спадщини; туризм; культурний туризм; економіка туризму; географія туризму; показники культурного туризму; туристична уява; залучення та відповідальність місцевих громад; місцевий розвиток через туризм; права на загальні блага; соціологія; етнологія [8].

На даний час членами «Університетської мережі дослідження культурних маршрутів» є 10

університетів: Люксембурзький університет (Люксембург), IREST (Франція), університет Барселони LABRAC (Іспанія), Болонський університет CAST (Італія), Міжнародний інститут Айронбридж, Бірмінгемський університет (Велика Британія), Бедфордширський університет INTOUR (Великобританія), університет Лавалю IPAC (Канада), Санкт-Петербурзький державний університет культури і мистецтв, група університетів Компостела, італійсько-швейцарський університет USI (Швейцарія) [9].

Для того, щоб мати право на сертифікацію Радою Європи, культурний маршрут повинен відповідати певним критеріям. Згідно нової резолюції від 2023 року CM/Res(2023)2 процедуру повторної сертифікації Культурні маршрути Ради Європи повинні проходити кожні 5 років. Раніше, згідно резолюції 2013 року, сертифіковані культурні маршрути з метою оцінки відповідності критеріям сертифікації проходили процедуру повторної сертифікації кожні 3 роки [8].

На кінець 2023 року було сертифіковано 47 «Культурних маршрутів Ради Європи», які охоплюють різноманітні теми, пов'язані із мистецтвом, архітектурою, ландшафтами, релігійною спадщиною, видатними європейськими діячами в галузі мистецтва, музики та літератури, а також науковою спадщиною. Кожний культурний маршрут має різні виміри: географічний, економічний, історичний, культурний, соціальний тощо. Перлік сертифікованих маршрутів: Паломницькі маршрути Сантьяго-де-Компостела (The Santiago De Compostela Pilgrim Routes), Ганза (The Hansa), Маршрут вікінгів (The Viking Routes), Віа Франчігена (The Via Francigena), Маршрути Ель-Лерадо Андалусії (The Routes of El Legado of Andalusi), Шлях фінікійців (The Phoenicians' Route), Піренейський залізний шлях (The Iron Route in the Pyrenees), Європейські шляхи Моцарта (European Mozart Ways), Європейський шлях єврейської спадщини (The European Route of Jewish Heritage), Маршрут Святого Мартіна Турського (Saint Martin of Tours Route), Місця Клунінського абатства у Європі (The Clunian Sites in Europe), Маршрути оливкового дерева (The Routes of the Olive Tree), Маршрут Віа Регія (The Via Regia), Трансроманіка (Transromanica), Маршрут Ітер Вітіс (The Iter Vitis Route), Маршрут європейських кладовищ (European Cemeteries Route), Стежки доісторичного наскального мистецтва (Prehistoric Rock Art Trail), Європейський маршрут історичних термальних міст (European Route of Historical Thermal Towns), Маршрут шляхів святого Олава (The Route of Saint Olav Ways), Європейський шлях кераміки (The European Route of Ceramics), Європейський шлях мегалітичної культури (The European Route of Megalithic Culture), Маршрут Гугенота та Вальденца (The Huguenot and

Waldensian Trail), Шлях АТРИУМ (The ATRIUM Route. ATRIUM — Architecture of Totalitarian Regimes in Europe's Urban Memory), Мережа модерну (Rÿseau Art Nouveau Network), Віа Габсбург (Via Habsburg), Дунайський винний шлях римських імператорів (Route of the Roman Emperors' and the Wine in the Danube), Європейські шляхи імператора Карла V (European Routes of Emperor Charles V), Шлях DESTINATION НАПОЛЕОН (Destination Napoleon — The Route of Towns with Napoleonic Heritage), Слідами Роберта Льюїса Стівенсона (In Robert Louis Stevenson's Footsteps), Укріплені міста регіону Гранде (Fortified Towns of the Grande Region), Маршрути імпресіоналізму (Impressionisms Routes), Європейський шлях індустриальної спадщини (European Route of Industrial Heritage), Стежка «залізної завіси» — ЄвроВело 13 (Iron Curtain Trail — EvroVelo13), Дестинації Ле Корбюзьє: архітектурні набережні (Le Corbusier Destinations: Architectural Promenades), Визвольний шлях Європи (Liberation Route Europe), Шляхи Реформації (Routes of Reformation), Європейський шлях історичних садів (European Route of Historic Gardens), Віа Ромеа Германіка (Via Romea Germanica), Маршрут Енея (Aeneas Route), Маршрут Алвара Алто (Alvar Aalto Route), Шлях Кирила і Мефодія (Cyril and Methodius Route), Європейський шлях д'Артаньяна (European Route d'Artagnan), Дунайський шлях залізної доби (Iron Age Danube Route), Маршрут історичних кафе (Historic Cafÿs Route), Маршрут європейських казок (European Fairy Tale Route), Маршрут письменниць (Women Writers Route), Перегонові стежки (Transhumance trails) [9].

Кожен Культурний маршрут Ради Європи являє собою певну асоціацію, яка об'єднує кількох європейських стейкхолдерів, юридично заснованих в одній із держав-членів Ради Європи, які можуть бути представниками з державних структур, так і з приватного сектору.

Учасники від України доєдналися до мережі таких культурних шляхів Ради Європи, як: Шлях фінікійців, Європейські шляхи Моцарта, Європейський шлях єврейської спадщини, Віа Регія, Європейський маршрут історичних термальних міст, Мережа модерну, Ітер Вітіс, Європейський шлях індустриальної спадщини, Європейський шлях історичних садів, Європейський шлях кераміки [9]. У таблиці 1 наведена кількість офіційних учасників мережі культурних шляхів від України.

Від України найбільша кількість офіційних учасників мережі культурних шляхів Ради Європи представлена у маршруті Віа Регія. Культурний маршрут Віа Регія є найстарішим і найдовшим шляхом між Східною та Західною Європою, який угородовж останніх двох століть був популярним маршрутом для різних мандрівників, торговців і солдатів, та справив істотний вплив на історію та культуру Європи [10].

На території України до маршруту Віа Регія входять Житомирська, Рівненська, Львівська, Волинська і Київська адміністративні області. Серед учасників варто виділити: Рівненський обласний краєзнавчий музей, Історико-культурний комплекс «Замок Радомисль», Національний природний парк «Прип'ять-Стохід», Державний історико-культурний заповідник м. Острога, Рівненську міську раду, Городоцьку міську раду, Дубенську

Таблиця 1

Розподіл офіційних учасників мережі Культурних шляхів Ради Європи від України за маршрутами

Культурні маршрути	Види учасників за напрямками діяльності						Разом
	ГО / ЗК	ОС	МА	ДП / НПП	ТС	МЗ	
Шлях фінікійців	1	-	-	-	-	-	1
Європейські шляхи Моцарта	1	-	-	-	-	-	1
Європейський шлях єврейської спадщини	1	-	-	-	-	-	1
Віа Регія	6	3	4	1	2	6	22
Європейський маршрут історичних термальних міст	-	-	1	-	-	-	1
Мережа модерну	1	-	-	-	-	-	1
Ітер Вітіс	1	-	-	-	-	-	1
Європейський шлях індустриальної спадщини	1	-	-	-	-	-	1
Європейський шлях історичних садів	-	-	-	1	-	-	1
Європейський шлях кераміки	-	-	-	-	-	1	1
Всього	11	3	5	2	2	7	29

Умовні позначення: ГО/ЗК — Громадські організації / заклади культури, ОС — об'єкти спадщини, МА — місцеві адміністрації, ДП/НПП — дендропарк / національний природний парк, ТС — туристичні стейкхолдери, МЗ — музеї

Джерело: складено авторами на основі Cultural Routes Database [9]

міську раду, Державний історико-культурний заповідник Дубно, Асоціацію культурно-мистецьких центрів «Віа Регіа Україна», Городоцьку районну державну адміністрацію, Володимир-Волинський історичний музей, Бродівський історико-краєзнавчий музей, Спілку сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні [9; 10].

Розширена часткова угода про культурні маршрути Ради Європи (ЕРА) сприяє більшій обізнаності про зв'язки між культурами в Європі та за її межами, між спадщиною, культурним і сталим туризмом та економічним розвитком. Представником ЕРА в Україні з 2021 року є Міністерство культури та інформаційної політики України [3].

Щороку з метою популяризації Культурних маршрутів Ради Європи проходять заходи, що стосуються 5 пріоритетних сфер їх діяльності:

1. Співпраця в галузі досліджень і розробок
2. Зміцнення пам'яті, історії та європейської спадщини
3. Культурні та освітні обміни для молодих європейців
4. Сучасні культурно-мистецькі практики
5. Культурний туризм і сталий культурний розвиток [8].

Нами були відібрані активності за даними пріоритетними сферами, проведені упродовж 2023 року в рамках програми культурних маршрутів Ради Європи, досвід яких в перспективі можна використати в Україні.

1. Співпраця в галузі досліджень і розробок.

Маршрут європейських казок. 26 жовтня 2023 року пройшла міждисциплінарна конференція «Landscapes of the Imagination», яка була присвячена «фантастичним ландшафтам» в казках і дитячій літературі. У програмі конференції були сесії «Пейзажі та довкілля» та сесії «Пейзажі та уява», які викликали жваве обговорення серед присутніх на заході учасників: студентів, митців, викладачів і діячів культури [8].

Європейський шлях історичних садів. У липні 2023 року вийшло друком видання «Зелений вісник», у якому зібрані доповіді з V Форуму європейських історичних садів, що відбувся у Будапешті у вересні 2022 року. Підкреслюється важливе значення збереження садового мистецтва [8].

Паломницькі маршрути Сантьяго-де-Компостела. Упродовж вересня — листопада 2023 р. на території Вінницької та Хмельницької областей України реалізовувався грантовий проект «The Way must go on», який мав на меті дослідити нематеріальну спадщину (зокрема, гастрономічну) 11 громад на маршруті Camino Podolico. В рамках проекту були здійснені експедиції до кожної з громад. У результаті вийшов двомовний гастрономічний каталог маршруту, до якого увійшли рецепти понад 20 страв, які місцеві жителі вважають своїм живим надбанням; На YouTube-каналі

Camino Podolico опубліковано 11 відео про кожну із громад та зроблено 200 фото [8].

Місця Ключінського абатства у Європі. Упродовж 22–24 травня 2023 р. відбувся науковий семінар Європейських культових об'єктів, метою якого було визначити внесок Ключінського абатства у розбудову сучасної Європи та підібрати відповідні колективні засоби розміщення в якості прикладів. Протягом роботи наукового семінару відбулися технічні екскурсії об'єктами спадщини та конференції, у яких взяли участь 100 представників культових об'єктів із 8 країн Європи [8].

Європейський шлях мегалітичної культури. У березні 2023 року у Альберсдорфі (Німеччина) відкрився новий музей — «Будинок кам'яної доби», який демонструє результати останніх наукових досліджень кам'яної доби у Північній Німеччині, зосереджуючись на найпівнічнішому німецькому регіоні Шлезвіг-Гольштейн. Відвідувачам пропонується дослідити «мегалітичні маршрути» в регіоні Дітмаршен [8].

Стежка залізної завіси ЄвроВело 13. У жовтні 2023 в Туреччині відбулась конференція «EuroVelo & Cycling Tourism», яка зібрала близько 270 професіоналів у сфері велосипедного спорту, туризму та культурної спадщини з 33 різних країн Європи. Досліджуючи тему «Велоспорт: новий погляд на спадщину», конференція заохотила учасників розглянути роль велоспорту у формуванні культурної та природної спадщини та обмінятися передовим досвідом та інноваційними підходами. Під час відкриття конференції EuroVelo & Cycling Tourism Conference була організована церемонія сертифікації культурного маршруту Ради Європи «EuroVelo 13 — шлях залізної завіси» [8].

2. Зміцнення пам'яті, історії та європейської спадщини.

Маршрут ATRIUM. Запуск цифрової платформи ATRIUM, яка надає доступ до архітектурної спадщини ATRIUM і пов'язаної з нею культурної спадщини, зокрема, бібліотеки та колекції фотографій. У даному цифровому каталозі зібрана детальна інформація про архітектуру, авторів, історичний період, будівельно-стилістичні характеристики об'єктів спадщини тощо, що дозволяє здійснювати віртуальні подорожі спадщиною та створювати цифрові культурні продукти [8].

Маршрут європейських кладовищ. Упродовж 2023 року у кількох містах Європи втілювався проект «Дерево миру»: Марібор (Словенія), Будапешт (Угорщина), Кіфісія (Греція), Галіфакс (Великобританія). Метою проекту було посадити «дерево миру» на якомога більшій кількості різних європейських кладовищ. Дерево, яке символізує життя, яке може рости і поширюватися, щоб дати притулок і спокій тим, хто цього потребує. Дерево, яке нагадуватиме людям про важливість миру та примирення та

поширюватиме послання «Живи в мирі, щоб спочивати з миром!» [8].

Маршрут Кирила та Мефодія. Упродовж 3–5 липня 2023 року у Словаччині відбувся Міжнародний фестиваль «Нітра, дорога Нітра», який відвідали більше 10 000 осіб [8].

Європейський шлях кераміки. Запуск цифрової платформи TECHNÉ, спрямованої на популяризацію Європейського шляху кераміки за допомогою цікавих оповідей. Платформа використовує інноваційні технології оцифрування, щоб залучити митців, туристів, та інших людей, які цікавляться культурною спадщиною. Дана цифрова платформа містить пропозиції у сфері культурного та сталого туризму, пов'язаного з керамікою, експертні оцінки, аудіовізуальні матеріали тощо [8].

Європейський шлях єврейської спадщини. Упродовж січня — листопада 2023 року по всій Європі у різні дати проходили Європейські дні єврейської культури (EDJC). Це щорічна подія, присвячена багатій єврейській культурній спадщині Європи, яка включає такі заходи, як виставки, лекції, вистави та екскурсії, що залучають різноманітну аудиторію. Завдяки співпраці між установами культури, єврейськими громадами та неурядовими організаціями розширюються міжкультурні зв'язки, популяризується культурне розмаїття [8].

Маршрути оливкового дерева. Відзначення свята Всесвітнього дня оливи, яке проводилось останні 3 роки (2021, 2022, 2023) у містах: Сельва (Іспанія), Каламата (Греція), Бобадела (Португалія), Мане (Франція). До організації урочистостей долучились різні учасники, зокрема: Муніципалітет Сельви, Центр екологічної освіти Каламати, Музей Салагон-Мане, Музей оливкової олії Бобадела. Усі заходи демонстрували різноманіття традицій, пов'язаних зі спадщиною оливкового дерева та продукції з нього, яка відрізняється від країни до країни. Крім того, під час святкування були проведені акції з підвищення обізнаності про захист навколишнього середовища (оливкові ландшафти, багаторічні оливкові дерева) [6].

Стежки доісторичного наскального мистецтва. 2023 року завершено розробку Європейського паспорту наскального мистецтва, який є результатом протоколу «Території, об'єднані першим мистецтвом», що поєднує доісторичну спадщину, а також міста, селища та людей із трьох країн, які працюють над збереженням мистецтва палеоліту (Франція, Іспанія та Португалія). Це рекламний інструмент, який дозволяє мандрівникам, які пред'являють даний паспорт під час візиту до 32 пам'яток палеолітичних наскельних мистецтв, отримати знижки, а також безкоштовний вхід. Розроблено друковану версію паспорту для штамів та додаток для онлайн-реєстрації візитів [8].

Європейський маршрут історичних термальних міст. Проведення конференції з нагоди від-

значення Європейського дня термальної спадщини у жовтні 2023 року. Під час даного заходу висвітлюються певні аспекти одного з міст, яке знаходиться на даному маршруті [8].

Трансроманіка. У 2023 році вдруге відбулося відзначення загальноєвропейського дня Transromanica, під час якого пройшла демонстрація 11 коротких відео «Transromanica in...» перед видатними об'єктами спадщини, щоб популяризувати романське мистецтво та архітектуру [8].

Маршрут історичних кафе. 30 червня 2023 року пройшла конференція «Historic Cafés Route — матеріальна та нематеріальна спадщина», на прикінці якої підписано меморандум про взаєморозуміння між Культурними маршрутами, що проходять через П'ємонт і Турин, з метою об'єднання культурних маршрутів у регіоні П'ємонту для популяризації пам'яті, історії, європейської спадщини та культурного туризму. За цю діяльність Маршрут отримав нагороду «Найкраща практика культурних маршрутів Ради Європи 2023» [8].

3. Культурні та освітні обміни для молодих європейців.

Європейські шляхи Моцарта. Протягом 2023 року розроблений пісенник Моцарта для дітей з метою зробити особистість В.А. Моцарта, його життя та творчість, а також його унікальну європейську актуальність відчутною та доступною для дітей та молоді [8].

Шлях DESTINACIAMI спадщини Наполеона. У 2023 році була розроблена настільна гра «Napoleo Bonaparte: o princípio do fim», до створення якої долучились тринадцять муніципалітетів, які розташовані на історичному маршруті лінії Торреш-Ведраш. Це сімейна гра, яка стимулює пізнавальні здібності дітей та молоді, одночасно є чудовим навчальним інструментом для вчителів, який заохочує допитливість та розвиває логічне і критичне мислення у дітей [8].

Європейський шлях індустріальної спадщини. Упродовж серпня 2023 року у Берліні (Німеччина) відбулась Європейська літня школа індустріальної спадщини «Індустріальна спадщина та стійкість», під час якої 17 іноземних студентів з різних навчальних курсів обирали та вивчали об'єкти промислової спадщини для своєї майбутньої роботи [8].

Культурний маршрут Iter Vitis. Упродовж шести місяців 2023 року у Греції був реалізований пілотний проєкт з дітьми віком від 3 до 5 років, під час якого вихованці дитячого садку досліджували традиції виноробства: через археологію, мистецтво, цифрові додатки, музику, танці діти відкрили для себе магію виноробства як частину місцевої традиції. Вони також зустрічалися з виробниками вина, відвідали виноробні та навіть створили власне вино [8].

Маршрут Шляхами Святого Олава. Упродовж 2023 року відбулась 7-денна піша конференція

«Пілігрим іде заради миру» на кордоні між Швецією та Норвегією. Кожен день мав різну тему, і під час прогулянки науковці та студенти вели діалог про війну, миротворчість, інклюзивність, довіру, права людини та свободу слова [8].

4. Сучасні культурно-мистецькі практики.

Маршрут імпресіонізму. Улітку 2023 року по всій Франції був організований конкурс фотографії та живопису, під час якого художники та фотографи намагалися створити оригінальний витвір мистецтва на місці, пов'язаному з архітектурною спадщиною, ландшафтами або життям відомих осіб. Було проведено виставку найкращих робіт, щоб продемонструвати туристичні та культурні напрямки Франції [8].

Залізний шлях у Піренеях. Упродовж 2023 року був проведений перший транскордонний фотоконкурс «Залізо крізь віки». Зібрані матеріали будуть продемонстровані на пересувній виставці у 2024 році, яка повинна бути представлена на усіх локаціях [8].

5. Культурний туризм і сталий культурний розвиток.

Маршрут Алвара Аалто. Використання технології доповненої реальності для візуалізації неіснуючих будівель. Доповнена реальність дозволяє відвідувачам на екранах своїх мобільних пристроїв бачити 3D-моделі різних споруд, наприклад, нереалізованої вежі Аалто в Ювяскюля та знесеної лісопилки у Варкаусі [8].

Європейські шляхи імператора Карла V. Створення онлайн-платформи «Місце зустрічі», яка є генератором ідей і дозволяє обмінюватися ресурсами для налагодження співпраці між партнерами, які беруть участь у здійсненні заходів під егідою «Шляхів Карла V» [8].

Перегонові стежки. У 2023 році пройшов сертифікацію даний маршрут, в основі якого лежить історичний маршрут тваринництва, який починається у французьких Піренеях (озеро Буюз, Ангострина, Вільнев-де-Ескальдес) і закінчується в монастирі Сантес-Креус-і-Поблет у Куніті в Іспанії. Були організовані логістичні заходи з супроводу пастуха під час перегону 120 кіз. На даному шляху у 39 муніципалітетах було проведено майстер-класи з виробництва сиру та вовни. Учасниками дійства були місцеві жителі та гості з усієї Каталонії та Франції [8].

Маршрут письменниць. Упродовж 2023 року до Міжнародного жіночого дня було проведено транскордонну літературну прогулянку «Сміливі та без кордонів» (англ. Bold and Borderless), присвячену видатним жінкам, які продовжували свою літературну кар'єру в Горіції та Новій Горіції на італійському та словенському сторонах кордону. Жінки-письменниці, журналістки, викладачі та перекладачі зробили вагомий внесок у культурний та інтелектуальний ландшафт регіону. З численними відвідувачами поділилися історіями та уявленнями про їхнє життя, їхні особисті випробування та кумедні історії. З цієї нагоди також видано буклет [8].

Сертифіковані Культурні маршрути Ради Європи отримують фінансування з різних джерел (пряме та непряме фінансування Європейського Союзу, регіональні фонди тощо). На рисунку зображена динаміка виділення коштів на втілення проєктів в рамках культурних маршрутів Ради Європи.

Для просування історико-культурної спадщини на теренах України у межах культурних шляхів розробляється низка грантових проєктів. Зокрема, варто згадати грантовий проєкт TExTOUR, в рамках якого розробляється стратегія розвитку культурного туризму у межах культурного шляху Via Regia на території Рівненщини, що фінансується Європейським Союзом в рамках програми досліджень та інновацій «Горизонт 2020».

Управління культури і туризму Рівненської обласної державної адміністрації виступає виконавцем заходів проєкту TExTOUR в Рівненській області, його бюджет складає 51875,00 євро, що покриває 100 відсотків витрат на заходи в рамках проєктної діяльності [5].

Проєкт TExTOUR був нагороджений премією Best Practices Awards 2022 у когорті п'яти Культурних маршрутів, які продемонстрували кращі практики Культурних маршрутів Ради Європи для просування спільної культурної спадщини Європи.

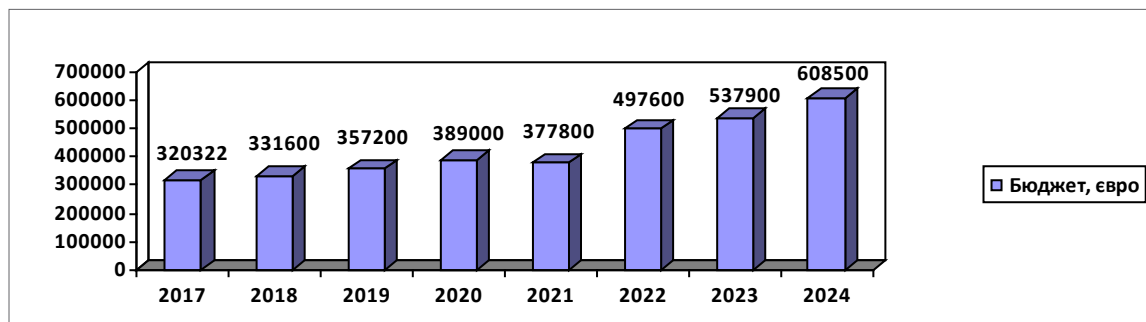


Рис. 1. Динаміка фінансування активностей програми культурних маршрутів з бюджету Розширеної часткової угоди про культурні маршрути Ради Європи

Джерело: [8]

Зокрема, в рамках TExTOUR було розроблено нову стратегію культурного туризму на Рівненщині під час війни [11].

Варто додати, що найбільша концентрація об'єктів культурного надбання відмічається у Львівській області та Києві [4]. Тому дані регіони повинні проводити більшу активність у просуванні концепції культурних шляхів серед різних інституцій та організацій з метою їх залучення до популяризації історико-культурного надбання нашої держави.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, упродовж 2023 року країни-учасниці ЕРА організували низку масштабних заходів для просування Культурних маршрутів на своїх територіях. В контексті організації досліджень щодо розвитку культурних маршрутів найбільш дієвими є наукові конференції та семінари, на яких можна обмінятися досвідом та розробити спільну програму дій

(«Співпраця в галузі досліджень і розробок»). За напрямком «Зміцнення пам'яті, історії та європейської спадщини» ефективними є масові заходи для населення, зокрема фестивалі, святкування Днів Європи, створення інформаційних цифрових платформ. Студентська молодь є активною під час навчання, тому необхідно більш широко впроваджувати культурні, освітні обміни та програми мобільності. Серед сучасних культурно-мистецьких практик для просування та популяризації культурних маршрутів серед широких верств населення ефективними є різноманітні мистецькі конкурси, зокрема, часто використовуються фото-конкурси, які здатні залучити велику аудиторію.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зробити аналіз фінансування окремих проєктів з культурного туризму за регіонами та дослідити кореляційний зв'язок між потоком туристів та реалізованими заходами з просування туризму.

Література

1. Дичковський С.І. Культурний туризм індустріальної епохи: глобальні та локальні перспективи. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2020. № 2. С. 17–26.
2. Олійник В. Сучасний стан та перспективи розвитку екскурсійного туризму. *Науковий вісник Чернівецького університету: Географія*. 2023. № 845. С. 5–11. doi: <https://doi.org/10.31861/geo.2023.845.5-11>.
3. Культурні маршрути Ради Європи : практичний посібник. Міністерство культури України. Київ, 2018.
4. Паньків Н.Є., Гаврилишин О.М. Вплив культурної спадщини на розвиток туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Том 1 (300). С. 212–224. doi: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-34>.
5. Про Програму реалізації проєкту «Соціальні інновації та технології для сталого зростання через розвиток культурного туризму» — «TExTOUR» на 2021–2024 роки. *Рівненська обласна державна адміністрація: офіційний вебсайт*. URL: <http://surl.li/scfps> (дата звернення: 28.03.2024).
6. Україна офіційно приєдналася до Угоди про культурні маршрути Ради Європи. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/ukrayina-oficijno-priyednalasya-do-ugodi-pro-kulturni-marshruti-radi-yevropi> (дата звернення: 30.03.2024).
7. Шершньова О., Гаврилова Я., Кілячук В. Досвід проєкту TExTOUR у формуванні модерних ідентичностей. *Проблеми культурної ідентичності в ситуації сучасного діалогу культур : матеріали XVI Міжнародної наукової конференції* (м. Острог, 22–23 червня 2023 р.) С. 120–124. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8875/1/119-125.pdf> (дата звернення: 30.03.2024).
8. Cultural Routes of the Council of Europe Programme: Activity Report 2023. *European Institute of Cultural Routes, Luxembourg*, 2023. URL: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/activity-reports> (дата звернення: 09.03.2024).
9. Cultural Routes Database. *Cultural Routes of the Council of Europe: website*. URL: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes> (дата звернення: 09.03.2024).
10. *Via Regia*. URL: <https://via-regia.org.ua/pro-via-regia/> (дата звернення: 09.03.2024).
11. *Via Regia*. A symbol for European unification. *TExTOUR: website*. URL: <https://textour-project.eu/pilots/via-regia/> (дата звернення: 09.03.2024).

References

1. Dychkovskiy S.I. Kulturnyi turizm industrialnoi epokhy: hlobalni ta lokalni perspektyvy. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriv kultury i mystetstv*. 2020. № 2. P. 17–26 [in Ukrainian].
2. Oliinyk V. Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku ekskursiinoho turizmu. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu: Neohrafiia*. 2023. № 845. P. 5–11. doi: <https://doi.org/10.31861/geo.2023.845.5-11> [in Ukrainian].
3. Kulturni marshruty Rady Yevropy: praktychnyi posibnyk. Ministerstvo kultury Ukrainy. Kyiv, 2018 [in Ukrainian].

4. Pankiv N. Ye., Havrylyshyn O. M. Vplyv kulturnoi spadshchyny na rozvytok turyzmu v Ukraini. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2021. № 6, Tom 1 (300). P. 212–224. doi: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-34> [in Ukrainian].
5. Pro Prohamu realizatsii proektu “Sotsialni innovatsii ta tekhnolohii dlia staloho zrostannia cherez rozvytok kulturnoho turyzmu” — “TEXTOUR” na 2021–2024 roky. URL: <http://surl.li/scfps> [in Ukrainian].
6. Ukraine has officially joined the Agreement on Cultural Routes of the Council of Europe. *kmu.gov.ua: official website*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/ukrayina-oficijno-priyednalasya-do-ugodi-pro-kulturni-marshruti-radi-yevropi>.
7. Shershnova O., Havrylova Ya., Kilianchuk V. Dosvid proiektu TEXTOUR u formuvanni modernykh identychnosti. *Problemy kulturnoi identychnosti v sytuatsii suchasnoho dialohu kultur: materialy XVI Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii* (m. Ostroh, 22–23 chervnia 2023 r.) P. 120–124 [in Ukrainian].
8. Cultural Routes of the Council of Europe Programme: Activity Report 2023. *European Institute of Cultural Routes. Luxembourg*, 2023. URL: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/activity-reports>.
9. Cultural Routes Database. *Cultural Routes of the Council of Europe: website*. URL: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes>.
10. *Via Regia*. URL: <https://via-regia.org.ua/pro-via-regia/>.
11. Via Regia. A symbol for European unification. *TEXTOUR: website*. URL: <https://textour-project.eu/pilots/via-regia/>.

УДК 339.138

Виноградова Олена Володимирівна

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри маркетингу

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Vynogradova Olena

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Marketing Department

State University of Information and Communication Technologies

ORCID: 0000-0002-7250-5089

Крижко Ольга Валеріївна

старший викладач кафедри маркетингу

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Kryzhko Olha

Seniour Lecturer of the Marketing Department

State University of Information and Communication Technologies

ORCID: 0000-0002-1662-469X

Недопако Наталя Миколаївна

старший викладач кафедри маркетингу

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Nedopako Natalia

Seniour Lecturer of the Marketing Department

State University of Information and Communication Technologies

ORCID: 0000-0003-1489-0756

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9771

МОНІТОРИНГ КОМУНІКАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

MONITORING OF THE COMMUNICATION CLIMATE OF TELECOMMUNICATIONS ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Для стабільного функціонування телекомунікаційних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України необхідно шукати нові джерела ефективності господарської діяльності. Все більшого наукового та практичного значення набувають такі нематеріальні елементи, як інформація та комунікація. Існують проблеми, пов'язані з неповним використанням кадрового потенціалу та нездатністю вчасно реагувати на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища. У зв'язку з цим проблема комунікаційного клімату є актуальною для українських підприємств.

Метою статті є систематизація сучасних підходів щодо поліпшення комунікаційного клімату на телекомунікаційних підприємствах.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з питань маркетингу, комунікативної політики, з проблем комунікаційного клімату підприємства. У процесі здійснення дослідження було використано наукові методи: системний підхід, методи узагальнення та групування (для узагальнення ключових проблем телекомунікаційних підприємств в Україні, для систематизації поширених помилок комунікаційного клімату телекомунікаційних підприємств); аналізу та синтезу, порівняння (для визначення підходів і методів оцінки комунікаційного клімату у телекомунікаційній компанії); наукової абстракції, логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків).

Результати. У статті узагальнено моніторинг комунікаційного клімату телекомунікаційних підприємств для покращення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а саме, такі його ключові аспекти, як: статистичний аналіз мереж, оцінка якості послуг, трансформація комунікаційних мереж. Розглянуто комплексний процес поліпшення комунікаційного клімату на телекомунікаційних підприємствах, наведено успішні приклади покращення комунікації на підприємствах різних сфер діяльності, які можуть бути корисними і для телекомунікаційних підприємств. Проаналізовані такі підходи і методи оцінки комунікаційного клімату у телекомунікаційній компанії, як: систематичний аналіз відгуків користувачів; використання спеціалізованих інструментів моніторингу комунікації; проведення тренінгів для співробітників; створення відкритої корпоративної культури; вимірювання ключових показників, які відображають якість комунікації; регулярне оновлення стратегії комунікації. Для покращення комунікаційного клімату телекомунікаційного підприємства, в статті розглянута низка поширених помилок, які важливо уникати та надана їхня характеристика. Узагальнено ключові проблеми телекомунікаційних підприємств в Україні, які впливають на комунікаційний клімат та систематизовано їх за напрямками: регуляторні зміни (необхідність адаптації до законодавчих і регуляторних вимог, що постійно змінюються), кібербезпека (захист від кібератак та забезпечення безпеки даних користувачів), технологічні інновації (необхідність інвестування в нові технології та оновлення існуючих систем), конкуренція (сильна конкуренція як з боку місцевих, так і міжнародних компаній), інвестиції (потреба в інвестиціях для розвитку інфраструктури, розширення мережі та впровадження нових послуг), якість обслуговування (підтримка високого рівня якості обслуговування для утримання клієнтів та залучення нових). В статті проаналізовано комунікаційний клімат таких українських телекомунікаційних операторів, як Київстар, Vodafone та Lifecell.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується надати конкретні рекомендації для покращення комунікаційного клімату телекомунікаційних підприємств відповідно до економічного аналізу та моніторингу їхнього маркетингового середовища.

Ключові слова: комунікаційний клімат, внутрішні комунікації, зовнішні комунікації, телекомунікаційні підприємства, моніторинг комунікації, вдосконалення комунікативних процесів.

Summary. Introduction. For the stable functioning of telecommunications enterprises at the current stage of development of the economy of Ukraine, it is necessary to look for new sources of economic efficiency. Intangible elements such as information and communication are gaining more and more scientific and practical importance. There are problems associated with the incomplete use of personnel potential and the inability to respond in time to changes in the external and internal environment. In this regard, the problem of the communication climate is relevant for Ukrainian enterprises.

Purpose. The purpose of the article is to systematize modern approaches to improving the communication climate at telecommunications enterprises.

Materials and methods. Publications of leading domestic and foreign scientists on marketing, communication policy, and problems of the communication climate of the enterprise became the information base of the research. In the process of carrying out the research, scientific methods were used: a systematic approach, methods of generalization and grouping (to generalize the key problems of telecommunications enterprises in Ukraine, to systematize common errors of the communication climate of telecommunications enterprises); analysis and synthesis, comparison (to determine approaches and methods for evaluating the communication climate in a telecommunications company); scientific abstraction, logical generalization of results (for formulating conclusions).

Results. The article summarizes the monitoring of the communication climate of telecommunications enterprises for the improvement of internal and external communications, namely, its key aspects, such as: statistical analysis of networks, assessment of service quality, transformation of communication networks. The complex process of improving the communication climate at telecommunication enterprises is considered, and successful examples of improving communication at enterprises of various fields of activity are given, which can be useful for telecommunication enterprises as well. The following approaches and methods for assessing the communication climate in a telecommunications company are analyzed, such as: systematic analysis of user feedback; use of specialized communication monitoring tools; conducting trainings for employees; creating an open corporate culture; measurement of key indicators that reflect the quality of communication; regular updating of the communication strategy. In order to improve the communication climate of a telecommunications enterprise, the article considers a number of common mistakes that are important to avoid and provides their characteristics. The key problems of telecommunications enterprises in Ukraine, which affect the communication climate, are summarized and systematized according to directions: regulatory changes (the need to adapt to constantly changing legislative and regulatory requirements), cyber security (protection against cyber attacks and ensuring the security of user data), technological innovations (the need to invest in new technologies and update existing systems), competition (strong competition from both local and international companies), investments (need for investments for infrastructure development, network expansion and introduction of new services), quality of service (maintenance of a high level of quality service to retain customers and attract new ones). The article analyzes the communication climate of such Ukrainian telecommunications operators as Kyivstar, Vodafone and Lifecell.

Discussion. In further research, it is proposed to provide specific recommendations for improving the communication climate of telecommunications enterprises in accordance with the economic analysis and monitoring of their marketing environment.

Key words: communication climate, internal communications, external communications, telecommunications enterprises, communication monitoring, improvement of communication processes.

Постановка проблеми. Для стабільного функціонування телекомунікаційних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України необхідно шукати нові джерела ефективності господарської діяльності. Все більшого наукового та практичного значення набувають такі нематеріальні елементи, як інформація та комунікація.

Існують проблеми, пов'язані з неповним використанням кадрового потенціалу та нездатністю вчасно реагувати на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища. У зв'язку з цим проблема комунікаційного клімату є актуальною для українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення проблем, пов'язаних з моніторингом комунікаційного клімату на підприємствах відображено в роботах таких класиків маркетингу як Ф. Котлер [1,4], Г. Армстронг [1], К. Келлер [4], А. Павленко [4], О. Братко [10], І. Ковшова [11], Г. Багієв [12], В. Тарасевич [12], Х. Анн [12] та ін. Серед вчених, які займалися методологією оцінювання комунікаційного клімату, можна назвати таких як О. Зоріна [2], Н. Дрокіна [13], В. Орел [14], В. Краля [14], В. Фадєєнко [2], Н. Шевчук [5] та інші.

Метою статті є систематизація сучасних підходів щодо поліпшення комунікаційного клімату на телекомунікаційних підприємствах.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з питань маркетингу, комунікативної політики, з проблем комунікаційного клімату підприємства. У процесі здійснення дослідження було використано наукові методи: системний підхід, методи узагальнення та групування (для узагальнення ключових проблем телекомунікаційних підприємств в Україні, для систематизації поширених помилок комунікаційного клімату телекомунікаційних підприємств); аналізу та синтезу, порівняння (для визначення підходів і методів оцінки комунікаційного клімату у телекомунікаційній компанії); наукової абстракції, логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Щоб оцінити та покращити внутрішні та зовнішні комунікації на телекомунікаційних підприємствах, потрібно провести моніторинг комунікаційного клімату. Зазвичай під час такого моніторингу відзначають такі ключові аспекти, як:

- Статистичний аналіз мереж — вивчення та аналіз стану, перспектив і тенденцій розвитку телекомунікаційних мереж.
- Оцінка якості послуг — розробка методик для оцінки якості телекомунікаційних послуг, включаючи теоретико-множинні моделі та алгоритми ранжирування.
- Трансформація комунікаційних мереж — дослідження змін у комунікаційних мережах та їх вплив на клімат усередині компаній [4].

Ці аспекти допомагають компаніям адаптуватися до мінливих ринкових умов і вдосконалювати свої комунікаційні стратегії для досягнення кращих результатів.

Комунікаційний клімат — це атмосфера або «тон» взаємодії всередині організації, яка впливає на відкритість та ефективність спілкування між співробітниками. Він може бути довірчим, підтримуючим, відкритим, що сприяє співпраці та позитивному робочому середовищу, або ж напруженим та конфліктним, що може призвести до проблем у комунікації та зниження продуктивності. Ефективний комунікаційний клімат на телекомунікаційних підприємствах сприяє покращенню взаєморозуміння, збільшенню задоволеності роботою та підвищенню загальної ефективності організації (рис. 1).

Розглянемо методи, які допоможуть створити позитивний комунікаційний клімат, що сприятиме ефективній роботі та підвищенню задоволеності співробітників:

1. Створення відкритої та довірчої атмосфери допоможе співробітникам почуватися комфортніше при висловленні своїх думок та ідей.
2. Регулярні збори та обмін інформацією допомагає всім бути в курсі поточних подій та планів.
3. Чітке донесення цілей та завдань допомагає розуміти загальні цілі компанії та свою роль у їх досягненні.
4. Використання ефективних інструментів комунікації. Це включає електронну пошту, месенджери, корпоративні портали та соціальні мережі.
5. Підтримка відкритої двосторонньої комунікації дає можливість співробітникам не лише отримувати інформацію, а й висловлювати свої пропозиції та зауваження. Покращуючи зворотний зв'язок, регулюючи потік інформації, фільтруючи інформацію та оптимізуючи структуру комунікаційного процесу, можна підвищити ефективність комунікації.
6. Організація командних заходів та тренінгів сприяє згуртованості команди та розвитку комунікативних навичок.
7. Постійне вдосконалення комунікативних процесів дає можливість регулярно аналізувати та покращувати спілкування всередині компанії.
8. Заохочення командної роботи та співробітництва покращує взаєморозуміння та спілкування між співробітниками [3].

Приведемо кілька успішних прикладів покращення комунікації на підприємствах різних сфер діяльності (табл. 1).

Цей досвід може бути корисний і для телекомунікаційних підприємств. Треба пам'ятати, що успішне покращення комунікації потребує постійних зусиль та підтримки з боку керівництва та всіх співробітників підприємства.

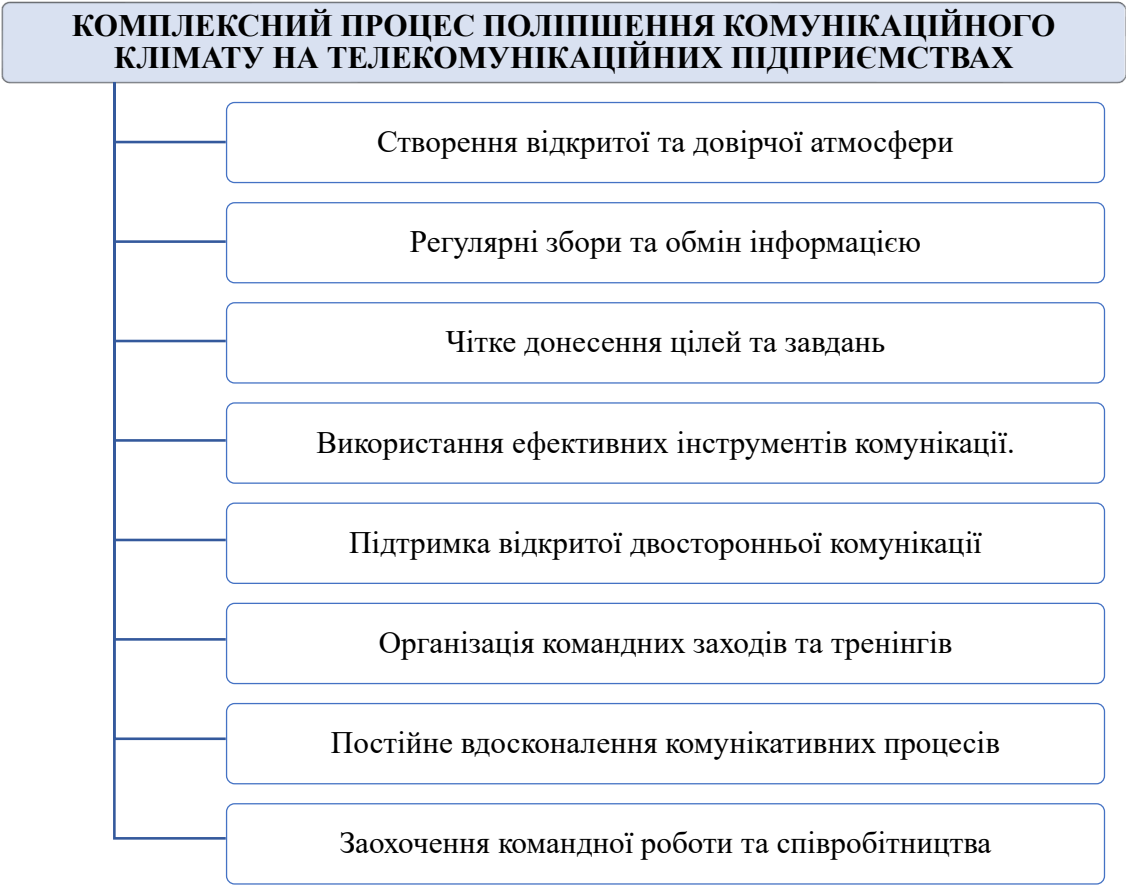


Рис. 1. Методи поліпшення комунікаційного клімату на телекомунікаційних підприємствах
Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

Приклади покращення комунікації в організаціях

№ зп	Методи покращення комунікації	Практичні приклади
1.	Впровадження корпоративного блогу	ІТ-компанія, створила внутрішній корпоративний блог. Співробітники могли публікувати статті, ділитися досвідом та обговорювати актуальні питання. Це сприяло обміну знань, підвищенню прозорості та зміцненню командного духу.
2.	Регулярні мітинги та стендапи	Виробник товарів народного споживання, впровадив щоденні стендапи для команд розробки та виробництва. Щоранку співробітники обговорювали поточні завдання, проблеми та плани. Це допомогло покращити координацію та знизити ризики.
3.	Навчання навичкам активного слухання	В одній з фінансових компаній були проведені тренінги з активного слухання для менеджерів. Співробітники навчилися ставити питання, виявляти потреби та краще розуміти своїх колег. Це значно підвищило якість комунікації всередині організації.
4.	Створення віртуальних команд	Міжнародна компанія, що має офіси в різних країнах, створила віртуальні команди для спільної роботи над проектами. За допомогою відеоконференцій та хмарних інструментів співробітники ефективно спілкувалися, ділилися інформацією та досягали спільних цілей.
5.	Формування культури зворотного зв'язку	HR-директор великої роздрібною мережі, запровадила систему анонімних анкетувань серед співробітників. Це дозволило виявити проблеми та запропонувати конструктивні рішення для покращення комунікації.

Джерело: систематизовано авторами

Ось ще кілька підходів та методів, які допоможуть оцінити та покращити комунікацію у телекомунікаційній компанії:

1. Систематичний аналіз відгуків користувачів. Важливий зворотний зв'язок від співробітників щодо якості комунікації через анонімні анкети, фокус-групи чи особисті розмови. Аналізуючи отримані дані, легко виявити області для покращення.

2. Використання спеціалізованих інструментів моніторингу комунікації таких як система обліку звернень, аналізатори електронної пошти чи внутрішні соціальні мережі. Вони допоможуть відстежувати обсяг та якість спілкування.

3. Проведення тренінгів для співробітників з активного слухання, асертивності, письмової та усної комунікації допоможе підвищити якість спілкування всередині організації.

4. Створення відкритої корпоративної культури підтримає атмосферу довіри та відкритості. Співробітники повинні почуватися комфортно при спілкуванні з колегами та керівництвом.

5. Вимірювання ключових показників, які відображають якість комунікації. Це може бути час відповіді на запити, кількість звернень чи рівень задоволеності співробітників.

6. Регулярне оновлення стратегії комунікації, бо комунікаційні потреби можуть змінюватися з часом. Постійно аналізуйте та оновлюйте свої підходи до комунікації [1; 12].

Успішний моніторинг комунікаційного клімату допомагає покращити взаємодію між співробітниками, підвищити ефективність та досягти корпоративних цілей. При покращенні комунікаційного

клімату в організації важливо уникати низки поширених помилок таких як:

- ігнорування думок співробітників, тут важливо враховувати та цінувати думки кожного члена команди;
- відсутність відкритості в комунікації може призвести до непорозуміння та недовіри;
- надмірна формалізація спілкування, а занадто суворі правила можуть придушувати ініціативу та творчий підхід;
- недооцінка важливості неформального спілкування, бо неформальні зустрічі та розмови сприяють зміцненню командного духу;
- нехтування культурними відмінностями, так у багатонаціональних та мультикультурних командах важливо поважати та брати до уваги різноманітність;
- відсутність зворотного зв'язку, бо регулярний зворотний зв'язок допомагає співробітникам розуміти, як їхня робота впливає на загальні результати;
- затримка у вирішенні конфліктів, а своєчасне вирішення конфліктів запобігає їх ескалації та зберігає здорову робочу атмосферу;
- неврахування індивідуальних особливостей співробітників, підхід «один для всіх» рідко буває ефективним у комунікації [4; 10; 11; 13; 14].

Уникаючи цих помилок, можна значно покращити комунікаційний клімат і, як наслідок, підвищити загальну ефективність та продуктивність організації.

Телекомунікаційні підприємства в Україні стикаються з різними викликами, які впливають на комунікаційний клімат. Деякі з ключових проблем зображено на рис. 2.

Регуляторні зміни	• Необхідність адаптації до законодавчих і регуляторних вимог, що постійно змінюються, особливо в умовах політичної та економічної нестабільності
Кібербезпека	• Захист від кібератак та забезпечення безпеки даних користувачів, що є особливо актуальним у світлі збільшення кількості кіберзагроз
Технологічні інновації	• Необхідність інвестування в нові технології та оновлення існуючих систем для підтримки конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів
Конкуренція	• Сильна конкуренція як з боку місцевих, так і міжнародних компаній, що потребує розробки ефективних стратегій управління та маркетингу
Інвестиції	• Потреба в інвестиціях для розвитку інфраструктури, розширення мережі та впровадження нових послуг
Якість обслуговування	• Підтримка високого рівня якості обслуговування для утримання клієнтів та залучення нових

Рис. 2. Ключові проблеми телекомунікаційних підприємств в Україні, які впливають на комунікаційний клімат

Джерело: авторська розробка

Ці виклики вимагають від телекомунікаційних компаній гнучкості, інноваційного підходу та стратегічного планування.

Комунікації на телекомунікаційних підприємствах України відіграють ключову роль в управлінні підприємством та його адаптації до змін довкілля. Важливість інформаційно-комунікаційного процесу зростає, особливо в умовах економічних та політичних викликів.

В умовах воєнних дій українські телекомунікаційні оператори, такі як Київстар, Vodafone та Lifecell, демонструють високий ступінь мужності та професіоналізму, працюючи над відновленням зв'язку навіть під обстрілами. Це забезпечує критично важливі лінії зв'язку для цивільних та військових, підтримуючи соціальну стабільність та безпеку.

Розглянемо українську компанію «Київстар». Це один з найпривабливіших роботодавців України. Комунікаційний клімат у компанії «Київстар» відіграє важливу роль у її діяльності та взаємодії з клієнтами та співробітниками. Він впливає на такі аспекти, як задоволеність працівників, ефективність роботи, інноваційність та загальну продуктивність. Згідно з дослідженнями, у «Київстар» виділяють три види соціально-психологічного клімату: сприятливий, несприятливий і нейтральний. Ці клімати мають різний характер та мобілізаційну спрямованість, впливають на продуктивність й ефективність сумісної діяльності, на рівень прийнятих рішень, а також на саморозвиток особистості працівників. Позитивний комунікаційний клімат сприяє відкритому обміну ідеями, підвищує мотивацію та задоволеність працівників, а також зміцнює лояльність клієнтів. Він також важливий для створення інноваційного середовища, де співробітники можуть вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції. У Київстар працюють віддані своїй справі професіонали. Всі співробітники поділяють місію «Київстар» і їх об'єднують спільні цінності. Компанія приваблює найкращих спеціалістів і є найбільшим платником податків на ринку телекомунікацій, найкращим роботодавцем та соціально відповідальною компанією. У компанії реалізуються програми матеріальної та нематеріальної мотивації. Особлива увага приділяється ветеранам та людям з інвалідністю. Пріоритетною темою компанії є розвиток корпоративної культури. Незалежно від віку, статі, досвіду на першому місці — здібності співробітників. Співробітники розробляють проекти, в яких кожен знайде щось

цікаве для себе. Таким чином, Київстар дбає як про своїх співробітників, так і про їхні родини [6].

Компанія Lifecell є третім за величиною оператором мобільного зв'язку в Україні і відома своїми інноваційними підходами на ринку телекомунікацій. Lifecell активно інвестує у розвиток своїх послуг та інфраструктури, пропонуючи широкий спектр послуг, включаючи 2G, 3G, LTE Advanced, та LTE Advanced Pro. У 2018 році компанія стала першим оператором в Україні, який запустив швидкісний зв'язок 4G. Щодо комунікаційного клімату, Lifecell прагне до відкритості та інноваційності, що відображається у їх корпоративній культурі та способу взаємодії з клієнтами. Компанія також відзначена за свої ініціативи у сфері цифрових технологій та сервісів самообслуговування. Lifecell керується принципом відповідального ведення бізнесу. Компанія дбає про довкілля, сприяє формуванню інклюзивного суспільства, бореться з шахрайством і корупцією, інвестує в українську технологічну освіту [8].

Vodafone Україна, яка є одним з провідних операторів мобільного зв'язку в країні, публічно звітує про свою стратегію сталого розвитку та ініціативи. Компанія зосереджена на трьох основних напрямках: відновлення інфраструктури у прифронтових регіонах, розширення покриття на заході та в центрі України, та підтримка абонентів в країні та за кордоном. Комунікативний клімат Vodafone Україна характеризується відкритістю та прозорістю, з акцентом на створення довгострокової цінності для суспільства через якісні та стабільні послуги зв'язку. Стратегія компанії до 2024 року побудована навколо шести пріоритетних цілей, серед яких цифрова рівність, розвиток корпоративної культури, управління людським капіталом, відповідальний ланцюг постачання, податковий та економічний внесок, міцна система комплаєнсу та вплив на навколишнє середовище [7].

Висновки. Таким чином, комунікації на телекомунікаційних підприємствах України є фундаментальним елементом, який забезпечує не лише бізнес-операції, а й підтримку суспільства загалом у складних умовах. Проведення моніторингу комунікаційного клімату таких українських телекомунікаційних операторів, як Київстар, Vodafone та Lifecell, показало, що ефективний комунікаційний клімат на телекомунікаційних підприємствах сприяє покращенню взаєморозуміння, збільшенню задоволеності роботою та підвищенню загальної ефективності організації.

Література

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Пер. с англ. Київ : Діалектика. 2020. 880 с.
2. Зоріна О.І., Фадеєнко В.Ю. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Науковий вісник Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського. Серія «Економіка та управління підприємством»*. 2018. Вип. 21. С. 284–287.

3. Доступний маркетинг. Розділ «Ефективність реклами». *Всеукраїнська рекламна коаліція: вебсайт*. URL: <https://vrk.org.ua/ad-market/> (дата звернення: 18.03.2024).
4. Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А. та український колектив співавторів. Маркетинговий менеджмент. Київ : Хімджест, 2008. 720 с. URL: <http://surl.li/bqnlu> (дата звернення: 18.03.2024).
5. Шевчук Н. Аналіз комунікаційної діяльності підприємства. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: матеріали IX Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів*. Тернопіль: ТНТУ, 2018. С. 50–51.
6. *Київстар: офіційний вебсайт*. URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 10.03.2024).
7. *Vodafone Україна: офіційний вебсайт*. URL: <https://www.vodafone.ua/> (дата звернення: 10.03.2024).
8. *Lifecell: офіційний вебсайт*. URL: <https://www.lifecell.ua/uk/> (дата звернення: 10.03.2024).
9. Блог. Види та інструменти маркетингових комунікацій. *Koloro*. URL: <http://surl.li/dkfto> (дата звернення: 14.03.2024).
10. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. Тернопіль : Карт-бланш, 2016. 275 с. URL: <http://surl.li/brzsn> (дата звернення: 14.03.2024).
11. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.
12. Барієв Г.Л., В.М. Тарасевич, Анн Х. Маркетинг. Київ : Економіка, 2018. 736 с.
13. Drokina N., Nedopako N. Role of inbound marketing strategy in enterprise development. *Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес: матеріали I Міжнар. науково-практ. конф. (Київ, 18–19 грудня 2019 р.)*. Київ : ДУТ, 2019. С. 153–158. URL: <https://bit.ly/2Ax9csd> (дата звернення: 15.03.2024).
14. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
15. Vynogradova O., Drokina N., Darchuk V. Perspectives of online affiliate marketing for Ukrainian enterprises. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (56). С. 111–119. URL: <https://bit.ly/3fx1M75> (дата звернення: 11.03.2024).

References

1. Kotler, F., Armstrong, H. (2020). *Osnovy marketynhu* [Fundamentals of Marketing]. Kyiv: Dialektyka [in Ukrainian].
2. Zorina, O.I., & Fadyeyenko, V.Yu. (2018) *Vplyv marketynhovyykh komunikatsiy na diyalnist pidpryyemstv v suchasnykh umovakh* [The impact of marketing communications on the activities of enterprises in modern conditions]. *Naukovyy visnyk Mykolayivs koho natsional noho universytetu im. V.O. Sukhomlyns koho. Seriya "Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvom"*, 21, 284–287 [in Ukrainian].
3. Dostupnyy marketynh. Rozdil "Efektyvnist reklamy" [Affordable Marketing. Advertising Performance Section]. *All-Ukrainian advertising coalition: website*. Retrieved from <https://vrk.org.ua/ad-market/> [in Ukrainian].
4. Kotler, F., Keller, K.L., Pavlenko, A. et al. (2008). *Marketynhovyy menedzhment* [Marketing Management]. Kyiv: Khimdzhest. Retrieved from <http://surl.li/bqnlu> [in Ukrainian].
5. Shevchuk, N. (2018). *Analiz komunikatsiynoyi diyalnosti pidpryyemstva* [Analysis of communication activities of the enterprise]. *Marketynhovi tekhnolohiyi pidpryyemstv v suchasnomu naukovu-tekhnichnomu seredovyshchi: materialy IX Rehionalnoyi naukovo-praktychnoyi Internet-konferentsiyi molodykh vchenykh ta studentiv*. (pp. 50–51). Ternopil: TNTU [in Ukrainian].
6. *Kyivstar: official website*. Retrieved from <https://kyivstar.ua/> [in Ukrainian].
7. *Vodafone Ukrayina: official website*. Retrieved from <https://www.vodafone.ua/> [in Ukrainian].
8. *Lifecell: official website*. Retrieved from <https://www.lifecell.ua/uk/> [in Ukrainian].
9. Bloh. Vidy ta instrumenty marketynhovyykh komunikatsiy. *Koloro*. Retrieved from <http://surl.li/dkfto> [in Ukrainian].
10. Bratko, O.S. (2016). *Marketynhova polityka komunikatsiy* [Marketing policy of communications]. Navchalnyy posibnyk. Ternopil: Kart-blansh. Retrieved from <http://surl.li/brzsn> [in Ukrainian].
11. Kovshova, I. O. (2018). *Marketynhovyy menedzhment: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya* [Marketing management: theory, methodology, practice: a monograph]. FOP Vyshemyrskyy V.S. [in Ukrainian].
12. Bahiyev, H. L., Tarasevych, V.M., & Ann, Kh. (2018). *Marketynh* [Marketing]. Kyiv: Ekonomika [in Ukrainian].
13. Drokina, N., & Nedopako, N. (2019). Role of inbound marketing strategy in enterprise development. *Telekomunikatsiynyy prostir KHKHI storichchya: rynek, derzhava, biznes: materialy I Mizhnar. naukovo-prakt. conf.* (pp. 153–158). Kyiv: DUT. Retrieved from <https://bit.ly/2Ax9csd>.
14. Orel, V.M., & Kralya, V.H. (2016). *Rol komunikatsiy v upravlinni pidpryyemstvom* [The role of communications in enterprise management]. *Visnyk Kharkivs koho natsional noho tekhnichnoho universytetu sil s koho hospodarstva im. Petra Vasylenka*, 174, 60–66 [in Ukrainian].
15. Vynogradova, O., Drokina, N., & Darchuk, V. (2018). Perspectives of online affiliate marketing for Ukrainian enterprises. *Molodyy vchenyy*, 4 (56), 111–119. Retrieved from <https://bit.ly/3fx1M75>.

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

Ткач Степан Володимирович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Tkach Stepan
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0000-0001-7025-5373

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

Паськів Володимир Володимирович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Paskiv Volodymyr
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0008-2995-4840

Коваль Степан Михайлович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Koval Stepan
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0008-6414-1570

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

Кондюк Сергій Олегович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Kondiuk Serhii
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-5209-727X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9705

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

THE MECHANISM OF MANAGING THE FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE

Анотація. Метою статті є дослідити і розкрити питання, яке стосується механізму управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах, в умовах ризику і невизначеності. З'ясовано, що фінансова стійкість підприємства визначається його здатністю забезпечити достатній рівень фінансових ресурсів для виконання зобов'язань та розвитку. Застосування збалансованого підходу до фінансування, ефективне використання ресурсів та управління ризиками є ключовими для збереження стабільності та забезпечення подальшого розвитку підприємства. Обґрунтовано, що з метою досягнення фінансової стійкості підприємства необхідно впроваджувати ефективний механізм управління, що включає аналіз фінансового стану, планування та бюджетування, управління обіговим капіталом, диверсифікацію інвестицій та джерел фінансування, а також систематичний моніторинг та аналіз ефективності стратегій, що забезпечує підприємству стабільність та успішність на результат в довгостроковій перспективі. Сформульовано висновок про те, що успішне управління фінансовою стійкістю підприємства вимагає від його керівників стратегічного мислення та гнучкості в рішеннях, особливо в умовах невизначеності та ризику. Ефективна стратегія управління бізнес-ризиками, включаючи ідентифікацію, запобігання та мінімізацію негативних наслідків, є ключовою для досягнення стійкості. Оновлення фінансових стратегій та гнучкість у реагуванні на зміни допомагають підтримувати стабільність підприємства в найскладніших умовах. Співпраця з досвідченими фінансовими консультантами може надати додаткові ідеї та рекомендації для підтримки фінансової стійкості підприємства. У перспективі рекомендується дослідити вплив фінансового планування та контролю на стабільність підприємства, аналізувати ефективність фінансових інструментів для управління ліквідністю та кредитним ризиком, досліджувати стратегії управління капіталом та прибутком для забезпечення стійкості підприємства. Також важливо розглянути роль фінансової звітності та аудиту, дослідити вплив управління ризиками та фінансових інновацій на стійкість підприємства, а також вивчити практики управління фінансовою стійкістю в різних секторах економіки.

Ключові слова: підприємство, фінансова стійкість підприємства, бізнес-середовище, фінансові показники, потенціал підприємства, бізнес-ризики, управлінські рішення, розвиток підприємства.

Summary. The purpose of the article is to investigate and reveal the issue that concerns the mechanism of managing the financial stability of the enterprise in modern conditions, in conditions of risk and uncertainty. It was found that the financial stability of the enterprise is determined by its ability to provide a sufficient level of financial resources for fulfilling obligations and development. Application of a balanced approach to financing, effective use of resources and risk management are key to maintaining stability and ensuring the further development of the enterprise. It is substantiated that in order to achieve the financial stability of the enterprise, it is necessary to implement an effective management mechanism, which includes the analysis of the financial state, planning and budgeting, working capital management, diversification of investments and sources of financing, as well as systematic monitoring and analysis of the effectiveness of strategies, which ensures the stability and success of the enterprise on the result in the long term. The conclusion is formulated that the successful management of the financial stability of the enterprise requires strategic thinking and flexibility in decisions from its managers, especially in conditions of uncertainty and risk. An effective business risk management strategy, including identification, prevention and minimization of negative consequences, is key to achieving sustainability. Updating financial strategies and flexibility in responding to changes help to maintain the stability of the enterprise in the most difficult conditions. Cooperation with experienced financial consultants can provide additional ideas and recommendations to support the financial stability of the enterprise. In the future, it is recommended to investigate the impact of financial planning and control on the stability of the enterprise, to analyze the effectiveness of financial instruments for managing liquidity and credit risk, to investigate capital and profit management strategies to ensure the stability of the enterprise. It is also important to consider the role of financial reporting and auditing, to investigate the impact of risk management and financial innovation on the sustainability of the enterprise, as well as to study the practices of financial sustainability management in various sectors of the economy.

Key words: enterprise, financial stability of the enterprise, business environment, financial indicators, enterprise potential, business risks, management decisions, enterprise development.

Постановка проблеми. Фінансова стійкість у сучасних умовах зростаючої конкуренції та економічної нестабільності є важливим фактором для успішної діяльності і розвитку підприємства. Вона

визначається здатністю підприємства протистояти внутрішнім та зовнішнім впливам, забезпечуючи при цьому стабільність фінансового стану та можливість виконувати свої функції, завдання.

Управління фінансовою стійкістю є невід’ємною і особливою складовою стратегічного управління підприємством, і включає такі основні аспекти й особливості: для досягнення фінансової стійкості в сучасних умовах необхідно враховувати не лише внутрішні фактори, а й зовнішні економічні та політичні умови; одним з ключових аспектів управління фінансовою стійкістю полягає в розробці ефективних фінансових стратегій, які враховують поточні та потенційні бізнес-ризики; на відміну від звичайного фінансового аналізу, управління фінансовою стійкістю передбачає активне управління ризиками та постійне оновлення стратегій у зв’язку з змінами в економічному бізнес-середовищі; ефективне управління фінансовою стійкістю включає в себе планування бюджету, управління оборотним капіталом та мінімізацію фінансових витрат; підприємство повинно вміти адаптуватися до змін у фінансовому середовищі, шляхом швидкої реакції на економічні кризи та можливості, враховуючи слабкі і сильні сторони підприємства; диверсифікація джерел фінансування є важливою стратегією для збільшення фінансової стійкості підприємства та зменшення його вразливості перед бізнес-ризиками; ефективне управління фінансовою стійкістю також передбачає залучення кваліфікованих фахівців з фінансів та аналізу, які забезпечать компетентну оцінку фінансової ситуації підприємства; врахування принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності може сприяти підвищенню фінансової стійкості підприємства в довгостроковій перспективі; постійний моніторинг фінансових показників, параметрів та аналіз їх динаміки і перегляд критеріїв дозволяють оперативно виявляти проблеми та вчасно і ефективно реагувати на них; ретельне планування і управління ліквідністю є важливим елементом у збереженні фінансової стійкості підприємства та уникненні фінансових криз; впровадження інноваційних підходів у фінансове управління може сприяти збільшенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства і його розвитку загалом; регулярне проведення аудиту фінансової діяльності підприємства може допомогти виявити потенційні проблеми та зробити необхідні корективи для підтримки фінансової стійкості. Всі ці аспекти є актуальними і значущими, і саме це обумовило вибір теми та мету дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Деякі аспекти управління фінансовою стійкістю підприємства, включаючи інші окремі актуальні й важливі питання (як теоретичні, так і практичні), пов’язаних із цим, є предметом досліджень таких вчених та практиків: А. О. Ayandibu, S. Olutuse [1], Bors I. [2], S. Drobyazko, A. Barwinska-Malajowicz, B. Slusarczyk, O. Chubukova, T. Bielialov [3], J. Kbdrovb, R. Bajus, R. Rajnoha [4], G. Korepanov, I. Yatskevych, O. Popova, L. Shevtsiv, M. Marych, O. Purtskhvanidze [5], N. Mbatha, M. Ngibe [6],

I. Novykova, R. Chornyi, N. Chorna, M. Malik, A. Rybak [7], D. Staicu [8] та інші.

Разом з цим, враховуючи наявні результати досліджень у працях вчених-економістів і практиків [9–42], встановлено, що сьогодні питання, пов’язане з механізмом та особливостями управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах, залишається недостатньо вивченим.

Мета статті. Метою статті є дослідити і розкрити питання, яке стосується механізму управління фінансовою стійкістю підприємства в сучасних умовах, в умовах ризику і невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансова стійкість підприємства визначається його здатністю забезпечити достатній рівень фінансових ресурсів для виконання зобов’язань та реалізації процесу відтворення економічних процесів та розвитку. Керівники підприємств вважають, що для досягнення фінансової стійкості підприємства важливо застосовувати збалансований підхід до фінансування, а також ефективно використовувати отримані ресурси для досягнення стратегічних цілей. Такий підхід допомагає підприємству не лише зберегти стабільність у складних економічних умовах, але і забезпечити основу для подальшого розвитку та зростання. Ретельне планування фінансових потоків, раціональне розподілення ресурсів, а також постійний моніторинг і аналіз фінансової діяльності дозволяють підтримувати оптимальний рівень фінансової стійкості підприємства. Крім того, важливим є розробка та впровадження ефективної стратегії управління ризиками, що дозволяє зменшити негативний вплив зовнішніх чинників на фінансове положення підприємства.

З огляду на вищезазначене і враховуючи думку керівників (менеджерів) підприємств, можна стверджувати, що для досягнення фінансової стійкості необхідно впроваджувати ефективний механізм управління, який включає такі чотири аспекти, які є взаємозв’язаними і послідовними.

Так, перший (1) аспект у механізмі управління фінансовою стійкістю полягає в аналізі фінансового стану підприємства в сучасних умовах. Він включає в себе оцінювання фінансових показників, таких як ліквідність, платоспроможність, рентабельність та інші. Також, за результатами такого аналізу можна не тільки ідентифікувати потенційні бізнес-ризики та проблеми, що можуть виникнути в перспективі, а й розробляти стратегії їх запобігання чи протидії.

Другий (2) аспект механізму містить планування та бюджетування. Планування фінансових ресурсів на майбутнє дозволяє підприємству на належному рівні реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі. Визначення стратегічних напрямків розвитку та розподіл фінансових ресурсів у відповідності з цими напрямками сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Третій (3) аспект — це ефективне управління обіговим капіталом. Керування запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю дозволяє оптимізувати оборотні кошти та знижувати ризики ліквідності. Це дозволяє підтримувати стабільність фінансового стану підприємства.

Четвертий (4) аспект включає диверсифікацію інвестицій та джерел фінансування. Збалансований підхід до розподілу джерел фінансування дозволяє зменшити ризики залежності від окремих джерел, що позитивно впливає на підвищення рівня **фінансової стійкості підприємства**.

Останній (5), важливий аспект — систематичний моніторинг та аналіз ефективності впроваджених стратегій. Постійне оновлення та коригування механізму управління фінансовою стійкістю дозволяє підприємству адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечує його стійкість та успішність в довгостроковій перспективі.

Звідси очевидно, що здатність управління фінансовою стійкістю вимагає від керівників підприємства стратегічного мислення та гнучкості у вирішенні проблем, особливо в умовах великої невизначеності та ризику. У таких умовах керівники повинні бути готові до змін і швидко реагувати на зміни в зовнішньому бізнес-середовищі.

Щоб успішно управляти фінансовою стійкістю в умовах ризику та невизначеності, підприємство повинно мати добре розроблену стратегію управління бізнес-ризиками. Це означає не лише ідентифікацію можливих ризиків, але й розробку планів дій для їх запобігання та мінімізації негативних наслідків, як було зазначено вище. Диверсифікація ризиків, створення резервних фондів та постійний моніторинг фінансового стану є важливими елементами такої стратегії. Забезпечення стійкості також передбачає оптимізацію витрат та фінансових процесів через ефективні системи обліку та контролю, що забезпечує підвищення рівня ефективності та стабільності підприємства загалом.

Окрім цього, управління фінансовою стійкістю вимагає постійного оновлення та адаптації фінансових стратегій підприємства. Це може означати перегляд інвестиційних планів, перерозподіл ресурсів чи залучення додаткового фінансування в умовах невизначеності. Гнучкість і креативність у прийнятті управлінських рішень та здатність швидко адаптуватися до змін допомагають забезпечити стабільність підприємства навіть у найскладніших умовах. Крім того, співпраця з досвідченими фінансовими консультантами може надати додаткові ідеї та рекомендації для підтримки фінансової стійкості підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження враховують окремі теоретичні і практичні аспекти, які представлені у літературі [1–42], а також містять окремі ідеї та думки керівників підприємств і фахівців у цьому напрямі. Під час дослідження

було виявлено і встановлено декілька напрямів для подальших досліджень, які приведені нижче. Ці напрямки є досить важливими і підтверджуються керівниками підприємств.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження, враховуючи при цьому інформацію у літературі [1–42], можна стверджувати, що фінансова стійкість підприємства визначається його здатністю забезпечити достатній рівень фінансових ресурсів для виконання зобов'язань та розвитку. Застосування збалансованого підходу до фінансування, ефективне використання ресурсів та управління ризиками є ключовими для збереження стабільності та забезпечення подальшого розвитку підприємства.

З метою досягнення фінансової стійкості підприємства, враховуючи думку керівників і фахівців за проблемою, необхідно впроваджувати ефективний механізм управління, що включає аналіз фінансового стану, планування та бюджетування, управління обіговим капіталом, диверсифікацію інвестицій та джерел фінансування, а також систематичний моніторинг та аналіз ефективності стратегій, що забезпечує підприємству стабільність та успішність на результат в довгостроковій перспективі.

Успішне управління фінансовою стійкістю підприємства вимагає від його керівників стратегічного мислення та гнучкості в рішеннях, особливо в умовах невизначеності та ризику. Ефективна стратегія управління бізнес-ризиками, включаючи ідентифікацію, запобігання та мінімізацію негативних наслідків, є ключовою для досягнення стійкості. Оновлення фінансових стратегій та гнучкість у реагуванні на зміни допомагають підтримувати стабільність підприємства в найскладніших умовах. Співпраця з досвідченими фінансовими консультантами може надати додаткові ідеї та рекомендації для підтримки фінансової стійкості підприємства.

У перспективі доцільно дослідити вплив стратегій фінансового планування та контролю на забезпечення стабільності фінансового стану підприємства, проаналізувати ефективність фінансових інструментів управління ліквідністю та кредитним ризиком для збереження фінансової стійкості бізнесу, вивчити вплив стратегій управління капіталом та розподілом прибутку на забезпечення фінансової стійкості підприємств, проаналізувати роль фінансової звітності та аудиту у визначенні факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства, дослідити вплив стратегій управління ризиками та фінансових інновацій на забезпечення стійкості підприємства в сучасних умовах, розглянути взаємозв'язок між корпоративним управлінням та фінансовою стійкістю з урахуванням соціально-етичних аспектів менеджменту, вивчити практики управління фінансовою стійкістю в різних секторах економіки для виявлення найефективніших підходів.

Література/References

1. Ayandibu A.O., Olutuase S. Entrepreneurship (Enterprise) Financial Stability // *Advances in Logistics, Operations, and Management Science*. 2023. P. 1–14. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7140-1.ch001>.
2. Bors I. Financial Stability an Imperative Condition to Develop the Enterprise Phenomenon // *Accounting and Finance Research*. 2015. № 4(2). P. 14–23. doi: <https://doi.org/10.5430/afr.v4n2p14>.
3. Drobyazko S., Barwinska-Malajowicz A., Slusarczyk B., Chubukova O., Bielialov T. Risk Management in the System of Financial Stability of the Service Enterprise // *Journal of Risk and Financial Management*. 2020. № 13(12). 300. doi: <https://doi.org/10.3390/jrfm13120300>.
4. Kõdõrov J., Bajus R., Rajnoha R. Optimal Financing of the Industrial Enterprise // *Procedia Economics and Finance*. 2015. № 23. P. 953–958. doi: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00380-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00380-9).
5. Korepanov G., Yatskevych I., Popova O., Shevtsiv L., Marych M., Purtskhvanidze O. Managing the Financial Stability Potential of Crisis Enterprises // *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*. 2020. Vol. 11, Issue 4. P. 359–371.
6. Mbatha N., Ngibe M. Factors affecting financial stability of small and medium enterprises: A case study of emerging markets // *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*. 2017. № 7(1). P. 7–17. doi: <https://doi.org/10.22495/rgcv7i1art1>.
7. Novykova I., Chornyi R., Chorna N., Malik M., Rybak A. Ensuring of Financial Stability of the Enterprise by Financial Management Tools // *Sustainable Finance, Digitalization and the Role of Technology. ICBT 2021. Lecture Notes in Networks and Systems*. 2023. Vol 487. P. 783–792. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-031-08084-5_56.
8. Staicu D. Financial sustainability of social enterprise in Central and Eastern Europe // *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2018. № 12(1). P. 907–917. doi: <https://doi.org/10.2478/pic-be-2018-0081>.
9. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
10. 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>.
11. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
12. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 3, No. 4(35). P. 40–44. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.103889>.
13. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
14. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
15. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
16. 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/jee-car.v10i3.1318>.
17. 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>.
18. 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>.
19. 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>.
20. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172–178.

21. Serniak I., Serniak O., Mykhailishyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
22. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
23. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
24. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform.* 2018. № 4. P. 377–383.
25. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform.* 2016. № 4. P. 268–273.
26. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
27. 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>.
28. Skrynkovskyy R.M., Zaiats O.S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform.* 2020. № 3. P. 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.
29. 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>.
30. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
31. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
32. 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>.
33. 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>.
34. 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>.
35. 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.
36. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
37. 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>.
38. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.
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. 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>.
41. 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>.
42. 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 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

Шоробура Остап Ігорович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Shorobura Ostap
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0008-0867-6757

Федорига Зорян Андрійович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Fedoryha Zorian
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0003-2219-4272

Гарбуз Максим Олександрович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Harbuz Maksym
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0004-2357-3108

Тимкевич Тарас Сергійович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Tymkevych Taras
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-8964-8469

Солодкий Ілля Сергійович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Solodkyi Illia
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0006-6140-9282

Соколов Анатолій Вячеславович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Sokolov Anatolii
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0009-8860-2383

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9703

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ДЖЕРЕЛА ЇХ ФОРМУВАННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE AND SOURCES OF THEIR FORMATION: THEORETICAL ASPECTS

Анотація. Метою статті є дослідити і розкрити питання, яке стосується фінансових ресурсів підприємства та джерела їх формування в сучасних умовах. Зазначено, що фінансові ресурси є невід'ємною частиною функціонування будь-якого підприємства. Вони не лише забезпечують стабільне функціонування підприємства, але й визначають його потенціал для розвитку в сучасних умовах. Класифікація фінансових ресурсів підприємства та їх джерела і способи формування відіграють важливу і особливу роль у стратегічному управлінні підприємством, зокрема: ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства може значно підвищити його конкурентоспроможність на ринку; вивчення джерел формування фінансових ресурсів дозволяє підприємству максимізувати прибутковість та оптимізувати витрати; розуміння класифікації фінансових ресурсів дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін у економічному бізнес-середовищі; спрямованість на формування стабільного фінансового механізму функціонування допомагає підприємству уникнути фінансових криз та несприятливих ситуацій; постійний аналіз та контроль за фінансовими ресурсами є ключовим елементом успішного управління підприємством в умовах постійних змін на ринку. Сформульовано висновок про те, що фінансові ресурси підприємства є важливою складовою його успішної діяльності та розвитку. Встановлено, що класифікація фінансових ресурсів за різними критеріями, такими як термін використання, джерела формування та функціональне призначення, дозволяє ефективно управляти ними, тобто фінансовими ресурсами. Короткострокові ресурси призначені для використання протягом року або менше, включаючи грошові кошти для операційних потреб, тоді як довгострокові використовуються понад один рік, такі як основні кошти, довгострокові інвестиції та кредити. Джерела формування ресурсів включають власні, позикові та інвестиційні джерела, з кожним з них пов'язані різні фінансові ризики. Крім того, ресурси можна поділити на операційні та інвестиційні, де перші використовуються для повсякденних потреб підприємства, а другі – для його розвитку та розширення. Розуміння і поєднання різних джерел формування фінансових ресурсів допомагає підприємствам забезпечити стабільність та зростання у конкурентному бізнес-середовищі. У перспективі рекомендується дослідити стратегії мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Ключові слова: підприємство, фінансові ресурси, управлінські рішення, бізнес-середовище, потенціал підприємства, фінансові ризики, розвиток підприємства.

Summary. The purpose of the article is to investigate and reveal the issue that concerns the financial resources of the enterprise and the source of their formation in modern conditions. It is noted that financial resources are an integral part of the functioning of any enterprise. They not only ensure the stable functioning of the enterprise, but also determine its potential for development in modern conditions. The classification of the enterprises financial resources and their sources and methods of formation play an important and special role in the strategic management of the enterprise, in particular: effective management of the enterprises financial resources can significantly increase its competitiveness on the market; studying the sources of formation of financial resources allows the enterprise to maximize profitability and optimize costs; understanding the classification of financial resources allows the enterprise to better adapt to changes in the economic business environment; focusing on the formation of a stable financial functioning mechanism helps the enterprise to avoid financial crises and adverse situations; constant analysis and control of financial resources is a key element of successful enterprise management in conditions of constant changes in the market. The conclusion is formulated that the financial resources of the enterprise are an important component of its successful activity and development. It was established that the classification of financial resources according to various criteria, such as the term of use, sources of formation and functional purpose, allows to effectively manage them, that is, financial resources. Short-term resources are intended to be used within a year or less, including cash for operating needs, while long-term resources are used for more than one year, such as fixed assets, long-term investments, and loans. Sources of resource formation include own, loan and investment sources, with each of them associated with different financial risks. In addition, resources can be divided into operational and investment, where the first are used for the day-to-day needs of the enterprise, and the second – for its development and expansion. Understanding and combining various sources of financial resources formation helps enterprises to ensure stability and growth in a competitive business environment. In the future, it is recommended to investigate strategies for minimizing risks and ensuring the financial stability of the enterprise.

Key words: enterprise, financial resources, management decisions, business environment, enterprise potential, financial risks, enterprise development.

Постановка проблеми. Фінансові ресурси є невід’ємною частиною функціонування будь-якого підприємства. Вони не лише забезпечують стабільне функціонування підприємства, але й визначають його потенціал для розвитку в сучасних умовах. Класифікація фінансових ресурсів підприємства та їх джерела і способи формування відіграють важливу і особливу роль у стратегічному управлінні підприємством, зокрема: ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства може значно підвищити його конкурентоспроможність на ринку; вивчення джерел формування фінансових ресурсів дозволяє підприємству максимізувати прибутковість та оптимізувати витрати; розуміння класифікації фінансових ресурсів дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін у економічному бізнес-середовищі; спрямованість на формування стабільного фінансового механізму функціонування допомагає підприємству уникнути фінансових криз та несприятливих ситуацій; постійний аналіз та контроль за фінансовими ресурсами є ключовим елементом успішного управління підприємством в умовах постійних змін на ринку. Все це обумовило вибір теми дослідження, визначило її актуальність і важливість та відповідно — мету статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання та практичні аспекти управління фінансовими ресурсами підприємства, інші важливі питання, пов’язані із цим є предметом досліджень багатьох вчених. В контексті цього з’ясовано, що ґрунтовні дослідження у цьому напрямку здійснили: S. Bakhtiari, R. Breunig, L. Magnani, J. Zhang [1], N. Boso, A. Danso, C. Leonidou, M. Uddin, O. Adeola, M. Hultman [2], V. Buhas, A. Koval [3], J. G. Cummins, I. Nyman [4], S. Drobyazko, A. Barwinska-Malajowicz, B. Slusarczyk, O. Chubukova, T. Bielialov [5], Z. Hao, X. Zhang, J. Wei [6], N. Mazur, L. Khrystenko, J. Pósztorovb, M. Zos-Kior, I. Hnatenko, P. Puzyrova, V. Rubezhanska [7], C. Sitinjak, A. Johanna, B. Avinash, B. Bevoor [8], N. Tanklevska, V. Miroschnichenko [9], K. Valaskova, T. Kliestik, D. Gajdosikova [10] та інші вчені-економісти та практики. Поряд з цим, враховуючи також окремі аспекти, інші наявні дослідження у сфері теорії та практики за проблемою, які заслуговують на увагу, у сукупності, у тому числі результати досліджень у працях вчених-економістів і практиків [11–56], з’ясовано, що сьогодні не до кінця вивченим залишається питання, яке стосується фінансових ресурсів підприємства та джерела їх формування в сучасних умовах.

Мета статті. Метою статті є дослідити і розкрити питання, яке стосується фінансових ресурсів підприємства та джерела їх формування в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансові ресурси підприємства можуть бути класифіковані за кількома критеріями, що відображають їх різні аспекти.

Одним із таких критеріїв є термін використання. Короткострокові ресурси призначені для використання протягом року або менше, і включають грошові кошти для операційних потреб, оборотний капітал і кредитні засоби. Натомість, довгострокові ресурси призначені для використання понад один рік, такі як основні кошти, довгострокові інвестиції та кредити.

Іншим критерієм класифікації є джерела формування фінансових ресурсів підприємства: власні, позикові та інвестиційні джерела. Так, власні джерела включають грошові кошти, які підприємство залучає з власних активів або капіталу, такі як власні накопичення або акціонерний капітал. Позикові джерела, натомість, полягають у коштах, отриманих підприємством за рахунок кредитів, облігацій, банківських позик або інших форм кредитування. Інвестиційні джерела, третій тип джерел формування фінансових ресурсів підприємства, здебільшого представлені зовнішніми джерелами, такими як венчурний капітал або прямі інвестиції.

Фінансові ресурси також можна класифікувати за їх функціональним призначенням: операційні ресурси та інвестиційні ресурси. Що стосується операційних ресурсів, то вони використовуються для повсякденних потреб підприємства, таких як закупівля сировини або оплата заробітної плати. Інвестиційні ресурси, з іншого боку, призначені для розвитку підприємства, таких як придбання нового обладнання чи розширення виробничих потужностей. Кожен з цих аспектів допомагає керівникам підприємства ефективно управляти його фінансами та ресурсами. Поряд з тим, тут необхідно також враховувати внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на доступність ресурсів, такі як економічна ситуація, чинне законодавство та конкуренція на ринку.

Оптимальне використання фінансових ресурсів є ключовим і важливим аспектом фінансового управління, оскільки це дозволяє забезпечити стабільність та прибутковість підприємства. Ефективне управління фінансовими ресурсами передбачає аналіз фінансової звітності та прийняття управлінських рішень на основі цієї інформації (відомостей та/або даних). Важливо також розробляти стратегії залучення та використання фінансових ресурсів підприємства з урахуванням ризиків та можливостей, які вони несуть. Розробка фінансової стратегії підприємства має враховувати не лише поточні потреби, але й перспективи його розвитку на довгострокову перспективу. Також важливим є ретельний аналіз фінансових ризиків та розробка стратегій їх управління для зменшення можливих негативних наслідків. Відповідне фінансове планування і контроль є важливою складовою ефективного управління ресурсами під-

приємства в умовах нестабільного економічного бізнес-середовища. Водночас, постійне оновлення та адаптація фінансових стратегій підприємства є необхідними для відповідності змінам на ринку та в економічному бізнес-середовищі загалом.

З урахуванням зазначеного вище, фінансові ресурси підприємства можуть формуватися з різних джерел, які ретельно обираються з огляду на їхню ефективність, результативність і відповідність потребам підприємства в умовах ризику і невизначеності. Перше джерело — це власні активи. Це грошові кошти або майно, що належать підприємству і можуть бути використані для внутрішніх потреб. Другий важливий ресурс — це прибуток підприємства. Після сплати податків та витрат, частина прибутку залишається в підприємства, що може бути використана для подальшого його розвитку і формування перспективи. Кредитні засоби — ще один спосіб фінансування. Підприємство може отримувати кредити від банків або інших фінансових установ, партнерів для забезпечення потрібних ресурсів для досягнення відповідних цілей і завдань підприємства. Також важливою є можливість емісії акцій. Підприємство може випускати акції на фондовому ринку, що дозволяє збільшити його власний капітал. Іншим джерелом можуть бути інвестиції зовнішніх інвесторів, які надають підприємству необхідні фінансові ресурси. Державні та міжнародні дотації та субсидії також можуть стати джерелом фінансування, наданими урядом для підтримки діяльності або розвитку в певних сферах, виходячи із важливості і стратегічності питань. Залежно від конкретних умов і потреб підприємства, використовуються різні комбінації джерел формування фінансових ресурсів підприємства.

З огляду на це, важливою темою для вивчення та аналізу в контексті сучасної економіки, у перспективі, є проблеми формування фінансових ресурсів підприємства в умовах ризику і невизначеності. Враховуючи результати дослідження, представлених вище, також необхідно зазначити і відмітити, що підприємства постійно стикаються з негативними факторами бізнес-середовища, які ускладнюють їхню фінансову ситуацію. Однією з основних проблем є нестабільність економічного бізнес-середовища, що призводить до зростання ризиків. Невизначеність щодо майбутніх умов діяльності також ускладнює процес формування фінансових ресурсів. Зменшення доступності кредитування може спричинити недостатність фінансування для підприємства. Негативний вплив на формування фінансових ресурсів має економічна нестабільність та політичні кризи, невизначеність. Відсутність ефективних механізмів управління ризиками також ускладнює ситуацію для підприємства. Недостатній рівень фінансової грамотності працівників (управлінців) підприєм-

ства може призвести до неефективного використання наявних ресурсів. Велика конкуренція на ринку також ускладнює формування фінансових ресурсів. Невизначеність у законодавстві і податковій політиці може створити додаткові фінансові обтяження для підприємства. Зростання інфляції також може призвести до дефіциту фінансових ресурсів. Ризики валютних коливань можуть негативно вплинути на фінансове забезпечення підприємства. Недостатня прозорість фінансових операцій може призвести до втрати довіри інвесторів. Фінансові проблеми можуть також виникнути внаслідок непрогнозованих природних катастроф або інших непередбачуваних подій чи обставин. Важливим аспектом є необхідність розробки стратегії мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження враховує деякі аспекти, окремі результати і узагальнення досліджень, представлених у літературі [1–56]. Крім того, результати дослідження містять окремі думки керівників підприємств і фахівців за цією проблемою. Під час аналізу думок керівників підприємств і фахівців було виявлено ряд перспективних напрямків подальших досліджень, зокрема те, що у перспективі доцільно дослідити стратегії мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження, враховуючи при цьому деякі аспекти, окремі результати і узагальнення досліджень, представлених у літературі [1–56], дає можливість стверджувати, що фінансові ресурси підприємства є важливою складовою його успішної діяльності та розвитку. Класифікація фінансових ресурсів за різними критеріями, такими як термін використання, джерела формування та функціональне призначення, дозволяє ефективно управляти ними. Так, короткострокові ресурси призначені для використання протягом року або менше, включаючи грошові кошти для операційних потреб, тоді як довгострокові використовуються понад один рік, такі як основні кошти основні кошти, довгострокові інвестиції та кредити. Джерела формування ресурсів включають власні, позикові та інвестиційні джерела, з кожним з них пов'язані різні фінансові ризики. Крім того, ресурси можна поділити на операційні та інвестиційні, де перші використовуються для повсякденних потреб підприємства, а другі — для його розвитку та розширення. Розуміння і поєднання різних джерел формування фінансових ресурсів допомагає підприємствам забезпечити стабільність та зростання у конкурентному бізнес-середовищі.

У перспективі доцільно дослідити стратегії мінімізації ризиків та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Джерела/References

1. Bakhtiari S., Breunig R., Magnani L., Zhang J. Financial Constraints and Small and Medium Enterprises: A Review // *Economic Record*. 2020. № 96(315). P. 506–523. doi: <https://doi.org/10.1111/1475-4932.12560>.
2. Boso N., Danso A., Leonidou C., Uddin M., Adeola O., Hultman M. Does financial resource slack drive sustainability expenditure in developing economy small and medium-sized enterprises? // *Journal of Business Research*. 2017. № 80. P. 247–256. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.016>.
3. Buhas V., Koval A. Management of Financial Resources of the Enterprise // *Modern Economics*. 2020. № 19(2020). P. 32–34. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V19\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-05).
4. Cummins J.G., Nyman I. Optimal investment with fixed financing costs // *Finance Research Letters*. 2004. № 1(4). P. 226–235. doi: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2004.09.001>.
5. Drobyazko S., Barwinska-Malajowicz A., Slusarczyk B., Chubukova O., Bielialov T. Risk Management in the System of Financial Stability of the Service Enterprise // *Journal of Risk and Financial Management*. 2020. № 13(12), 300. doi: <https://doi.org/10.3390/jrfm13120300>.
6. Hao Z., Zhang X., Wei J. Research on the effect of enterprise financial flexibility on sustainable innovation // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. № 7(2), 100184. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100184>.
7. Mazur N., Khrystenko L., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubeshanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises // *TEM Journal*. 2021. Vol. 10, Issue 4. P. 1605–1609. doi: <https://doi.org/10.18421/tem104-15>.
8. Sitinjak C., Johanna A., Avinash B., Bevoor B. Financial Management: A System of Relations for Optimizing Enterprise Finances — a Review // *Journal Markcount Finance*. 2023. № 1(3). P. 160–170. doi: <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i3.104>.
9. Tanklevska N., Miroshnichenko V. Theoretical basis of managing of enterprises' financial potential on the basis of anti-crisis management // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2019. № 5(2). P. 51–61. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2019.05.02.04>.
10. Valaskova K., Klietlik T., Gajdosikova D. Distinctive determinants of financial indebtedness: evidence from Slovak and Czech enterprises // *Equilibrium Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2021. № 16(3). P. 639–659. doi: <https://doi.org/10.24136/eq.2021.023>.
11. Brych V., Skrynkovskyy R., Shkvarchuk L., Liakhovych G., Slav'yuk R., Borysiak O. Portfolio Optimization of Equity Funds // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 207–210. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913202>.
12. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
13. 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>.
14. 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>.
15. Khmyz M., Sopilnyk R., Hudyma V., Semchuk Y., Sopilnyk L. Socio-political discourses on war-related damage to ukrainian citizens: Analysis of public policy in the context of court cases // *Revista Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, No. 63. P. 319–329. doi: <https://doi.org/10.34069/ai/2023.63.03.30>.
16. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
17. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 3, No. 4(35). P. 40–44. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.103889>.
18. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
19. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
20. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.

21. 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>.
22. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-1>.
23. 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>.
24. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
25. 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>.
26. 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>.
27. 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>.
28. 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>.
29. 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>.
30. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.
31. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172–178.
32. Serniak I., Serniak O., Mykhailishyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
33. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
34. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
35. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform.* 2018. № 4. P. 377–383.
36. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform.* 2016. № 4. P. 268–273.
37. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
38. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk I.S., Kharuk K.B. Diagnostics of the Enterprise Economic Security and the Role of Information and Communication in the Context of Sustainability of Dynamical Equilibrium, Operation and Development // *The Problems of Economy*. 2015. № 3. P. 162–168.
39. 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>.
40. 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).
41. Skrynkovskyy R.M., Zaiats O.S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform.* 2020. № 3. P. 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.

42. 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>.
43. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
44. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
45. 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>.
46. 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>.
47. 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>.
48. 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.
49. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
50. 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>.
51. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.
52. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
53. 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>.
54. 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>.
55. 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>.
56. 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 65.01:658

Добуш Тарас Ігорович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Dobush Taras

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0003-3916-8505

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

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

Зозуля Андрій Іванович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Zozulia Andrii

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0000-0791-214X

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

Івачевський Андрій Михайлович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Ivachevskiy Andrii

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0003-3140-5756

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

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9721

УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ

ENTERPRISE CAPITAL MANAGEMENT: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM

Анотація. Метою статті є дослідити організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства. Зазначається, що капітал підприємства є сукупністю різноманітних активів, які забезпечують його функціонування та розвиток. Власний капітал, запозичені кошти, прибуток, резерви та інші активи відіграють важливу роль у цьому процесі. Ефективне управління капіталом включає стратегічне планування, адаптацію до змін в бізнес-середовищі та управління ризиками. Тільки такий комплексний підхід може забезпечити стійкий фінансовий успіх та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Сформульовано висновок про те, що ефективне управління капіталом підприємства базується на комплексі стратегій, процесів та інструментів. Організаційно-економічний механізм управління капіталом включає п'ять основних аспектів: стратегічне планування капіталу, фінансування, інвестування, управління ризиками та моніторинг і контроль. Для досягнення успіху у кожному з цих аспектів підприємство повинно проводити ретельне планування, ефективно вибирати джерела фінансування, здійснювати прозоре інвестування, застосовувати відповідні заходи з управління ризиками та встановлювати системи моніторингу і контролю та адаптації у цьому напрямі. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність стратегічним цілям підприємства та максимізувати ефективність використання фінансових ресурсів. Також встановлено, що управління капіталом підприємства вимагає гнучкості, ефективного ресурсозабезпечення та стратегічного планування для адаптації до змін в економічному середовищі та максимізації використання капіталу. Успішне впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів у фінансовий аналіз і контроль є ключовим для забезпечення ефективного управління капіталом та стабільності управлінських процесів. Водночас підприємства повинні бути усвідомлені і враховувати ризики, пов'язаних з їхніми фінансами і бізнес-операціями, виходячи із реалій сьогодення, і приймати відповідні, оптимальні рішення для їх управління. У перспективі рекомендується дослідити вплив цифровізації, екологічних та соціальних факторів, корпоративного управління та фінансового планування на управління капіталом підприємства.

Ключові слова: підприємство, капітал підприємства, управлінські рішення, бізнес-процеси, ризики, конкурентоспроможність підприємства, ефективність, управління розвитком підприємства.

Summary. The purpose of the article is to study the organizational and economic mechanism of enterprise capital management. It is noted that the capital of an enterprise is a collection of various assets that ensure its functioning and development. Own capital, borrowed funds, profits, reserves and other assets play an important role in this process. Effective capital management includes strategic planning, adapting to changes in the business environment and risk management. Only such an integrated approach can ensure sustainable financial success and competitiveness of an enterprise in the market. The conclusion is formulated that effective capital management of an enterprise is based on a set of strategies, processes and tools. The organizational and economic mechanism of capital management includes five main aspects: strategic capital planning, financing, investment, risk management and monitoring and control. To achieve success in each of these aspects, an enterprise must conduct careful planning, effectively select sources of financing, make transparent investments, apply appropriate risk management measures and establish monitoring, control and adaptation systems in this regard. This approach allows you to ensure compliance with the strategic goals of the enterprise and maximize the efficiency of using financial resources. It has also been established that enterprise capital management requires flexibility, efficient resource provision and strategic planning to adapt to changes in the economic environment and maximize the use of capital. The successful implementation of modern technologies and innovative approaches to financial analysis and control is key to ensuring effective capital management and the stability of management processes. At the same time, enterprises must be aware of and consider the risks associated with their finances and business operations based on ground realities, and make appropriate, optimal decisions to manage them. In the future, it is recommended to study the impact of digitalization, environmental and social factors, corporate governance and financial planning of enterprise capital management.

Key words: enterprise, enterprise capital, management decisions, business processes, risks, enterprise competitiveness, efficiency, enterprise development management.

Постановка проблеми. Управління капіталом підприємства є однією з ключових складових ефективного функціонування будь-якого бізнесу. Цей процес охоплює планування, залучення,

використання та контроль за фінансовими ресурсами підприємства з метою досягнення його стратегічних цілей, завдань і забезпечення стійкого розвитку. Водночас відомо, що [1–54]: управління

капіталом підприємства передбачає не лише ефективне розподілення фінансових ресурсів, але й максимізацію їхнього використання; ефективна стратегія управління капіталом дозволяє підприємству оптимізувати свою фінансову діяльність і зменшувати ризики в сучасних умовах; планування капіталу включає в себе аналіз фінансових потреб підприємства на короткий, середній та довгий терміни; залучення капіталу може бути здійснене через різноманітні джерела, включаючи власний капітал, боргові зобов'язання, а також залучення інвестицій; використання капіталу передбачає ефективне розподілення ресурсів між різними сферами діяльності підприємства з метою оптимізації або максимізації його фінансових результатів; контроль за капіталом вимагає постійного моніторингу фінансових показників, бізнес-параметрів діяльності підприємства та вжиття заходів у разі виявлення або можливих відхилень від плану на основі аналізу причин; правильне управління капіталом дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі; крім фінансових аспектів, управління капіталом також передбачає оптимізацію використання інших ресурсів, таких як людський капітал, матеріальні активи тощо; постійний системний, комплексний аналіз ефективності стратегії управління капіталом дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринкових умовах та конкурентному середовищі; у контексті швидких змін, непередбачуваності ринкового бізнес-середовища, актуальним аспектом є розгляд можливостей реінвестування капіталу для пошуку та впровадження інноваційних рішень та передових технологій; ефективне управління капіталом передбачає також стратегічне планування щодо ризиків, пов'язаних з коливаннями валютних курсів, інфляцією та іншими зовнішніми чинниками впливу; розробка і реалізація оптимальної стратегії управління оборотним капіталом є важливою складовою успішного функціонування підприємства, оскільки вона впливає на його ліквідність та платоспроможність; невід'ємною частиною управління капіталом є також внутрішній аудит, який дозволяє перевірити дотримання внутрішніх процедур та виявити можливі проблемні ситуації або шляхи їх попередження; правильно налагоджене управління капіталом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Все це вплинуло на вибір теми статті, підтверджує важливість та актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання та практичні аспекти управління капіталом підприємства є важливою темою і предметом досліджень для багатьох вчених. Дослідження важливих аспектів, пов'язаних з цим питанням, здійснили: J. Ai, P. L. Brockett, W. W. Cooper, L. L. Golden [1], J. Barney [2], T. R. Berry-Stolzle,

J. Xu [3], D. Klimek [4; 5], E. Jędrych [5], Y. Y. Kor, J. T. Mahoney, S. C. Michael [6], M. Kosacka, K. Werner-Lewandowska [7], B. Wernerfelt [8] та інші вчені-економісти та практики. Враховуючи інші дослідження, у тому числі праці вчених та практиків [9–54], встановлено, що організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства у сучасних умовах залишається недостатньо вивченим.

Мета статті. Метою статті є дослідити організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами дослідження теорії та практики ведення бізнесу було встановлено, що капітал підприємства — це сукупність грошових, матеріальних і нематеріальних активів, які підприємство має в своєму розпорядженні для забезпечення своєї діяльності та розвитку. Це може включати власний капітал, запозичені кошти, прибуток, резерви, а також інші активи, які можуть бути легко конвертовані в грошові кошти.

Зважаючи на різноманітність складових капіталу підприємства, слід зазначити, що кожен елемент цієї сукупності відіграє важливу роль у функціонуванні та розвитку бізнесу. Власний капітал є основною складовою, яка визначає фінансову стійкість підприємства та його здатність до самостійного розвитку. Запозичені кошти можуть стати джерелом необхідного фінансування для розширення бізнесу або реалізації нових проєктів.

Поряд з тим, прибуток, отриманий в результаті діяльності підприємства, є важливим ресурсом для подальшого розвитку і інвестування в інновації. Резервні фонди дозволяють підприємству забезпечити собі фінансову стійкість у випадку несподіваних ситуацій або ризиків. Крім того, інші активи, такі як нерухомість або цінні папери, можуть бути використані як засіб забезпечення фінансової стабільності та ризикового менеджменту. Таким чином, ефективне управління капіталом підприємства є ключовим аспектом стратегічного планування та досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Водночас тут важливо також враховувати динаміку ринкових умов, зміну законодавства та технологічних тенденцій при формуванні та управлінні капіталом підприємства. Гнучкі стратегії фінансового планування дозволяють адаптуватися до змін, умов в бізнес-середовищі та забезпечують конкурентні переваги. В той же час, ефективне використання капіталу передбачає управління ризиками, раціоналізацію витрат та постійний аналіз результативності фінансових ресурсів. Тільки такий комплексний, системний підхід дозволяє підприємству досягти стійкого фінансового успіху та забезпечити свою конкурентоспроможність на ринку в сучасних умовах.

Ефективне управління капіталом підприємства базується на комплексі стратегій, процесів та інструментів, спрямованих на оптимізацію використання фінансових ресурсів. Організаційно-економічний механізм управління капіталом включає п'ять основних взаємопов'язаних аспектів управління капіталом. По-перше, стратегічне планування капіталу, у якому підприємство визначає свої стратегічні цілі та потреби в капіталі на майбутнє. Це може включати планування інвестицій, розробку нових продуктів або розширення ринків. Другий аспект — це фінансування, коли підприємство визначає найефективніші джерела фінансування для задоволення своїх потреб у капіталі. Це може охоплювати власний капітал, запозичення, емісію акцій тощо. Третій аспект — інвестування, де керівники підприємства вирішують, як оптимально використовувати доступний капітал для інвестиційних проектів. Управління ризиками є четвертим аспектом, коли підприємство аналізує потенційні ризики, пов'язані з управлінням капіталом, та застосовує відповідних заходів для їх зменшення та/або уникнення. Наприклад, диверсифікація інвестиційного портфеля або використання страхових інструментів. Останній, п'ятий аспект — це моніторинг та контроль, коли підприємство встановлює системи та технології для перевірки використання капіталу, забезпечуючи відповідність стратегічним цілям та ефективність залучення та використання фінансових ресурсів.

Звідси очевидно, що ефективне управління капіталом підприємства вимагає ретельного планування, ефективного вибору джерел фінансування, прозорого інвестування, управління ризиками та системного моніторингу і контролю в контексті відповідності стратегічним цілям підприємства.

Управління капіталом підприємства — це складний і багатогранний процес, який враховує різні фактори, такі як розмір підприємства, галузь діяльності, ринкові умови та стратегічні цілі. Основні особливості цього процесу, враховуючи думку керівників підприємств, полягають у гнучкості, ефективному ресурсозабезпеченні, стратегічному плануванні та ризик-орієнтованості. Так, управління капіталом має бути гнучким, щоб забезпечити швидку реакцію на зміни в економічному середовищі та ринкові умови. Це перше. Підприємствам потрібно бути готовими адаптувати свої стратегії відповідно до змін у бізнес-середовищі. Друге, ефективне ресурсозабезпечення важливе для максимізації використання капіталу і досягнення стратегічних цілей підприємства. Оптимальне використання капіталу допомагає підприємствам отримати конкурентні переваги на ринку. Третє, управління капіталом повинно бути вбудовано в стратегічне планування підприємства. Рішення з управління капіталом повинні відповідати довгостроковим цілям і стратегіям підпри-

ємства. Четверте, управління капіталом повинно бути орієнтоване на ризики. Підприємства повинні бути усвідомлені і враховувати ризики, пов'язаних з їхніми фінансами і бізнес-операціями, виходячи із реалій сьогодення, і приймати відповідні, оптимальні рішення для їх управління.

Ефективне і результативне управління капіталом підприємства передбачає комплексний підхід, який враховує різноманітність факторів і потребує не лише системного постійного моніторингу і контролю, але й адаптації. Успішне управління капіталом підприємства також вимагає використання сучасних технологій. Впровадження інноваційних інструментів у фінансовий аналіз, планування та контроль дозволяє підприємству збільшити ефективність рішень, швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та забезпечувати стабільність управлінських процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження враховує деякі аспекти, окремі результати і узагальнення досліджень, представлених у літературі [1–54], а також містить окремі думки керівників підприємств з цієї проблеми, що під час аналізу разом з думками фахівців дозволило виявити ряд перспективних напрямків подальших досліджень, які приведені нижче.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Враховуючи проведене дослідження, а також результати аналізу й узагальнення інших досліджень, представлених у літературі [1–54], можна зробити висновок, що капітал підприємства є сукупністю різноманітних активів, які забезпечують його функціонування та розвиток. Власний капітал, запозичені кошти, прибуток, резерви та інші активи відіграють важливу роль у цьому процесі. Ефективне управління капіталом включає стратегічне планування, адаптацію до змін в бізнес-середовищі та управління ризиками. Тільки такий комплексний підхід може забезпечити стійкий фінансовий успіх та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ефективне управління капіталом підприємства базується на комплексі стратегій, процесів та інструментів. Організаційно-економічний механізм управління капіталом включає п'ять основних аспектів: стратегічне планування капіталу, фінансування, інвестування, управління ризиками та моніторинг і контроль. Для досягнення успіху у кожному з цих аспектів підприємство повинно проводити ретельне планування, ефективно вибирати джерела фінансування, здійснювати прозоре інвестування, застосовувати відповідні заходи з управління ризиками та встановлювати системи моніторингу і контролю та адаптації у цьому напрямі. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність стратегічним цілям підприємства та максимізувати ефективність використання фінансових ресурсів.

Управління капіталом підприємства вимагає гнучкості, ефективного ресурсозабезпечення та стратегічного планування для адаптації до змін в економічному середовищі та максимізації використання капіталу. Успішне впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів у фінансовий аналіз і контроль є ключовим для забезпечення ефективного управління капіталом та стабільності управлінських процесів.

У перспективі доцільно дослідити: вплив цифровізації на організаційно-економічний механізм управління капіталом підприємства та можливості використання інноваційних технологій для оптимізації цього процесу; стратегічний вплив

екологічних та соціальних факторів на управління капіталом, включаючи використання сталого фінансового підходу та соціально-відповідального інвестування; роль корпоративного управління у формуванні ефективного механізму управління капіталом підприємства та вплив цього управління на розвиток корпоративних стратегій та прийняття рішень; механізми фінансового планування та бюджетування як інструменти оптимізації управління капіталом та забезпечення фінансової стійкості підприємства; вплив глобалізації та міжнародного бізнесу на управління капіталом, зокрема адаптацію підприємства до нових ринкових умов та конкурентних викликів в сучасних умовах.

Література/References

1. Ai J., Brockett P.L., Cooper W.W., Golden L.L. Enterprise Risk Management Through Strategic Allocation of Capital // *Journal of Risk and Insurance*. 2011. № 79(1). P. 29–56. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2010.01403.x>.
2. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. 1991. № 17(1). P. 99–120. doi: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
3. Berry-Stölzle T. R., Xu J. Enterprise Risk Management and the Cost of Capital // *Journal of Risk and Insurance*. 2016. № 85(1). P. 159–201. doi: <https://doi.org/10.1111/jori.12152>.
4. Klimek D. Sustainable Enterprise Capital Management // *Economies*. 2020. № 8(1). 12. doi: <https://doi.org/10.3390/economies8010012>.
5. Klimek D., Jędrych E. A Model for the Sustainable Management of Enterprise Capital // *Sustainability*. 2020. № 13(1). 183. doi: <https://doi.org/10.3390/su13010183>.
6. Kor Y.Y., Mahoney J.T., Michael S.C. Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions // *Journal of Management Studies*. 2007. № 44(7). P. 1187–1212. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00727.x>.
7. Kosacka M., Werner-Lewandowska K. Methodology for Sustainable Resource Management Measurement at a Company Level — Case Study // *Procedia Manufacturing*. 2017. № 11. P. 725–733. doi: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.173>.
8. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // *Strategic Management Journal*. 1984. № 5(2). P. 171–180. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
9. Brych V., Skrynkovskyy R., Shkvarchuk L., Liakhovych G., Slav'yuk R., Borysiak O. Portfolio Optimization of Equity Funds // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 207–210. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913202>.
10. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
11. 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>.
12. 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>.
13. Khmyz M., Sopilnyk R., Hudyma V., Semchuk Y., Sopilnyk L. Socio-political discourses on war-related damage to ukrainian citizens: Analysis of public policy in the context of court cases // *Revista Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, No. 63. P. 319–329. doi: <https://doi.org/10.34069/ai/2023.63.03.30>.
14. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
15. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 3, No. 4(35). P. 40–44. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.103889>.
16. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced*

Computer Information Technologies (ACIT). Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.

17. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.

18. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.

19. Kniaz S., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Konovalyuk I., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Moroz S., Kalashnyk O., Khmyz M., Kaydrovych K. Analysis Algorithm And Factors Of International Economic Activity In The Coordinate System Of Enterprises' Organizational Development // *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA)*. 3–4 November 2021, Seville, Spain. P. 923–931.

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., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-1>.

22. 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>.

23. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.

24. 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>.

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. doi: <https://doi.org/10.15549/jee-car.v10i3.1318>.

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. 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>.

29. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.

30. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172–178.

31. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.

32. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.

33. Skrynkovskyy R. M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.

34. Skrynkovskyy R. M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.

35. Skrynkovskyy R. M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform*. 2016. № 4. P. 268–273.

36. Skrynkovskyy R. M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.

37. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk I.S., Kharuk K.B. Diagnostics of the Enterprise Economic Security and the Role of Information and Communication in the Context of Sustainability of Dynamical Equilibrium, Operation and Development // *The Problems of Economy*. 2015. № 3. P. 162–168.
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.M., Zaiats O.S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform.* 2020. № 3. P. 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.
41. 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>.
42. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
43. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
44. 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>.
45. 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>.
46. 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>.
47. 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.
48. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
49. 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>.
50. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.
51. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
52. 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>.
53. 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>.
54. 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 311.312

Іваненко Олена Іванівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри статистики та демографії

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Ivanenko Olena

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Statistics and Demography

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0000-0002-6383-3646

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9775

СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНОВИЩА РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

STATISTICAL ANALYSIS OF THE SOCIO-ECONOMIC SITUATION OF THE LABOR MARKET IN UKRAINE

Анотація. Досліджуються особливості показників соціально-економічного становища ринку праці за регіонами України. Виявлено загальні закономірності та особливості у динаміці показників запланованого масового вивільнення працівників по областях та Україні. Наймасштабніше вивільнення працівників у 2022 році спостерігається у Харківській, Львівській, Житомирській та Дніпропетровській областях. В цілому по Україні у 2022 році вивільнилося 123380 працездатних осіб. У 2023 році темпи вивільнення працівників знизилися на 54% або на 56720 осіб. За видами економічної діяльності: серед зареєстрованих безробітних 18% раніше були зайняті у сфері торгівлі, 18% у державному управлінні, обороні, обов'язковому соціальному страхуванні, 17% у сільському, лісовому та рибному господарстві, 13% у переробній промисловості. Проаналізовано види економічної діяльності підприємств за найбільшою кількістю безробітних. Проведено аналіз професійних груп за чисельністю безробітних, а також середньої зарплати за вакансіями, розміщеними у Державній службі зайнятості. Регіональний розподіл середньої зарплати за вакансіями показав, що найвищий рівень заробітної плати зафіксовано у наступних видах діяльності: фінанси та страхова діяльність, будівництво, державне управління й оборона, інформація та телекомунікації, переробна промисловість, добувна промисловість і розроблення кар'єрів, сфера водопостачання, каналізації, поводження з відходами, заклади охорони здоров'я. Результати структурного аналізу чисельності осіб, які мали статус безробітних за статтю та професійними групами у 2023 році показали, що домінуючими професійними групами серед жінок у загальній кількості безробітних складають працівники сфери торгівлі та послуг 82% або 84579 осіб. Серед чоловіків найбільшу частку у загальній кількості безробітних складають робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин 62,3% або 37462 осіб.

Ключові слова: ринок праці, кількість безробітних, рівень оплати праці, вакансії, професійні групи.

Summary. The peculiarities of indicators of the socio-economic development of the market in the regions of Ukraine are investigated. Unusual patterns and peculiarities have been revealed in the dynamics of the planned mass migration of doctors across regions and Ukraine. The largest increase in the number of workers in 2022 is expected in the Kharkiv, Lviv, Zhytomyr and Dnipropetrovsk regions. In general, in Ukraine in 2022 there were 123,380 productive individuals. In 2023, the rate of death of workers decreased by 54% or by 56,720 people. By type of economic activity: among the registered unemployed, 18% were previously borrowed from the trade sector, 18% from government administration, defense, obligatory social insurance, 17% from agriculture, forestry and the fishery dominion, 13% in the processing industry. The types of economical activities of enterprises for the largest number of unemployed people have been analyzed. An analysis of occupational groups was carried out based on the number of unemployed people, as well as the average salary for vacancies posted by the State Employment Service. The regional breakdown of the average salary for vacancies showed that the highest level of salary was recorded in current types of activities: finance and insurance, civil engineering, government defense, information These include telecommunications, processing industry, additional

industry and quarry fragmentation, water supply and sewerage., take care of the exits, protect your health. The results of a structural analysis of the number of individuals, which is small in the status of unemployed for the status and occupational groups in 2023, showed that the dominant occupational groups among women in the majority of unemployed are sales workers. The service level is 82% or 84579 individuals. Among people, the largest number of non-robot workers work in the maintenance, operation and monitoring of technological installations, folding installations and machines 62.3% or 37462 individuals.

Key words: labor market, the number of unemployed, the level of remuneration, vacancies, professional groups.

Постановка проблеми. Ринок праці віддзеркалює реальність соціально-економічного та політичного становища під впливом зростаючого дефіциту робочої сили та конкуренції, що посилюється, між галузями за персонал.

Джерелом інформації є адміністративні дані Державної служби зайнятості, Державної служби статистики України, дані кадрових агентств та інформаційних ресурсів з пошуку роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням ринку праці займалися науковці С.І. Бандур, Т.А. Заяць, В.Г. Лук'янченко [1], Д.О. Бесчастна [2], Н.М. Богацька, О.А. Бодаренко [3], Е.М. Лібанова [4], О.Ф. Новікова [5] та інші. Застосування методів економетричного аналізу в роботах Піскунової О.В. і Хрущ Я.В. [9], Чупілко Т.А. [10] використано для вивчення ринку праці по Україні та регіонах з урахуванням структурних змін зайнятості населення.

Постановка завдання. Метою є дослідження деяких показників ринку праці в Україні, пов'язаних з соціально-економічним становищем в державі, зокрема рівнем оплати праці по вакансіям, кількістю безробітних за видами економічної діяльності, чисельністю осіб, які мали статус безробітних, за статтю та професійними групами.

Виклад основного матеріалу. За даними державного центру зайнятості України зі зростанням кількості вакансій поступово загострюється дефіцит кадрів за окремими професіями. Через значні обсяги міграції населення за кордон ринок праці вже найближчим часом зіткнеться з гострим дефіцитом робочої сили.

Найбільше не вистачатиме кваліфікованих робітників з інструментом — 21%. Йдеться про професії від швачки та маляра до електромонтера та слюсаря з ремонту колісних транспортних засобів. При цьому дефіцит таких фахівців роботодавці відчували ще задовго до початку повномасштабної війни. Заповнюваність вакансій у комунальних підприємствах ще у 2016–18 роках становила 50–55%.

Нестача робітників з обслуговування, експлуатації обладнання та машин оцінюється у 18%. Йдеться про такі професії: водії; машиністи; трактористи; кранівники.

Дефіцит працівників сфери торгівлі та послуг оцінюється в 15%. Йдеться про такі професії як продавці; кухарі; бармени; баристи; офіціанти; охоронці. У категоріях вчитель, вихователь, фармацевт, лікар загальної практики — сімейний лі-

кар, інженер, практичний психолог дефіцит очікується на рівні 14%. Хоча якщо брати віковий ценз нинішніх працівників, то ситуація набагато гірша [6].

Головними причинами нестачі на ринку праці є: мобілізація, страх мобілізації, біженці, демографічний дисбаланс молодих чоловіків та дисбаланс в освіті за напрямками підготовки кадрів [7].

За даними Державної служби зайнятості України масове вивільнення працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці в період до 2022 року мало певну тенденцію до зниження, але у 2022 році відбулися значні зміни за регіонами України, при тому, що чисельність економічно активного населення зменшувалась швидкими темпами. Інформація щодо запланованого масового вивільнення працівників за 2022 рік та зміни чисельності вивільнених осіб за регіонами України представлені на рис. 1, 2.

Наймасштабніше вивільнення працівників відбулося у Харківській (9447 осіб), Львівській (7715 осіб), Житомирській (7648 осіб) та Дніпропетровській (7543 особи) областях. В цілому по Україні у 2022 році вивільнилося 123380 працездатних осіб. У 2023 році темпи вивільнення працівників знизилися на 54% або на 56720 осіб.

За видами економічної діяльності: серед зареєстрованих безробітних 18% раніше були зайняті у сфері торгівлі, 18% у державному управлінні, обороні, обов'язковому соціальному страхуванні, 17% у сільському, лісовому та рибному господарстві, 13% у переробній промисловості.

Найбільша чисельність безробітних жінок за видами економічної діяльності підприємств, на яких вони раніше працювали у 2023 році і станом на 01.01.2024 року представлена на рис. 3.

Переважає частина безробітних жінок була задіяна у роздрібній торгівлі в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (23792 особи), державному управлінні загального характеру (21908 осіб), вирощуванні зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (16181 особа).

За професійними групами, серед зареєстрованих безробітних станом на 01.01.2024 року найбільше становили:

– працівники сфери торгівлі та послуг — 23% (продавець продовольчих та непродовольчих товарів, кухар, охоронник, молодша медична

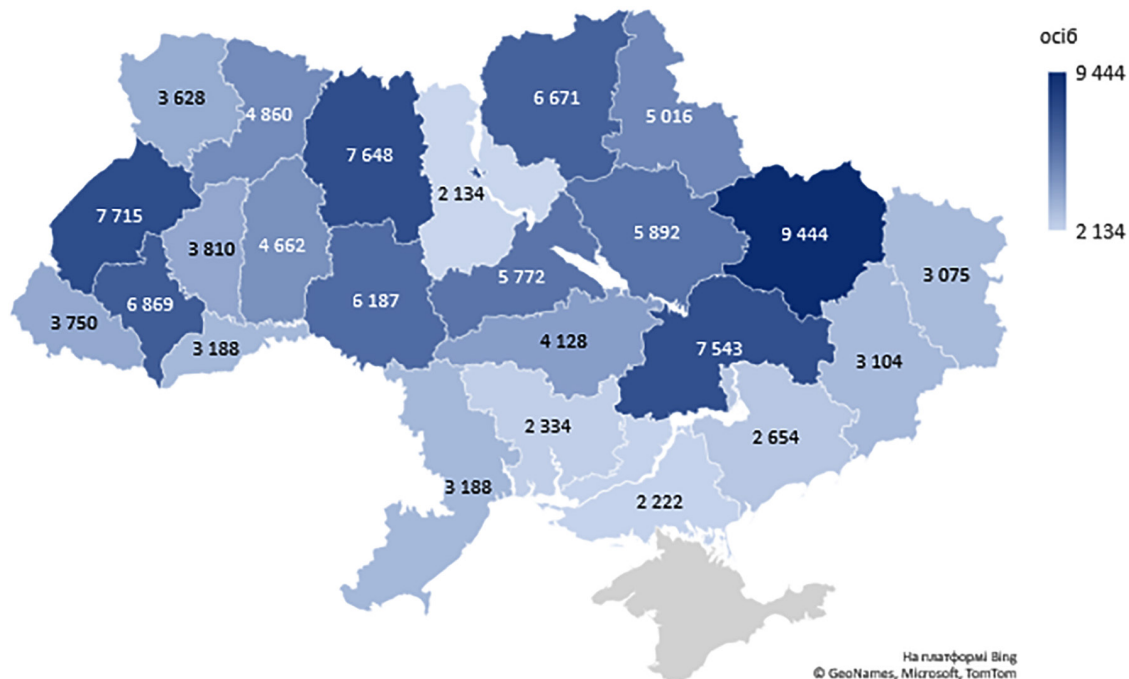


Рис. 1. Інформація щодо запланованого масового звільнення працівників за 2022 рік

Джерело: побудовано автором на основі [8]

- сестра, соціальний робітник, офіціант, бармен, перукар, покоївка);
- представники найпростіших професій — 18% (підсобний робітник, прибиральник службових/виробничих приміщень, сторож, укладальник-

- пакувальник, вантажник, двірник, робітник з благоустрою, кухонний робітник, вагар);
- робітники з обслуговування, експлуатації устаткування та машин — 10% (водій, тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва,

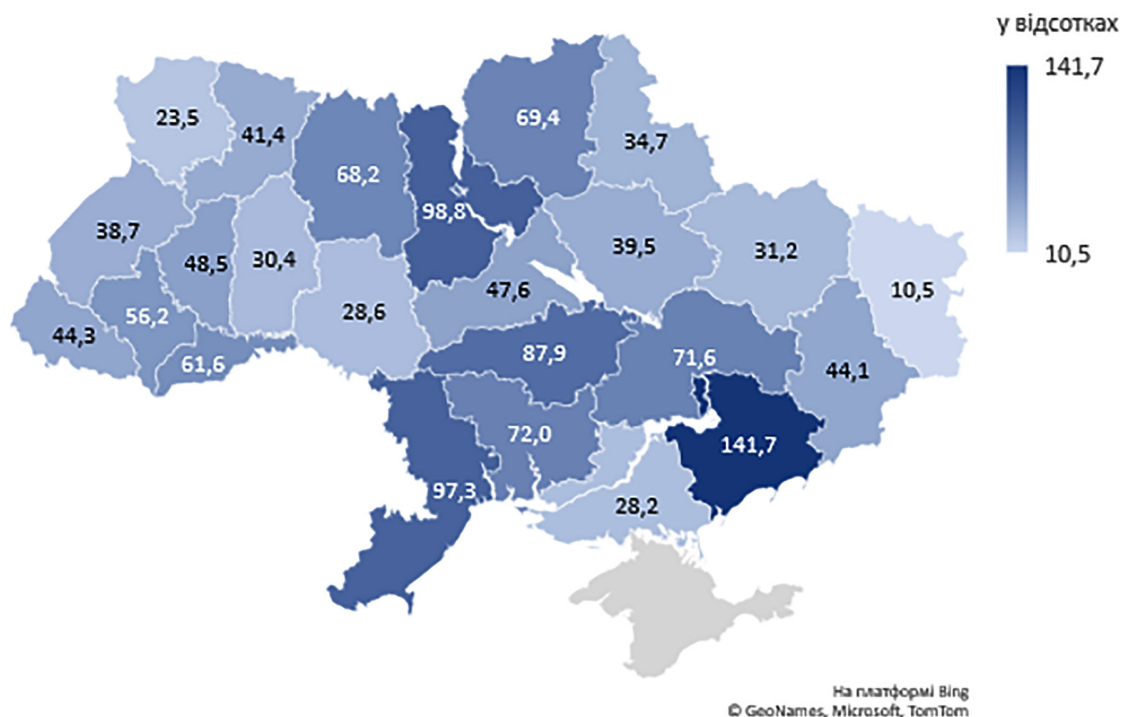


Рис. 2. Зміна інформації щодо запланованого масового звільнення працівників у 2023 році, у відсотках

Джерело: побудовано автором на основі [8]

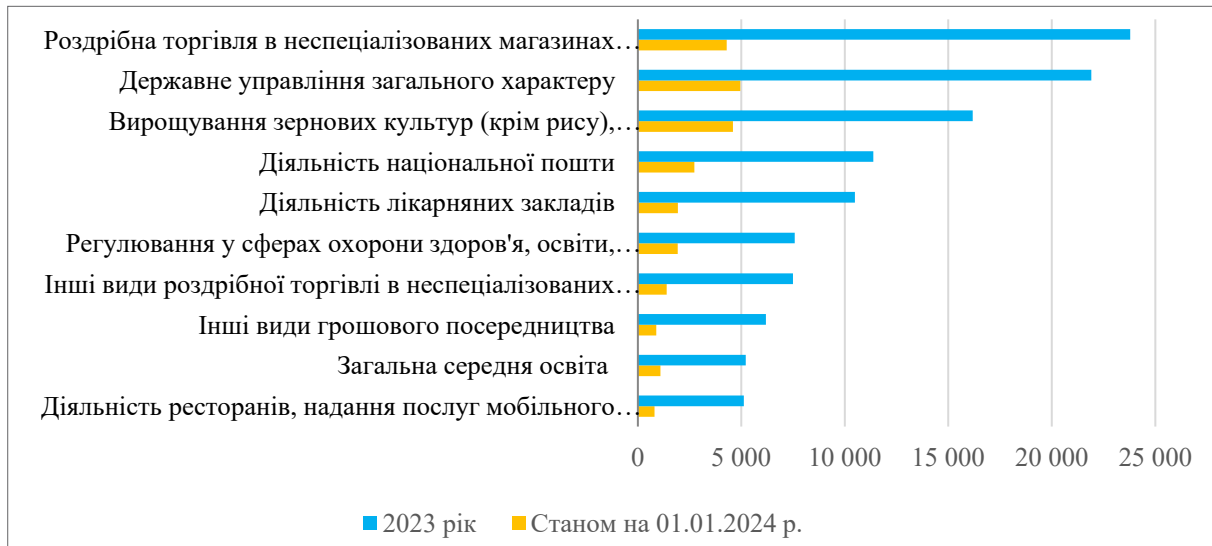


Рис. 3. Топ 10 видів економічної діяльності підприємств за найбільшою кількістю безробітних жінок, на яких вони раніше працювали

Джерело: складено автором на основі [8]

оператор заправних станцій, оператор/машиніст котельні, тракторист, дорожній робітник, лаборант хімічного аналізу, апаратних оброблення зерна, кранівник, машиніст насосних установок); – фахівці — 10% (сестра медична, вихователь, асистент вчителя, інспектор з кадрів, диспетчер, представник торговельний, технік-лаборант, товарознавець, мерчендайзер, фельдшер, майстер виробничого навчання) [8].

Як видно з рис. 4 професії, по яких чисельність безробітних жінок є найбільшою у 2023 році: продавець продовольчих товарів 25287 осіб; підсоб-

ний робітник 13178 осіб; продавець-консультант 12348 осіб.

Середній розмір заробітної плати за вакансіями регіональних центрів зайнятості станом на 01.01.2024 року коливався від 7400 грн до 13970 грн, а в лютому 2024 року зріс на 36% та становив 19000 грн.

Рівень середньої зарплати в Україні за вакансіями центрів зайнятості в регіональному розрізі у 2023 році представлений на рис. 5.

Найвищий рівень заробітної плати зафіксовано у наступних видах діяльності: фінанси та страхова

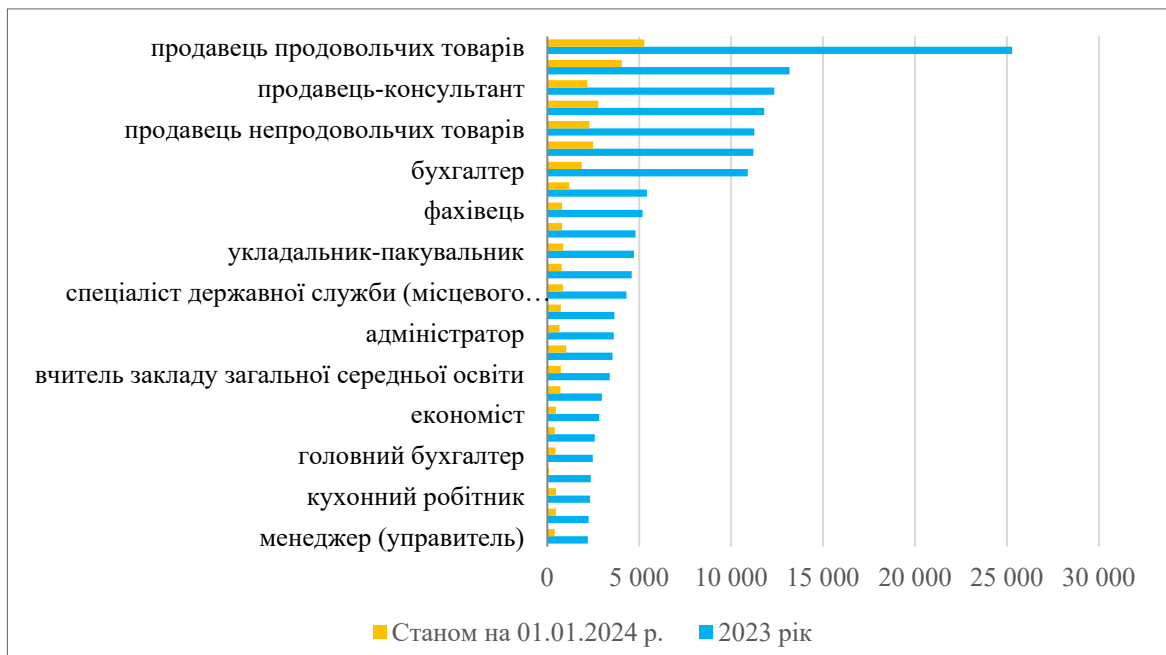


Рис. 4. Топ 25 професій за чисельністю безробітних жінок

Джерело: складено автором на основі [8]

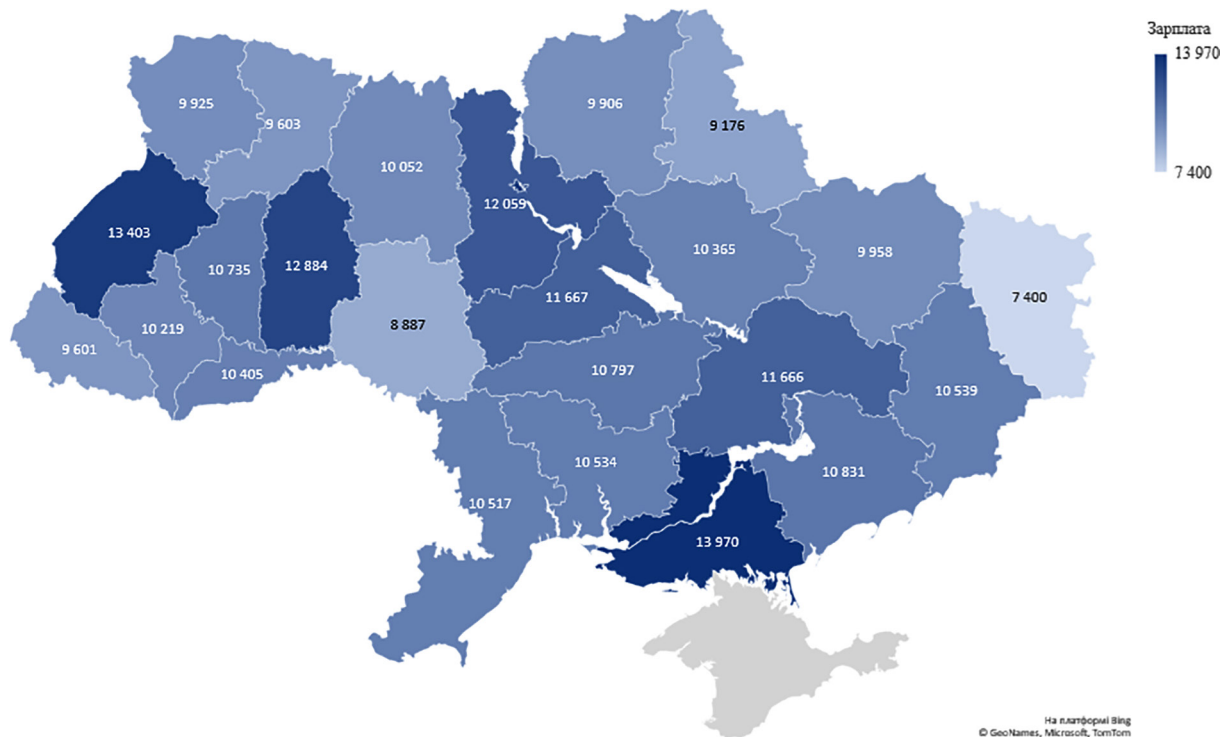


Рис. 5. Регіональний розподіл середньої зарплати за вакансіями, розміщеними Державною службою зайнятості у 2023 році

Джерело: побудовано автором на основі [8]

діяльність 24,8 тис. грн; будівництво 13,9 тис. грн; державне управління й оборона 13,8 тис. грн; інформація та телекомунікації 12,9 тис. грн; переробна промисловість 12,6 тис. грн; добувна промисловість і розроблення кар'єрів 12,5 тис. грн; сфера водопостачання, каналізації, поводження з відходами 12,3 тис. грн; заклади охорони здоров'я 12 тис. грн.

Також найвищий розмір зарплати зафіксовано за вакансіями наступних професійних груп: за-

конодавці, службовці, керівники 13210 грн; професіонали — 12263 грн; кваліфіковані робітники з інструментом — 12113 грн. [8]

На рис. 6 представлено чисельність осіб, які мали статус безробітного, за статтю та професійними групами у 2023 році.

Частка жінок у загальній кількості безробітних у 2023 році складає 72% або 347972 осіб, частка чоловіків відповідно складає 28% або 135273 осіб. При цьому найбільшу частку жінок у загальній



Рис. 6. Чисельність осіб, які мали статус безробітного за статтю та професійними групами у 2023 році

Джерело: складено автором на основі [8]

Таблиця 1

Дані описової статистики чисельності осіб, які мали статус безробітного,
за статтю та професійними групами у 2023 році

Показник	Жінки	Чоловіки
Середнє значення	38663,56	15030,33
Медіана	37218	13196
Стандартне відхилення	20998	11186,17
Дисперсія вибірки	4,41E+08	1,25E+08
Експес	2,355426	0,597702
Асиметрія	1,289079	0,921522
Розмах	70813	34462
Мінімум	13766	3000
Максимум	84579	37462

Джерело: розраховано автором на основі [8]

кількості безробітних складають працівники сфери торгівлі та послуг 82% або 84579 осіб. Серед чоловіків найбільшу частку у загальній кількості безробітних складають робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин 62,3% або 37462 осіб.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Виявлені диспропорції на ринку праці можна вирішити шляхом ефективної організації, достатнього фінансування професійної освіти з метою вирівню-

вання дефіциту одних кваліфікованих робітників на ринку праці і надмірної кількості інших.

Задля вирішення проблеми невідповідності кількості підготовлених фахівців з певних спеціальностей реальній потребі у них, необхідно будувати прогнози потреб ринку праці: довго- та середньострокові.

Саме тому вивчення ринку праці, його структури, відстеження основних його тенденцій завжди залишатиметься актуальним та постійно потребуватиме аналізу і моніторингу.

Література

- Бандур С.І., Заяць Т.А., Лук'яненко В.Г. Структурна трансформація економіки та ринок праці України: тенденції, соціальні наслідки, перспективи. Ін-т підготов. кадрів Держ. служби зайнятості України. К., 1999. 268 с.
- Бесчастна Д.О., Довгих Т.О. Аналіз ринку праці у сучасних умовах економічних змін. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5046> (дата звернення: 30.03.2024).
- Богацька Н.М., Бондаренко О.А. Соціально-економічний аналіз безробіття та зайнятості на ринку праці в Україні. *Молодий вчений*. 2019. № 11(75). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1510> (дата звернення: 30.03.2024).
- Лібанова Е.М., Хвесик М.А. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь. Київ: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. 776 с.
- Новікова О.Ф. Проблеми та перспективи економічного та соціального розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5061> (дата звернення: 30.03.2024).
- Дефіцит кадрів: ринок праці в Україні зіткнеться з проблемою нестачі працівників. *Державний центр зайнятості: офіційний вебсайт*. 2023. URL: <https://www.dcz.gov.ua/publikaciya/deficyt-kadriv-rynok-praci-v-ukrayini-zitknetsya-z-problemoju-nestachi-pracivnykiv> (дата звернення: 31.03.2024).
- Весна-2024: як змінилась ситуація на ринку праці в Україні. *УКРІНФОРМ*. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3839071-vesna2024-ak-zminilas-situaciya-na-rinku-praci-v-ukraini.html> (дата звернення: 30.03.2024).
- Ситуація на зареєстрованому ринку праці. *Державний центр зайнятості: офіційний вебсайт*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/68> (дата звернення: 25.03.2024).
- Піскунова О.В., Хрущ Я.В. Розвиток ринку праці та проблеми зайнятості в промислово-розвинутому регіоні (на прикладі Дніпропетровської області). *Вісник ДДФА*. 2007. С. 8–15.
- Чупілко Т.А., Клокова Л.О. Ринок праці та безробіття як відображення соціально-економічної ситуації в країні. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5575> (дата звернення: 31.03.2024).

References

1. Bandur S.I., Zaiats T.A., Lukianenko V.H. Strukturna transformatsiia ekonomiky ta rynok pratsi Ukrainy: tendentsii, sotsialni naslidky, perspektyvy. In-t pidhotov. kadriv Derzh. sluzhby zainiatosti Ukrainy. K., 1999. 268 s.
2. Beschastna D.O., Dovhykh T.O. Analiz rynku pratsi u suchasnykh umovakh ekonomichnykh zmin. *Efektivna ekonomika*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5046>.
3. Bohatska N.M., Bondarenko O.A. Sotsialno-ekonomichni analiz bezrobittia ta zainiatosti na rynku pratsi v Ukraini. *Molodyi vchenyi*. 2019. № 11(75). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1510>.
4. Libanova E.M., Khvesyk M.A. Sotsialno-ekonomichni potentsial staloho rozvytku Ukrainy ta yii rehioniv: natsionalna dopovid. Kyiv: DU IEPSR NAN Ukrainy, 2014. 776 s.
5. Novikova O.F. Problemy ta perspektyvy ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku pidpriemstv v suchasnykh umovakh. *Efektivna ekonomika*. 2016. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5061>.
6. Defitsyt kadriv: rynok pratsi v Ukraini zitknetsia z problemoiu nestachi pratsivnykiv. *Derzhavnyi tsentr zainiatosti: ofitsiyni vebseit*. 2023. URL: <https://www.dcz.gov.ua/publikaciya/deficyt-kadriv-rynok-praci-v-ukrayini-zitknetsya-z-problemoyu-nestachi-pracivnykiv>.
7. Vesna-2024: yak zminylas sytuatsiia na rynku pratsi v Ukraini. *UKRINFORM*. 2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3839071-vesna2024-ak-zminilas-situacia-na-rinku-praci-v-ukraini.html>.
8. Sytuatsiia na zareiestrovanomu rynku pratsi. *Derzhavnyi tsentr zainiatosti: ofitsiyni vebseit*. URL: <https://www.dcz.gov.ua/analytics/68>.
9. Piskunova O.V., Khrushch Ya.V. Rozvytok rynku pratsi ta problemy zainiatosti v promyslovo-rozvynutomu rehioni (na prykladi Dnipropetrovskoi oblasti). *Visnyk DDFA*. 2007. S. 8–15.
10. Chupilko T.A., Klokova L.O. Rynok pratsi ta bezrobittia yak vidobrazhennia sotsialno-ekonomichnoi sytuatsii v kraini. *Efektivna ekonomika*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5575>.

УДК 331.5.024.5:331.526 (043.5)

Ключук Роман Володимирович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Kliuchuk Roman

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0000-1682-8994

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

Коник Олександр Володимирович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Konyk Oleksandr

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0000-7882-4016

Бабій Сергій Петрович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Babii Serhii

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0000-0002-0012-5888

Максимів Іван Дмитрович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Maksymiv Ivan

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0009-0173-8588

Паска Роман Петрович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Paska Roman

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0005-7334-2508

Скочеляс Андрій Сергійович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Skochelias Andrii

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0000-0002-4296-9288

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9719

РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ

LABOR MARKET REGULATION: FINANCIAL AND ECONOMIC MECHANISM

Анотація. Метою статті є дослідити теоретичні й практичні аспекти, які стосуються фінансово-економічного механізму регулювання ринку праці. Зазначено, що регулювання ринку праці – це сукупність заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та ефективності функціонування ринку праці. Регулювання ринку праці може включати в себе різноманітні заходи, такі як удосконалення законодавства щодо мінімальної заробітної плати, створення програм підвищення кваліфікації працівників, а також надання підтримки безробітним через соціальні програми та посилену допомогу у пошуку роботи. Додатково, регулювання ринку праці може включати заходи щодо забезпечення гендерної рівності, захисту прав працівників та розробки стратегій зайнятості національного рівня. За результатами дослідження з'ясовано, що фінансово-економічний механізм регулювання ринку праці включає в себе різноманітні інструменти, такі як фінансова та монетарна політика, соціальні програми та правове регулювання, які спільно впливають на зайнятість, рівень заробітної плати та умови праці. За оцінкою фахівців, фінансово-економічний механізм регулювання ринку праці в Україні має свої переваги, такі як державна підтримка безробітних через систему допомоги, але він також має недоліки, зокрема низький рівень заробітних плат, масову міграцію робочої сили та корупцію, що ускладнюють стабільність ринку праці. Також сформульовано висновок про те, що ринок праці має чотири основні аспекти регулювання: гнучкість, соціальну відповідальність, стабільність і інновації. Ці аспекти, враховуючи результати попередніх досліджень, формують фундамент для удосконалення фінансово-економічного механізму регулювання ринку праці. У перспективі подальших досліджень рекомендується вивчити вплив податкових стимулів та державних програм зайнятості на економіку та ринок праці в Україні, а також розглянути вплив технологічних інновацій та міжнародних економічних угод на зайнятість.

Ключові слова: ринок праці, регулювання ринку праці, економіка праці, соціальна політика, заробітна плата, умови праці, соціальна відповідальність, інновації, розвиток економіки.

Summary. The purpose of the article is to study theoretical and practical aspects relating to the financial and economic mechanism of regulation of the labor market. It is noted that labor market regulation is a set of measures aimed at ensuring the stability and efficiency of the labor market. Labor market regulation may include various measures, such as improving minimum wage legislation, creating programs to improve the skills of workers, as well as providing support to the unemployed through social programs and feasible assistance in finding a job. Additionally, labor market regulation may include measures to ensure gender equality, protect workers' rights and develop national-level employment strategies. Based on the results of the study, it was established that the financial and economic mechanism for regulating the labor market includes various instruments, such as fiscal and monetary policy, social programs and legal regulation, which jointly affect employment, wage levels and working conditions. According to experts, the financial and economic mechanism for regulating the labor market in Ukraine has its advantages, such as state support for the unemployed through the assistance system, but also has disadvantages, in particular low wages, mass migration of labor and corruption, which complicates the stability of the labor market. It is also concluded that the labor market has four main aspects of regulation: flexibility, social responsibility, stability and innovation. These aspects, taking into account the results of previous studies, form the foundation for improving the financial and economic mechanism for regulating the labor market. In the future, it is recommended to study the impact of tax incentives and government employment programs on the economy and labor market in Ukraine, as well as consider the impact of technological innovations and international economic agreements on employment.

Key words: labor market, labor market regulation, labor economics, social policy, wages, working conditions, social responsibility, innovation, economic development.

Постановка проблеми. Ринок праці є одним із ключових компонентів, складових економічної системи будь-якої країни. Він визначає взаємовідносини між працівниками та роботодавцями, визначає рівень зайнятості, заробітну плату, а також впливає на загальний економічний розвиток. Однак, ринок праці може бути схильним до різних дисбалансів, таких як безробіття, нестабільність заробітної плати

та нерівність умов праці. Для забезпечення ефективного функціонування ринку праці використовується система його регулювання. Водночас відомо, що [1–20]: одним з основних інструментів регулювання ринку праці є прийняття відповідної трудової законодавчої бази, яка встановлює права та обов'язки як працівників, так і роботодавців; держава відіграє ключову, особливу роль у встановленні

мінімальних стандартів зайнятості, безпечних умов праці та соціального захисту працівників; додатковим, окремим механізмом регулювання є захист прав платників податків та система оподаткування, яка може використовуватися для стимулювання працевлаштування та зниження безробіття через податкові пільги для підприємств, що надають нові робочі місця; важливим аспектом регулювання є також система соціального забезпечення, яка забезпечує підтримку для безробітних та інших груп населення, що потребують допомоги; уряд може впливати на ринок праці через макроекономічну політику, таку як грошова та фінансова політика, що впливають на загальний рівень економічного зростання та інфляції; ефективне регулювання ринку праці вимагає балансу між захистом прав працівників та здатністю підприємств адаптуватися до змін у сучасних виробничих умовах; регулювання ринку праці також може включати заходи щодо підвищення кваліфікації працівників через освітні програми та навчальні курси, спрямовані на підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці; важливим аспектом регулювання є інформаційна політика, яка передбачає збір та аналіз даних про ринок праці для ефективного прийняття рішень у сфері зайнятості та соціально-економічного розвитку; застосування інноваційних технологій у регулюванні ринку праці, таких як електронні системи реєстрації безробітних та онлайн-платформи для пошуку роботи, може сприяти ефективнішому функціонуванню цього ринку; при розробці стратегій регулювання для забезпечення стабільності та зростання економіки країни, важливо враховувати глобальні тенденції, такі як міжнародна міграція працівників та вплив глобалізації на ринок праці. Всі ці аспекти обумовили вибір теми дослідження, оскільки вони є досить важливими сьогодні та актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання та практичні аспекти регулювання ринку праці, інші важливі питання, пов'язані із цим, включаючи економічні, соціальні та політичні цілі, є предметом досліджень багатьох вчених. В контексті цього з'ясовано, що ґрунтовні дослідження у цьому напрямку здійснили: О.В. Волкова [1], А.С. Волочко [2], В.М. Гриньова [3], Л.М. Ільч [4], А.М. Колот [5], Л.С. Лісогор [6], П.П. Мазурок [7], І.С. Марченко [8], Ю.М. Маршавін [9], Т.І. Павлюк [10], І.Л. Петрова [11], М.В. Семікіна [12], С.В. Тумакова [13], Л.В. Шаульська [14], Л.С. Шевченко [15] та інші науковці та практики. Поряд з цим з'ясовано, що сьогодні не до кінця вивченим залишається питання, яке стосується фінансово-економічного механізму регулювання ринку праці.

Мета статті. Метою статті є дослідити теоретичні й практичні аспекти, які стосуються фінансово-економічного механізму регулювання ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Регулювання ринку праці — це сукупність заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та ефективності функціонування ринку праці. Ці заходи можуть бути проведені як органами державної влади, так і місцевою владою чи неурядовими організаціями, з метою досягнення певних економічних, соціальних та політичних цілей.

Так, регулювання ринку праці може включати в себе різноманітні заходи, такі як удосконалення законодавства щодо мінімальної заробітної плати, створення програм підвищення кваліфікації працівників, а також надання підтримки безробітним через соціальні програми та посилену допомогу у пошуку роботи. Додатково, регулювання ринку праці може включати заходи щодо забезпечення гендерної рівності, захисту прав працівників та розробки стратегій зайнятості національного рівня. Крім того, важливою складовою регулювання ринку праці є сприяння розвитку підприємництва та стимулювання творчого потенціалу населення через сприятливе податкове законодавство та інвестиційні програми. Підтримка малого та середнього бізнесу, а також створення сприятливих умов для інновацій та розвитку нових галузей економіки може значно впливати на зменшення безробіття та підвищення рівня зайнятості. Також важливим для ефективного регулювання ринку праці є розвиток системи професійної орієнтації та підготовки кадрів, спрямованих на потреби сучасного ринку праці. Ініціативи з розвитку навичок та компетенцій працівників, адаптація освітніх програм до вимог ринку, а також підтримка міжсекторного партнерства між урядом, освітніми закладами, установами та приватним сектором, бізнесом можуть сприяти більш ефективній інтеграції людей на ринок праці. Водночас, ці заходи також сприятимуть забезпеченню сталого економічного зростання.

На ринку праці важливу роль відіграє фінансово-економічний механізм регулювання ринку праці, що складається з різноманітних інструментів та методів. Основні інструменти цього механізму допомагають впливати на зайнятість, рівень заробітної плати та умови праці. До цих інструментів механізму регулювання відноситься фінансова політика, яка полягає у використанні податків та видатків уряду для стимулювання економічного зростання. Наприклад, зниження податків на заробітну плату може підштовхнути до створення нових робочих місць. Другий інструмент — монетарна політика, спрямована на регулювання грошової маси та відсоткових ставок. Це дозволяє контролювати інфляцію та сприяти економічному зростанню. Наприклад, зниження відсоткових ставок може покращити рівень інвестиційної активності підприємств і сприяти створенню нових робочих місць. Соціальні програми також відіграють важливу роль. Уряд може впроваджувати програми

підтримки безробітних, навчання, підвищення кваліфікації або перекваліфікації, сприяючи інтеграції працездатних осіб на ринок праці. Поряд з тим, також правове регулювання ринкових відносин відіграє ключову роль у захисті прав працівників та роботодавців. Це включає прийняття чи удосконалення відповідних законодавчих та/або нормативних актів, що регулюють умови праці та запобігають дискримінації на ринку праці.

З урахуванням вищезазначеного, можна стверджувати, що фінансово-економічний механізм регулювання ринку праці включає в себе різноманітні інструменти, такі як фінансова та монетарна політика, соціальні програми та правове регулювання, які спільно впливають на зайнятість, рівень заробітної плати та умови праці.

На думку фахівців у цьому напрямі, сьогодні фінансово-економічний механізм регулювання ринку праці в Україні має свої переваги та недоліки. Так, однією з переваг є наявність державної підтримки для безробітних через систему допомоги та соціальних виплат. Це дозволяє забезпечити мінімальний рівень доходу для тих, хто тимчасово знаходиться без роботи, та сприяє їхньому швидкому відновленню на ринку праці. Проте, одним з найбільш важливих є низький рівень **заробітних плат** та невідповідність їх реальному рівню життя. Це призводить до масової міграції робочої сили за кордон та втрати кваліфікованих кадрів для національної економіки. Крім того, неефективне використання фінансових ресурсів та корупція в системі регулювання також створюють значні перешкоди для стабільності ринку праці в Україні.

За результатами дослідження теорії та практики [1–20] встановлено, що на ринку праці виділяють чотири основні аспекти регулювання, кожен з яких має свої власні особливості. Перший аспект — це гнучкість. Ринок праці характеризується своєю здатністю швидко реагувати на зміни в економічних умовах. Тому, ефективне регулювання має враховувати цю гнучкість і створювати умови для швидкого адаптування до нових викликів. Другим аспектом, важливим є соціальна відповідальність. Регулювання ринку праці повинно гарантувати справедливість і захищати права всіх його учасників. Це означає, що воно повинно сприяти зменшенню соціальних нерівностей і забезпечувати рівні умови для всіх працівників. Також однією з важливих складових ефективного регулювання, третім аспектом, є стабільність. Його мета — уникнути різких коливань у зайнятості та заробітній платі, що можуть призвести до нестабільності економіки. Таке регулювання сприяє стабільному розвитку бізнесу та покращенню умов життя працівників. І насамкінець, стосовно четвертого аспекту — це інновації та розвиток. Регулювання ринку праці має створювати умови для інноваційного зростання економіки

та підвищення продуктивності праці. Це означає підтримку новаторських підходів до праці та створення сприятливих умов для розвитку бізнесу та кар'єрного зростання. Всі ці аспекти, певною мірою, характеризують особливості регулювання ринку праці, включають результати попередніх досліджень [1–15], які необхідно враховувати при удосконаленні фінансово-економічного механізму регулювання ринку праці, що складається з різноманітних інструментів та методів, згаданих вище.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження теорії та практики [1–20], враховуючи думку фахівців у цьому напрямі, можна стверджувати, що регулювання ринку праці — це сукупність заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та ефективності функціонування ринку праці. Регулювання ринку праці може включати в себе різноманітні заходи, такі як удосконалення законодавства щодо мінімальної заробітної плати, створення програм підвищення кваліфікації працівників, а також надання підтримки безробітним через соціальні програми та посилену допомогу у пошуку роботи. Додатково, регулювання ринку праці може включати заходи щодо забезпечення гендерної рівності, захисту прав працівників та розробки стратегій зайнятості національного рівня.

Фінансово-економічний механізм регулювання ринку праці включає в себе різноманітні інструменти, такі як фінансова та монетарна політика, соціальні програми та правове регулювання, які спільно впливають на зайнятість, рівень заробітної плати та умови праці. За оцінкою фахівців, фінансово-економічний механізм регулювання ринку праці в Україні має свої переваги, такі як державна підтримка безробітних через систему допомоги, але він також має недоліки, зокрема низький рівень заробітних плат, масову міграцію робочої сили та корупцію, що ускладнюють стабільність ринку праці.

Ринок праці має чотири основні аспекти регулювання: гнучкість, соціальну відповідальність, стабільність і інновації. Ці аспекти, враховуючи результати попередніх досліджень, формують фундамент для удосконалення фінансово-економічного механізму регулювання ринку праці.

У перспективі доцільно дослідити ефективність податкових стимулів для підприємств у забезпеченні стійкого зростання зайнятості, вивчити вплив державних програм зайнятості на фінансову стабільність та економічний розвиток, проаналізувати вплив фінансових політик на зміну рівня безробіття та співвідношення між ринковим попитом і пропозицією праці, дослідити вплив технологічних інновацій на структуру та кількість робочих місць, а також розкрити особливості впливу міжнародних економічних угод, таких як угода про асоціацію з Європейським Союзом, на ринок праці в Україні та представити шляхи оптимізації фінансово-економічного механізму регулювання зайнятості.

Література

1. Волкова О.В. *Соціально-економічні детермінанти ринку праці України* : монографія / Укоопспілка, Полтавський університет споживчої кооперації України. Полтава, 2008. 376 с.
2. Волочко А.С. *Регулювання ринку праці України в умовах євроінтеграції* : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.07 / Кіровоградський національний технічний університет. Кіровоград, 2015. 20 с.
3. Гриньова В.М., Самойленко В.В. *Ринок праці: теоретико-методологічні засади та напрямки розвитку* : монографія / Харківський національний економічний університет. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 167 с.
4. Ільїч Л.М. *Структурні зрушення транзитивного ринку праці: теорія і методологія регулювання* : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.07 / Національна академія наук України, Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи. Київ, 2018. 40 с.
5. *Соціально-трудові відносини зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку* : монографія / А.М. Колот та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук А.М. Колота, І.Ф. Гнибіденка; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2015. 295 с.
6. Лісогор Л.С. *Формування ринку праці в Україні* : монографія / Відповід. ред.д.е.н., проф. Д.П. Богиня. Київ : Інститут економіки НАН України, 2003. 296 с.
7. Мазурок П.П., Шахно А.Ю. *Інституціональні перетворення на ринку праці України в сучасних умовах* : монографія. Кривий Ріг : Діонат, 2014. 199 с.
8. Марченко І.С. *Інфраструктурна підтримка розвитку ринку праці України* : монографія. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України, 2013. 150 с.
9. Маршавін Ю.М. *Регулювання ринку праці України: теорія і практика системного підходу*: монографія. Київ: Альтерпрес, 2011. 396 с.
10. Павлюк Т.І. *Ринок праці: теорія, методологія, практика* : монографія / Ред.: Т.Д. Фатєєва; Київський національний торговельно-економічний університет. Вінниця : ВТЕІ КНЕУ, 2018. 212 с.
11. *Розвиток соціально-трудової сфери України: теорія, практика, перспективи* : кол. монографія / за ред.д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н. В.В. Близнюк; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2016. 326 с.
12. Семікіна М.В., Іщенко Н.А., Федунець А.Д. *Механізми зайнятості в умовах інноваційних змін: мотиваційний аспект* : монографія / Кіровоград : Кіровоградський національний технічний університет, 2015. 210 с.
13. Тумакова С.В. *Державне регулювання ринку робочої сили: економічний механізм та напрями розвитку* : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2011. 40 с.
14. Шаульська Л.В. *Стратегія розвитку трудового потенціалу України* : монографія / НАН України. Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2005. 502 с.
15. Шевченко Л.С. *Ринок праці: сучасний економіко-теоретичний аналіз* : монографія / Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. Харків : Вид. ФОП Вапнярчук Н.М., 2007. 335 с.
16. Ковалів М.В., Єсімов С.С., Проць І.М., Лозинський Ю.Р., Скриньковський Р.М., Кайдрович Х.І. *Адміністративно-правовий захист прав платників податків* / Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : СПОЛІОМ, 2021. 240 с.
17. Сопільник Р.Л., Ковалів М.В., Проць І.М., Хмиз М.В., Скриньковський Р.М. *Податкове право України* / Заклад вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права». Львів : СПОЛІОМ, 2023. 362 с.
18. Ковалів М.В., Єсімов С.С., Проць І.М., Скриньковський Р.М., Лозинський Ю.Р. *Фінансове право України* / Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : СПОЛІОМ, 2022. 394 с.
19. *Захист прав людини адміністративно-правовими засобами. Законодавство. Судова практика. Зразки документів* / за заг. ред. С.В. Петкова. Київ : Юрінком Інтер, 2024. 456 с.
20. *Науково-практичний коментар Кодексу законів про працю України. Станом на 5 жовтня 2023 року* / За заг. ред. Теремецького В.І. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2023. 420 с.

References

1. Volkova O.V. *Sotsialno-ekonomichni determinanty rynku pratsi Ukrainy*: monohrafiia / Ukoopspilka, Poltavskiy universytet spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy. Poltava, 2008. 376 s.
2. Volochko A.S. *Rehuliuvannia rynku pratsi Ukrainy v umovakh yevrointehratsii*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.07 / Kirovohrads'kyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet. Kirovohrad, 2015. 20 s.
3. Hrynova V.M., Samoilenko V.V. *Rynok pratsi: teoretyko-metodolohichni zasady ta napriamky rozvytku*: monohrafiia / Kharkivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet. Kharkiv: VD "INZhEK", 2007. 167 s.
4. Ilich L.M. *Strukturni zrushennia tranzytyvnogo rynku pratsi: teoriia i metodolohiia rehuliuvannia*: avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.07 / Natsionalna akademiia nauk Ukrainy, Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen imeni M.V. Ptukhy. Kyiv, 2018. 40 s.

5. *Sotsialno-trudovi vidnosyny zainiatosti: suchasni tendentsii, vyklyky, shliakhy rozvytku*: monohrafiia / A.M. Kolot ta in.; za nauk. red. d-ra ekon. nauk A.M. Kolota, I.F. Hnybidenka; Derzh. VNZ “Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana”. Kyiv: KNEU, 2015. 295 s.
6. Lisohor L.S. *Formuvannia rynku pratsi v Ukraini*: monohrafiia / Vidpovid. red.d.e.n., prof. D.P. Bohynia. Kyiv: Instytut ekonomiky NAN Ukrainy, 2003. 296 s.
7. Mazurok P.P., Shakhno A.Y. *Instytutsionalni peretvorennia na rynku pratsi Ukrainy v suchasnykh umovakh*: monohrafiia. Kryvyi Rih: Dionat, 2014. 199 c.
8. Marchenko I.S. *Infrastrukturna pidtrymka rozvytku rynku pratsi Ukrainy*: monohrafiia. Kyiv: Instytut demohrafii ta sotsialnykh doslidzhen imeni M.V. Ptukhy NAN Ukrainy, 2013. 150 s.
9. Marshavin Y.M. *Rehuliuвання rynku pratsi Ukrainy: teoriia i praktyka systemnoho pidkhodu*: monohrafiia. Kyiv: Alterpres, 2011. 396 s.
10. Pavliuk T.I. *Rynek pratsi: teoriia, metodolohiia, praktyka*: monohrafiia / Red.: T.D. Fatieieva; Kyivskyi natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet. Vinnytsia: VTEI KNEU, 2018. 212 s.
11. *Rozvytok sotsialno-trudovoi sfery Ukrainy: teoriia, praktyka, perspektyvy*: kol. monohrafiia / za red.d.e.n., prof. I.L. Petrovoi, k.e.n. V.V. Blyzniuk; NAN Ukrainy, DU “Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy”. Kyiv, 2016. 326 s.
12. Semikina M.V., Ishchenko N.A., Fedunets A.D. *Mekhanizmy zainiatosti v umovakh innovatsiinykh zmin: motyvatsiinyi aspekt*: monohrafiia / Kirovohrad: Kirovohradskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet, 2015. 210 s.
13. Tumakova S.V. *Derzhavne rehuliuвання rynku robochoi syly: ekonomichnyi mekhanizm ta napriamy rozvytku*: avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.03 / Klasychnyi pryvatnyi universytet. Zaporizhzhia, 2011. 40 s.
14. Shaulska L.V. *Stratehiia rozvytku trudovoho potentsialu Ukrainy*: monohrafiia / NAN Ukrainy. Instytut ekonomiky promyslovosti. Donetsk, 2005. 502 s.
15. Shevchenko L.S. *Rynek pratsi: suchasnyi ekonomiko-teoretychnyi analiz*: monohrafiia / Natsionalnyi yurydychnyi universytet imeni Yaroslava Mudroho. Kharkiv: Vyd. FOP Vapniarchuk N.M., 2007. 335 s.
16. Kovaliv M.V., Yesimov S.S., Prots I.M., Lozynskyi Y.R., Skrynkovskyy R.M., Kaidrovych K.I. *Administratyvno-pravovyi zakhyst prav platnykiv podatkov* / Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. Lviv: SPOLOM, 2021. 240 s.
17. Sopilnyk R.L., Kovaliv M.V., Prots I.M., Khmyz M.V., Skrynkovskyy R.M. *Podatkove pravo Ukrainy* / Zaklad vyshchoi osvity “Lvivskyi universytet biznesu ta prava”. Lviv: SPOLOM, 2023. 362 s.
18. Kovaliv M.V., Yesimov S.S., Prots I.M., Skrynkovskyy R.M., Lozynskyi Y.R. *Finansove pravo Ukrainy* / Lvivskyi derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. Lviv: SPOLOM, 2022. 394 s.
19. *Zakhyst prav liudyny administratyvno-pravovymy zasobamy. Zakonodavstvo. Sudova praktyka. Zrazky dokumentiv* / za zah. red. S.V. Petkova. Kyiv: Yurinkom Inter, 2024. 456 s.
20. *Naukovo-praktychnyi komentar Kodeksu zakoniv pro pratsiu Ukrainy. Stanom na 5 zhovtnia 2023 roku* / Za zah. red. Teremetskoho V.I. Kyiv: Vydavnychiy dim “Profesional”, 2023. 420 s.

УДК 338.3:005.334

Козенков Дмитро Євгенович

*кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління та адміністрування
Інститут промислових та бізнес технологій
Українського державного університету науки і технологій*

Kozenkov Dmytro

*PhD in Economics, Professor,
Head of the Department of Management and Administration
Institute of Industrial and Business Technologies of
Ukrainian State University of Science and Technologies
ORCID: 0000-0001-5432-0155*

Каут Ольга Вікторівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління та адміністрування
Інститут промислових та бізнес технологій
Українського державного університету науки і технологій*

Kaut Olga

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Management and Administration
Institute of Industrial and Business Technologies of
Ukrainian State University of Science and Technologies
ORCID: 0000-0003-4126-4961*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9749

ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ РИЗИКІВ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

LOGISTICS APPROACH TO THE ASSESSMENT OF THE RISKS OF A METALLURGICAL ENTERPRISE USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Анотація. Вступ. Останнім часом у вітчизняній і закордонній практиці стала популярною логістична концепція управління промисловим підприємством. Потреба у використанні логістики на підприємствах пов'язана із еволюцією процесу управління та особливостями виробничих процесів промислових підприємств. Особливої актуальності це набуває в умовах кризи, коли промислове підприємство повинно так організувати свою діяльність, щоб мінімізувати ризики, збитки та витрати, що пов'язано з процесами виробництва, обслуговування, транспортування. Застосування штучного інтелекту цими сферами – питання актуальне, але неоднозначне.

Використання штучного інтелекту з метою мінімізації ризиків функціонування підприємств України набуває особливого значення в сучасних умовах. Відповідно до суспільних очікувань, воєнний стан має в перспективі перейти в повоєнний період, що робить актуальною вже зараз потребу в коригуванні підходів до управління ризиками. Особливо це стосується підприємств, що переорієнтовуються на воєнні рейки.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до інтеграції штучного інтелекту в управління ризиками мікрологістичної системи металургійного підприємства

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо питань управління ризиками, оцінці технічних ризиків і їх впливу на результати роботи підприємств, аналізу і прогнозування можливих збитків.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: експертних оцінок, нечіткої логіки, теоретичного узагальнення та групування (для оцінки ризиків і їх впливу на економічні наслідки, а також визначення виділення різних факторів ризику, ризикових подій та економічних наслідків а також для групування методів оцінки ризиків за певними ознаками).

Результати. Потреба у використанні логістики на підприємствах пов'язана із еволюцією процесу управління та особливостями виробничих процесів промислових підприємств. Актуальною проблемою є узгодження інформації між учасниками логістичних ланцюжків. Не завжди можна переконалися в якості і достовірності отриманої інформації. Часто інформація має суб'єктивний характер і залежить від особистого сприйняття співробітника. Концепція виштовхуючої логістики (а саме така використовується переважно більшістю металургійних підприємств), заснована на визначенні потреби клієнта в логістичних послугах і максимально швидкому їх задоволенню відповідно до своїх можливостей. Спеціалізовані інформаційні системи для спостереження за ситуацією на ринку, які дозволяють самостійно сканувати інформаційні ресурси конкурентів, зможуть обробляти отриману інформацію в автоматичному режимі і здатні до само-навчання, зможуть працювати з нечіткими вхідними даними і дозволять як мінімум отримати інформаційну підтримку при прийнятті управлінні. максимум – автоматизувати ухвалення рішень.

Система управління ризиками на металургійних підприємствах, що формується на основі логістичного підходу, орієнтована на інтеграцію політики управління ризиками в усіх виробничих ланках від одиничних об'єктів ризиків до мікрологістичної системи в цілому з оцінкою та прогнозуванням можливих збитків за всіма елементами логістичного ланцюга. До розвитку системи управління ризиками мікрологістичної системи веде застосування інтелектуальних інформаційних систем.

В логістиці всі інформаційні повідомлення, що передаються горизонтальними зв'язками, упаковуються в дискретні інформаційні повідомлення, що складаються з двох блоків. У службовому блоці повідомлення передаються дані, необхідні маршрутизації та управління потоками, розрахунку вагових коефіцієнтів потоку (і навіть об'єкта чи параметра), дані подальшого навчання нейронної мережі тощо.

Доведено, що застосування штучного інтелекту дозволить використовувати власні ретроспективні дані для навчання нейронної мережі, яка забезпечуватиме інформаційні повідомлення відповідними метаданими, необхідними для формування параметрів логістичних потоків та вироблення способів усунення логістичних бар'єрів тощо.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порядку впровадження штучного інтелекту в систему моніторингу ризиків промислового підприємства, а також розробки відповідної методики їх аналізу. Це надасть змогу покращити методику та організацію управління ризиками промислового підприємства.

Ключові слова: мікрологістична система, ризик, штучний інтелект, металургійне підприємство.

Summary. Introduction. Recently, the logistics concept of managing an industrial enterprise has become popular in domestic and foreign practice. The need to use logistics at enterprises is related to the evolution of the management process and the peculiarities of the production processes of industrial enterprises. This becomes especially relevant in times of crisis, when an industrial enterprise must organize its activities in such a way as to minimize risks, losses and costs associated with the processes of production, service, and transportation. The use of artificial intelligence in these areas is a relevant but ambiguous issue.

The use of artificial intelligence in order to minimize the risks of the functioning of Ukrainian enterprises acquires special importance in modern conditions. According to public expectations, the state of war has the prospect of transitioning into the post-war period, which makes the need to adjust approaches to risk management urgent now. This is especially true of enterprises reorienting themselves to military lines.

Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to the construction of accounting and analysis of employee remuneration, to develop a typology of such costs and their identification in accounting objects from the standpoint of forms of remuneration and relationships in the process of enterprise activity. types of activities delimiting accounting and analytical procedures at the level of a business entity.

Materials and methods. The materials of the study are the provisions of economic theory, scientific works of domestic and foreign scientists on risk management issues, assessment of technical risks and their impact on the results of enterprises, analysis and forecasting of possible losses.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: expert assessments, fuzzy logic, theoretical generalization and grouping (for assessing risks and their impact on economic consequences, as well as determining the allocation of various risk factors, risk events and economic consequences, as well as for grouping assessment methods risks according to certain characteristics).

Results. The need to use logistics at enterprises is related to the evolution of the management process and the peculiarities of the production processes of industrial enterprises. An urgent problem is the coordination of information between participants in logistics chains. It is not always possible to be sure of the quality and reliability of the information received. Information is often subjective in nature and depends on the employee's personal perception. The concept of push logistics (which is used by the vast majority of metallurgical enterprises) is based on determining the client's need for logistics services and satisfying them as quickly as possible in accordance with their capabilities. Specialized information systems for monitoring the situation on the market, which allow you to independently scan the information resources of competitors, will be able to process the received

information in an automatic mode and are capable of self-learning, will be able to work with vague input data and will allow at least receiving informational support when accepting management. at most – to automate decision-making.

The risk management system at metallurgical enterprises, which is formed on the basis of a logistics approach, is focused on the integration of the risk management policy in all production links, from individual risk objects to the micro-logistics system as a whole, with the assessment and forecasting of possible losses for all elements of the logistics chain. The use of intelligent information systems leads to the development of the risk management system of the micrologistics system.

In logistics, all information messages transmitted by horizontal communications are packed into discrete information messages consisting of two blocks. In the service block of the message, data necessary for routing and flow management, calculation of flow weights (and even an object or parameter), data for further training of the neural network, etc. are transferred.

It has been proven that the application of artificial intelligence will allow the use of own retrospective data for training a neural network, which will provide informational messages with the appropriate metadata necessary for the formation of parameters of logistics flows and the development of ways to eliminate logistical barriers, etc.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the procedure for introducing artificial intelligence into the risk monitoring system of an industrial enterprise, as well as the development of an appropriate methodology for their analysis. This will provide an opportunity to improve the methodology and organization of risk management of an industrial enterprise.

Key words: micrologistic system, risk, artificial intelligence, metallurgical enterprise.

Постановка проблеми. Особливості логістичної системи металургійного підприємства зумовлені: наявністю потужних вантажопотоків масових і до того ж масивних вантажів (залізна й марганцева руда, агломерат, металевий брухт, вапняк, кам'яне вугілля, вогнетриві, зливки, прокат); великими потоками специфічних вантажів; значними відстанями перевезень; різноманіттям використовуваних видів транспорту (типи рухомого складу та вантажного автотранспорту); розкиданістю й більшою кількістю цехів і складів (кілька десятків), що характеризуються наявністю різних підйомно-транспортних пристроїв і допоміжного обладнання для обробки та переміщення тарноштучних і сипучих вантажів. Система управління ризиками на металургійних підприємствах, що формується на основі логістичного підходу, орієнтована на інтеграцію політики управління ризиками в усіх виробничих ланках від одиничних об'єктів ризиків до мікрологістичної системи в цілому з оцінкою та прогнозуванням можливих збитків за всіма елементами логістичного ланцюга.

До розвитку системи управління ризиками мікрологістичної системи веде застосування інтелектуальних інформаційних систем. Адаптивні технології в даний час набули досить широкого поширення, і логістика також не залишилася осторонь. У технологічні та логістичні процеси активно впроваджуються інноваційні рішення. В даний час у логістиці активно застосовується технологія штрихового, магнітного та 3D-кодування товарів, автоматичне внесення інформації до інформаційної системи, відстеження статусів замовлень, геолокація транспорту, контейнерів тощо. Система статусів дозволить своєчасно відслідковувати зміни у русі матеріальних потоків, виробляти план реагування на непередбачені ситуації та виконувати автоматичне прогнозування на основі нечітких моделей та алгоритмів штучного інтелекту.

Цілком логічно припустити, що формування та розвиток методології адаптивно-інтегрованої логістики відбуватиметься на основі впровадження нових функцій та алгоритмів у корпоративні інформаційні системи, що підвищить якість бізнес-процесів організацій загалом, а також дозволить досягти наскрізного управління потоковими процесами металургійного підприємства. Ефективність функціонування підприємств при цьому збільшуватиметься. Це зумовлено скороченням часу прийняття рішень, зростанням швидкості обробки великих даних, моніторингом інформаційних масивів у режимі онлайн. Крім того, оптимальне вирішення завдань забезпечення закупівель, виробництва, складських операцій зберігає своє призначення, але механізми та функції піддаються безперервним змінам для підвищення їх ефективності (зниження витрат, підвищення якості процесів, скорочення термінів тощо) і зменшенню ризиків мікрологістичної системи підприємства. Основним засобом підвищення ефективності є цифровізація найвитратніших логістичних процесів.

Сучасні логістичні інформаційні системи мають досить великий набір функцій, але що більше вимог висувається до інтеграційних процесів, тим складнішими стають моделі і тим складніше стає здійснювати інтеграцію логістичних операторів через сильних відмінностей у технологіях логістичного забезпечення. Актуальною проблемою є узгодження інформації між учасниками логістичних ланцюжків. Не завжди можна переконатися в якості і достовірності отриманої інформації. Часто інформація має суб'єктивний характер і залежить від особистого сприйняття співробітника.

В умовах цифровізації економіки дана проблема є вкрай актуальною для підвищення ефективності логістичної діяльності. Логістика неминуче трансформуватиметься під впливом зовнішніх факторів, що вимагатиме застосування наукового підходу та

розробки методології застосування штучного інтелекту. Проте інформаційні системи досі все ще не забезпечують підтримку оперативного та своєчасного автоматизованого реагування на різні зміни кон'юнктури ринку, а також не реалізують глобальну інтеграцію всіх рівнів управлінської структури, на основі яких могла бути реалізована підтримка прийняття рішення в режимі реального часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань удосконалення діяльності промислового підприємства на основі логістичної концепції та інструментів логістичного управління присвячено багато наукових праць: Д. Бауерсокс [2], М. Василевський [9], М. Бодрецький [10], З. Герасимчук [11], В. Железняк [12] та багато інших.

Впровадження системи управління ризиками металургійного підприємства як мікрологістичної системи потребує використання моніторингу і вдосконалення бази даних за підсистемами виробництва та обслуговування підприємства і створення бази знань, що дозволить оцінювати ризики взаємопов'язаних виробничих та сервісних потоків а також прогнозувати наслідки і оптимізувати витрати на заходи щодо врегулювання збитків при настанні ризикової події.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до інтеграції штучного інтелекту в управління ризиками мікрологістичної системи металургійного підприємства

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо питань управління ризиками, оцінці технічних ризиків і їх впливу на результати роботи підприємств, аналізу і прогнозування можливих збитків.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для оцінки ризиків і їх впливу на економічні наслідки, а також визначення виділення різних факторів ризику, ризикових подій та економічних наслідків а також для групування методів оцінки ризиків за певними ознаками.

Виклад основного матеріалу. Концепція виштовхуючої логістики (а саме така використовується переважною більшістю металургійних підприємств), заснована на визначенні потреби клієнта в логістичних послугах і максимально швидкому їх задоволенню відповідно до своїх можливостей. Спеціалізовані інформаційні системи для спостереження за ситуацією на ринку, які дозволяють самостійно сканувати інформаційні ресурси конкурентів, зможуть обробляти отриману інформацію в автоматичному режимі і здатні до самонавчання, зможуть працювати з нечіткими вхідними даними і дозволять як мінімум отримати інформаційну підтримку при прийнятті управлінні. максимум — автоматизувати ухвалення рішень. Подібний функціонал відсутній у сучасних інформаційних

системах, але є вкрай затребуваним, оскільки однією з основних проблем сучасних інформаційних технологій є інформаційне навантаження користувачів. Інформація надходить з різних каналів і користувачеві доводиться фільтрувати її отримання, через що швидко настає стомлюваність і людина з більшою ймовірністю здатна зробити помилку.

Впровадження інструментів штучного інтелекту в логістику передбачає об'єднання процесів провайдера послуг, клієнта та постачальника в єдиний інформаційний простір, при якому можлива як централізована модель управління процесами, коли одна з інформаційних систем є головною, так і децентралізована модель, при якій управління процесами здійснюється незалежно один від одного, а інформаційні системи учасників логістичних взаємин регулярно обмінюються інформацією між собою.

Алгоритми, побудовані на основі методів штучного інтелекту, здатні вивести провайдера послуг із рівня масового обслуговування на рівень персоналізованого (але при цьому автоматизованого) надання послуг та автоматизованого прийняття рішень під час інтеграції інформаційних систем.

Розширення блоку метаданих додатковими атрибутами дозволить їх основі здійснювати регулювання інформаційними потоками. При цьому інформаційні модулі зможуть самостійно маршрутизувати, класифікувати інформаційні повідомлення, а також використовувати їх для підтримки прийняття рішень або автоматичного управління процесами.

При надходженні інформаційного повідомлення в інформаційну систему спеціалізовані метадані можуть бути відсутніми, тоді запускаються спеціальні інтелектуальні алгоритми збагачення даних для постачання блоків відсутніми метаданими. Однозначне трактування повідомлення не допускає подвійності тлумачення. Для автоматизації такі повідомлення кращі, але насправді зустрічаються набагато рідше. Приклади нечітких повідомлень: надійний постачальник, швидка доставка, ризик збитку і т.д. Для опису нечітких значень теорії нечітких множин використовується спеціальна функція приналежності, що дозволяє встановити ступінь приналежності, а також лінгвістичні змінні для їх опису та класифікації.

Сучасна інтегрована логістика ґрунтується на SCOR-моделі управління ланцюгами постачання (Supply Chain Operations Reference model), які дозволяють об'єднувати різні за природою інформаційні системи в єдиний інтегрований ланцюг постачання та організувати управління бізнес-процесами за уніфікованими правилами. У цьому відбувається освіта як єдиного інформаційного простору, а й єдиного простору бізнес-функцій.

Розвиток інтелектуальних технологій та впровадження їх у різні бізнес-процеси дозволяє додати «розумну» складову під час виконання бізнес-процесів у віртуальному просторі. Віртуалізація

логістичного простору — це не просто об'єднання інформаційних ресурсів різних учасників логістичного ринку в єдиний інформаційний простір, але це також консолідація логістичних потоків у віртуальних логістичних центрах (VLC), які виконують функції координації логістичних потоків та підтримки фрахтування різного транспорту.

Однак організація взаємодії споживачів логістичних послуг із провайдером на практиці досить часто виявляється без адаптивного зворотного зв'язку, що погіршує параметричні показники: швидкість доставки товару, час реагування на збої в ланцюзі постачання. В реальних умовах адаптивний зворотний зв'язок додає можливість автоматичного перебудови інформаційних потоків таким чином, щоб забезпечити в онлайн-режимі реагування на будь-які зміни інформаційного середовища єдиного інформаційного простору, які транслюватимуться на стейкхолдерів.

Інтеграція процесів логістичного ланцюга, згідно з концепцією SCM, передбачає об'єднання мінімум трьох учасників: розглянута компанія, постачальник і споживач цієї фірми, яка дозволяє виконувати координацію бізнес-процесів, операцій та різних функцій з метою мінімізації внутрішніх витрат кожного учасника логістичних взаємин. При цьому кожен з учасників робить певний внесок у функціонування глобального логістичного ланцюга. Збій у будь-якого учасника викликає збій у всьому ланцюзі.

Заключним етапом стане отримання системи, що самоадаптується, яка в автоматичному режимі безперервно аналізує вхідні параметри компланарних потоків, виробляє оптимальні параметри для наступної ітерації і зберігає їх у блоках метаданих самих інформаційних повідомлень. На основі цих метаданих будуються нові залежності для коригування бізнес-процесів усіх учасників логістичного ланцюга, яких торкнуться цих змін.

Сучасні інформаційні системи (ERP, CRM, SCM, PLM та ін) містять вертикальні зворотні зв'язки, які дозволяють управляти бізнес-процесами в рамках одного підприємства, але цього явно недостатньо для автоматичного проектування інтегрованих ланцюгів поставок. Подібний функціонал можна продати тільки за наявності горизонтальних зворотних зв'язків. При цьому кожне підприємство продовжить роботу з використанням вертикальних зв'язків, але для кожного рівня з'явиться горизонтальний зв'язок.

При цьому вертикальні зв'язки в інформаційних системах забезпечуються відповідно до принципу PDCA, а логістичні потоки на основі процесів Планування, Постачання, Виробництво, Доставка, Поворотні потоки, відповідно до описової моделі процесів у ланцюгу постачання SCOR.

У результаті виходить досить заплутана «павутина» зв'язків, вигляд якої вже на цьому етапі на-

гадує нейронну мережу зі структурою пошарових зв'язків «кожен-з-кожним». Для того щоб у цьому скупченні фірм вдалося вибудовувати глобальні ланцюги поставок при вхідних даних, що постійно змінюються, необхідна якісна автоматизація якомога більшої кількості бізнес-процесів. Оскільки центром даної ланцюга поставок є фірма-клієнт логістичного провайдера, а центром управління всього ланцюга поставок є інформаційна система самого логістичного провайдера, то застосовуватися ця схема може до будь-якого підприємства простим усуненням двох центрів: центральної ланки ланцюга та центру управління ланцюгом поставок. При цьому всі принципи та алгоритми маршрутизації потоків збережуться.

В адаптивно-інтегрованій логістиці всі інформаційні повідомлення, що передаються горизонтальними зв'язками, упаковуються в дискретні інформаційні повідомлення, що складаються з двох блоків. У службовому блоці повідомлення передаються дані, необхідні маршрутизації та управління потоками, розрахунку вагових коефіцієнтів потоку (і навіть об'єкта чи параметра), дані подальшого навчання нейронної мережі тощо.

Інформаційні повідомлення надходять в інформаційну систему в безперервному режимі та накопичуються у сховищі даних для подальшої обробки. Із загального обсягу повідомлень, що надходять, вибираються тільки ті, які мають відношення до поставленого завдання.

Застосування штучного інтелекту дозволить використовувати власні ретроспективні дані для навчання нейронної мережі, яка забезпечуватиме інформаційні повідомлення відповідними метаданими, необхідними для формування параметрів логістичних потоків та вироблення способів усунення логістичних бар'єрів тощо. За допомогою цієї технології можна виконувати прогноз розвитку подій на основі сценаріїв «що-якщо» та формувати такі умови, за яких ефективність виконання бізнес-процесів буде максимальною, а прогнози сприятливими. Також штучний інтелект здатний здобувати знання із «сирих» даних більш ефективно порівняно з людиною, здатний синхронізувати бізнес-процеси всіх учасників логістичного ланцюга. Збором інформації із зовнішніх джерел займаються спеціалізовані програмні модулі — парсери, які передають зібрані дані до іншого модуля — агрегатора. При об'єднанні агрегаторів з різних інформаційних систем за допомогою програмних інтерфейсів через шлюзи можна об'єднувати різні пули та забезпечувати логістичних провайдерів необхідною інформацією, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства та його стійкість до впливу різних зовнішніх та внутрішніх впливів.

Для прогнозування випадкових подій найкраще підходить теорія ланцюгів Маркова. Подія може

вважатися марківською, якщо перехід у новий стан залежить тільки від поточного стану, і не залежить від попереднього. Будь-який процес практично завжди можна звести до марковського, наприклад, укладання угоди. Якщо в минулому угода відбулася, то це практично ніяк не впливає, чи буде укладено нову угоду (або оформлене замовлення) у майбутньому. Для оформлення угоди характерним є дискретний характер подій, тобто зміна станів відбувається в деякі випадкові моменти часу.

Для великої кількості станів ланцюг Маркова може виявитися неприйнятним, оскільки суттєво зростає обсяг обчислень. Отже, необхідно скористатися методом динаміки середніх, який також має природу марківських ланцюгів чи імітаційним моделюванням.

З урахуванням теорії випадкових процесів можна виконувати передбачення поведінки системи кілька кроків уперед, у якій її поточний стан залежить від попереднього.

Специфіка металургійного підприємства потребує ретельного відбору різних критеріїв при ухваленні рішення, які мають прийматись досить оперативно та всебічно обґрунтовано. При побудові моделі не завжди вдається точно визначити її параметри, оскільки на момент побудови моделі може бути відсутня частина параметрів, ще частина може бути виражена в нечіткій формі, щось може змінитися безпосередньо під час укладання контракту, але, незважаючи на ці обставини, рішення приймати все-таки треба. Для скорочення впливу невизначеностей та усунення ситуацій, коли управлінське рішення може ухвалюватися на основі інтуїції, необхідно процес моделювання управління ризиками забезпечити відповідною інформаційною підтримкою на основі спеціалізованого математичного апарату. Мета — це підвищення ефективності управління процесами та утримання угод у прибутковій зоні. Завдання ускладнюється ще й тим, що має виконуватися багаторазово, але за одним алгоритмом та з різними вхідними даними, що є передумовою для її автоматизації.

Наприклад, експертами встановлені шість критеріїв, що є суттєвими для оцінки задоволеності виконавцем, але не всі з них мають можливості бути оціненими кількісно: репутація; рівень менеджменту; кваліфікація обслуговуючого персоналу; а також вартість і рівень технічного ризику. Показники технічного ризику необхідні як фактор оцінки надійності обслуговуючого устаткування (механізми, станки, транспортні засоби і т.ін.) при виборі виконавця послуг з ремонту та технічного обслуговування.

Сформовано такі характеристики відбору можливих виконавців ремонтних робіт, тобто визначені параметри моделі:

d1: «Якщо вартість послуг прийнятна й виконавець має позитивну репутацію на ринку послуг, то він — задовольняє вимогам»;

d2: «Якщо виконавець крім вищеповисаних вимог має високий рівень якості менеджменту, то він — більш ніж задовольняє вимогам»;

d3: «Якщо він додатково до умов d2 має допустимий рівень технічного ризику та має кваліфікований обслуговуючий персонал, то він — бездоганний»;

d4: «Якщо він має все обговорене в d3, критичний рівень технічного ризику, то він — задовольняє вимоги, але не є бездоганним»;

d5: «Якщо вартість послуг прийнятна, має високий рівень якості менеджменту та допустимий рівень технічного ризику, але не має позитивної репутації, він скоріше задовольняє, ніж не задовольняє вимоги»;

d6: «Якщо вартість послуг не прийнятна, рівень якості менеджменту незадовільний, то він — не задовольняє вимогам».

Для формулювання правил визначено можливі значення лінгвістичних змінних X_i та Y , що будуть використовуватися для оцінки виконавців ремонтних робіт (табл. 1).

d1: «Якщо X_1 = ПРИЙНЯТНА X_2 = ПОЗИТИВНА, і X_3 = ВИСОКА, то Y = ЗАДОВОЛЬНЯЄ»;

d2: «Якщо X_1 = ПРИЙНЯТНА й X_2 = ПОЗИТИВНА, і X_3 = ВИСОКА, і X_4 = ДОСТАТНІЙ, то Y = БІЛЬШ НІЖ ЗАДОВОЛЬНЯЄ»;

d3: «Якщо X_1 = ПРИЙНЯТНА й X_2 = ПОЗИТИВНА, і X_3 = ВИСОКА, і X_4 = ДОСТАТНІЙ, і X_5 = ДОПУСТИМИЙ, то Y = БЕЗДОГАННИЙ»;

d4: «Якщо X_1 = ПРИЙНЯТНА й X_2 = ПОЗИТИВНА, і X_3 = ВИСОКА, і X_5 = ДОПУСТИМИЙ, то Y = ДУЖЕ ЗАДОВОЛЬНЯЄ»;

d5: «Якщо X_1 = ПРИЙНЯТНА й X_2 = НЕГАТИВНА, і X_3 = ВИСОКИЙ, X_5 = ДОПУСТИМИЙ, то Y = ЗАДОВОЛЬНЯЄ»;

d6: «Якщо X_1 = НЕ ПРИЙНЯТНА й X_3 = НИЗЬКИЙ, то Y = НЕ ЗАДОВОЛЬНЯЄ».

Змінна Y задана множенням $j = \{0; 0, 1; 0, 2; \dots; 1\}$. Значення змінної Y задано за допомогою наступних функцій приналежності:

S = ЗАДОВОЛЬНЯЄ визначено як

$$\mu_S(x) = x, \quad x \in J$$

MS = БІЛЬШ НІЖ ЗАДОВОЛЬНЯЄ — як

$$\mu_{MS}(x) = \sqrt{x}, \quad x \in J$$

P = БЕЗДОГАННИЙ — як

$$\mu_P(x) = \begin{cases} 1, & \text{if } x = 1 \\ 0, & \text{if } x < 1 \end{cases}, \quad x \in J$$

VS = ЗАДОВОЛЬНЯЄ ВИМОГИ, АЛЕ НЕ Є БЕЗДОГАННИМ — як $\mu_{VS}(x) = x^2, \quad x \in J$

US = НЕ ЗАДОВОЛЬНЯЄ — як

$$\mu_{US}(x) = 1 - x, \quad x \in J$$

Таблиця 1

**Значення лінгвістичних змінних X_i та Y , що будуть використовуватися
для оцінки виконавців ремонтних робіт**

Змінна	Найменування змінної	Смислова характеристика
X1	Вартість	Прийнятна Неприйнятна (занадто висока)
X2	Репутація	Позитивна (високий рівень організованості, дотримання контрактів і графіків поставок за принципом «точно в строк», дотримання етики бізнесу і моральних принципів, забезпечення екологічної безпеки; ресурсозбереження та утилізації відходів) Негативна
X3	Якість менеджменту	Висока (дотримання інструкцій і стандартів, впровадження інформаційних технологій, застосування логістичного підходу) Низька
X4	Кваліфікація обслуговуючого персоналу	Достатня (професійна та комп'ютерна підготовка, перепідготовка, знання об'єктів, що обслуговуються, навички використання сучасних механізмів та інструментів) Недостатня
X5	Рівень технічного ризику	Допустимий Критичний
Y	Задовільність	ЗАДОВОЛЬНЯЄ БІЛЬШ НІЖ ЗАДОВОЛЬНЯЄ БЕЗДОГАННО ЗАДОВОЛЬНЯЄ ВИМОГИ, АЛЕ НЕ Є БЕЗДОГАННИМ НЕ ЗАДОВОЛЬНЯЄ

Вибір здійснюється з шістьох виконавців на множенні $U = \{u_1, u_2, u_3, u_4, u_5, u_6\}$

Оцінки виконавців задано наступною нечіткою множиною:

ПРИЙНЯТНА (вартість)

$A = \{0,7 / u_1, 0,8 / u_2, 0,6 / u_3, 0,1 / u_4, 0,3 / u_5, 0,5 / u_6\}$;

ПОЗИТИВНА (репутація)

$B = \{0,6 / u_1, 0,8 / u_2, 0 / u_3, 0,5 / u_4, 1 / u_5, 0,3 / u_6\}$;

ВИСОКА (якість менеджменту)

$C = \{0,4 / u_1, 1 / u_2, 0,9 / u_3, 0,7 / u_4, 1 / u_5, 0,8 / u_6\}$;

ДОСТАТНЯ (кваліфікація обслуговуючого персоналу)

$D = \{1 / u_1, 0,8 / u_2, 1 / u_3, 0,6 / u_4, 0 / u_5, 0,6 / u_6\}$;

ДОПУСТИМИЙ (рівень технічного ризику)

$E = \{0,3 / u_1, 0,6 / u_2, 1 / u_3, 0,8 / u_4, 1 / u_5, 0,2 / u_6\}$.

З урахуванням введених позначень правила d1...d6 набувають вигляд:

- d1: «Якщо $X = A$ та B , та C , то $Y = S$ »
- d2: «Якщо $X = A$ та B , та C , то $Y = MS$ »
- d3: «Якщо $X = A$ та B , та C , то $Y = P$ »
- d4: «Якщо $X = A$ та B , та C , то $Y = VS$ »
- d5: «Якщо $X = A$ та B , та C , то $Y = S$ »
- d6: «Якщо $X = A$ та B , та C , то $Y = US$ »

Обчислимо функції приналежності μ_{M_i} для лівих частин наведених правил:

для $d_1 : \mu_{M_1}(u) = \min(\mu_A(u), \mu_B(u), \mu_C(u))$;

$M_1 = \{0,4 / u_1, 0,8 / u_2, 0 / u_3, 0,1 / u_4, 0,3 / u_5, 0,3 / u_6\}$;

для $d_2 : \mu_{M_2}(u) = \min(\mu_A(u), \mu_B(u), \mu_C(u), \mu_D(u))$;

$M_2 = \{0,4 / u_1, 0,8 / u_2, 0 / u_3, 0,1 / u_4, 0 / u_5, 0,3 / u_6\}$;

для

$d_3 : \mu_{M_3}(u) = \min(\mu_A(u), \mu_B(u), \mu_C(u), \mu_D(u), \mu_E(u))$;

$M_3 = \{0,3 / u_1, 0,6 / u_2, 0 / u_3, 0,1 / u_4, 0 / u_5, 0,2 / u_6\}$;

для $d_4 : \mu_{M_4}(u) = \min(\mu_A(u), \mu_B(u), \mu_C(u), \mu_E(u))$;

$M_4 = \{0,3 / u_1, 0,6 / u_2, 0 / u_3, 0,1 / u_4, 0,3 / u_5, 0,2 / u_6\}$;

для $d_5 : \mu_{M_5}(u) = \min(\mu_A(u), 1 - \mu_B(u), \mu_C(u), \mu_E(u))$;

$M_5 = \{0,3 / u_1, 0,2 / u_2, 0,6 / u_3, 0,1 / u_4, 0 / u_5, 0,2 / u_6\}$;

для $d_6 : \mu_{M_6}(u) = \min(1 - \mu_A(u), 1 - \mu_C(u))$;

$M_6 = \{0,3 / u_1, 0 / u_2, 0,1 / u_3, 0,3 / u_4, 0 / u_5, 0,2 / u_6\}$.

Тепер правила можна записати у вигляді:

d_1 : якщо $X = M_1$, то $Y = S$;

d_2 : якщо $X = M_2$, то $Y = S$;

d_3 : якщо $X = M_3$, то $Y = S$;

d_4 : якщо $X = M_4$, то $Y = S$;

d_5 : якщо $X = M_5$, то $Y = S$;

d_6 : якщо $X = M_6$, то $Y = S$;

Використовуючи для перетворення правил «Якщо $X = M$, то $Y = Q$ » імплікацію Лукасевича

$$\mu_D(u, j) = \min(1, 1 - \mu_M |u + \mu_Y(j)) ,$$

для кожної пари $(u, j) \in U \times J$ отримуємо наступні нечіткі відношення на $U \times J$:

	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
u_1	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1	1	1	1	1	1
u_2	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1	1
$D_1 = u_3$		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
u_4	0,9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
u_5	0,7	0,8	0,9	1	1	1	1	1	1	1	1
u_6	0,7	0,8	0,9	1	1	1	1	1	1	1	1

	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
u_1	0,6	0,9	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,4	1,5	1,5	1,6
u_2	0,2	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1	1,1	1,1	1,2
$D_2 = u_3$	1	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,7	1,8	1,9	1,9	2
u_4	0,9	1,2	1,4	1,5	1,5	1,6	1,7	1,7	1,8	1,9	1,9
u_5	1	1,3	1,4	1,3	1,6	1,7	1,7	1,8	1,9	1,9	2
u_6	0,7	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,4	1,5	1,6	1,6	1,7

	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
u_1	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	1,7
u_2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	1,4
$D_3 = u_3$	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
u_4	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,9
u_5	1	1,3	1,4	1,3	1,6	1,7	1,7	1,8	1,9	1,9	2
u_6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,8

	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
u_1	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9	1	1	1,3	1,5	1,7
u_2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	1	1,2	1,4
$D_4 = u_3$	1	1	1	1	1,1	1,2	1,3	1,5	1,6	1,8	2
u_4	0,9	0,9	0,9	1	1	1,1	1,2	1,4	1,5	1,7	1,9
u_5	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9	1	1,2	1,3	1,5	1,7
u_6	0,8	0,8	0,8	0,9	1	1	1	1,3	1,4	1,6	1,8

	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
u_1	0,7	0,8	0,9	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7
u_2	0,8	0,9	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8
$D_5 = u_3$	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1,1	1,2	1,8	1,4
u_4	0,9	1	1,1	1,1	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9
u_5	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	2
u_6	0,8	0,9	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8

	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
u_1	1,8	1,7	1,6	1,5	1,4	1,3	1,2	1,1	1	0,9	0,8
u_2	1,9	1,8	1,7	0,6	1,5	1,4	1,3	1,2	1,1	1	0,9
$D_6 = u_3$	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	1,1
u_4	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
u_5	1,8	1,7	1,6	1,5	1,4	1,3	1,2	1,1	1	0,9	0,8
u_6	1,9	1,8	1,7	1,6	1,5	1,4	1,3	1,2	1,1	1	0,9

У результаті перетину відносин $D_1 \dots D_6$ отримуємо загальне функціональне рішення:

	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
u_1	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8
u_2	0,2	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,9
$D = u_3$	1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	1,7	0,8	0,9	1	1
u_4	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
u_5	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9	1	1	1	1	0,9	0,8
u_6	0,7	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9

Для обчислення задовільності кожної з альтернатив застосуємо правило композиційного введення в нечіткому середовищі за формулою 2:

$$E_k = G \times D, \quad (2)$$

де E_k — ступінь задоволення альтернативи k ; G_k — відображення альтернативи k до u вигляді нечіткої підмножини на U ; D — загальне функціональне рішення. Тоді:

$$\mu_{E_k}(i) = \max_{u \in U}(\min(\mu_{G_k}(u), \mu_{D_k}(u))), \quad (3)$$

Крім того, в цьому випадку

$$\mu_{G_k}(u) = 0, u \neq u_k, \mu_{G_k}(u) = 1, u = u_k.$$

Звідси $\mu_{E_k}(i) = \mu_D(u_k, i)$. Іншими словами, E_k є k -й рядок у матриці D . Тепер застосуємо описану вище процедуру для порівняння нечітких підмножин в одиничному інтервалі для отримання найкращого рішення на основі точкових оцінок.

Для першої альтернативи обчислюємо рівневі множини E_{j_0} і потужність такої множини $M(E_0)$ за формулою 4.

$$M(E_{ja}) = \sum_{i=1}^n \frac{x_i}{n}, \quad (4)$$

$$E_1 = \{0,6/0;0,7/0,1;0,7/0,2;0,7/0,3;0,4/0,4;0,7/0,5;0,7/0,6;0,7/0,7;0,7/0,8;0,7/0,9;0,8/1\}$$

$$\text{для } 0 < a < 0,4; d1.1 = 0,4$$

$$E_{1.1} = \{0;0,1;0,2;0,3;0,4;0,5;0,6;0,7;0,8;0,9;1\} = 0,5$$

$$\text{для } 0,4 < a < 0,6; d1.2 = 0,2$$

$$E_{1.2} = \{0;0,1;0,2;0,3;0,5;0,6;0,7;0,8;0,9;1\} = 0,51$$

$$\text{для } 0,6 < a < 0,7; d1.3 = 0,1$$

$$E_{1.3} = \{0,1;0,2;0,3;0,5;0,6;0,7;0,8;0,9;1\} = 0,64$$

$$\text{для } 0,7 < a < 0,8; d1.4 = 0,1 \quad E_{1.4} = \{1\} = 1$$

Знаходимо точкову оцінку $E1$ за формулою 3.7

$$M(E_1) = \frac{1}{a_{\max}} \int_0^{a_{\max}} M(E_{1a}) da = \frac{1}{1} \int_0^1 M(E_{1a}) da, \quad (5)$$

$$M(E_1) = \frac{1}{a_{\max}} \int_0^{a_{\max}} M(E_{1a}) da =$$

$$= \frac{1}{0,8} (0,4 \times 0,5 + 0,2 \times 0,5 + 0,1 \times 0,6 + 0,1 \times 0,1) = 0,58$$

Аналогічно знаходимо точкові оцінки для інших альтернатив:

- для другої альтернативи $M(E_2) = 0,53$;
- для третьої альтернативи $M(E_3) = 0,73$;
- для четвертої альтернативи $M(E_4) = 0,77$;
- для п'ятої альтернативи $M(E_5) = 0,55$;
- для шостої альтернативи $M(E_6) = 0,56$.

Найкращою альтернативою є четверта, тому що вона має найбільшу точкову оцінку. ПАТ «XXX-1» характеризується прийнятною ціною, позитивною репутацією, високим рівнем менеджменту кваліфікацією обслуговуючого персоналу, допустимим рівнем технічного ризику. Друге місце займає альтернатива u_3 (ПАТ «XXX-2»), третє — u_1 (ПАТ «XXX-3»), четверте — u_6 (ПАТ «XXX-4»), а найгіршою з альтернатив є u_2 (ПАТ «XXX-5»). Таким чином в плановому періоді основним виконавцем технічного ремонтного обслуговування підприємства обрано ПАТ «Будівельно-монтажне управління ПАТ «XXX-1».

Сучасне металургійне підприємство як мікрологістична система, стає дедалі турбулентнішим і ступінь невизначеності з кожним роком збільшується навіть у межах окремих контрактів. Нечітка методика дозволяє врахувати слабо вимірні параметри та утримати контракт у прибутковій зоні, що значно підвищить конкурентоспроможність, з одного боку, розширить арсенал управлінського інструментарію для бізнес-структур, з іншого.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Використовуючи аналітичні можливості штучного інтелекту та здатність обробляти величезні обсяги даних, організації можуть отримати більш глибоке уявлення про потенційні ризики, приймати обґрунтовані рішення та розробляти попереджувальні стратегії для ефективного зниження ризиків. Однак дуже важливо визнати, що штучний інтелект не є панацеєю і має використовуватися відповідально та етично. Досягнення балансу між автоматизацією, керованою інформаційної системи, та людським розумом має важливе значення для забезпечення прозорості, підзвітності та збереження етичних принципів у практиці управління ризиками. Таким чином поступово настає в логістиці нова епоха адаптивно-інтегрованої концепції, що зменшить ризики в умовах використання штучного інтелекту, підвищить інвестиційну привабливість і потягне за собою появу

нового типу логістичних провайдерів, процеси котрих будуть побудовані на адаптивних інтелектуальних технологіях.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порядку впровадження

штучного інтелекту в систему моніторингу ризиків промислового підприємства, а також розробки відповідної методики їх аналізу. Це надасть змогу покращити методику та організацію управління ризиками промислового підприємства.

Література

1. Гуменюк А.В., Гарматюк О.В. Формування та організація логістично-збутових систем для підприємств. *Прийзовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 99–103.
2. Bowersox D.J., Closs D.J. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill Education — Europe. New York, US, 1996.
3. Василевський М., Білик І., Дейнега О. Економіка логістичних систем: монографія. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2018. С. 534–549.
4. Очеретенко С.В., Кудріна В.Ю. Використання знижок в логістичних системах підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 7–8.
5. Ковальова М.Л. Логістичне управління: особливості та принципи. *Інтелект XXI*. 2019. № 5. С. 45–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_5_10 (дата звернення: 02.02.2024).
6. Трифонова О.В., Кравець О.Ю. Формування оптимальних логістичних систем у процесі стратегічного управління стійким розвитком підприємства. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 217–226.
7. Wallenburg C.M. Der differenzierte Einfluss unterschiedlicher Performance-Level auf die Kundenbindung bei Logistikdienstleistungen. *Zeitschrift fur Betriebswirtschaft. Forschungsperspektiven der betriebswirtschaftlichen Logistik*. 2008. № 4. Special Issue. P. 55–82.
8. Субботін С.О., Олійник А.О., Олійник О.О. Неітеративні, еволюційні та мультиагентні методи синтезу нечітко логічних і нейромережних моделей : монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2009. 375 с.
9. Василевський М., Білик І., Дейнега О. Економіка логістичних систем : монографія. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2018. С. 534–549.
10. Бодрецький М.В. Логістичне управління позиковим потенціалом підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук. К., 2011. 20 с.
11. Герасимчук З.В., Циганюк Н.Є. До питання розробки концептуальних засад формування та розвитку логістичних систем. *Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Серія: Машинобудування та транспорт*. 2011. Вип. 122/2011. С. 175–179.
12. Железняк В.Ю. Логістичний підхід в управлінні матеріальними запасами на машинобудівному підприємстві: дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Донбаська держ. машинобудівна академія. Краматорськ, 2005.

References

1. Gumenyuk, A. V., & Harmatyuk, O. V. (2020). Formuvannia ta orhanizatsiia lohistrychno-zbutovykh system dlia pidpryiemstv [Formation and organization of logistics and sales systems for agrobusiness enterprises]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk — Pryazovsky Economic Bulletin*, 3(20), 99–103 [in Ukrainian].
2. Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill Education — Europe. New York, US.
3. Vasylevskyi, M., Bilyk, I., Deinega, O., Krykavskyi, E., & Yakymyshyn, L. (2018). *Ekonomika lohistrychnykh system: monohrafiia* [Economics of logistics systems: a monograph]. Lviv: Lviv Polytechnic National University [in Ukrainian].
4. Ocheretenko, S. V., & Kudrina, V. Yu. (2021). *Vykorystannia znyzhok v lohistrychnykh systemakh pidpryiemstvakh* [Use of discounts in logistics systems of enterprises]. *Ahrosvit — Agroworld*, 7–8 [in Ukrainian].
5. Kovaleva, M. L. (2019). *Lohistrychne upravlinnia: osoblyvosti ta pryntsypy* [Logistics management: features and principles]. *Intelekt XXI—Intelligence XXI*, 5, 45–48. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_5_10 [in Ukrainian].
6. Trifonova, O. V., & Kravets, O. Yu. (2019). *Formuvannia optymalnykh lohistrychnykh system u protsesi stratehichnoho upravlinnia stiikym rozvytkom pidpryiemstva* [Formation of optimal logistics systems in the process of strategic management of sustainable development of the enterprise]. *Ekonomichnyi prostir — Economic space*, 142, 217–226 [in Ukrainian].
7. Wallenburg, C. M. (2008). Der differenzierte Einfluss unterschiedlicher Performance-Level auf die Kundenbindung bei Logistikdienstleistungen. *Zeitschrift fur Betriebswirtschaft. Forschungsperspektiven der betriebswirtschaftlichen Logistik*, 4, Special Issue, 55–82.
8. Subbotin, S. O., Oliinyk, A. O., & Oliinyk, O. O. (2009). *Neiteratyvni, evoliutsiini ta multyahentni metody syntezy nechitko lohichnykh i neiromerezhnykh modelei* [Non-iterative, evolutionary and multi-agent methods of synthesis of fuzzy logic and neural network models]. Zaporizhzhia: ZNTU [in Ukrainian].

9. Vasylevskyi, M., Bilyk, I., Deinega, O., Krykavskyi, E., & Yakymyshyn, L. (2018). *Ekonomika lohistychnykh system: monohrafiia* [Economics of logistics systems: a monograph]. Lviv: Lviv Polytechnic National University, 534–549 [in Ukrainian].
10. Bodretskyj, M. V. (2011). Lohistychne upravlinnia pozykovym potentsialom pidpriemstv [Logistics management of the loan potential of enterprises]. *Abstract of PhD dissertation*. Kyiv [in Ukrainian].
11. Herasymchuk, Z. V., & Tsyhaniuk, N. Ye. (2011). Do pytannia rozrobky kontseptualnykh zasad formuvannia ta rozvytku lohistychnykh system [To the issue of developing the conceptual foundations of the formation and development of logistics systems]. *Visnyk SevNTU: zb. nauk. pr. Serii: Mashynoprylادobuduvannia ta transport*, 122, 175–179 [in Ukrainian].
12. Zhelezniak, V. Yu. (2005). Lohistychnyi pidkhid v upravlinni materialnymy zapasamy na mashynobudivnomu pidpriemstvi [Logistic approach in managing material stocks at a machine-building enterprise]. *PhD's Thesis*. Donbas'ka derzh. mashynobudivna akademiia. Kramators'k [in Ukrainian].

Куриліна Оксана Василівна
кандидат економічних наук, доцент
Національний університет оборони України
Kurilina Oksana
PhD in Economics, Associate Professor
National Defence University of Ukraine
ORCID: 0000-0002-8813-4243

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9718

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКУ

MANAGEMENT OF THE FINANCIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF RISK

Анотація. Метою статті є дослідити особливості управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах ризику. Зазначено, що фінансовий потенціал є невід'ємною складовою його стійкості, успішного функціонування і розвитку будь-якого підприємства. Він охоплює не лише наявні фінансові ресурси, але й можливості для їхнього ефективного використання та зростання. Це вимагає від підприємства не лише збереження фінансових активів, але й оптимальне їх використання з метою максимізації прибутковості й забезпечення фінансової стабільності. За результатами дослідження з'ясовано, що управління фінансовим потенціалом в умовах ризику стає особливо складним завданням через нестабільність та невизначеність економічного бізнес-середовища. Одним із ключових аспектів управління фінансовим потенціалом в умовах ризику є аналіз та управління ризиками. Підприємства повинні активно виявляти, оцінювати та мінімізувати підприємницькі ризики, що можуть вплинути на їх фінансову стабільність. Це може включати розробку стратегій зменшення ризиків, диверсифікацію інвестицій, а також використання фінансових інструментів для зменшення впливу негативних факторів. Крім того, ефективне управління фінансовим потенціалом в умовах ризику передбачає постійний моніторинг та аналіз фінансових показників, щоб вчасно реагувати на зміни у бізнес-середовищі. Також важливо не тільки забезпечити ефективну комунікацію між всіма відділами підприємства та належний рівень кваліфікації персоналу з фінансової сфери, але й шукати інноваційні рішення для зменшення фінансових ризиків та підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах ризику. У висновках зазначено, що розуміння та ефективне управління фінансовим потенціалом є досить важливими для успішного функціонування будь-якого підприємства в сучасних умовах, де ризики є невід'ємною частиною бізнесу. У перспективі подальших досліджень рекомендується провести аналіз ризиків, розробити стратегії управління ними та визначити їх вплив на фінансову стійкість підприємства з метою забезпечення ефективного управління фінансовим потенціалом підприємства.

Ключові слова: підприємство, фінансовий потенціал, фінансові ресурси, підприємницькі ризики, управлінські рішення, інновації, фінансова стабільність підприємства, розвиток бізнес-структури.

Summary. The purpose of the article is to study the features of management of the financial potential of the enterprise in conditions of risk. It is noted that financial potential is an integral component of its sustainability, successful operation and development of any enterprise. It includes not only existing financial resources, but also opportunities for their effective use and growth. This requires the enterprise not only to preserve financial assets, but also to use them optimally in order to maximize profitability and ensure financial stability. Based on the results of the study, it was found that managing financial potential under risk conditions becomes a particularly difficult task due to the instability and uncertainty of the economic business environment. One of the key aspects of managing financial potential in a risk environment is risk analysis and management. Businesses must actively identify, assess and mitigate business risks that may affect their financial strength. This may include developing strategies to reduce risks, diversifying investments, and using financial instruments to reduce the impact of negative factors. In addition, effective management of financial potential in a risk environment involves constant monitoring and analysis of financial indicators in order to promptly respond to changes in the business environment. It is also important not only to ensure effective communication between all departments of the enterprise and the appropriate level of qualifications of personnel from the financial sector, but also to look for innovative solutions to reduce financial risks and improve the efficiency of managing the

financial potential of the enterprise under risk conditions. The conclusions indicate that understanding and effective management of financial potential are quite important for the successful functioning of any enterprise in modern conditions, where risks are an integral part of business. In the future, it is recommended to carry out a risk analysis, develop management strategies and determine their impact on the financial stability of the enterprise in order to ensure effective management of the financial potential of the enterprise.

Key words: enterprise, financial potential, financial resources, business risks, management decisions, innovations, financial stability of the enterprise, development of business structure.

Постановка проблеми. Фінансовий потенціал є невід’ємною складовою успішного функціонування і розвитку будь-якого підприємства. Поряд з тим, у сучасних умовах, коли ринкове середовище постійно змінюється, є динамічним та стає все більш вимогливим і нестабільним, управління фінансовим потенціалом набуває особливого значення. Зміни, які відбуваються, призводять до бізнес-ризиків. Це вимагає від підприємства не лише управлінської гнучкості, але й формування і реалізації належної стратегії управління фінансами. Водночас відомо, що: ефективне управління фінансовим потенціалом передбачає постійний моніторинг фінансових показників, параметрів підприємства; при врахуванні динаміки ринкового бізнес-середовища необхідно постійно удосконалювати стратегії фінансового управління; особливу увагу слід приділяти прогнозуванню фінансових ризиків та розробці відповідних заходів по їхньому управлінню; ретельне планування фінансових ресурсів дозволяє зменшити вплив зовнішніх факторів дії на фінансовий стан підприємства; управління фінансовим потенціалом вимагає систематичного й комплексного аналізу інвестиційних можливостей та відповідності стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах; забезпечення стабільного фінансового розвитку включає в себе оптимізацію витрат та ефективне використання фінансових ресурсів; важливим аспектом управління фінансовим потенціалом є збалансованість між забезпеченням поточних потреб підприємства та інвестиційною активністю; надійність і рівень фінансового потенціалу підприємства залежить від його здатності адаптуватися до змін, умов у зовнішньому бізнес-середовищі; в умовах нестабільності ринку, ризику стратегія управління фінансами повинна бути гнучкою та адаптивною; формування ефективної, результативної стратегії управління фінансами передбачає врахування не лише поточних, але й перспективних фінансових цілей підприємства в умовах ризику; оптимальне використання фінансових ресурсів дозволяє підприємству зберігати конкурентні переваги на ринку; вирішальним чинником успішного управління фінансовим потенціалом є системний підхід та постійне вдосконалення фінансової стратегії підприємства в умовах ризику тощо. Всі ці аспекти є досить важливими та актуальними, і обумовили вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання та практичні аспекти, пов’язані з управлінням фінансовим потенціалом підприємства, а також інші важливі аспекти у сфері бізнесу є предметом досліджень багатьох вчених. Тут доцільно відмітити праці таких вчених та практиків: S.G. Anton, A. E.A. Nucu [1], N.Hrynyuk, L. Dokiienko, O. Nakonechna, I. Kreidych [2], S. Juszczuk, R. Balina [3], H. Karadag [4], C. Sitinjak, A. Johanna, B. Avinash, B. Bevoor [5], N. Tanklevska, V. Miroschnichenko [6], V. Tkachenko, A. Kwilinski, B. Kaminska, I. Tkachenko, P. Puzyrova [7] та інші. Поряд з цим, враховуючи основні аспекти і результати інших досліджень [8–41], виявлено, що питання, яке стосується управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах ризику залишається недостатньо дослідженим.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах ризику.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами проведеного дослідження теорії та практики з’ясовано, що фінансовий потенціал — це сукупність можливостей та ресурсів підприємства, які можуть бути використані для досягнення його фінансових цілей. Він включає в себе не лише фінансові активи та ресурси, а й ефективне управління ними з метою забезпечення стійкого фінансового стану підприємства в сучасних умовах, в умовах ризику.

В контексті вищезазначеного важливо підкреслити, що фінансовий потенціал включає не лише фінансові активи, а й можливості для їхнього зростання та розвитку. Водночас фінансовий потенціал включає в себе здатність підприємства ефективно використовувати свої фінансові ресурси для максимізації прибутковості, а також можливість забезпечити фінансову стабільність підприємства в умовах економічної нестабільності. Дослідження також підтвердило, що ефективне управління фінансовим потенціалом є ключовим фактором успішного функціонування підприємства на ринку, особливо в умовах зростаючої конкуренції та динамічного розвитку бізнес-процесів. Також, дослідження показало, що підвищення фінансового потенціалу може сприяти підвищенню довіри клієнтів, інвесторів та партнерів до підприємства, а також позитивно впливає на можливість підприємства отримати доступ до кредитних

ресурсів за більш вигідними умовами. Тут важливо враховувати, що фінансовий потенціал підприємства може змінюватися в залежності від зовнішніх чинників і внутрішніх бізнес-факторів, таких як економічні умови, ринкові тенденції та стратегічні рішення управління, тому підприємствам необхідно систематично аналізувати свій фінансовий потенціал і вчасно адаптувати стратегії управління для забезпечення його підтримки та розвитку. З огляду на зазначене вище можна стверджувати, що розуміння та ефективне управління фінансовим потенціалом є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства.

Управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах ризику є складним завданням, яке вимагає від керівництва ретельного планування та впровадження стратегій. Першим кроком у цьому процесі в механізмі управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах ризику є аналіз ризиків, який передбачає докладне вивчення фінансових загроз, що можуть вплинути на функціонування і стабільність підприємства. Цей аналіз включає оцінку як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, складові яких можуть стати джерелами ризику. Після виявлення наявних, потенційних ризиків необхідно розробити стратегії управління ризиками. Це може включати в себе такі заходи, як диверсифікація портфеля активів, укладання страхових угод тощо, а також передбачає використання фінансових інструментів для зменшення впливу ризиків. Однак розробка таких стратегій лише початок у цьому напрямі. Важливо здійснювати постійний моніторинг і контроль за фінансовими показниками та ризиками підприємства за відповідними критеріями. Тільки такий системний підхід дозволить вчасно виявляти негативні зміни та уникнути серйозних фінансових проблем на підприємстві у майбутньому.

Сьогодні однією з основних проблем управління фінансовим потенціалом підприємства, на думку керівників бізнес-структур, є нестабільність і невизначеність в економічному середовищі, що може призвести до негативних тенденцій, змін у фінансовому стані підприємства. Додатковою складністю є неспроможність передбачити всі можливі підприємницькі ризики та їх наслідки. Крім того, багато підприємств мають обмежені ресурси для вирішення фінансових проблем, що ускладнює ефективне управління їх фінансовим потенціалом в умовах ризику. Все це ще раз доводить, що розробка та впровадження ефективних стратегій управління ризиками стає невід'ємною частиною діяльності підприємств, щоб забезпечити їх стійкість та здатність адаптуватися до змін в економічному бізнес-середовищі в умовах ризику.

Управління фінансовим потенціалом в умовах ризику має свої особливості, серед яких можна виділити: гнучкість і адаптивність (підприємство

повинно бути гнучким і здатним швидко адаптуватися до умов, змін у бізнес-середовищі, реагуючи на ризики); стратегічне планування (управління ризиками має бути вбудоване в стратегічне планування підприємства, щоб забезпечити його стійкість і конкурентоспроможність у майбутньому); ефективне управління ресурсами (умови ризику вимагають ефективного використання фінансових ресурсів підприємства, щоб забезпечити його фінансову стабільність). Крім того, необхідно враховувати розвиток та впровадження інноваційних фінансових інструментів для зменшення фінансових ризиків та підвищення ефективності управління. Додатково, важливою є постійна комунікація між відділами управління та фінансовим відділом для ефективного обміну інформацією та координації дій у разі виникнення фінансових ризиків. Така взаємодія дозволяє оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі та уникати можливих негативних наслідків для фінансового стану підприємства. Не менш важливим є постійне навчання та розвиток кадрів у сфері фінансів, оскільки це дозволить підприємству мати кваліфіковані кадри для ефективного управління фінансовим потенціалом в умовах ризику.

Проведене дослідження враховує деякі аспекти, окремі результати та узагальнення наявних досліджень, представлених у літературі [1–41], а також включає думки керівників підприємств і фахівців, що також вказує на перспективи подальших досліджень, які представлені нижче.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, враховуючи при цьому також наявні результати дослідження теорії [1–41] та практики, можна стверджувати, що фінансовий потенціал підприємства є визначальним чинником для його стійкості та успішності на ринку. Він охоплює не лише наявні фінансові ресурси, але й можливості для їхнього ефективного використання та зростання. Це вимагає від підприємства не лише збереження фінансових активів, але й оптимальне їх використання з метою максимізації прибутковості й забезпечення фінансової стабільності.

Управління фінансовим потенціалом в умовах ризику стає особливо складним завданням через нестабільність та невизначеність економічного бізнес-середовища. Одним із ключових аспектів управління фінансовим потенціалом в умовах ризику є аналіз та управління ризиками. Підприємства повинні активно виявляти, оцінювати та мінімізувати підприємницькі ризики, що можуть вплинути на їх фінансову стабільність. Це може включати розробку стратегій зменшення ризиків, диверсифікацію інвестицій, а також використання фінансових інструментів для зменшення впливу негативних факторів. Крім того, ефективне управління фінансовим потенціалом в умовах ризику передбачає постійний моніторинг та аналіз фінансових показників, щоб

вчасно реагувати на зміни у бізнес-середовищі. Також важливо не тільки забезпечити ефективну комунікацію між всіма відділами підприємства та належний рівень кваліфікації персоналу з фінансової сфери, але й шукати інноваційні рішення для зменшення фінансових ризиків та підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах ризику. Розуміння та ефективне управління фінансовим потенціалом є досить важливими для успішного функціонування будь-якого підприємства в сучасних умовах, де ризики є невід'ємною частиною бізнесу.

У перспективі доцільно проаналізувати види ризиків та визначити їх вплив на фінансовий потенціал підприємства, розробити методику оцін-

ки ризиків та їх впливу на фінансову стійкість підприємства, дослідити існуючі стратегії управління ризиками з урахуванням впливу ризиків на фінансовий потенціал підприємства, вивчити взаємозв'язок між фінансовою стійкістю та управлінням ризиками, запропонувати основні показники фінансової стійкості та представити їх взаємозв'язок з рівнем ризиків, вивчити вплив технологічних інновацій на фінансовий потенціал й розробити методику управління ризиками, пов'язаними з впровадженням нових технологій на підприємстві, а також удосконалити існуючі підходи до управління ризиками з метою забезпечення ефективного управління фінансовим потенціалом в умовах ризику.

Література/References

1. Anton S.G., Nucu A.E.A. Enterprise Risk Management: A Literature Review and Agenda for Future Research // *Journal of Risk and Financial Management*. 2020. № 13(11). 281. <https://doi.org/10.3390/jrfm13110281>.
2. Hrynyuk N., Dokiienko L., Nakonechna O., Kreidych I. Financial stability as a financial security indicator of an enterprise // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 4(39). P. 228–240. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241312>.
3. Juszczak S., Balina R. The creative ways of improving the enterprise's financial outcome // *Agricultural Economics (Zemědělská Ekonomika)*. 2014. № 60(4). P. 147–158. doi: <https://doi.org/10.17221/36/2013-agricecon>.
4. Karadag H. Financial Management Challenges In Small And Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach // *EMAJ: Emerging Markets Journal*. 2015. № 5(1). P. 26–40. doi: <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.67>.
5. Sitinjak C., Johanna A., Avinash B., Bevoor B. Financial Management: A System of Relations for Optimizing Enterprise Finances — a Review // *Journal Markcount Finance*. 2023. № 1(3). P. 160–170. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i3.104>.
6. Tanklevska N., Miroshnichenko V. Theoretical basis of managing of enterprises' financial potential on the basis of anti-crisis management // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2019. № 5(2). P. 51–61. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2019.05.02.04>.
7. Tkachenko V., Kwilinski A., Kaminska B., Tkachenko I., Puzyrova P. Development and effectiveness of financial potential management of enterprises in modern conditions // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2019. № 3(30). P. 85–94. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i30.179513>.
8. Brych V., Skrynkovskyy R., Shkvarchuk L., Liakhovych G., Slav'yuk R., Borysiak O. Portfolio Optimization of Equity Funds // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 207–210. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913202>.
9. 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>.
10. 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>.
11. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
12. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 3, No. 4(35). P. 40–44. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.103889>.
13. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.

14. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
15. 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>.
16. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-1>.
17. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfowych 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>.
18. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
19. 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>.
20. 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>.
21. 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>.
22. 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>.
23. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.
24. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172–178.
25. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform.* 2016. № 4. P. 268–273.
26. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
27. 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>.
28. Skrynkovskyy R.M., Zaiats O.S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform.* 2020. № 3. P. 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.
29. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
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. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
35. 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>.
36. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.
37. Skrynkovskyy R., Sopilnyk R., Seliverstova L., Koropetskyi O., Protsiuk T. Improvement of the system of indicators for the efficiency evaluation of the production capacity of industrial enterprises // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 2, No. 4(46). P. 49–51. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2019.162670>.
38. 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>.
39. 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>.
40. 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>.
41. 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 336.1+355.1

Луцик Юлія Олександрівна
*кандидат економічних наук, доцент,
начальник кафедри економіки та фінансового забезпечення
Національний університет оборони України*
Lutsyk Yuliya
*PhD in Economics, Associate Professor,
Chief of the Department of Economics and Financial Support
National Defense University of Ukraine*
ORCID: 0000-0002-1486-2336

Череватий Тарас Володимирович
*кандидат військових наук,
доцент кафедри економіки та фінансового забезпечення
Національний університет оборони України*
Cherevatiy Taras
*PhD in Military,
Associate Professor of the Department of Economics and Financial Support
National Defense University of Ukraine*
ORCID: 0000-0003-0866-295X

Кравчук Юрій Олексійович
*слухач
Національного університету оборони України*
Kravchuk Yurii
*Student of the
National Defense University of Ukraine*
ORCID: 0009-0006-6317-0535

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9765

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ В МІНІСТЕРСТВІ ОБОРОНИ УКРАЇНИ

EUROPEAN STANDARDS OF INTERNAL AUDIT AND PROSPECTS OF THEIR IMPLEMENTATION IN THE MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE

Анотація. Вступ. Питання використання фінансових та матеріальних ресурсів на потреби оборони нашої країни є надзвичайно актуальним в умовах повномасштабної агресії російської федерації проти України. Інструментом контролю за ефективним витрачанням наявних ресурсів є комплекс заходів внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту.

Відповідно, одним із важливих напрямків сьогодні є гармонізація національного законодавства із законодавством Європейського Союзу, регламентація функціонування внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту як в Україні загалом, так і в системі Міністерства оборони України зокрема.

Мета. На підставі порівняння європейських стандартів внутрішнього аудиту 2017 та 2024 років обґрунтувати доцільність та визначити шляхи їх впровадження в державному секторі нашої держави, в тому числі, у системі Міністерства оборони України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють питання внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту; праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які здійснюють пошук нових відповідей на питання функціонування внутрішнього контролю і внутрішнього аудиту; інформаційно-аналітичні матеріали у зазначеній

сфері діяльності. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: за допомогою поєднання теоретичних та емпіричних методів дослідження (аналіз, синтез, спостереження, опис), було проаналізовано зміну міжнародних стандартів внутрішнього аудиту; метод аналізу дозволив обґрунтувати необхідність перегляду існуючих підходів до розуміння необхідності протидії новим ризикам та загрозам.

На даному етапі маємо унікальну можливість одночасно із європейською спільнотою перейти протягом 2024 року із Міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту 2017 року (галі – Стандарти-17) на Глобальні стандарти внутрішнього аудиту (галі – Стандарти-24), які офіційно опубліковані Радою з міжнародних стандартів внутрішнього аудиту 9 січня 2024 року відповідно до розробленого плану переходу на нові стандарти, який включає в себе терміни та заходи, які необхідно виконати під час кожного з п'яти етапів.

Результати. На підставі проведеного порівняння Стандартів-24 та Стандартів-17 виявити суттєві відмінності, встановити ступінь їх впливу на діяльність державного сектору, Міністерства оборони України, Збройних Сил України.

Перспективи. Зазначена тема має перспективи подальшого дослідження, зокрема щодо вироблення шляхів та способів впровадження Стандартів-24 у державному секторі та в системі органів військового управління всіх рівнів Міністерства оборони України. Відкривається наступний етап розвитку наукової думки у даному напрямку досліджень.

Ключові слова: внутрішній контроль, внутрішній аудит, стандарти внутрішнього аудиту, повномасштабна агресія російської федерації проти України.

Summary. Introduction. The question of the use of financial and material resources for the defense needs of our country's is extremely urgent in the conditions of full-scale aggression of the Russian Federation against Ukraine. The tool for controlling the effective use of available resources is a set of internal control and internal audit measures.

Accordingly, one of the important directions today is the harmonization of national legislation with the legislation of the European Union, regulation of the functioning of internal control and internal audit both in Ukraine in general and in the system of the Ministry of Defense of Ukraine in particular.

Purpose. On the basis on a comparison of the European internal audit standards of 2017 and 2024, justify the expediency and to determine the ways of their implementation in the public sector of our country, including in the system of the Ministry of Defense of Ukraine.

Materials and methods. The materials of the research are normative legal acts regulating the issues of internal control and internal audit, the works of domestic and foreign authors who search for new answers to the questions of the functioning of internal control and internal audit, information and analytical materials in the specified field of activity. The following scientific methods were used during the research (scientific methods): using a combination of theoretical and empirical research methods (analysis, synthesis, observation, description), the change in international standards of internal audit was analyzed, the analysis method made it possible to justify the need to review existing approaches to understanding the need to counter new risks and threats.

At this stage, we have a unique opportunity to transition in 2024 at the same time as the European community from the 2017 International Standards of Professional Practice of Internal Auditing (hereinafter – Standards-17) to the Global Standards of Internal Auditing (hereinafter – Standards-24), which were officially published by the International Internal Auditing Standards Board on January 9, 2024 in accordance with the developed plan for the transition to new standards, which includes deadlines and activities to be completed during each of the five stages.

Results. Based on the comparison of Standards-24 and Standards-17, identify significant differences, establish the degree of their impact on the activities of the public sector, the Ministry of Defense of Ukraine, and the Armed Forces of Ukraine.

Prospects. This topic has prospects for further research, in particular, regarding the development of ways and means of implementing Standards-24 in the public sector and in the system of military management bodies of all levels of the Ministry of Defense of Ukraine. The next stage of the development of scientific thought in this direction of research is opening.

Key words: internal control, internal audit, internal audit standards, full-scale aggression of the Russian Federation against Ukraine.

Постановка проблеми. Використання бюджетних коштів та майна на потреби оборони, діяльність органів військового управління всіх рівнів Міністерства оборони та Збройних Сил України значною мірою залежить від ефективності функціонування внутрішнього контролю, зокрема управління, реагування на ризики і нові виклики. Логічним продовженням зазначених заходів є проведення аудиту використання коштів та майна.

На сучасному етапі розвитку внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту першочергового значення набуває виконання умов щодо вступу на-

шої країни до Європейського Союзу. Одним з пріоритетних питань є впровадження дієвої системи внутрішнього аудиту в державному секторі, в тому числі в Міністерстві оборони України.

На сьогоднішній день європейськими аудиторськими організаціями проведена значна робота, результатом якої є впровадження починаючи з 2025 року Стандартів-24. На нашу думку доцільним є проведення порівняння Стандартів аудиту 2017 та 2024 років з метою:

– визначення напрямків імплементації зазначених стандартів у нормативно-правову базу та прак-

тичну діяльність органів управління державного сектору всіх рівнів.

- визначення основних шляхів і способів вдосконалення діяльності з питань прийняття управлінських рішень, реагування на виклики, управління ризиками, виконання заходів внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Питання гармонізації внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту державного сектору, Міністерства оборони України, Збройних Сил України не залишається без уваги науковців. Свої дослідження з даного напрямку проводять Лойшин А. А., Кустріч К. Г., Ульянов К. Є., Атаманчук Н. І. [5; 6; 7]. Більшість авторів зосереджується на питаннях, пов'язаних із розвитком внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту відповідно до Європейських стандартів на рівні держави в цілому та на рівні Міністерства оборони та Збройних Сил України зокрема, враховуючи нові виклики та загрози, спричинені повномасштабною агресією російської федерації проти України.

Водночас актуальним є вивчення Стандартів-24 і процесу їх впровадження в Україні, враховуючи специфіку діяльності державного сектору, особливо структурних підрозділів Міністерства оборони та Збройних Сил України.

Формулювання цілей дослідження. На підставі аналізу основних положень Стандартів-17 та Стандартів-24 і нормативно-правової бази України запропонувати шляхи подальшого впровадження європейських стандартів внутрішнього аудиту в діяльності Міністерства оборони України та Збройних Сил України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Радою з Міжнародних стандартів внутрішнього аудиту у січні 2024 року опубліковані Стандарти-24, які набувають чинності у 2025 році. Зазначені стандарти приходять на заміну Стандартам-17. Гармонізація діючих на даний час у Міністерстві оборони України норм із зазначеними стандартами відкриває унікальну можливість щодо вирішення декількох питань одночасно:

- в плановому порядку розпочати діяльність відповідно до нових стандартів сумісно зі всім європейським співтовариством;
- переосмислити підходи та розуміння поняття «ризик», виробити нову філософію управління ризиками;
- в подальшому стати рівноправним партнером країн Європейського Союзу у сфері внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту за такими напрямками діяльності, як публічні фінанси, використання державного майна, стратегічне планування та виконання функцій держави у сфері національної безпеки та оборони.

Нові стандарти покликані надати допомогу організаціям у вирішенні проблем сучасного склад-

ного середовища ризиків, розуміння ризиків, аналізу причин та факторів з метою мінімізації впливу на виконання визначених функцій, завдань, досягнення запланованих результатів в діяльності. Мова в першу чергу йде про стандарти внутрішнього аудиту, але в них ключова увага приділяється саме заходам щодо організації внутрішнього контролю, в тому числі органів військового управління всіх рівнів.

Враховуючи правий режим воєнного стану, повномасштабну агресію російської федерації проти України і бажання України стати повноправним членом Європейського Союзу, зазначений підхід набуває особливої актуальності для нашої країни.

Слід зазначити, що при розробці Стандартів-24 взято за основу п'ять ключових елементів Стандартів-17: місія внутрішнього аудиту, сутність внутрішнього аудиту, основні принципи професійної практики, кодекс етики та стандарти. Визначена хронологія впровадження нових стандартів в країнах Європейського Союзу:

1. Січень 2024 року — звіт про процес імплементації стандартів, громадські коментарі.

2. Лютий 2024 року — відпрацювання глосарію та типового статуту внутрішнього аудиту, проведення ознайомчих семінарів. Публікації в профільних виданнях.

3. Березень 2024 року — розроблення резюме ключових стандартів, оновлення практичних посібників.

4. II–IV квартали 2024 року — переклад стандартів, з урахуванням заходів кібербезпеки оприлюднення для громадського обговорення, видання Червоної книги та керівництва з оцінки якості, проведення міжнародної конференції.

5. I–II квартали 2025 року — набуття чинності новими стандартами та складання іспитів спеціалістами із внутрішнього аудиту [7].

Крім того, слід звернути увагу на назву стандартів: «Міжнародні», «Глобальні». Міжнародні організації аудиторів протягом 2017–2023 років провели колосальну аналітичну роботу по розробці нових стандартів. Були проведені опитування бізнес-лідерів, аудиторів, громадськості тощо. Всі ці заходи були здійснені з метою удосконалення та покращення роботи в різноманітних сферах діяльності, проведення аудитів, управління новими викликами та ризиками, розвитку бізнеса, держави та суспільства.

Нові стандарти розроблені шляхом деталізації (уточнення), оптимізації, скасування (введення) нових положень до старих стандартів. Закладена нова філософія підходу до ризиків, зокрема: ризик — це нова можливість, ризик-орієнтоване стратегічне планування — це запорука розвитку і стабільності існування будь-якої організації. Уточнено права та повноваження аудиторів, підходи до проведення заходів внутрішнього аудиту тощо.

Інститут внутрішніх аудиторів є міжнародною професійною асоціацією, що обслуговує понад 245 000 членів та видала понад 190 000 сертифікатів сертифікованого внутрішнього аудитора (CIA) в світі, визнана лідером у сфері внутрішнього аудиту щодо стандартів, сертифікації, освіти, досліджень та технічного керівництва. Дана асоціація провела порівняння стандартів внутрішнього аудиту 2017 та 2024 років, за результатами якого можемо зробити проміжні висновки в частині застосування майбутніх змін в діяльності аудиторської служби та керівників органів військового управління оперативного і стратегічного рівнів у системі Міністерства оборони України.

Доцільно проаналізувати основні відмінності Стандартів-17 та Стандартів-24 років стосовно їх застосування у державному секторі та в системі Міністерства оборони України. Право встановлення ступеню ефективності процесів управління ризиками, відповідності визначених цілей місії організації, яке надавалося аудитору, в Стандартах-24 не застосовується. Це пояснюється тим, що висновок аудитора не завжди буде об'єктивним тому, що протягом того невеликого терміну, який відводиться для проведення контрольного заходу, не можливо детально розібратись у всіх специфічних питаннях діяльності тієї чи іншої організації та, відповідно, існує висока ймовірність хибних висновків.

Продовженням попереднього твердження є скасування норми щодо оприлюднення результатів аудиту керівником аудиторської групи після оцінки потенційних ризиків для організації. Вважаємо, що скасування зазначеної норми є доцільним та матиме наступні позитивні наслідки:

для служби внутрішнього аудиту — зменшення ймовірності судових позовів з боку об'єктів аудиту;

для організацій — уникнення небажаного розголошення результатів аудиту, суб'єктивної реакції старших начальників, розголошення викривлених даних в засобах масової інформації тощо.

Одне з положень Стандартів-17 говорить про те, що під час попереднього вивчення об'єкту майбутнього аудиту можуть бути виявлені недоліки в організації керівництва, управління ризиками та контролю, не застосовується у Стандартах-24. Рациональне зерно полягає в тому, що під час попереднього вивчення аудитор знайомиться із специфікою діяльності організації, тому він не може виявляти недоліки не володіючи інформацією про стан справ.

Разом з цим, введені нові вимоги професійної етики аудиторів:

- проявляти професійну сміливість і чесність у будь-яких ситуаціях та завжди вживати належних заходів;
- захищати підпорядкований особовий склад, чітко визначати межі його компетенції та заходи, до яких фахівці можуть бути залучені;

- дотримуватись професійного скептицизму під час планування та виконання заходів (виключати елемент допитливості у своїй діяльності, критично оцінювати достовірність інформації, перевіряти надану інформацію та свої висновки перед їх оприлюдненням);
- регламентовано порядок оформлення результатів аудиту та реалізації їх матеріалів.

По-новому трактується місія внутрішнього аудиту — суспільні інтереси включають в себе соціальні та економічні, загальний добробут суспільства та організацій, які діють у цьому суспільстві. При цьому, враховуються інтереси роботодавців, працівників, інвесторів, ділових та фінансових кіл, клієнтів, споживачів, регуляторів, уряду. Суспільні інтереси залежать від багатьох факторів та повинні враховувати етику, справедливість, культурні норми та цінності, а також потенційний різноманітний вплив на конкретних осіб або прошарки суспільства. Саме тому, внутрішній аудит відіграє вирішальну роль у підвищенні здатності організації служити суспільним інтересам. Хоча основною функцією внутрішнього аудиту є надання допомоги під час прийняття управлінських рішень, управління ризиками та контроль, його вплив виходить за межі організації. Внутрішній аудит покликаний сприяти розвитку організації.

Важливим новим стандартом є регламентація питань внутрішнього аудиту в державному секторі. Відзначається суттєва різниця між державним та приватним секторами суспільства та наявністю політичної складової у державному секторі.

Слід виділити наступні зміни у зазначених стандартах, що стосуються безпосередньо діяльності Міністерства оборони України та Збройних Сил України:

- участь керівництва у діяльності аудита;
- візія та стратегічні плани діяльності;
- розуміння ризиків у діяльності органів військового управління;
- планування, супроводження та оцінка ефективності заходів;
- звітність, оцінка результатів та ефективна комунікація [8; 9].

Одним із ключових меседжів, який запроваджується у нових стандартах — переосмислення ризику та переведення поняття «ризик» із площини загроз у площину нових можливостей, що автоматично надає можливість органам військового управління своєчасно реагувати на загрози, що можуть виникнути, уникати або долати ризики у своїй діяльності.

Суттєво підвищить ефективність діяльності будь-якого органу військового управління розуміння того, що за відсутності ризику — відсутній прогрес. Розумне прийняття ризику та управління ним — єдиний спосіб стабільного функціонування та виконання завдань, долати невизначеність та ви-

робляти стійкість до нових викликів. Даний вислів підтверджується аналітичними дослідженнями компанії Price water house Coopers, утвореної в 1998 році в результаті злиття двох компаній, які були створені в середині 1800-х років в Лондоні. На даний час компанія обслуговує 26 галузей з питань аудиту, оподаткування, кадрових ресурсів, трансакцій, підвищення продуктивності та управління кризовими ситуаціями. Під час зазначеного дослідження було опитано 3910 бізнес-лідерів, керівників з управління ризиками, фінансистів та аудиторів. За результатами опитувань були зроблені наступні ключові висновки, які на нашу думку, доцільно використовувати в практичній діяльності органів управління державного сектору, органів військового управління Міністерства оборони та Збройних Сил України:

1. Як технологія змінює уявлення про ризик? Технології відіграють важливу роль у схильності до ризику, пом'якшення цього ризику, підвищення стійкості. Наприклад, під час отримання новітніх зразків озброєння від наших партнерів, або закупівлі технологій та налагодження власного виробництва.

2. Вплив людського фактору на використання техніки. Схильність до ризику в процесі управління людьми та технікою, створення цінності та захист цінностей. Як приклад, використання в бойових діях обмеженої кількості новітнього ефективного озброєння та боєприпасів до нього потребує належної підготовки персоналу, як операторів так і командирів тактичної ланки.

3. Важливо зрозуміти, що переосмислення будь-якого ризику дає можливість створення нової цінності для своєї організації. Піонери цієї справи (біля 5% від загальної кількості організацій) досягають стабільності у своїй діяльності, керуються збалансованим підходом до управління ризиками, керованим людиною і технологіями та досягають максимального ефекту у виконанні покладених на орган військового управління функцій.

Враховуючи сучасні виклики в Європі та світі, на перший план виходять такі ризики, як кібербезпека, управління інформаційними технологіями, управління ризиками конфіденційності, соціальний захист військовослужбовців та прийняття управлінських рішень військовими керівниками всіх рівнів.

Готовність органу військового управління до діяльності в умовах невизначеності, постійно виникаючих складних ризиків та їх постійної зміни. Різка зміна характеру бойових дій на території України або на певних напрямках спричиняє нові виклики для органів військового управління щодо організації відповідних видів забезпечення військ. Що в свою чергу буде індикатором стійкості до різких змін та гнучкості у прийнятті рішень керівником, здатності розробити пропозиції варіантів рішення керівника та своєчасно реалізувати вже прийняте управлінське рішення колективом.

Висновки. В результаті аналізу матеріалу, використаного при підготовці даної статті вважаємо за доцільне зробити наступні висновки:

1. На сьогоднішній день у нас з'явилась унікальна можливість щодо гармонізації національного законодавства із європейським у сфері внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в рамках переходу на Стандарти-24 у визначені для всього європейського співтовариства терміни.

2. Порівнюючи діючу у державному секторі та Міністерстві оборони України нормативно-правову базу з питань внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю із новими стандартами можемо стверджувати, що даний перехід не потребуватиме суттєвих змін в керівних документах та значних економічних затрат.

3. Вивчення і впровадження в практичну діяльність нових стандартів дає можливість керівництву державного сектору, Міністерства оборони, Збройних Сил України переосмислити поняття управління ризиками і аудиторської діяльності та, відповідно, створює передумови для конструктивного діалогу між керівниками органів військового управління по вертикалі та горизонталі в процесі використання бюджетних коштів, матеріально-технічних ресурсів на потреби оборони з метою забезпечення надання гідної відсічі агресії російської федерації проти України.

4. Впровадження Стандартів-24 відкриває черговий етап розвитку наукової думки в даному напрямку досліджень, наукового обґрунтування подальшого розвитку та вдосконалення питань ризик-орієнтованого планування діяльності державного сектору, стійкості до нових викликів та загроз мінливого безпекового середовища.

Література

1. Деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.09.2011 р. № 1001. Дата оновлення: 10.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.03.2024).
2. Про затвердження порядку організації в системі Міністерства оборони України внутрішнього контролю та управління ризиками : Наказ Міністерства оборони від 02.04.2019 р. № 145. Дата оновлення: 10.05.2019. URL: https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/n145_020419.pdf (дата звернення: 06.03.2024).

3. Про організацію діяльності з внутрішнього аудиту в системі Міністерства оборони України : Наказ МО України від 15.12.2020 р. № 475. Дата оновлення: 10.01.2021. URL: https://www.mil.gov.ua/content/nakaz_mou/475_mou.PDF (дата звернення: 06.03.2024).
4. Лойшин А. А., Кустрич К. Г. Проблематика функціонування державного внутрішнього фінансового контролю в Україні. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2022. № 12(4). С. 27–45.
5. Лойшин А. А., Ульянов К. Е. Удосконалення підходу до організації і здійснення контролю за використанням (освоєнням) ресурсів у Збройних Силах України в період дії правового режиму воєнного стану. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2023. № 13 (3). С. 98–115.
6. Атаманчук Н. І. Адміністративно-юрисдикційна діяльність Рахункової палати України: сучасний стан і перспективи реформування на шляху до вступу до Європейського Союзу. *Нове українське право*. 2023. № 5. С. 46–52.
7. Seeing through walls to find new horizons. *Pw C*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/internal-audit/global-internal-audit-study.html>. (дата звернення: 09.03.2024).
8. PwC's Global Risk Survey 2023. *Pw C*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-risk-survey.html> (дата звернення: 09.03.2024).
9. PwC–Implementing the IIA's new Global Internal Audit Standards. *Pw C*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/internal-audit/new-global-internal-audit-standards.html> (дата звернення: 09.03.2024).
10. Future of the IPPF Evolution. *The Institute of Internal Auditors*. URL: <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/future-of-the-ippf-evolution/> (дата звернення: 09.03.2024).
11. Global Internal Audit Standards. *The Institute of Internal Auditors*. URL: <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/#newstandards> (дата звернення: 09.03.2024).

References

1. Deiaki pytannia zdiisnennia vnutrishnoho audytu ta utvorennia pidrozdiliv vnutrishnoho audytu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.09.2011 r. № 1001. Data onovlennia: 10.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text>.
2. Pro zatverdzhennia poriadku orhanizatsii v systemi Ministerstva oborony Ukrainy vnutrishnoho kontroliu ta upravlinnia ryzykamy: Nakaz Ministerstva oborony vid 02.04.2019 r. № 145. Data onovlennia: 10.05.2019. URL: https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/n145_020419.pdf.
3. Pro orhanizatsiiu diialnosti z vnutrishnoho audytu v systemi Ministerstva oborony Ukrainy: Nakaz MO Ukrainy vid 15.12.2020 r. № 475. Data onovlennia: 10.01.2021. URL: https://www.mil.gov.ua/content/nakaz_mou/475_mou.PDF.
4. Loishyn A. A., Kustrich K. H. Problematyka funktsionuvannia derzhavnoho vnutrishnoho finansovoho kontroliu v Ukraini. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2022. № 12(4). S. 27–45.
5. Loishyn A. A., Ulianov K. E. Udoskonalennia pidkhodu do orhanizatsii i zdiisnennia kontroliu za vykorystanniam (osvoieniam) resursiv u Zbroinykh Sylakh Ukrainy v period dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2023. № 13 (3). S. 98–115.
6. Atamanchuk N. I. Administratyvno-yurysdyksiina diialnist Rakhunkovoi palaty Ukrainy: suchasnyi stan i perspektyvy reformuvannia na shliakhu do vstupu do Yevropeiskoho Soiuzu. *Nove ukrainske pravo*. 2023. № 5. S. 46–52.
7. Seeing through walls to find new horizons. *Pw C*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/internal-audit/global-internal-audit-study.html>.
8. PwCs Global Risk Survey 2023. *Pw C*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/risk-regulation/global-risk-survey.html>.
9. PwC–Implementing the IIAs new Global Internal Audit Standards. *Pw C*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/internal-audit/new-global-internal-audit-standards.html>.
10. Future of the IPPF Evolution. *The Institute of Internal Auditors*. URL: <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/future-of-the-ippf-evolution/>.
11. Global Internal Audit Standards. *The Institute of Internal Auditors*. URL: <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/#newstandards>.

УДК 330.338

Луцик Юлія Олександрівна
*кандидат економічних наук, доцент,
начальник кафедри економіки та фінансового забезпечення
Національний університет оборони України*

Lutsyk Yuliya
*PhD in Economics, Associate Professor,
Chief of the Department of Economics and Financial Support
National Defense University of Ukraine
ORCID: 0000-0002-1486-2336*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9681

ЗАГАЛЬНО-СВІТОВІ ТРЕНДИ РИЗИКІВ ТА ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

GLOBAL TRENDS OF RISKS AND THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE

Анотація. Вступ. Внаслідок відомих геополітичних змін в останні роки, руйнується міжнародна система безпеки, загострюється конкуренція між державами, виникають нові регіональні та глобальні конфлікти, урегулювати які стає дедалі все складніше. Проблема економічної безпеки постає для держав як одна із найбільш пріоритетних у зв'язку із кардинальною трансформацією джерел загроз. Невизначеність та нестабільність стану безпекового середовища суттєво ускладнює формування системної, послідовної державної політики у сферах національної безпеки та економічної безпеки, відповідно потребує перегляду джерел загроз, їх актуальності та пріоритетності, діючих концептуальних засад національної безпеки і її складових та посилення заходів безпекового механізму.

Мета. Метою статті є аналіз нових поглядів, перспектив трансформації проблемних питань у сфері економічної безпеки, дослідження основних факторів впливу (ризиків та загроз) на економічну безпеку з урахуванням непередбачуваності ситуації у світі та навколо України. Увага автора сфокусована на мега- та макро- рівнях економіки, на аналізі зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз, які мають вплив на національну безпеку та на одну з визначальних її складових – економічну безпеку, а також – на стан економічної стійкості України, як ознаки захищеності економічної безпеки.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють питання національної безпеки та економічної безпеки; праці вітчизняних авторів, які здійснюють пошук нових відповідей на загрози економічній безпеці; інформаційно-аналітичні матеріали, які аналізують потенційні виклики і загрози національної безпеки та економічної безпеки.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: за допомогою поєднання теоретичних та емпіричних методів дослідження (аналіз, синтез, спостереження, опис), було проаналізовано зміну архітектури глобальної безпеки, що відбулася з початком другої фази агресії РФ і відкритим застосуванням збройної сили проти України; метод аналізу дозволив обґрунтувати необхідність перегляду існуючих теоретичних підходів до розуміння формування оновленої концепції економічної безпеки, яка має бути побудована з врахуванням протидії новим ризикам та загрозам.

Результати. Викликами і загрозами економічної безпеки світового характеру, до недавнього часу, були: глобальна перебудова економічної системи, нестабільність світової фінансової системи, розбалансування світової торгівлі, наявність або відсутність постійних інвестиційних потоків. На сьогоднішній день, на економічну безпеку впливають переважно неекономічні фактори: війна, порушення ланцюгів постачання, знищення інфраструктури.

Широкомасштабна війна РФ чинить негативний вплив на світову економіку, національну безпеку та економічну безпеку України в тому числі. Ризики війни завжди мають більш високий ступінь впливу на країни, за умови коли в світі відбуваються світові фінансові кризи, макроекономічні шоки, періоди економічних депресій та боргових криз.

Питання економічної безпеки постає як одне із найбільш пріоритетних у зв'язку із кардинальною трансформацією джерел загроз. Економічна безпека як стан національної економіки, дає змогу зберегти стійкість та невразливість до внутрішніх та зовнішніх загроз, характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання і є важливим критерієм оцінки якісних параметрів національної економіки, ефективності економічної політики держави.

Перспективи. Увага автора спрямована на пошук шляхів протидії новим викликам і загрозам, на необхідність формування нової сучасної концепції забезпечення економічної безпеки України, яка має бути побудована, в першу чергу, з врахуванням необхідності оновлення методології дослідження економічної безпеки держави, на що буде звернено увагу в подальших наукових дослідженнях.

Ключові слова: національна безпека, економічна безпека, економічна стійкість, ризики, загрози.

Summary. Introduction. Analysis of trends in the development of the security environment makes it possible to identify risks and threats that could potentially materialize in the future and lead to negative consequences. The uncertainty of the state of the security environment significantly complicates the formation of state policy in the field of national and economic security, and accordingly requires the strengthening of measures of the security mechanism.

Purpose. The purpose of the scientific article is the analysis of new views, perspectives and problematic issues in the field of economic security, the study of the main influencing factors (risks and threats) on economic security, taking into account the unpredictability of the situation in the world and around Ukraine.

Materials and methods. The materials of the research are normative and legal acts regulating issues of national security and economic security; works of domestic authors who search for new answers to threats to economic security; information and analytical materials that analyze potential challenges and threats to national security and economic security.

The following scientific methods were used in the research process: with the help of a combination of theoretical and empirical research methods (analysis, synthesis, observation, description), the change in the global security architecture that occurred with the beginning of the second phase of Russian aggression and the open use of armed force against Ukraine was analyzed; the method of analysis made it possible to justify the need to revise the existing theoretical approaches to understanding the formation of an updated concept of economic security, which should be built taking into account counteraction to new risks and threats.

Results. Challenges and threats to economic security of a global nature, until recently, were: global restructuring of the economic system, instability of the world financial system, the imbalance of world trade, the presence or absence of permanent investment flows. Today, economic security is mainly affected by non-economic factors: war, disruption of supply chains, destruction of infrastructure.

The large-scale war of the Russian Federation has a negative impact on the world economy, including the national and economic security of Ukraine. The risks of war always have a higher degree of impact on countries, provided that there are global financial crises, macroeconomic shocks, periods of economic depressions and debt crises in the world.

The issue of economic security appears as one of the most prioritized in connection with the radical transformation of the sources of threats. Economic security as a state of the national economy allows maintaining stability and invulnerability to internal and external threats, characterizes the ability of the national economy for sustainable and balanced growth and is an important criterion for evaluating the quality parameters of the national economy, the effectiveness of the state's economic policy.

Discussion. The author's special attention is directed to the analysis of new challenges and threats of a non-economic nature, the formation of a modern concept of economic security, which must be built, first of all, taking into account the updated research methodology of «economic security».

Key words: national security, economic security, economic resilience, risks, threats.

Постановка проблеми. Розуміння майбутнього України та прогнозування стану її економіки потребує знань і аналізу закономірностей функціонування та впливу безпекового середовища на стан національної безпеки. Зміни у характері середовища безпеки не виникають безпідставно, вони обумовлюються і стають можливими лише в результаті появи нових викликів та загроз.

24 лютого 2022 року російська федерація розпочала нову фазу війни проти України, яка стала продовженням військової агресії 2014 року. Російська агресія розділила країни світу за ознакою ставлення до дій росії і позначила стартову точку у розгортанні кризових явищ в багатьох сферах життєдіяльності людства. У безпековому середовищі відбулися радикальні зміни, питання економічної безпеки постало як одне із найбільш пріоритетних у зв'язку із кардинальною трансформацією джерел загроз. На особливу увагу заслуговує вивчення питання дії неекономічних факторів

на економічну сферу суспільних відносин. Саме тому потребують перегляду і уточнення внутрішні і зовнішні ризики та загрози для економічної безпеки України, їх вплив та наслідки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Починаючи з 2014 року кількість публікацій на тему впливу війни на національну безпеку, економічну безпеку та економічну стійкість збільшилась, особливо стосовно дослідження ризиків і загроз. Проблема економічної безпеки постає як одна із найбільш пріоритетних в науковому і практичному фаховому середовищі.

Помітний науковий внесок в дослідження впливу системи ризиків та загроз на стан національної безпеки та національної стійкості зроблено О.Резніковою [1; 2]. Дане питання досліджується в монографіях та наукових статтях Я.Жаліло, С.Пірожкова, Л.Шевченко, де науковцями здійснено пошук нових відповідей на гібридні загрози [3; 4; 5].

З метою якісного формування перспективних напрямків змін, було залучено широке коло державних інституцій та наукових установ, діяльність яких спрямована на розвиток теоретико-методологічних та прикладних аспектів безпеки держави [6]. На особливу увагу заслуговують інформаційно-аналітичні матеріали світових організацій, які аналізують потенційні виклики і загрози національної безпеки та економічної безпеки на коротко, середньо- та довгострокову перспективи [7].

Мета статті. Невизначеність стану безпекового середовища суттєво ускладнює формування державної політики у сферах національної безпеки та економічної безпеки, потребує перегляду переліку джерел загроз, їх актуальності і пріоритетності, діючих концептуальних засад національної безпеки і її складових, вимагає посилення заходів безпекового механізму. Відповідно, метою статті є аналіз та узагальнення трансформаційних змін безпекового середовища, дослідження основних факторів впливу на економічну безпеку з урахуванням непередбачуваності ситуації у світі та навколо України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти, що регулюють питання національної безпеки та економічної безпеки; праці вітчизняних авторів, які здійснюють пошук нових відповідей на загрози економічній безпеці; інформаційно-аналітичні матеріали, які аналізують потенційні виклики і загрози національної безпеки та економічної безпеки.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: за допомогою поєднання теоретичних та емпіричних методів дослідження (аналіз, синтез, спостереження, опис), було проаналізовано зміну архітектури глобальної безпеки, що відбулася з початком другої фази агресії РФ і відкритим застосуванням збройної сили проти України; метод аналізу дозволив обґрунтувати необхідність перегляду існуючих теоретичних підходів до розуміння формування оновленої концепції економічної безпеки, яка має бути побудована з врахуванням протидії новим ризикам та загрозам.

Виклад основного матеріалу. «Загалом своєчасне виявлення наявних і прогнозованих загроз національній безпеці, уразливостей і переваг (сильних сторін) держави і суспільства, а також можливостей посилення захисту національних інтересів в умовах певної безпекової ситуації, зважаючи на тенденції розвитку безпекового середовища, є підґрунтям для визначення стратегічних цілей і пріоритетів державної політики у сфері забезпечення національної безпеки» [1]. Аналіз безпекового середовища дозволяє:

- дослідити тенденції розвитку безпекового середовища. Виявити процеси, явища, чинники, умови, обставини, події, результати діяльності й

взаємодії суб'єктів суспільних відносин, а також тенденції їх розвитку, які впливають на рівень захищеності держави, суспільства;

- визначити джерела основних загроз національній безпеці України, а також переваги й можливості розвитку держави та суспільства в нових умовах. Зміни безпекового середовища, що є відхиленням від його звичайного стану рівноваги, містять ризики та загрози, які підлягають подальшому аналізу. Ризики можна розподілити на ті, що можуть трансформуватися в загрози, й ті, що створюють нові можливості для розвитку держави та суспільства;
- визначити стратегічні орієнтири в напрямку яких йде трансформація джерел загроз національній безпеці України в післявоєнний період та здійснити пошук нових, теоретично обґрунтованих підходів до забезпечення національної безпеки та економічної безпеки.

Дослідження суті проблем безпеки, очевидно, доцільно розпочинати із тлумачення понять «загроза» та «ризик».

Поняття «загроза». Закон України «Про національну безпеку України» дає визначення загроз національній безпеці України та відносить до них «явища, тенденції і чинники, що унеможливають чи ускладнюють або можуть унеможливити чи ускладнити реалізацію національних інтересів та збереження національних цінностей України» [8].

На думку автора, загроза — це дія або явище, які негативно впливають на процес реалізації життєво-важливих інтересів людини, суспільства і держави. Загроза — це вираження реальних і вже існуючих протиріч, які розвиваються в суспільстві. Варто зауважити, що загрозами національній безпеці України слід вважати явні чи потенційні дії, що ускладнюють або унеможливають реалізацію національних інтересів і створюють небезпеку для національних цінностей, життєзабезпечення нації та окремої особи.

В свою чергу, загрози економічній безпеці є наслідком суперечностей, що склалися у внутрішньому економічному просторі країни та за її кордоном. Ці суперечності являють собою низку умов та факторів, що становлять загрозу життєво-важливим інтересам окремих людей, суспільства та країни.

Під загрозами економічній безпеці розуміють чинники, які роблять неможливими чи значною мірою ускладнюють процес реалізації національних інтересів в економічній сфері, чим створюють загрозу для нації, її економічної та політичної систем. Виявлення загроз та їх усунення повинно бути пріоритетними елементами системи забезпечення економічної безпеки держави.

В нормативно-правових документах та у наукових виданнях з економічної тематики розрізняють різні варіанти класифікації економічних загроз.

При цьому, має місце тенденція до їх необмеженого розширення.

Надзвичайну актуальність для економіки України в умовах трансформаційних перетворень у світовому економічному та політичному просторі має протидія зовнішнім і внутрішнім загрозам, що потребує формування та впровадження ефективних механізмів, які б сприяли нейтралізації або мінімізації впливу загроз.

Чинниками внутрішніх загроз можуть бути незадовільні результати об'єктивного процесу економічного розвитку або цілеспрямовані дії різних суб'єктів (міжнародні політичні та економічні спільноти; іноземні держави, їх уряди, спецслужби, компанії та корпорації; організації, установи та окремі громадяни країни), які намагаються задовольнити власні інтереси, будь то максимізація економічних інтересів чи боротьба за політичну владу [10].

Внутрішніми загрозами можуть бути неможливість самозахисту та розвитку країни, слабкі інновації у розвиток економіки, зниження системи цінностей людського капіталу, неефективність економічного регулювання у країні, неможливість знайти розумний баланс інтересів бізнесу та держави та неспроможність використовувати суперечності та соціальні конфлікти для пошуку найкращого безболісного соціального стану.

Зовнішні загрози — це сила інших недружніх для України країн, включаючи їх національні науково-технічний, фінансовий, економічний та оборонний потенціали. Чим вища сукупна національна сила недружньої країни, яка взаємодіє з Україною, тим більша потенційна загроза нашої національній безпеці та інтересам.

Згідно з Концепцією національної безпеки України «у сфері економіки загрози мають комплексний характер і обумовлені передусім істотним скороченням ВВП, зниженням інвестиційної, інноваційної активності і науково-технічного потенціалу, розбалансуванням банківської системи, зростанням зовнішнього і внутрішнього державного боргу, тенденцією до переважання в експортних поставках паливно-сировинної й енергетичної складових, а в імпорتنих поставках — продовольства і предметів споживання, включаючи предмети першої необхідності» [11].

Поняття «ризик». Досліджуючи поняття ризику у сфері безпеки, необхідно зазначити, що ризик — це потенційні події, поява яких може негативно вплинути на успішність реалізації національних інтересів та досягнення визначених цілей держави. Ризик може мати як позитивні, так і негативні наслідки, відповідно може приймати форму нових можливостей чи загроз. Ризик характеризується комбінацією двох основних критеріїв: ймовірністю настання та ступенем впливу. Ризик існує тоді, коли сформована суб'єктивна думка

про ситуацію і дана якісна чи кількісна оцінка негативній події майбутнього періоду (в іншому випадку, це не ризик, а загроза).

Основною відмінністю «загрози» від «ризик» — є ступінь поінформованості, рівень дослідження та наявність оцінки можливих негативних наслідків майбутньої події. Аналітики не завжди спроможні оцінити ступінь впливу «загрози» на успішність реалізації національних інтересів та досягнення визначених цілей, тому що, як може статися, дана подія раніше ніколи не відбувалася, відповідно не доступна жодна інформація щодо прийнятних ефективних і запобіжних заходів її нейтралізації. Єдиним можливим кроком, що вживається, щоб зменшити ймовірність настання негативного впливу «загрози» на національну та економічну безпеку є формування зведеного переліку визначених ризиків, який дозволить перейти до чітко визначеного плану дій, комплексу нейтралізуючих заходів, проєктів, нововведень або експериментів. За таких умов, питання захисту національних інтересів у сфері економіки, економічної безпеки залишається актуальним і потребує подальшого глибокого дослідження.

В економічних дослідженнях розрізняють наступні ієрархічні рівні економіки та, відповідно, рівнів економічної безпеки: мегарівень, макрорівень, мезорівень, мікрорівень. Відповідно до вказаних рівнів, економічна сфера може бути розподілена таким чином:

- мегарівень. До мегарівня відносимо глобальну або світову економіку, міжнародну економіку. Особливостями цього рівня є градація країн за ступенем економічного розвитку;
- макрорівень. До макрорівня відносимо національну економіку, економічну безпеку України, яка і є основним об'єктом нашого дослідження. В умовах воєнного стану, актуалізується необхідність аналізу існуючих та виявлення нових специфічних ризиків та загроз, які генеруються воєнною агресією РФ проти України;
- мезорівень. До мезорівня відносимо економіку регіонів та економічну безпеку регіонів. Особливістю цього рівня є максимальна наближеність ресурсів і результатів до суспільних громад;
- мікрорівень. До мікрорівня відносимо економіку підприємства та особи. Це базовий рівень економіки регіону та країни, де майже всі економічні перетворення, по суті, направлені на поліпшення функціонування окремого підприємства та життєдіяльності особи.

Особлива увага в даній статті далі буде сфокусована на мега- та макро- рівнях економіки, тобто — на аналізі зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз для національної безпеки, економічної безпеки та для економічної стійкості України.

На підставі інформаційно-аналітичних матеріалів Ради національної безпеки і оборони України

«Глобальні тенденції розвитку світу», які були підготовлені на основі публічної доповіді «Глобальні тренди 2040», аналітичних матеріалів Національного інституту стратегічних досліджень, автором проаналізовано і узагальнено перелік потенційних викликів і загроз, які впливають на національну безпеку України та її економічну безпеку на коротко, середньо- та довгострокову перспективи [6; 7].

Що стосується мегарівня, до якого відносимо глобальну або світову економіку, в публічній доповіді «Глобальні тренди 2040» проаналізовано найбільш ймовірні ризики для глобальної та для національної безпеки, для людства та для світової економіки на наступні два роки та подальші десять років. Визначено, що серед основних найбільш ймовірних ризиків глобальної національної безпеки, домінують екологічні ризики (табл. 1).

Таку оцінку надали понад 1200 провідних експертів світу, представники академічних установ, бізнесу, урядів країн. Вони визначили чотири чинники, які набудуть найбільшого впливу на якість життя майже кожного у найближче десятиліття: неспроможність зупинити зміну клімату; неспроможність належно адаптуватися до зміни клімату; природні лиха та екстремальні погодні явища; втрата біорізноманіття та руйнування екосистем.

Вивчаючи макрорівень, необхідно зазначити, що об'єктами нашого дослідження є національна економіка, економічна безпека та економічна стійкість України. Відповідно, пропонується проана-

лізувати матеріали експертно-аналітичної доповіді Національного інституту стратегічних досліджень. Доповідь «Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану» [6; 9], підготовлена фахівцями Національного інституту стратегічних досліджень, акцентувала увагу на ключових ризиках для економічної безпеки України та рекомендаціях щодо можливих дій уряду.

У рамках проведеного експертного опитування було оцінено 50 загроз економічній безпеці України в умовах воєнного стану за такими складовими: макроекономічна, фінансова, інвестиційно-інноваційна, виробнича, зовнішньоекономічна, соціальна, продовольча безпека, які дозволяють сформулювати уявлення про характер впливу війни на економічну безпеку України. До оцінювання загроз економічній безпеці були включені компоненти соціальної та продовольчої безпеки, так як в умовах війни вони становлять відчутний вплив на її стан, проте їхня оцінка у рамках відповідних стратегій не передбачена (розроблення стратегії продовольчої безпеки досі не завершено).

Для прикладу, в таблиці наведено не весь перелік загроз економічній безпеці, а лише та їх частина, яка стосується наступних складових економічної безпеки: макроекономічної, фінансової, виробничої, зовнішньоекономічної (табл. 2)

На думку експертів, в найбільш ризиковій зоні залишається показник високого рівня дефіциту державного бюджету, хоча порівняно з минулим 2023 роком, інтенсивність впливу даного чинника

Таблиця 1

Топ-10 глобальних ризиків

2 роки		10 років	
Місце/категорія ризику	Назва ризику	Місце/категорія ризику	Назва ризику
1/2	Криза вартості життя	1/1	Неспроможність зупинити зміну клімату
2/1	Природні лиха та екстремальні природні явища	2/1	Неспроможність належно адаптуватися до зміни клімату
3/3	Геоекономічна конфронтація	3/1	Природні лиха та екстремальні природні явища
4/1	Неспроможність зупинити зміну клімату	4/1	Втрата біорізноманіття та руйнування екосистеми
5/2	Порушення соціальної єдності та соціальної поляризації	5/2	Масштабна вимушена міграція
6/1	Масштабні аварії, що завдають екологічних збитків	6/1	Криза природних ресурсів
7/1	Неспроможність належно адаптуватися до зміни клімату	7/2	Порушення соціальної єдності та соціальної поляризації
8/4	Поширення кіберзлочинності та кібервразливості	8/4	Поширення кіберзлочинності та кібервразливості
9/1	Криза природних ресурсів	9/3	Геоекономічна конфронтація
10/2	Масштабна вимушена міграція	10/1	Масштабні аварії, що завдають екологічних збитків

1 — екологічні, 2 — соціальні, 3 — геополітичні, 4 — технологічні

Джерело: узагальнено автором на основі [7]

Таблиця 2

Розподіл загроз економічній безпеці за ступенем впливу та ймовірністю настання у 2023 році

№ п/п	Назва загрози	Ймовірність настання/ступінь впливу
1	Високий рівень дефіциту державного бюджету (ФБ)	5/4
2	Суттєве погіршення соціально-економічного становища вразливих верств населення (СБ)	4/4
3	Зростання обсягів державного боргу та видатків на його обслуговування (ФБ)	
4	Значне зниження добробуту та якості життя населення (СБ)	
5	Зменшення трудового потенціалу (міграція, втрати населення внаслідок бойових дій) (МБ)	
6	Різкий економічний спад (згортання ділової активності в умовах війни, неможливість ведення бізнесу в зоні бойових дій або ризиковій зоні) (МБ)	
7	Значне погіршення стану довкілля, спричинене бойовими діями (СБ)	
8	Недофінансування окремих статей видатків бюджету внаслідок обмеженості фінансових можливостей держави (ФБ)	
9	Погіршення умов життя значних груп населення через руйнування житла та цивільної інфраструктури (СБ)	
10	Зростання індексу споживчих цін (інфляція) (МБ)	
11	Критичне скорочення промислового виробництва (ВБ)	
12	Значні втрати податкових та митних надходжень (ФБ)	
13	Значна втрата експортного потенціалу внаслідок руйнування чи пошкодження виробничих об'єктів (ЗБ)	
14	Зростання негативного сальдо торгівельного балансу (ЗБ)	
15	Ускладнення експорту внаслідок руйнування чи ускладнення транспортної логістики (ЗБ)	

ФС — фінансова безпека, МБ — макроекономічна безпека, ВБ — виробнича безпека, ПБ — інвестиційно-інноваційна безпека, ЗБ — зовнішньоекономічна безпека, СБ — соціальна безпека, ПБ — продовольча безпека

Джерело: узагальнено автором на основі [6]

на економічну безпеку значно знизилась. Так, згідно з результатами ранжування загроз, лише один ризик «рівень дефіциту державного бюджету» (2%) потрапив до найбільш ризикової — червоної зони.

Зростання дефіциту державного бюджету, збільшення державного боргу та видатків на його обслуговування, є тим чинником, який має найбільший негативний вплив на економічну безпеку України, особливо за умови тривалої високо інтенсивної війни, яка потребує постійного витрачання фінансового ресурсу на сектор безпеки і оборони, соціальний захист населення, відновлення інфраструктури та підтримку бізнесу. Відповідно, для нівелювання даного типу загроз економічній безпеці держави та для уникнення негативного прогнозу, необхідною умовою є подальше відновлення обсягів надходження зовнішніх компенсаційних ресурсів (в тому числі і іноземних інвестицій) на рівні не меншому, ніж в минулому році.

Повертаючись до аналізу матеріалів експертно-аналітичної доповіді Національного інституту стратегічних досліджень, необхідно зазначити, що до загроз економічній безпеці України, які знаходяться в діапазоні від середньої до середньовисокої ризиковості відібрано 49 загроз, відповідно це складає 42% та 56% від всієї сукупності.

Концентрація найвагоміших загроз економічній безпеці у середньо- та середньовисокій ризиковій зоні пов'язана із чутливістю економіки до руйнівних наслідків війни (зменшення трудового потенціалу, відсутність важливих видів ресурсів та незадовільне матеріально-технічне забезпечення) та невизначеністю перебігу повномасштабного вторгнення в Україну (неможливість здійснення на українських територіях економічної діяльності внаслідок широкої географії ведення бойових дій, порушення ланцюгів постачання, тощо).

Значно менший перелік загроз (21) включений в діапазон від середньої до низької ризиковості, що в основному стосується соціальної сфери, продовольчої та фінансової безпеки.

Соціальні питання пов'язані, в першу чергу, із недостатньою спроможністю держави в умовах війни підтримувати на належному рівні соціальне забезпечення значної кількості населення, відтак наслідки позначаються на платоспроможності громадян України. Брак фінансових ресурсів потребує модернізації системи соціального захисту населення.

Продовольча безпека піднімає проблеми відновлення інфраструктури виробництва, переробки та зберігання сільськогосподарської продукції

та продуктів харчування, забезпечення логістики агропромислової продукції.

Ризики в фінансовій сфері пов'язують із проблемою забезпечення фінансової стійкості національної економічної системи в умовах війни і з необхідністю проведення реформ щодо збільшення довіри юридичних та фізичних осіб до державних податкових і митних органів, органів державного управління взагалі.

Аналіз наведених вище тенденцій розвитку безпекового середовища, а також можливих змін його умов, факторів і обставин, дозволив виявити ризики, які потенційно можуть реалізуватись у майбутньому і призвести до негативних наслідків для безпеки України. Однак не треба забувати, що існує і така категорія ризиків як «чорні лебеді», раптова поява яких вплине на безпеку України та безпеку інших держав. До такої категорії ризиків відносимо: масовий тероризм у соціальній мережі, епідемії, кліматичні катаклізми, нові війни у світі, у тому числі із застосуванням нового небезпечного виду зброї [12].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Виходячи із проведеного аналізу, можна зробити наступний висновок. Широкомасштабна війна РФ чинить негативний руйнівний вплив на національну та економічну безпеку України, світову економіку в тому числі. Актуальними викликами і загрозами світовій економічній безпеці, до недавнього часу, були: глобалізація світової економічної системи, нестабільність світової фінансової системи, розбалансування світової торгівлі, наявність або

відсутність постійних інвестиційних потоків. На сьогоднішній день, на економічну безпеку України впливають переважно неекономічні фактори: війна, порушення ланцюгів постачання, знищення інфраструктури.

Ризики війни завжди мають більш високий ступінь впливу на країни, за умови коли в світі одночасно відбуваються світові фінансові кризи, макроекономічні шоки, періоди економічних депресій та боргових криз. Відповідно, економічна безпека як стан національної економіки, дає змогу зберегти стійкість та невразливість до внутрішніх та зовнішніх загроз, характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання і є важливим критерієм оцінювання якісних параметрів національної економіки, ефективності економічної політики держави.

Надзвичайну актуальність для економіки України в умовах трансформаційних перетворень у світовому економічному та політичному набуває спроможність протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам, що потребує формування та впровадження ефективних механізмів, які б сприяли нейтралізації або мінімізації впливу загроз. Це потребує формування оновленої концепції економічної безпеки, яка має бути побудована, в першу чергу, з врахуванням протидії новим, у тому числі — неекономічним загрозам та ризикам. За таких умов, проблема захисту національних інтересів від впливу нових зовнішніх і внутрішніх загроз у сферах економіки та економічної безпеки залишається актуальною і потребує подальших досліджень.

Література

1. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 532 с.
2. Резнікова О.О. Стратегічний аналіз безпекового середовища. *Національний інститут стратегічних досліджень: вебсайт*. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/strategichnyy-analiz-bezpekovoho-seredovishchaykraiyny> (дата звернення: 02.01.2024).
3. Жаліло Я.А. Стратегія національної безпеки України в контексті досвіду світової спільноти. Київ : Сатсана, 2001. 224 с.
4. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз : національна доповідь / ред. кол. С.І. Пирожков, О.М. Майборода, Н.В. Хамітов, Є.І. Головаха, С.С. Дембіцький, В.А. Смолій, О.В. Скрипнюк, С.В. Стоєцький. Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.
5. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування : монографія / Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х. : Право, 2009. 312 с.
6. Експертно-аналітична доповідь: Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану / Жаліло Я.А. та ін. Київ : НІСД, 2023. 60 с.
7. Global Trends 2040. A more contested world. *National Intelligence Council*. 2021. URL: https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf (дата звернення: 02.01.2024).
8. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 31. Ст. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>. (дата звернення: 02.01.2024).
9. Експертно-аналітична доповідь: Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану / Жаліло Я.А. та ін. Київ : НІСД, 2022. 14 с.

10. Економічна безпека : навч. посіб. / О.С. Користін, О.І. Барановський, Л.В. Герасименко та ін. Київ : Алерта; КНТ; Центр учб. літератури, 2010. 368 с.
11. Концепція (основи державної політики) національної безпеки України. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 10. С. 161.
12. Що чекає на глобальний світ до 2030Е. *Український Інститут Майбутнього: вебсайт*. 2023. URL: <https://uifuture.org/publications/shho-chekaye-na-globalnyj-svit-do-2030e/>. (дата звернення: 02.01.2024).

References

1. Reznikova, O.O. (2022). *Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovoho seredovyscha: monohrafiia* [National stability in the conditions of a changing security environment]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
2. Reznikova, O.O. (2022). *Stratehichnyi analiz bezpekovoho seredovyscha* [Strategic analysis of the security environment]. *National Institute for Strategic Studies: website*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/statti/stratehichnyy-analiz-bezpekovoho-seredovyscha-ukrayiny> [in Ukrainian].
3. Zhalilo, Ya.A. (2001). *Stratehiia natsionalnoi bezpeky Ukrainy v konteksti dosvidu svitovoi spilnoty* [National security strategy of Ukraine in the context of the experience of the world community]. Kyiv: Satsanha [in Ukrainian].
4. *Natsionalna stiikist Ukrainy: stratehiia vidpovidi na vyklyky ta vyperedzhennia hibrydnykh zahroz: natsionalna dopovid* [National resilience of Ukraine: strategy for responding to challenges and anticipating hybrid threats]. (2022). S.I. Pyrozhkov, O.M. Mayboroda, N.V. Khamitov, Ye.I. Holovakha, S.S. Dembits'kyi, V.A. Smolii, O.V. Skrypnyuk, S.V. Stoyets'kyi. (Ed.). *Institute of Political and ethno-national studies named after I.F. Kuras NAS of Ukraine*. Kyiv [in Ukrainian].
5. Shevchenko, L.S., Hrytsenko, O.A., Makukha, S.M. et al. (2009). *Ekonomichna bezpeka derzhavy: sutnist ta napriamy formuvannia: monohrafiia* [Economic security of the state: essence and directions of formation]. L.S. Shevchenko. (Ed.). Kh.: Pravo [in Ukrainian].
6. *Ekspertno-analitychna dopovid: Aktualni vyklyky ta zahrozy ekonomichnoi bezpetsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu* [Expert-analytical report: Current challenges and threats to the economic security of Ukraine in the conditions of martial law]. (2023). Zhalilo Ya.A. et al. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
7. *Global Trends 2040. A more contested world*. (2021). *National Intelligence Council*. Retrieved from https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf.
8. On the national security of Ukraine: Law of Ukraine dated June 21, 2018 No. 2469-VIII. *The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].
9. *Ekspertno-analitychna dopovid: Aktualni vyklyky ta zahrozy ekonomichnoi bezpetsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu* [Expert-analytical report: Current challenges and threats to the economic security of Ukraine in the conditions of martial law]. (2022). Zhalilo Ya.A. et al. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
10. Korystin, O.Ye., Baranovs'kyi, O.I., Herasymenko, L.V. et al. (2010). *Ekonomichna bezpeka: navch. posib*. [Economic security]. Kyiv: Alerta; CNT; Education center of literature [in Ukrainian].
11. Concept (fundamentals of state policy) of national security of Ukraine. (1997). *The Official Bulletin of the Verkhovna Rada* [in Ukrainian].
12. Shcho chekaie na hlobalnyi svit do 2030E [What awaits the global world by 2030E]. (2023). *Ukrainian Institute of the Future*. Retrieved from <https://uifuture.org/publications/shho-chekaye-na-globalnyj-svit-do-2030e/> [in Ukrainian].

УДК 005.953:330.341.1

Нікульнікова Ганна Володимирівна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами
Криворізький національний університет*
Nikulnikova Hanna
*PhD in Economics, Associate Professor,
Senior Lecturer of the Department of
Enterprise Economics, Organization and Management
Kryvyi Rih National University*
ORCID: 0000-0002-0703-5041

Астаф'єва Катерина Олександрівна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами
Криворізький національний університет*
Astafieva Kateryna
*PhD in Economics, Associate Professor,
Senior Lecturer of the Department of
Enterprise Economics, Organization and Management
Kryvyi Rih National University*
ORCID: 0000-0002-3418-7622

Бондарчук Ольга Михайлівна
*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами
Криворізький національний університет*
Bondarchuk Olga
*PhD in Technical, Associate Professor,
Senior Lecturer of the Department of
Enterprise Economics, Organization and Management
Kryvyi Rih National University*
ORCID: 0000-0001-9366-2019

Омельченко Олександр Олександрович
*механік у кар'єрі
АТ «ПІВДГЗК»*
Omelchenko Oleksandr
*Mechanic in Quarry
JSC «YUZHNIY GOK»*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9727

HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

HR-ANALYTICS AS A TOOL FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF AN ENTERPRISE HR-PROCESSES

Анотація. Одним з напрямків управління персоналом, який найбільш активно розвивається, є кадрова аналітика. Він привернув увагу багатьох компаній і дослідників з усього світу. Розвиток технологій збору та аналізу даних в управлінні персоналом породив спеціальні інструменти, які можуть впливати на прийняття основних рішень у сфері управління

персоналом. HR-аналітика також використовується при прийнятті стратегічних бізнес-рішень. За останні 10 років інтерес вітчизняних компаній до засобів аналізу людських ресурсів неухильно зростає. При цьому змінилися вимоги компаній до функціональності інструментів HR-аналітики та розробок у різних сферах самої HR-аналітики.

У цій статті HR-аналітика розглядається як техніка аналізу інформації про персонал, яка допомагає фахівцям з людських ресурсів приймати такі рішення, як управління та утримання працівників, створення кращого робочого середовища та максимізація продуктивності праці, яка за умови ефективного використання може бути корисною для підприємства.

Метою дослідження є виявлення теоретичних підходів щодо використання інструментів HR-аналізу на підприємствах, розробка системного підходу до HR-метрики, а також аналіз механізму застосування HR-аналітики в діяльності підприємств для оцінки бізнес-процесів компанії.

В процесі проведення дослідження були застосовані наступні методи: методи теоретичного аналізу, спостереження, логічного узагальнення результатів.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що HR-аналітика є одним із найбільш актуальних трендів у галузі управління людськими ресурсами на сьогоднішній день. Використання HR-метрик у системі дозволить не лише виміряти різні HR-процеси підприємства, оцінити їх динаміку, але й порівняти отримані результати з попередніми періодами. Такий аналіз дозволить виявити небажаний зріст або зменшення того чи іншого показника, а також визначити слабкі та сильні сторони кожного напрямку управління людськими ресурсами. Зроблена оцінка ефективності впровадження системи HR-метрик в процесі виконання основних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль).

HR-аналітика продовжує розвиватися, і в майбутньому буде впроваджено ще більше інновацій у цій сфері. Використання штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних дозволить HR-фахівцям точніше прогнозувати тренди та підвищити ефективність роботи з персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, HR-аналітики, HR-метрика, управлінські рішення, ефективність.

Summary. One of the most actively developing areas of personnel management is personnel analytics. It has attracted the attention of many companies and researchers around the world. The development of technologies for collecting and analyzing data in personnel management has given rise to special tools that can influence major decisions in the field of personnel management. HR analytics is also used in strategic business decisions. Over the past 10 years, the interest of domestic companies in human resource analysis tools has been steadily growing. At the same time, companies' requirements for the functionality of HR analytics tools and developments in various areas of HR analytics itself have changed.

This paper considers HR analytics as a technique for analyzing personnel information that helps human resource professionals make decisions such as managing and maintaining employees, creating a better work environment, and maximizing labor productivity, which, if used effectively, can benefit the enterprise.

The purpose of the study is to identify theoretical approaches to the use of HR-analysis tools in enterprises, to develop a systematic approach to HR-metrics, as well as to analyze the mechanism for using HR-analytics in the activities of enterprises to assess the company's business processes.

In the process of conducting the research, the following methods were used: theoretical analysis, observation, logical generalization of the results.

As a result of the study, it was established that HR-analytics is one of the most current trends in the field of human resource management today. The use of HR metrics in the system will not only allow you to measure various HR-processes of the enterprise, evaluate their dynamics, but also compare the results obtained with previous periods. Such an analysis will allow us to identify undesirable increases or decreases in one or another indicator, as well as identify the strengths and weaknesses of each area of human resource management. An assessment was made of the effectiveness of implementing the HR-metrics system in the process of performing basic management functions (planning, organization, motivation, control).

HR analytics continues to evolve and more innovations will be introduced in the future. The use of artificial intelligence, machine learning and big data will allow HR specialists to more accurately predict trends and increase the efficiency of work with personnel.

Key words: personnel management, HR analytics, HR metrics, management decisions, efficiency.

Постановка проблеми. Актуальність даного дослідження полягає в тому, що, незважаючи на те, що в дослідженнях HR існує потужна теоретична база, практичних методів проведення аналізу HR для вирішення управлінських завдань бракує. Хоча існуючі інформаційні технології для HR-аналітики є ефективними інструментами, спеціалістам з управління персоналом необхідно розуміти корпоративну стратегію, в якій використання того чи іншого інструменту при даному рівні витрат дасть найбільшу вигоду.

Аналіз людських ресурсів може бути використаний фахівцями в галузі управління персоналом та сучасних інформаційних технологій для аналізу та обґрунтування рішень, прийнятих у сфері кадрової роботи на підприємствах.

Управлінські рішення часто приймаються на основі професійних інстинктів та інтуїції працівників. HR-аналітика може допомогти підвищити продуктивність і передбачити найуспішніші моделі, мінімізуючи людські помилки під час прийняття рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. HR-аналітика як відносно новий напрямок у діяльності з управління людським ресурсом широко обговорюється у професійній та науковій спільноті. Теоретичною базою для дослідження обраної проблематики стали наукові праці таких дослідників: Marler, J. H., Boudreau, J. W. [8], Lawler E., Levenson, A., Boudreau, J. [9], Bassi, L. [10], Mondore, S., Douthitt, S., Carson, M. [11], Вронський М.О., Якімова Н.С. [12], Коцур А.С. [4], Лукяніхін В.О., Павленко Д.С. [5], Тринчук О.Б. [6], Шаульстка Л.В., Кримова М.О. [7] та інші. Про цифровізацію HR-технологій та HR-аналітики як одного з трендів в управлінні людськими ресурсами йдеться у роботах Бея Г.В., Середи Г.В. [1]. Місце HR-аналітики у системі управління сучасним підприємством в своїх працях висвітлили вітчизняні наукові Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С. [3].

Постановка завдання. Метою даного дослідження є розробка системного підходу до HR-метрикам для оцінки ефективності кадрових процесів компанії. У відповідності до поставленої мети визначені та вирішені наступні завдання: вивчити застосування HR-аналітики в управлінні персоналом; визначити основні HR-метрики, які формують системний підхід; розробити системний підхід до розробки HR-метрики; надати оцінку управлінської ефективності впровадження системного підходу до HR-метрики.

Виклад основного матеріалу. HR-аналітика, або аналіз даних у сфері управління людськими ресурсами, стає невід’ємною частиною успішного управління персоналом у сучасних організаціях. Все більше компаній визнають важливість збору, аналізу та інтерпретації даних про співробітників для прийняття обґрунтованих рішень.

Аналітика людських ресурсів — це процес збору, аналізу та інтерпретації даних про персонал підприємства для оптимізації бізнес-процесів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ці дані можуть включати інформацію про прийняття на роботу, навчання, продуктивність, задоволеність працівників і багато інших параметрів (рисунк 1).

HR-аналітика — корисний інструмент, який може допомогти підвищити ефективність управління персоналом та підвищити ефективність організації [5]. Це допомагає підприємствам приймати обґрунтовані рішення на основі даних, що стає все більш вирішальним фактором у конкурентному діловому світі. Компанії, які виділяють ресурси на HR-аналітику, можуть очікувати на підвищення продуктивності, зниження витрат і підвищення задоволеності своїх співробітників.

Кожне підприємство повинно мати цілеспрямовану, довгострокову стратегію. Крім того, стратегію можна вважати неформальним планом з конкретними цифрами, пов’язаними з періодом у 5, 10 років, але лише переліком цілей, які розраховані на рік. Ці цілі можна вважати основою для створення внутрішніх HR-метрик підприємства.

Усі показники, пов’язані з людськими ресурсами, поділені на дві великі категорії: стратегічні та операційні [3, с. 97]. Стратегічні показники мають дві функції: вони відбивають просування в напрямку реалізації стратегії підприємства та досягнення бажаних річних результатів, мають вирішальне значення для управлінських звітів. Саме відсутність етапу аналізу та відбору HR-метрик призводить до того, що аналітика компанії стає хаотичною. Коли розраховується дуже багато різних показників, важко зрозуміти фінансову чи стратегічну цінність отриманих під час процесу даних та його значимість. Ось чому важливо

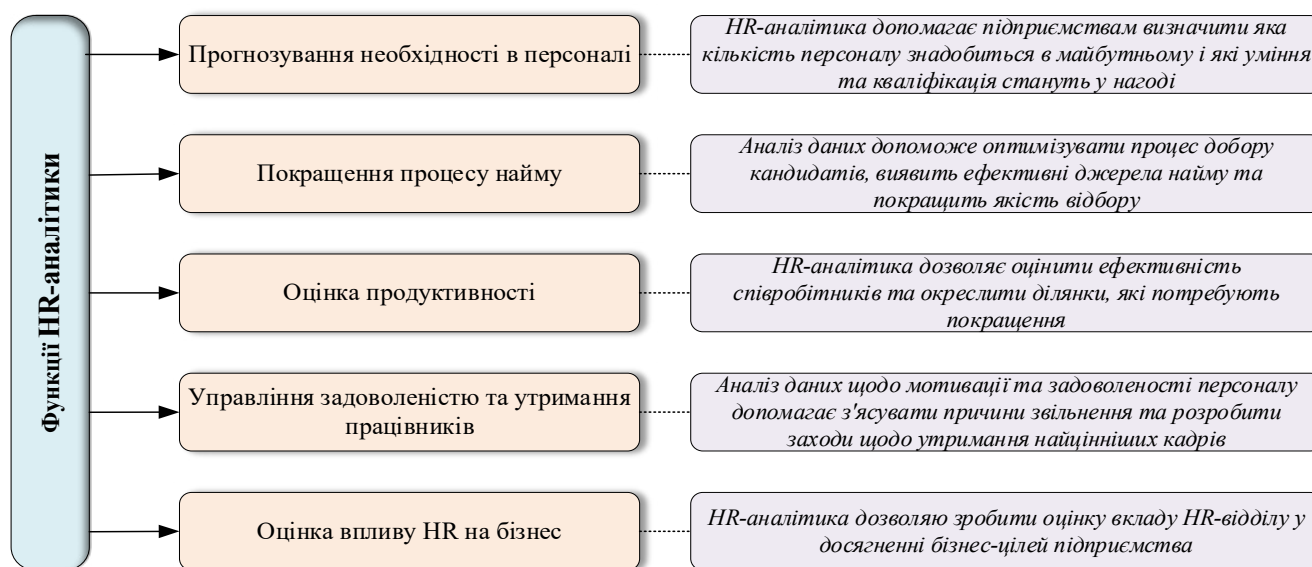


Рис. 1. Функції HR-аналітики

Джерело: складено авторами на основі [2; 7]

розуміти і завжди пам'ятати, що кожне підприємство повинно орієнтуватися на власні, персоналізовані показники, які важливі і корисні конкретно для неї. Це полегшить відмову від розрахунків на користь практичних аналітичних підходів.

Щоб з'ясувати, який саме набір HR-метрик допоможе досягти мети, необхідно поставити відповідні питання, що впливають один з одного. Відповідаючи на них, ви зрозумієте, які стратегічні метрики слід враховувати. У системі метрики повинні функціонувати як звичайний годинник, один компонент системи повинен впливати на інший. У результаті, щоб створити успішну та якісну систему HR-метрик, необхідно спочатку визначити цілі бізнесу в цілому; визначити завдання, які потрібно виконати співробітникам задля досягнення своїх цілей; оцінити ступінь підготовки та потенціалу співробітників; та визначте, які метрики ви використовуватимете для оцінки ефективності своїх дій. На рисунку 2 наведені переваги системного підходу до використання HR-метрик.

У системі показників HR ми розрізняємо дві окремі категорії (від нижчого до вищого): HR-функції, бізнес-функції. На функціональному рівні можна визначити цінність працівника для доходу компанії. Порівняйте грошову вартість продукту та пов'язані з ним витрати. Це найважливіший компонент будь-якого бізнесу, тому він знаходиться на вершині системи та стає важливим показником.

Нижче наведено HR-метрик, які стосуються як прибутку від працівників, так і витрат від них (рис. 3).

Популярним методом оцінки є опитування, це допоможе визначити, наприклад, ступінь залученості, задоволеності та відданості співробітників. Багато показників, зокрема eLTV (довічна цінність працівника), eNPS (індекс лояльності співробітників), залученість і утримання, були отримані з маркетингу. Однією з головних цілей маркетингу є підтримання прихильності клієнтів і утримання клієнтів [6, с. 202]. Ця мета також може бути застосована у контексті HR, замість клієнтів — співробітники. Кожна зміна моделі HR-метрики має ґрунтуватися на аналітичних даних підприємства, а не на інтуїції експертів. Не всі показники актуальні для кожної компанії: кожен повинен відповідати цілям вашої компанії та вибиратися індивідуально.

Ефективність управлінських рішень і всієї роботи підприємства безпосередньо залежить від здатності менеджерів приймати своєчасні та обґрунтовані рішення. Завдання виконуються в процесі застосування основних функцій менеджменту за допомогою аналітичних інструментів. Також важливо розглянути аналіз виконання плану за попередній період, враховуючи інформацію, зібрану під час моніторингу. Поштовхом та мотивацією для виконавців є ресурси, які мають бути передбачені в процесі їх планового розподілу. Організація як одна із функцій менеджменту повинна стежити за



Рис. 2. Переваги системного підходу до використання HR-метрик
Джерело: складено авторами на основі [5; 11]

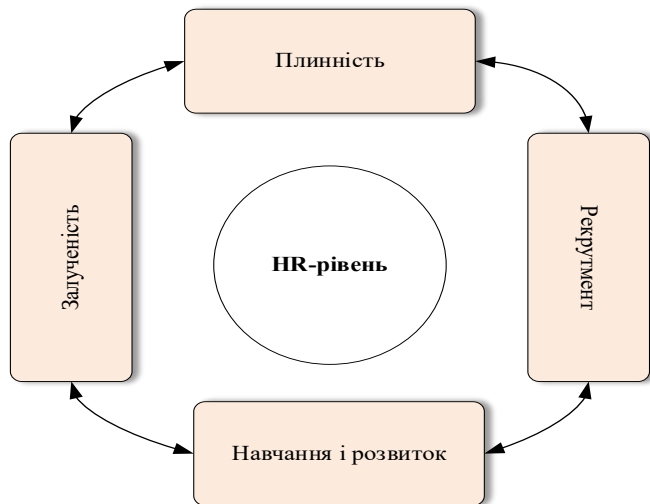


Рис. 3. Базові блоки HR-рівня

Джерело: складено авторами на основі [4; 9]

виконанням реалізованих планів. Крім того, і безпосередньо організаційна структура є похідною від планування. Розглянемо ефективність впровадження системи HR-метрики під час виконання основних функцій менеджменту.

На рівні планування система HR-метрик сприяє вдосконаленню процесу планування необхідної кількості персоналу, плануванню бюджету найму працівників, а забезпечуючи систему вимірювання економічної цінності претендентів, HR-фахівець зможе вибирати претендентів, які принесуть максимальну користь. Завдяки ефективно розробленій системі HR-метрик, можна завчасно виявити проблеми плинності кадрів шляхом вимірювання конкретних показників стану персоналу в організації, що дозволить фахівцям оцінити тенденції та прийняти рішення до того, як співробітники почнуть звільнятися. Ефективна система також сприяє розвитку потенціалу довгострокового планування, прогнозів та оцінки ризиків управлінських рішень [10, с. 16; 11, с. 24].

Рівень організації як провідної функції менеджменту має значний вплив на систематичне використання HR-метрик, що в свою чергу призводить до підвищення продуктивності персоналу, оптимізації внутрішніх процесів, перегляду методів і створення нових інструментів у відділі кадрів. Використовуючи систему метрик, пов'язаних з людськими ресурсами, можна спростити процес прийняття рішень щодо розподілу ресурсів на розвиток персоналу, надання допомоги в плануванні бюджетів на навчання співробітників і визначення очікуваного повернення інвестицій у навчання. Завдяки HR-аналізу можна зробити висновок про важливість компонентів у процесі розподілу персоналу: продуктивність (призначення найбільш компетентної людини на певну роботу), розвиток (можливість для інших працівників розвивати свої

здібності, взявши на себе нові обов'язки), особисті задоволеність самих працівників і приведення їх до спільного знаменника в грошовій формі. Методи лінійного програмування дозволяють оптимізувати їх значення, що полегшить прийняття управлінських рішень щодо розміщення кадрів.

На етапі моніторингу HR-аналіз виявляє проблеми та помилки в управлінському та виробничому процесі, а також допомагає негайно їх виправити та уникнути повторень у майбутньому. Системний підхід до HR-метрики сприяє ефективній оцінці співробітників як засобу контролю за працею персоналу з метою дотримання встановлених стандартів. Це також допомагає у відстеженні тенденцій, які нечітко виражені щодо розвитку організації, їх напрямку та глибини, а також у створенні більш ефективних і практичних планів. Це сприяє виявленню загрозливих порушень і недоліків, помилок, упущень у роботі організації та вжиття негайних заходів щодо їх усунення.

На етапі мотивації HR-система розраховує якісний склад підприємства, дізнається про мотивацію персоналу, вживає спеціальних заходів, спрямованих на утримання найцінніших із них, а також підвищення їх продуктивності. У результаті HR-аналітика використовується для підвищення продуктивності та ефективності різних процесів управління персоналом, включаючи прийняття пропозицій про роботу, скорочення запитів на допомогу та оптимізацію винагороди. HR організації, які використовують системний підхід до аналізу HR, змінять характер відносин зі своїми внутрішніми зацікавленими сторонами та діловими партнерами. Завдяки тенденціям в HR-аналітиці все більша кількість компаній розуміють, що аналітика може бути ефективною не тільки в сфері HR. Коли людські ресурси, керовані даними, зможуть надати негайну інформацію та дієві рекомендації щодо вирішення проблем, які перешкоджають досягненню стратегічних результатів з точки зору операційної та фінансової ефективності, це стане потужним союзником для інших бізнес-функцій, а організація в цілому отримає максимальну користь.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, в результаті проведеного дослідження стало очевидно, що HR-аналітика є одним із найбільш значущих напрямків у кадровій сфері на даний момент. Використання інструментів HR-аналітики сприятиме оптимізації багатьох процесів управління персоналом та підвищенню їх ефективності. Використання HR-метрик у системі полегшить не тільки вимірювання конкретних процесів на підприємстві щодо HR, але й оцінку їх розвитку та порівняння результатів з попередніми періодами. Цей аналіз продемонструє зростання або втрату цього показника, а також слабкі та сильні сторони кожного HR-напрямку та проблемні області щодо вдосконалення процесів HR.

Література

1. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355> (дата звернення: 02.03.2024).
2. Вронський М.О., Якімова Н.С. Зміст категорії HR-аналітика та її розвиток в українських компаніях. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. Вип. 12. Т. 2. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9288/9232> (дата звернення: 20.02.2024).
3. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип 26. С. 93–103.
4. Коцур А.С. Суть та значення hr-аналітики в стратегічному управлінні персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2020. № 26. С. 91–94.
5. Лук'яніхін В. О., Павленко Д.С. Впровадження HR-аналітики у систему контролінгу персоналу. 2018. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d175.pdf> (дата звернення: 21.02.2024).
6. Тринчук О.Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 3 (67). С. 199–207.
7. Шаульська Л.В., Кримова М.О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1. URL: https://drive.google.com/file/d/1Os3WP19dw-ER5_LTTvQfmsI59RJjuK/view (дата звернення: 20.02.2024).
8. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of talent analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28, No. 1. P. 3–26.
9. Lawler E., Levenson, A., Boudreau, J. HR metrics and analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*. 2004. Vol. 27. P. 27–35.
10. Bassi L. Raging debates in HR Analytics. *People & Strategy*. 2011. Vol. 34. P. 14–18.
11. Mondore S., Douthitt S., Carson M. Maximizing the impact and effectiveness of HR Analytics to drive business outcomes. *People & Strategy*. 2011. Vol. 34. P. 20–27.

References

1. Bei, H. V., & Sereda, H. V. (2019). Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanyzatsiia upravlinnia*, 2(34). Retrieved from <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355> [in Ukrainian].
2. Vronskyi, M. O., & Yakymova, N. S. (2020). Zmist katehorii HR-analityka ta yii rozvytok v ukrainskykh kompaniiakh [The content of the HR analytics category and its development in Ukrainian companies]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasyliia Stusa*, 12. Retrieved from <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/9288/9232> [in Ukrainian].
3. Kotsur, A., Ostroverkhov, V., Prokhorovska, S., & Barska, Yu. (2021). HR-analityka u systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [HR-analytics in the management system of a modern enterprise]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 23, 93–103 [in Ukrainian].
4. Kotsur, A. S. (2020). Sut' ta znachennya hr-analityky v stratehichnomu upravlinni personalom [The essence and significance of hr-analytics in strategic personnel management]. *Aktual'ni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnya v umovakh innovatsiynoho rozvytku ekonomiky*, 26, 91–94 [in Ukrainian].
5. Lukianikhin, V. O., & Pavlenko, D. S. (2018). Vprovadzhennia HR-analityky u systemu kontrolinhu personalu [Introduction of HR-analytics into the Personnel Controlling System]. Retrieved from <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d175.pdf> [in Ukrainian].
6. Trynchuk, O. B. (2018). Doslidzhennya analitychnykh pokaznykiv u praktytsi roboty viddiliv z personalu [Study of analytical indicators in the practice of work of personnel departments]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, 3 (67), 199–207 [in Ukrainian].
7. Shaulska, L. V., & Krymova, M. O. (2020). HR-analityka yak instrument upravlinnia biznesom v novii ekonomitsi [HR-Analytics as a Tool of Business Management in the New Economy]. *Zbirnyk naukovykh prats TDAU imeni Dmytra Motornoho. Seriia "Ekonomichni nauky"*, 1. Retrieved from https://drive.google.com/file/d/1Os3WP19dw-ER5_LTTvQf-msI59RJjuK/view [in Ukrainian].
8. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of talent analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 1.
9. Lawler, E., Levenson, A., & Boudreau, J. (2004). HR-metrics and analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*, 27, 27–35.
10. Bassi, L. (2011). Raging debates in HR Analytics. *People & Strategy*, 34, 14–18.
11. Mondore, S., Douthitt, S., & Carson, M. (2011). Maximizing the impact and effectiveness of HR Analytics to drive business outcomes. *People & Strategy*, 34, 20–27.

УДК 65.01:658

П'ятночка Борис Володимирович

аспірант

Національного університету «Львівська політехніка»

Piatnochka Borys

Postgraduate Student of the

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0009-0000-9865-4712

Дудок Катерина Степанівна

асистент кафедри соціології та соціальної роботи

Національний університет «Львівська політехніка»

Dudok Kateryna

Assistant of the Department of Sociology and Social Work

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0009-0005-1726-3936

Цісарик Володимир Орестович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Tsisaryk Volodymyr

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0003-3797-5119

Торбич Богдан Віталійович

аспірант

Національного університету «Львівська політехніка»

Torbych Bohdan

Postgraduate Student of the

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0009-0008-7888-1545

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9717

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ СПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

THE MANAGEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT ABILITY OF THE ENTERPRISE

Анотація. Метою статті є розкрити поняття й дослідити механізм та особливості управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства в сучасних умовах. Зазначено, що інновації та інвестиції є основою розвитку будь-якого підприємства у сучасному конкурентному бізнес-середовищі. Управління інноваційно-інвестиційною спроможністю стає ключовим аспектом стратегічного керівництва, спрямованого на забезпечення стійкого росту та конкурентоспроможності підприємства. встановлено, що інноваційно-інвестиційна спроможність підприємства полягає у його здатності впроваджувати новаторські ідеї, технології та процеси для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Ця спроможність охоплює не лише фінансові аспекти, але й культурні, організаційні та технологічні зміни, спрямовані на створення та використання нових можливостей. Важливо також враховувати співпрацю з іншими організаціями, установами та науковими закладами для обміну знаннями та технологіями. Сформульовано висновок про те, що механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю включає п'ять основних етапів: аналіз потреб та можливостей, розробку стратегії, мобілізацію ресурсів, впровадження інновацій та оцінку результатів. Цей підхід дозволяє системно підходити до

розвитку підприємства. Однак, реалізація такого механізму може стикатися з різними складнощами, такими як недостатня доступність даних або ризику неуспішних інноваційних проектів. Успішна реалізація вимагає уваги до управління ризиками, гнучкості в адаптації до змін та залучення кваліфікованих фахівців. У перспективі доцільно дослідити вплив інновацій на фінансові показники, стратегії фінансування інноваційних проектів, оцінку ризиків інноваційних інвестицій, вивчити взаємозв'язок інновацій та конкурентоспроможності, роль управління знаннями, внутрішнє та зовнішнє середовище інноваційного розвитку, а також методи стимулювання інноваційної активності персоналу. Ці напрямки досліджень спрямовані на розширення розуміння та практичне використання стратегій управління для підвищення інноваційної ініціативності та конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: підприємство, інновації, інвестиції, управлінські рішення, бізнес-процеси, бізнес-середовище, ресурси підприємства, бізнес-ризик, стратегія бізнесу, розвиток підприємства.

Summary. The purpose of the article is to reveal the concept and explore the mechanism and features of management of innovation and investment ability of the enterprise in modern conditions. It is noted that innovation and investment are the basis for the development of any enterprise in a modern competitive business environment. Managing innovation and investment capacity is becoming a key aspect of strategic management aimed at ensuring sustainable growth and competitiveness of the enterprise. It has been established that the innovation and investment ability of an enterprise lies in the ability to introduce innovative ideas, technologies and processes to increase efficiency and competitiveness. This ability includes not only financial aspects, but also cultural, organizational and technological changes aimed at creating and exploiting new opportunities. It is also important to consider cooperation with other organizations, institutions and scientific institutions to exchange knowledge and technology. The conclusion is formulated that the mechanism for managing innovation and investment ability includes five main stages: analysis of needs and opportunities, strategy development, mobilization of resources, introduction of innovations and evaluation of results. This approach allows for a systematic approach to enterprise development. However, the implementation of such a mechanism may face various difficulties, such as insufficient data availability or the risks of unsuccessful innovation projects. Successful implementation requires attention to risk management, flexibility to adapt to change and the involvement of qualified specialists. In the future, it is advisable to study the impact of innovation on financial performance, the strategy for financing innovative projects, assessing the risks of innovative investments, study the relationship between innovation and competitiveness, the role of knowledge management, the internal and external environment of innovative development, as well as methods for stimulating the innovative activity of personnel. These areas of research are aimed at expanding the understanding and practical use of management strategies to increase the innovative initiative and competitiveness of the enterprise.

Key words: enterprise, innovations, investments, management decisions, business processes, business environment, enterprise resources, business risks, business strategy, enterprise development.

Постановка проблеми. Інновації та інвестиції є основою розвитку будь-якого підприємства у сучасному конкурентному бізнес-середовищі. Управління інноваційно-інвестиційною спроможністю стає ключовим аспектом стратегічного керівництва, спрямованого на забезпечення стійкого росту та конкурентоспроможності підприємства. Водночас відомо, що: використання інноваційних технологій та удосконалення управлінських й виробничих процесів є важливим аспектом стратегії розвитку підприємства; підприємства, які активно інвестують у дослідження та розробки, мають можливість створювати унікальні продукти або послуги та впроваджувати нові чи удосконалювати наявні бізнес-процеси; залучення інвестицій до інноваційних проектів дозволяє підприємствам не лише займати провідні позиції в своїй галузі, а й забезпечує їхню стійкість у конкурентному бізнес-середовищі; постійний моніторинг ринкових тенденцій, бізнес-середовища дозволяє ідентифікувати нові можливості для інноваційного розвитку; розвиток партнерських відносин з іншими підприємствами-партнерами, закладами вищої освіти чи науковими установами, організаціями сприяє обміну знаннями та технологіями; ефективне ви-

користання фінансових ресурсів для інвестування у перспективні проекти є важливою складовою успішної стратегії; розробка інноваційних стратегій вимагає аналізу ризиків і можливостей, що допомагає зменшити невизначеність у прийнятті управлінських рішень; впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання для працівників, що займаються інноваціями, підвищує їхню мотивацію та продуктивність; відкритість до змін та готовність до адаптації є важливими якостями підприємства, яке бажає бути інноваційним; створення сприятливої інноваційної культури на підприємстві сприяє стимулюванню креативності та ініціативності серед персоналу тощо. Ці аспекти обумовили вибір теми дослідження, а також визначили її актуальність, важливість та доцільність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання та практичні аспекти, інші важливі питання, пов'язані з управлінням інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства є предметом досліджень багатьох вчених та практиків. В контексті цього з'ясовано, що ґрунтовні дослідження у цьому напрямку, які заслуговують на особливу увагу, здійснили: A. Guo, H. Wei, F. Zhong, S. Liu, C. Huang [1], L. M. Hitt, D. J. Wu, X. Zhou

[2], P. W. Hyland, R. C. Beckett [3], O. Iastremska, H. Strokovich, O. Dzenis, O. Shestakova, T. Uman [4], T. M. Lang, S. H. Lin, T. N. T. Vy [5], N. Pavlenchuk, A. Pavlenchuk [6], R. Skrynkovskyy, S. Tsyuh [6; 7], L. Sopilnyk [7], R. P. J. Rajapathirana, Y. Hui [8], S. Wang, S. Zhao, D. Shao, X. Fan, B. Zhang [9] та інші вчені-економісти та практики. Поряд з цим, враховуючи наявні результати досліджень, інші аспекти у працях вчених-економістів і практиків [10–49], з'ясовано, що сьогодні не до кінця вивченим залишається питання, яке стосується механізму та особливостей управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства в сучасних умовах.

Мета статті. Метою статті є розкрити поняття й дослідити механізм та особливості управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами дослідження з'ясовано, що інноваційно-інвестиційна спроможність підприємства — це його здатність до впровадження новаторських ідей, технологій та процесів, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності, через цілеспрямовану інвестиційну діяльність. Це охоплює не лише фінансові аспекти, але й культурні, організаційні та технологічні зміни, що спрямовані на створення та використання нових можливостей для підприємства. Тут важливо також враховувати, що інноваційно-інвестиційна спроможність підприємства не обмежується тільки внутрішніми процесами та рішеннями. Вона часто визначається здатністю підприємства до співпраці з іншими організаціями чи установами, закладами освіти та науковими установами. Такий взаємозв'язок сприяє обміну знаннями та технологіями, і це дозволяє підприємству не лише ефективно використовувати власні ресурси, але й впроваджувати передові розробки та ідеї, що є тими факторами, які формують конкурентні переваги в сучасних умовах.

Механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю охоплює п'ять основних, важливих етапів та інструментарій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Так, перший етап полягає у проведенні аналізу потреб та можливостей. Тут важливо з'ясувати, які потреби має ринок, а також оцінити внутрішні можливості самого підприємства. Це включає: дослідження ринку, аналіз конкурентів, оцінку внутрішніх ресурсів та експертні оцінки.

Другий етап — це розробка стратегії. На підставі проведеного аналізу створюється стратегія розвитку, в якій визначаються пріоритетні напрямки для інновацій та інвестицій.

Після цього настає момент мобілізації ресурсів — це третій етап. Підприємство повинне забезпечити необхідні ресурси, включаючи фінансові, технічні та людські ресурси.

Четвертий етап включає впровадження інновацій. На цій стадії здійснюється реалізація інноваційних проектів та технологій у діяльність підприємства.

Завершальним, п'ятим етапом є оцінка результатів. Тут здійснюється аналіз ефективності інновацій та інвестицій з метою визначення їх внеску у стратегічні цілі підприємства.

Звідси очевидно, що представлений вище механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю дозволяє підприємству системно підходити до розвитку, включаючи аналіз потреб та можливостей, розробку стратегії, мобілізацію ресурсів, впровадження інновацій і оцінку результатів. Цей комплексний підхід сприяє збалансованому використанню ресурсів та визначенню стратегічних напрямків розвитку, що є ключовим для досягнення успіху на ринку. Однак, при впровадженні і реалізації механізму можуть виникнути певні складності. Наприклад, необхідність наявності точних та достовірних даних для ефективного управління може бути проблемою для підприємств з обмеженими ресурсами або у випадку відсутності відповідної інфраструктури для збору і аналізу даних. Крім того, реалізація механізму не завжди гарантує успіх. Ризики неуспішних інноваційних проектів та можливі втрати ресурсів можуть виникнути через несприятливі умови на ринку або неправильне визначення пріоритетних напрямків розвитку.

Отже, управління інноваційно-інвестиційною спроможністю в сучасному бізнесі вимагає особливого підходу та уваги до окремих аспектів. Перш за все, необхідно враховувати ризики, пов'язані з інноваціями та інвестиціями, та розробляти стратегічні плани для їх ефективного управління. Це допомагає зменшити ймовірність негативних наслідків і забезпечує успішну реалізацію проектів. Крім того, важливо враховувати постійну зміну у сучасному бізнес-середовищі. Підприємства повинні бути готові до швидких змін та адаптації до нових умов, що може вимагати перегляду стратегій та підходів до управління. І насамкінець, успішна реалізація інноваційних проектів неможлива без належної команди фахівців. Залучення талановитих кадрів, які мають не лише відповідні навички, а й досвід у сфері інновацій та інвестицій, є важливим аспектом управління інноваційною діяльністю. Крім того, важливо забезпечити належне фінансування інноваційних проектів. Це може включати як внутрішні інвестиції підприємства, так і залучення зовнішніх джерел фінансування. Гнучкість у фінансуванні дозволяє швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та забезпечує ресурси для реалізації інноваційних ідей. Також важливо раціонально розподіляти ресурси між різними інноваційними ініціативами, щоб максимізувати їхній потенціал та досягти стратегічних цілей підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження враховує деякі аспекти, результати і положення, представлених у літературі [1–49]. Поряд з тим, проведене дослідження включає окремі думки керівників (менеджерів) підприємств, які над **цією проблемою** вже не один рік працюють. Під час аналізу думок керівників (менеджерів) підприємств було визначено ряд перспективних, найважливіших напрямків подальших досліджень, які спрямовані на розширення розуміння та практичне використання стратегій управління для підвищення інноваційної ініціативності та конкурентоспроможності підприємства. Ці напрями представлені нижче.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження, враховуючи при цьому деякі аспекти, окремі результати і узагальнення досліджень, представлених у літературі [1–49], встановлено, що інноваційно-інвестиційна спроможність підприємства полягає у його здатності впроваджувати новаторські ідеї, технології та процеси для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Ця спроможність охоплює не лише фінансові аспекти, але й культурні, організаційні та технологічні зміни, спрямовані на створення та використання нових можливостей. Важливо також

враховувати співпрацю з іншими організаціями, установами та науковими закладами для обміну знаннями та технологіями. Механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю включає п'ять основних етапів: аналіз потреб та можливостей, розробку стратегії, мобілізацію ресурсів, впровадження інновацій та оцінку результатів. Цей підхід дозволяє системно підходити до розвитку підприємства. Однак, реалізація такого механізму може стикатися з різними складнощами, такими як недостатня доступність даних або ризику неуспішних інноваційних проєктів. Успішна реалізація вимагає уваги до управління ризиками, гнучкості в адаптації до змін та залучення кваліфікованих фахівців.

У перспективі доцільно дослідити вплив інновацій на фінансові показники, стратегії фінансування інноваційних проєктів, оцінку ризиків інноваційних інвестицій, вивчити взаємозв'язок інновацій та конкурентоспроможності, роль управління знаннями, внутрішнє та зовнішнє середовище інноваційного розвитку, а також методи стимулювання інноваційної активності персоналу. Ці напрями досліджень спрямовані на розширення розуміння та практичне використання стратегій управління для підвищення інноваційної ініціативності та конкурентоспроможності підприємства.

Література/References

1. Guo A., Wei H., Zhong F., Liu S., Huang C. Enterprise Sustainability: Economic Policy Uncertainty, Enterprise Investment, and Profitability // *Sustainability*. 2020. № 12(9). 3735. doi: <https://doi.org/10.3390/su12093735>.
2. Hitt L.M., Wu D.J., Zhou X. Investment in Enterprise Resource Planning: Business Impact and Productivity Measures // *Journal of Management Information Systems*. 2002. № 19(1). P. 71–98. doi: <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045716>.
3. Hyland P.W., Beckett R.C. Innovation and enhancement of enterprise capabilities // *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*. 2004. № 3(1). P. 35–46. doi: <https://doi.org/10.1386/ijtm.3.1.35/0>.
4. Iastremska O., Strokovych H., Dzenis O., Shestakova O., Uman T. Investment and innovative development of industrial enterprises as the basis for the technological singularity // *Problems and Perspectives in Management*. 2019. № 17(3). P. 477–491. doi: [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.38](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.38).
5. Lang T.M., Lin S.H., Vy T.N.T. Mediate effect of technology innovation capabilities investment capability and firm performance in Vietnam // *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2012. № 40. P. 817–829. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.267>.
6. 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>.
7. 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>.
8. Rajapathirana R.P. J., Hui Y. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2018. № 3(1). P. 44–55. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>.
9. Wang S., Zhao S., Shao D., Fan X., Zhang B. Impact of Managerial Reputation and Risk-Taking on Enterprise Innovation Investment From the Perspective of Social Capital: Evidence From China // *Frontiers in Psychology*. 2022. № 13. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.931227>.
10. Brych V., Skrynkovskyy R., Shkvarchuk L., Liakhovych G., Slav'yuk R., Borysiak O. Portfolio Optimization of Equity Funds // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 207–210. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9913202>.

11. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
12. 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>.
13. 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>.
14. Khmyz M., Sopilnyk R., Hudyma V., Semchuk Y., Sopilnyk L. Socio-political discourses on war-related damage to ukrainian citizens: Analysis of public policy in the context of court cases // *Revista Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12, No. 63. P. 319–329. doi: <https://doi.org/10.34069/ai/2023.63.03.30>.
15. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
16. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 3, No. 4(35). P. 40–44. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.103889>.
17. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
18. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
19. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
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., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-1>.
22. 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>.
23. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
24. 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>.
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. doi: <https://doi.org/10.15549/jeeecar.v10i3.1318>.
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. 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>.
29. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.

30. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172–178.
31. Serniak I., Serniak O., Mykhailyshyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
32. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
33. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
34. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform.* 2018. № 4. P. 377–383.
35. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform.* 2016. № 4. P. 268–273.
36. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
37. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk I.S., Kharuk K.B. Diagnostics of the Enterprise Economic Security and the Role of Information and Communication in the Context of Sustainability of Dynamical Equilibrium, Operation and Development // *The Problems of Economy*. 2015. № 3. P. 162–168.
38. Skrynkovskyy R.M., Zaiats O.S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform.* 2020. № 3. P. 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.
39. 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>.
40. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
41. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
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 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>.
44. 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>.
45. 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.
46. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
47. 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>.
48. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.
49. 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>.

УДК 378:37.091.279.7:005.311.121

Тарасенко Ірина Олексіївна
доктор економічних наук, професор
Київський національний університет технологій та дизайну
Tarasenko Iryna
Doctor of Economic Sciences, Professor
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0003-3626-4377

Тарасенко Олексій Сергійович
кандидат економічних наук, докторант
Київський національний університет технологій та дизайну
Tarasenko Oleksiy
PhD in Economics, Doctoral Candidate
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0003-3024-1385

Батрак Ольга Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент
Київський національний університет технологій та дизайну
Batrak Olha
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Kyiv National University of Technologies and Design
ORCID: 0000-0003-1386-4169

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9772

СТАТИСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ІНТЕГРАЛЬНОГО ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

STATISTICAL TOOLS FOR INTEGRATED ASSESSMENT OF THE STATE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT OF HIGHER EDUCATION

Анотація. Статтю присвячено розробленню інструментарію оцінювання стану зовнішнього середовища сфери вищої освіти. Передбачено використання методології статистики та теорії бажаності Е. Харрінгтона. Наведено результати аналізу наукових підходів українських вчених до визначення чинників та побудови інтегрального показника зовнішнього середовища сфери вищої освіти в Україні. Запропоновано класифікацію чинників зовнішнього середовища закладів вищої освіти з поділом на чинники-можливості і чинники-загрози. Найбільш суттєвими загрозами для розвитку вищої освіти визначено такі: потенційна кількість абітурієнтів; економічна нестабільність та бюджетний дефіцит, скорочення видатків на освіту; рівень платоспроможності населення; соціальна ситуація в умовах війни. До істотних чинників-можливостей віднесено: якість та темпи реформування вищої освіти; кон'юнктура ринку праці щодо попиту на випускників ЗВО; міжнародна співпраця між ЗВО, грантові можливості для закладів вищої освіти і науковців-дослідників.

Залежно від співвідношення між чинниками-загрозами і чинниками-можливостями встановлено, що стан зовнішнього середовища може бути сприятливим, нейтральним або несприятливим. З використанням теорії бажаності Е. Харрінгтона запропоновано порядок приведення показників зовнішнього середовища (можливостей і загроз) до єдиної числової шкали. Представлено послідовність визначення рівня бажаності окремих показників зовнішнього середовища системи ЗВО України. Обґрунтовано модель інтегрального показника стану зовнішнього середовища, рівень якого залежить від балансу загроз і можливостей. Представлено результати оцінювання інтегрального показника зовнішнього середовища системи закладів вищої освіти України у 2023/2024 навчальному році. Зроблено висновок про переважання в досліджуваному

періоді загроз над можливостями. Від'ємне значення інтегрального показника зовнішнього середовища у 2023/2024 році свідчить, що воно є несприятливим для розвитку ЗВО України через соціальні, політичні, економічні та демографічні наслідки повномасштабного вторгнення з боку Російської Федерації.

Ключові слова: система закладів вищої освіти, зовнішнє середовище, загрози і можливості розвитку вищої освіти, теорія бажаності, інтегральний показник стану зовнішнього середовища.

Summary. The article is devoted to the development of tools for assessing the state of the external environment of higher education. The methodology of statistics and the theory of desirability by E. Harrington is used. The results of the analysis of scientific approaches of Ukrainian scientists to the definition of external environment factors and the construction of an integral indicator of the external environment of higher education in Ukraine are presented. A classification of the factors of the external environment of higher education institutions is proposed, dividing them into factors-opportunities and factors-threats. The most significant threats to the development of higher education are the following: potential number of entrants; economic instability and budget deficit, reduction of expenditures on education; level of solvency of the population; social situation in the conditions of war. Significant factors-opportunities include: quality and topics of higher education reform; labour market conditions in terms of demand for university graduates; international cooperation between universities, grant opportunities for universities and researchers.

Depending on the correlation between the factors-threats and factors-opportunities, it is established that the state of the external environment can be favourable, neutral or unfavourable. Using E. Harrington's theory of desirability, a procedure for bringing the indicators of the external environment (opportunities and threats) to a single numerical scale is proposed. The sequence of determining the level of desirability of individual indicators of the external environment of the Ukrainian higher education system is presented. The model of an integral indicator of the external environment, the level of which depends on the balance of threats and opportunities, is substantiated. The results of assessing the integral indicator of the external environment of the system of higher education institutions of Ukraine in the academic year 2023/2024 are presented. It is concluded that in the period under study, threats prevailed over opportunities. The negative value of the integral indicator of the external environment in 2023/2024 indicates that it is unfavourable for the development of Ukrainian higher education institutions due to the social, political, economic and demographic consequences of a full-scale invasion by the Russian Federation.

Key words: system of higher education institutions, external environment, threats and opportunities for the development of higher education, theory of desirability, integral indicator of the state of the external environment

Постановка проблеми. Управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти (ЗВО) потребує використання системи підходів і методів наукового дослідження, застосування спеціального інструментарію оцінювання та аналізу чинників формування конкурентних переваг, вивчення середовища функціонування ЗВО на різних етапах їх розвитку.

В умовах військової агресії з боку Російської Федерації українським закладам вищої освіти доводиться функціонувати в умовах значних загроз, що впливають на ступінь безпеки, а отже і на умови їх функціонування, темпи розвитку та рівень конкурентоспроможності.

Встановлено, що при оцінюванні чинників конкурентоспроможності у сфері вищої освіти України з метою отримання об'єктивної і достовірної аналітичної інформації для формування висновків і рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю ЗВО доцільним є поєднання комплексного, системного і ситуаційного підходів та застосування спеціальних методів аналізу, адаптованих до предметної області дослідження. Це дозволить вирішити завдання оцінювання впливу як окремих чинників зовнішнього середовища, так і одержання узагальнюючої оцінки їх сукупного впливу, враховуючи інтенсивність і напрям дії.

Оскільки дослідження конкурентоспроможності ЗВО передбачає отримання інформації для прийнят-

тя управлінських рішень і розробки конкурентної стратегії, це обумовлює необхідність: удосконалення інструментарію оцінювання конкурентного потенціалу та рівня конкурентоспроможності (систем показників і методів розрахунку), в тому числі аналізу зовнішнього середовища — як впливу окремих (локальних) чинників, так і їх сукупності. Зазначене визначає актуальність дослідження і обумовлює необхідність розробки інструментарію інтегрального оцінювання стану зовнішнього середовища сфери вищої освіти в умовах глобальних викликів, війни та у післявоєнному періоді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські науковці, досліджуючи проблематику конкурентоспроможності та економічної безпеки системи закладів вищої освіти України, аналізують такі чинники, зокрема: Каленюк І. та Куклін О. виокремлюють чинники підвищення конкурентних позицій ЗВО на етапі трансформації системи вищої освіти (далі СВО), які є характерними при переході від командно-адміністративної до ринкової економіки [1]; Петриченко Л., крім зазначених в [1], пропонує також аналізувати: вплив міжнародних систем рейтингового оцінювання університетів, наявність досвіду співпраці з міжнародними грантовими фондами, інституціями та програмами; конкуренцію із зарубіжними університетами, зміну «освітніх ландшафтів» [2, с. 3]; Стеблюк Н. Ф. та Копейкіна Є. В. виокремлюють

такі фактори формування конкурентних переваг: макроекономічна ситуація; рівень розвитку ринку освітніх послуг; обсяг державних видатків на освіту; ступінь залучення державних і приватних ресурсів фінансування освіти; нормативно-правове забезпечення вищої освіти; чинні стандарти вищої освіти, їх відповідність вимогам сучасності та процес оновлення; політична ситуація; кількість населення та демографічна ситуація [3]; Снігир Л. П. [4, с. 649–652], Богма О. С. [5], Петрова І. Л. [6] з позицій загроз для розвитку СВО відзначають — політичне середовище, економічне середовище, демографічна ситуація, соціально-культурне та морально-етичне середовище, науково-технічне середовище; з позицій можливостей — правове і національне середовище; Труніна І. М., Білик М. Ю. фактори конкурентоспроможності систематизують: за масштабами впливу; за періодичністю впливу; за характером впливу; залежно від характеру фінансування освітніх закладів [7]; Косар Н. С., Кузьо Н. Є., Сулим Т. А. в праці [8] класифікують показники визначення конкурентоспроможності ЗВО з позицій суб'єктів ринку освітніх послуг. Такими суб'єктами, крім споживачів освітніх послуг, вчені визначають СВО і суспільство.

Доцільно зазначити, що більшість авторів в процесі дослідження обмежується описовою характеристикою чинників конкурентоспроможності, не розкриваючи методів кількісного оцінювання її рівня. На відміну від них, Косар Н. С., Кузьо Н. Є., Сулим Т. А. в праці [8] пропонують підхід до побудови інтегрального показника конкурентоспроможності з використанням середньої арифметичної зваженої, особливістю якого є визначення вагомості показників для різних груп респондентів. У той же час, автори не надають інструментарію приведення різних за розмірністю і змістом показників до єдиної числової шкали з метою подальшого згортання і можливості співставлень.

Механізм побудови інтегрального показника представлено в праці Матвійчук В. І. та Акоюн А. С. при дослідженні фінансової стійкості університету, які запропонували використати узагальнену функцію бажаності як метод стандартизації показників, що мають різну розмірність. І хоча спірним є застосування запропонованих для державних ЗВО окремих (одиничних) показників фінансової стійкості, заслугове на увагу наведена класифікація факторів впливу на фінансову стійкість університету, серед яких окремим блоком визначено зовнішні чинники [9, с. 69].

Метою статті є розроблення інструментарію оцінювання стану зовнішнього середовища сфери вищої освіти з використанням методології статистичної науки та наукових методів приведення показників, які мають різну розмірність та одиниці вимірювання, до єдиної числової шкали з метою забезпечення можливості побудови інтегрального показника.

Виклад основного матеріалу. За результатами дослідження встановлено, що рівень конкурентоспроможності закладів вищої освіти, які мають однаковий або порівнюваний конкурентний потенціал, буде залежати від умов їх функціонування, які визначаються сукупним впливом чинників зовнішнього середовища — загроз і можливостей.

Залежно від впливу на конкурентоспроможність закладів вищої освіти стан зовнішнього середовища авторами даного дослідження пропонується характеризувати наступним чином: (1) якщо можливості переважають над загрозами — зовнішнє середовище є сприятливим для розвитку ЗВО і забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг; (2) за умови балансу загроз і можливостей — нейтральним (в такому випадку більш конкурентоспроможним буде той ЗВО, ефективність управління в якому вища за конкурентів при однаковому рівні ресурсного забезпечення); (3) за умови переважання загроз над можливостями — несприятливим.

Для визначення ступеню впливу зовнішніх чинників на рівень конкурентоспроможності, доцільно враховувати, що окремі з них можуть мати кількісний вимір (бути варіаційними), а інші — бути якісними (атрибутивними). Проблема оцінювання показників, які мають різну розмірність або які є атрибутивними, ускладнює можливість процесу побудови інтегрального показника для вимірювання їх сукупного впливу на рівень конкурентоспроможності ЗВО. Зазначимо, що аналізування наявних та потенційних можливостей і загроз зовнішнього середовища дозволить спрогнозувати їх рівень та обґрунтувати найбільш ефективну для конкретного ЗВО конкурентну стратегію.

За результатами узагальнення наукових праць [1–8; 10] чинники зовнішнього середовища (x_i) було згруповано з виокремленням загроз і можливостей з позицій впливу на розвиток закладів вищої освіти України. Це представлено на рис. 1 із зазначенням вагомості (a_i) кожного чинника, визначеної за результатами експертного оцінювання.

Коефіцієнти вагомості кожного чинника визначали за формулою:

$$a_i = \frac{m \cdot n - S_i}{0,5 \cdot m \cdot n \cdot (n - 1)},$$

де m, n — число відповідно експертів і показників.

При цьому суттєво значимими є показники, для яких $a_i > 1/n$. На рис. 1 суттєво значимі показники, для яких $a_i > 1/15$ ($a_i > 0,067$), відзначено курсивом.

Аналіз сутності, наведених на рис. 1, чинників зовнішнього середовища, показав доцільність їх стандартизації, оскільки частина з них є атрибутивними, а інша частина — кількісними показниками, що мають різні одиниці вимірювання.

Для побудови інтегрального показника було використано методи відносних величин і експертного оцінювання. Фахівці, яких було залучено як експертів, оцінювали рівень і характер впливу кожного окремого чинника зовнішнього середовища шляхом його позиціонування в межах числової шкали Е. Харрінгтона [11].

При цьому чинники-можливості, які на рівень інтегрального показника стану зовнішнього середовища впливали позитивно, розглядалися при оцінюванні як показники-стимулятори, що можуть набувати додатних значень у встановлених межах (див. табл. 1).

Чинники-загрози, які на рівень інтегрального показника стану зовнішнього середовища впливали негативно, виступали де-стимуляторами по відношенню до показника конкурентоспроможності

сті системи ЗВО і також набували значень у встановлених межах шкали Е. Харрінгтона (табл. 2).

Необхідно відзначити, що застосування шкали бажаності при оцінюванні впливу чинників зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності ЗВО обумовлено її перевагами як методу стандартизації показників завдяки можливості побудови узагальнюючого показника стану зовнішнього середовища шляхом згортання множини різновекторних чинників в єдиний показник з використанням деякої безрозмірної шкали, яку запропонував Е. Харрінгтон [11]. В процесі даного дослідження автори виходили з припущення, що рівнем бажаності є деяке перспективне (бажане) значення натурального показника, яке відповідає встановленим значенням шкали бажаності — найвищому рівню можливостей або найнижчо-



Рис. 1. Система чинників зовнішнього середовища закладів вищої освіти України у 2023–2024 навчальному році

Джерело: систематизовано авторами за даними [1–8; 10]

Таблиця 1

Порядок приведення показників зовнішнього середовища (чинників-можливостей)
з використанням функції бажаності Е. Харрінгтона до єдиної числової шкали

Значення локального чинника за шкалою бажаності, d_i	Інтерпретація значень чинників-можливостей	Напрямок підвищення рівня	
		можливостей	КС
1,00	найвищий		
0,80–1,00 (+)	високий		
0,63–0,80	середній		
0,37–0,63	задовільний		
0,00–0,37	низький		
0,00	відсутній		

Джерело: адаптовано авторами за даними [11]

Таблиця 2

Порядок приведення показників зовнішнього середовища (чинників-загроз)
з використанням функції бажаності Е. Харрінгтона до єдиної числової шкали

Значення локального чинника за шкалою бажаності, d_i	Інтерпретація значень чинників-загроз	Напрямок підвищення (зниження) рівня	
		загроз	КС
1, 00	найвищий		
0,80–1,00 (+)	високий		
0,63–0,80	середній		
0,37–0,63	задовільний		
0,00–0,37	низький		
0,00	відсутній		

Джерело: адаптовано авторами за даними [11]

му рівню загроз (небезпек). Цим забезпечується можливість враховувати вимоги, які ставляться експертами до стану тих чи інших чинників зовнішнього середовища. В даному дослідженні виходили з того, що нульовому значенню за шкалою бажаності відповідає відсутність загрози або можливості, а значення, що наближається до «1», свідчить про найвищий рівень впливу локального чинника (високий рівень загроз (небезпек) або високий рівень можливостей). Ще однією перевагою даного підходу є те, що показники бажаності « d_i » за будь-яких значень безрозмірного показника « y_i » завжди будуть знаходитися в межах $0 \leq d_i \leq 1$, що є перевагою підходу при побудові інтегральних (узагальнюючих) показників.

Результатом даного дослідження стало обґрунтування наступної послідовності визначення рівня бажаності окремих показників (чинників) зовнішнього середовища системи ЗВО (загроз і можливостей):

I етап. Формування бази даних про вихідні та критичні значення i -го чинника зовнішнього середовища.

II. Визначення коефіцієнтів g_0 та g_1 , виходячи з системи рівнянь:

$$\begin{cases} 0 = g_0 + g_1 \cdot x_{задов} \\ 1,53 = g_0 + g_1 \cdot x_{відм} \end{cases}$$

III. Переведення розмірних значень « x_i » в безрозмірні « y_i »:

$$y_i = -\ln(-\ln d_i) = g_0 + g_1 \cdot x_i$$

IV. Визначення рівня бажаності показників d_i за формулою:

$$d_i = \exp[-\exp(-y_i)]$$

V. Інтерпретація одержаних значень показників бажаності, висновки і рекомендації.

Для інтерпретації одержаних значень індикаторів зовнішнього середовища (чинників-можливостей і чинників-загроз) за їх впливом на розвиток національної системи вищої освіти та її конкурентоспроможність вважаємо за доцільне використати градацію показників бажаності [11], яку адаптовано авторами до предметної області дослідження — оцінювання стану зовнішнього середовища системи ЗВО України (див. табл. 1, табл. 2).

Побудову інтегрального показника стану зовнішнього середовища, який буде поєднувати об'єктивні оцінки чинників-можливостей і чинників-загроз, здійснювали з використанням методу динамічного аналізу, який було застосовано при дослідженні стану зовнішнього середовища підприємств легкої промисловості України і ЗВО України в контексті оцінювання рівня їх економічної безпеки [10; 12]. Це дозволило обґрунтувати модель інтегрального показника стану зовнішнього

середовища СВО з урахуванням сукупного впливу чинників зовнішнього середовища (як узагальнюючої характеристики співвідношення окремих чинників, які сукупно впливають на рівень конкурентоспроможності системи ЗВО України ($I_{ЗС}^{СВО}$)):

$$I_{ЗС}^{СВО} = 1 - \left(\sum_{n=1}^m a^n \cdot G_1^n(t_i) - \sum_{n=1}^m a^n \cdot G_3^n(t_i) \pm \sum_{n=1}^m a^n \cdot G_2^n(t_i) \right),$$

де $G_1^n(t_i)$ — значення i -го чинника зовнішнього середовища, який в момент часу t_i відповідає значенню, що визначає певний рівень можливостей для розвитку ЗВО з позицій забезпечення їх конкурентоспроможності (чинник можливостей); $G_3^n(t_i)$ — значення i -го чинника зовнішнього середовища, який в t_i -й момент часу негативно впливає на перспективи розвитку СВО і характеризує рівень загроз і небезпек, здатних знизити рівень конкурентоспроможності та стати перешкодою

для розвитку ЗВО; $G_2^n(t_i)$ — значення i -го чинника зовнішнього середовища, який в t_i -й момент часу не може бути однозначно ідентифікованим або який за певних умов може змінювати вектор свого впливу (визначати нові можливості або нові загрози); a_i — вагомість окремих чинників зовнішнього середовища.

При цьому передбачається доцільність врахування таких умов:

1) у групі можливостей $0,1 < G_1^n(t_i) \leq 1,0$;

2) у групі загроз $-1,0 \leq G_3^n(t_i) < -0,1$;

3) якщо вплив чинника не може бути чітко ідентифікований, але його з певною імовірністю можна визначити як сприятливий, то показник буде набувати значень в інтервалі $0 < G_2^n(t_i) \leq +0,1$; якщо вплив чинника не може бути чітко ідентифікований, але його з певною імовірністю можна визначити як несприятливий (загрозливий або небезпеч-

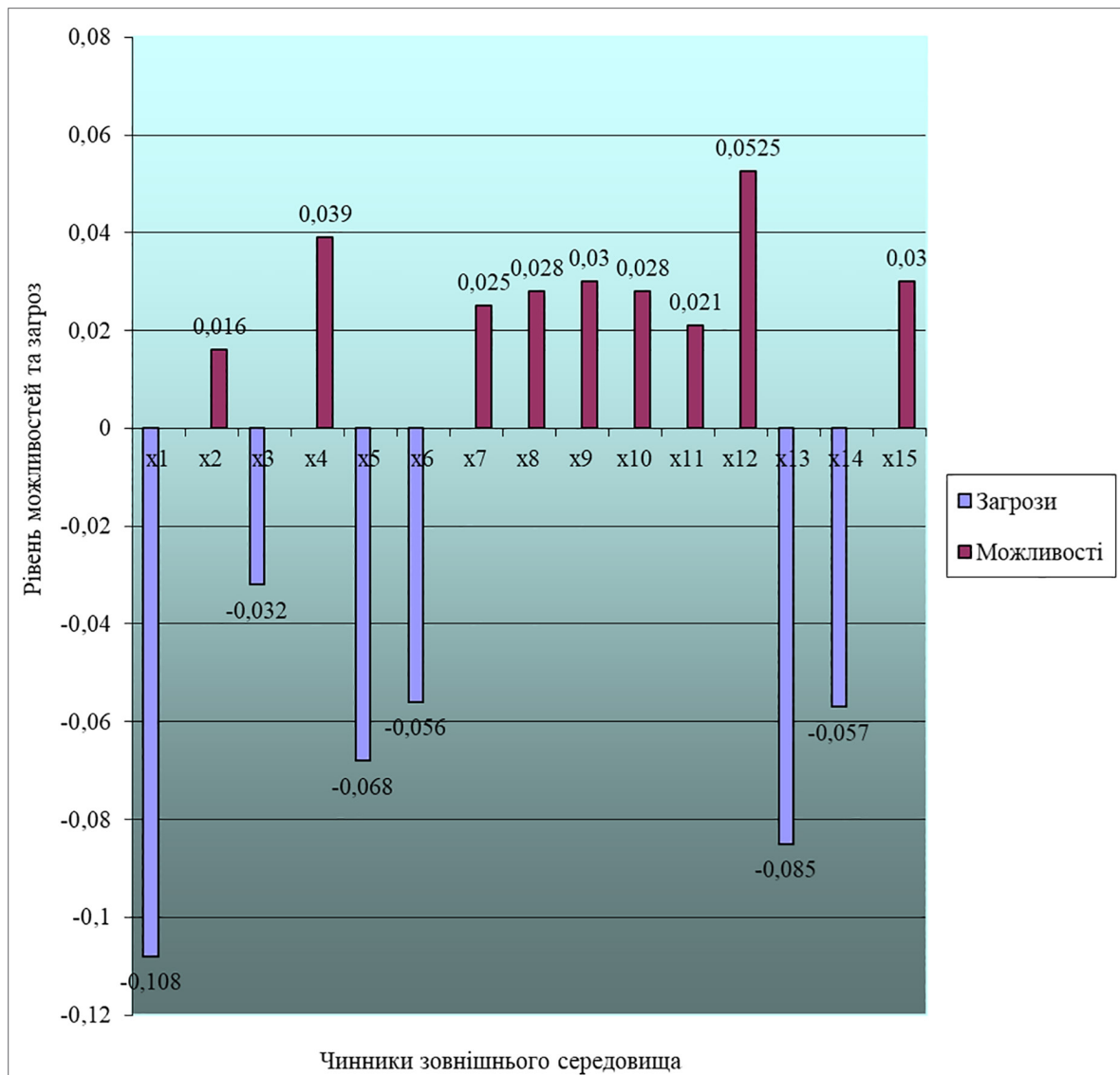


Рис. 2. Рівень загроз і можливостей за впливом на конкурентоспроможність ЗВО України у 2023/2024 навчальному році

Джерело: побудовано авторами

ний), то показник буде набувати значень в інтервалі $-0,1 \leq G_2^n(t_i) < 0$; якщо характер впливу (напрямок та інтенсивність) визначити не можливо, то значення чинника слід прийняти на рівні $G_2^n(t_i) = 0$.

На рис. 2 наведено графічну інтерпретацію значень локальних параметрів — чинників загроз і чинників-можливостей для розвитку ЗВО з позицій впливу на досягнення ними конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг (за даними аналізу ситуації у 2023/2024 навчальному році).

За результатами оцінювання рівня можливостей і загроз на рівень конкурентоспроможності та потенціал розвитку системи закладів вищої освіти України з використанням пропонованого підходу було визначено інтегральний показник стану зовнішнього середовища у 2023/2024 році:

$$I_{3C}^{CBO23/24} = 1 + (0,2695 - 0,4060 \pm 0,000) = \\ = 1 - 0,1365 = 0,8635 \text{ або } 86,35\%.$$

Одержане значення інтегрального показника (індексу) стану зовнішнього середовища пропонується інтерпретувати як таке, що характеризується переважанням загроз над можливостями. Про це в періоді дослідження свідчить від'ємне значення одержаного показника стану зовнішнього середовища на рівні 0,8635 або 86,35%, що показує зниження на 13,65% потенційних можливостей ЗВО реалізувати наявний потенціал. Іншими словами — зовнішнє середовище є несприятливим для розвитку ЗВО України і забезпечення їх конкурентоспроможності в ситуації впливу наслідків повномасштабної воєнної агресії з боку Російської Федерації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Пропонований підхід рекомендується до використання при визначенні інтегрального показника (індексу) стану зовнішнього середовища функціонування ЗВО як узагальнюючої характеристики впливу множини локальних (зовнішніх відносно ЗВО) умов та чинників, які мають різну інтенсивність і направленість впливу, з метою одержання найбільш об'єктивної узагальнюючої оцінки.

Дослідження показали, що в умовах негативного впливу повномасштабної війни з боку російської федерації проти України, на тенденції і перспективи розвитку системи вищої освіти істотно впливає зовнішнє середовище. Переважання в періоді дослідження загроз над можливостями свідчить про несприятливу для розвитку системи вищої освіти ситуацію, в якій заклади вищої освіти не можуть повною мірою реалізувати свій потенціал і досягти відповідного рівня конкурентоспроможності.

Проведення аналізу локальних чинників зовнішнього середовища функціонування ЗВО (загроз, можливостей і чинників, які потрапляють до зони невизначеності), створює інформаційну базу для стратегічного управління закладами вищої освіти, зокрема в контексті управління конкурентоспроможністю. Даний підхід також може бути використаний для оцінки стану зовнішнього середовища ЗВО з урахуванням регіональних чинників, враховуючи наближеність закладів вищої освіти до зони ведення бойових дій і відповідну безпекову ситуацію.

Література

1. Каленюк І.С., Куклін О.В. Розвиток вищої освіти та економіка знань : монографія. Київ : Знання, 2012. 343 с.
2. Петриченко Л. Чинники визначення конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах глобалізації ринку освітніх послуг. *Education Innovation Practice*. 2023. № 11 (1). С. 28–34. doi: 10.31110/2616-650X-vol11i1-005.
3. Стеблюк Н.Ф., Копейкіна Є.В. Оцінка конкурентоспроможності вищих навчальних закладів для визначення стратегій їх розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 28–32.
4. Снігир Л.П. Фактори загроз економічній безпеці вищих навчальних закладів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 647–653.
5. Богма О.С. Аналіз загроз економічній безпеці України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 12. С. 49–52.
6. Петрова І.Л. Становлення ринку інновацій в контексті економічної безпеки України. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2221> (дата звернення: 17.03.2018).
7. Труніна І.М., Білик М.Ю. Управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти. *Центральний економічний вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 5 (38). URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c462a828-831a-4ea1-b625-b4f7afa1dd24/content> (дата звернення: 05.03.2024).
8. Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Сулим Т.А. Дослідження конкурентоспроможності закладів вищої освіти: сутність та диференційований підхід до визначення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. № 2. С. 53–62.
9. Матвійчук В.І., Акоюн А.С. Підходи до формування інтегрального показника фінансової стійкості університету на основі узагальненої функції бажаності Харрінгтона. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (39). doi: 10.31558/2307-2318.2020.3.6.

10. Тарасенко О.С. Ідентифікація загроз та можливостей розвитку вищої освіти в контексті управління економічною безпекою. *Стратегія та механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки* : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В.П. Ільчука. Чернівці : ЧНТУ, 2017 р. С. 289–301.
11. Harrington E.C. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. P. 494–498.
12. Тарасенко І.О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика : монографія. К. : КНУТД, 2010. 390 с.

References

1. Kaleniuk I.S., Kuklin O.V. Rozvytok vyshchoi osvity ta ekonomika znan: monohrafiia. Kyiv: Znannia, 2012. 343 s.
2. Petrychenko L. Chynnyky vyznachennia konkurentospromozhnosti zakladu vyshchoi osvity v umovakh hlobalizatsii rynku osvity posluh. *Education Innovation Practice*. 2023. № 11 (1). S. 28–34. doi: 10.31110/2616-650X-vo-1111-005.
3. Stebliuk N.F., Kopieikina Ye.V. Otsinka konkurentospromozhnosti vyshchykh navchalnykh zakladiv dlia vyznachennia stratehii yikh rozvytku. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. Vyp. 34. S. 28–32.
4. Snihr L.P. Faktory zahroz ekonomichnii bezpetsi vyshchykh navchalnykh zakladiv. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. № 9. S. 647–653.
5. Bohma O.S. Analiz zahroz ekonomichnii bezpetsi Ukrainy. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2016. № 12. S. 49–52.
6. Petrova I.L. Stanovlennia rynku innovatsii v konteksti ekonomichnoi bezpeky Ukrainy. *Efektivna ekonomika*. 2013. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2221>.
7. Trunina I.M., Bilyk M.Iu. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu zakladiv vyshchoi osvity. *Tsentralnyi ekonomichni visnyk. Ekonomichni nauky*. 2020. Vyp. 5 (38). URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c462a828-831a-4ea1-b625-b4f7afa1dd24/content>.
8. Kosar N.S., Kuzo N.Ie., Sulym T.A. Doslidzhennia konkurentospromozhnosti zakladiv vyshchoi osvity: sutnist ta dyferentsiiovanyi pidkhid do vyznachennia. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*. 2020. № 2. S. 53–62.
9. Matviichuk V.I., Akopian A.S. Pidkhody do formuvannia intehralnogo pokaznyka finansovoi stiikosti universytetu na osnovi uzahalnenoi funktsii bazhanosti Kharrinhona. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2020. № 3 (39). doi: 10.31558/2307-2318.2020.3.6.
10. Tarasenko O.S. Identyfikatsiia zahroz ta mozhlyvostei rozvytku vyshchoi osvity v konteksti upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu. *Stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky: kolektyvna monohrafiia* / za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof. V.P. Ilchuka. Chernihiv: ChNTU, 2017 r. S. 289–301.
11. Harrington E.C. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. P. 494–498.
12. Tarasenko I.O. Stalyi rozvytok pidpriemstv lehkoï promyslovosti: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. K.: KNUITD, 2010. 390 s.

УДК 65.01:658

Трофімов Руслан Валерійович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Trofimov Ruslan
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0009-5573-9498

Данилишин Володимир Іванович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Danylyshyn Volodymyr
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0005-3367-5922

Гогоша Павло Богданович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Hohosha Pavlo
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0003-7177-4556

Свистович Андрій Петрович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Svystovych Andriy
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0003-5380-6120

Кононенко Олексій Анатолійович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Kononenko Oleksii
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0001-4016-7417

Гончаров Антон Валерійович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Honcharov Anton
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0005-5061-0039

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9706

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF THE INTRODUCTION OF INNOVATIONS AT ENTERPRISES

Анотація. Метою статті є дослідити економіко-правові аспекти впровадження інновацій на підприємствах в сучасних умовах. Зазначено, що інновації стали не лише ключовим фактором ефективності, результативності та успішності підприємств, а й є однією з основних видів стратегій їхнього розвитку в умовах сучасної економіки. За результатами дослідження встановлено, що впровадження інновацій на підприємствах вимагає комплексного й системного підходу, що враховує економічні та правові аспекти, механізми реалізації та управління, а також особливості конкретної сфери діяльності. Водночас з'ясовано, що інновації на підприємствах сприяють покращенню ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості шляхом впровадження нових ідей, продуктів або послуг, технологій та оптимізації виробничих чи управлінських процесів. Ефективне впровадження інновацій на підприємствах передбачає комплексний аналіз економічних аспектів, включаючи розрахунок витрат, оцінку потенційних прибутків і аналіз конкурентного бізнес-середовища, для забезпечення належного управління ресурсами та прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень. Ефективне, на належному рівні використання інноваційних можливостей у сфері бізнесу дозволяє підприємствам забезпечувати стабільний розвиток та займати лідируючі позиції на ринку. Визначено, що правові аспекти впровадження інновацій на підприємствах зумовлюються забезпеченням прав інтелектуальної власності, ліцензуванням технологій, дотриманням патентного законодавства та регулюванням у сфері конкуренції, що не лише сприяє розвитку підприємств, але й визначає їхню конкурентоспроможність та стабільність у сучасному бізнес-середовищі. Сформульовано висновок про те, що впровадження інновацій на підприємствах вимагає високої гнучкості та адаптивності для врахування швидких змін у технологіях та вимогах ринку, а також управління ризиками, пов'язаними з потенційними втратами та конкурентним тиском. У перспективі, враховуючи думку керівників підприємств, необхідно провести дослідження впливу інновацій на економічні показники підприємств, розглянути можливості вдосконалення правового середовища для стимулювання інноваційної активності, а також проаналізувати взаємовплив інноваційних процесів та дотримання законодавства щодо інтелектуальної власності з метою розробки механізмів захисту прав власників інноваційних розробок, визначити та дослідити ризики інноваційної діяльності та розробити стратегії управління ними, а також розробити рекомендації та практичний інструментарій для підприємств з управління інноваційними процесами, враховуючи економічні та правові аспекти.

Ключові слова: підприємство, інновації, бізнес-середовище, інноваційні технології, інноваційний розвиток, управлінські рішення, конкурентні переваги, бізнес-ризики.

Summary. The purpose of the article is to study the economic and legal aspects of introducing innovations at enterprises in modern conditions. It is noted that innovation has become not only a key factor in the efficiency, effectiveness and success of enterprises, but is one of the main types of strategies for their development in the modern economy. Based on the results of the study, it was established that the introduction of innovations in enterprises requires an integrated and systematic approach that takes into account economic and legal aspects, implementation and management mechanisms, as well as the characteristics of a specific field of activity. At the same time, it has been established that innovation in enterprises helps improve efficiency, competitiveness and profitability by introducing new ideas, products or services, technologies and optimizing production or management processes. Effective innovation in enterprises requires comprehensive economic analysis, including cost calculations, potential profit estimates, and competitive business environment analysis to ensure proper management of resources and informed investment decisions. Effective use of innovative business opportunities at the proper level allows enterprises to ensure stable development and take leading positions in the market. It has been determined that the legal aspects of innovation in enterprises are determined by ensuring intellectual property rights, technology licensing, compliance with patent laws and competition regulation, which not only contributes to the development of enterprises, but also determines their competitiveness and stability in the modern business environment. The conclusion is formulated that the introduction of innovations in enterprises requires high flexibility and adaptability to take into account rapid changes in technology and market requirements, as well as manage risks associated with potential losses and competitive pressure. In the future, taking into account the opinion of enterprise managers, it is necessary to conduct a study of the impact of innovation on the economic performance of enterprises, consider the possibilities of improving the legal environment to stimulate innovation activity, and also analyze the mutual influence of innovation processes and compliance with intellectual property legislation in order to develop mechanisms for protecting the rights of owners of innovative developments, identify and investigate the risks of innovation and develop strategies for managing them, as well as develop recommendations and practical tools for enterprises to manage innovation processes, taking into account economic and legal aspects.

Key words: enterprise, innovations, business environment, innovative technologies, innovative development, management decisions, competitive advantages, business risks.

Постановка проблеми. Інновації стали не лише ключовим фактором ефективності, результативності та успішності підприємств, а й є однією з основних видів стратегій їхнього розвитку в умовах сучасної економіки. Впровадження інноваційних технологій, продуктів чи бізнес-процесів вимагає особливої уваги до економічних і правових аспектів. Тут важливо також зазначити, що: підприємства, що активно впроваджують інноваційні рішення, здатні забезпечити собі конкурентну перевагу на ринку в умовах ризику і невизначеності; інноваційність і реалізація інноваційних підходів у бізнесі відіграє ключову та важливу роль у приверненні й утриманні клієнтів підприємства, оскільки його споживачі, бізнес-партнери сьогодні, як свідчить практика, все більше цінують новаторські підходи та продукти; успішність впровадження інновацій залежить від здатності (потенціалу) підприємств до адаптації до швидкозмінюваних умов ринку з урахуванням технологічних тенденцій; інновації можуть стати джерелом нових ринків і можливостей для росту і розширення, максимізації прибутку тощо, що сприяє розвитку бізнесу і формує його перспективу; ефективно управління інноваційними процесами передбачає не лише економічні аспекти чи стратегічні цілі підприємства, але й урахування юридичної практики та юридичної відповідальності бізнесу; ключовим елементом інноваційної стратегії є постійна увага до внутрішнього потенціалу підприємства, зосередження на розвитку здатності керівників до креативного і критичного мислення та інші аспекти; регулярні інновації і їх реалізація дозволяють підприємствам ефективно пристосовуватися до змін, умов в економічному бізнес-середовищі та до вимог споживачів чи партнерів; інноваційна діяльність підприємств може сприяти підвищенню якості їх продукції або послуг, що позитивно впливає на репутацію підприємства та його позиції на ринку; розвиток інновацій відкриває нові можливості для бізнес-співпраці з іншими підприємствами, закладами освіти, науковими установами та іншими організаціями, що сприяє обміну знаннями та досвідом; постійний пошук новаторських ідей та їх втілення у сфері бізнесу є важливим елементом стратегії сталого розвитку підприємства в умовах постійної конкуренції, в умовах ризику та невизначеності тощо.

Звідси очевидно, що питання, пов'язаних з впровадження інновацій у сфері бізнесу, є досить актуальними і надзвичайно важливими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти впровадження інновацій на підприємствах, а також інші важливі й актуальні питання у сфері бізнесу та інновацій є предметом досліджень багатьох вчених та практиків. В контексті цього встановлено, що ґрунтовні і досить важливі дослідження у цьому напрямку

(за проблемою) здійснили: S. Abdul Basit, K. Medase [1], M. Ayyagari, A. Demirgьz-Kunt, V. Maksimovic [2], V. Babenko, Y. Romanenkov, L. Yakymova, A. Nakisko [3], S. Beugelsdijk [4], O. Bilovodska, A. Kholostenko, Z. Mandrychenko, O. Volokitenko [5], D. Doloreux [6], S. Kaplan [7], L. Lesбkovб [8], M. J. Piątkowski [9], P. Скриньковський, Л. Сопільник, С. Цюх [10], D. J. Teece [11] та інші вчені-економісти та практики. Разом з цим, враховуючи результати досліджень у працях вчених-економістів і практиків [12–51] та інші дослідження у сфері теорії та практики ведення бізнесу за проблемою, встановлено, що сьогодні питання, пов'язане з економіко-правовими аспектами впровадження інновацій на підприємствах в сучасних умовах, залишається недостатньо вивченим, потребує додаткового дослідження.

Мета статті. Метою статті є дослідити економіко-правові аспекти впровадження інновацій на підприємствах в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомо, що інновації на підприємствах визначаються як впровадження нових ідей, продуктів чи послуг, бізнес-процесів або методів, що призводять до покращення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства в контексті його розвитку та формування перспективи. Це може включати в себе розробку нових продуктів або послуг, впровадження технологічних інновацій, оптимізацію виробничих чи управлінських процесів тощо.

Звідси очевидно, що одним з важливих аспектів інноваційного процесу є пошук та залучення фахівців, здатних до креативного мислення та реалізації ідей. Саме вони можуть стати каталізаторами для розвитку новаторських рішень та впровадження їх у діяльність підприємства. Однак успішна інноваційна діяльність вимагає не лише здатності генерувати ідеї, але й ефективного управління бізнес-процесами їх реалізації, аналізу ризиків та швидкої адаптації до змін, умов у зовнішньому бізнес-середовищі. Тому ключовим елементом успішного інноваційного процесу є створення сприятливої організаційної культури, що підтримує відкритий обмін ідеями, стимулює творчий потенціал персоналу та забезпечує гнучкість і результативність у вирішенні завдань.

Економічні аспекти впровадження інновацій на підприємствах включають розрахунок витрат на дослідження та розробку нових продуктів, послуг або технологій, оцінку потенційних прибутків, аналіз ринкових можливостей та конкурентного бізнес-середовища. Врахування економічних показників, параметрів і критеріїв дозволяє підприємствам здійснювати обґрунтовані, на належному рівні управлінські, технічні рішення щодо інвестицій у інновації та ефективно використовувати свої ресурси.

На думку керівників підприємств, одним з ключових і важливих економічних аспектів впровадження інновацій на підприємствах є аналіз можливостей оптимізації виробничих процесів та зменшення витрат на виробництво. Інновації часто призводять до зменшення витрат на енергію, сировину, матеріали або працю завдяки впровадженню нових технологій, автоматизації або удосконаленню систем управління виробництвом. Це також може значно підвищити ефективність, конкурентоспроможність підприємства на ринку в сучасних умовах, надаючи йому перевагу витрат та зниження виробничих цін. Такий підхід до впровадження інновацій на підприємстві сприяє не лише стимулюванню його розвитку, але й забезпечує його фінансову стійкість та стабільність у перспективі.

Правові аспекти впровадження інновацій на підприємствах включають в себе забезпечення прав інтелектуальної власності, ліцензування технологій, дотримання патентного законодавства та регулювання у сфері конкуренції. Захист інтелектуальної власності є ключовим аспектом у забезпеченні інноваційного розвитку підприємств, оскільки він стимулює інвестиції в дослідження та розробки, збереження конкурентної переваги та сприяє створенню стійких бізнес-моделей в сучасних умовах.

Керівники підприємств вважають, що передові технології та ідеї, які виникають під час досліджень та розробок, потребують належного правового захисту для забезпечення їхньої недоторканості та економічного використання. Ініціативи щодо ліцензування та використання цих технологій також повинні супроводжуватися юридичними процедурами, що гарантують відповідність законодавству та захищають інтереси всіх сторін. Такий підхід сприяє підтримці інноваційного середовища та створює умови для стабільного розвитку підприємств у сучасних умовах, в умовах ризику, динамічності та невизначеності.

Механізм впровадження інновацій на підприємствах, як правило, включає кілька етапів, таких як дослідження та розробка нових продуктів або технологій, випробування їх на пілотних проектах, маркетингові дослідження та комерціалізацію. Важливим елементом успішного механізму впровадження, як було зазначено вище, є також залучення кваліфікованих кадрів, створення сприятливого інноваційного середовища та співпраця з партнерами та конкурентами.

Поряд з тим, тут необхідно також зазначити, що оптимальне використання фінансових, матеріально-технічних та людських ресурсів є ключовим для забезпечення ефективного переходу від ідеї до реалізації на ринку. Крім того, необхідно активно враховувати змінні фактори бізнес-середовища підприємства, такі як ринкові тенденції, технологічні зрушення та реакцію кон-

курентів, щоб адаптувати стратегії впровадження та забезпечити конкурентоспроможність продукту або технології на ринку. Тому ретельне, на належному рівні планування, систематичний моніторинг і постійне вдосконалення процесів впровадження стають не менш важливими елементами успішної інноваційної стратегії підприємства.

Однією з особливостей впровадження інновацій на підприємствах є потреба у високій ступені гнучкості та адаптивності, оскільки технологічні зміни та вимоги ринку можуть змінюватися дуже швидко. Крім того, важливою особливістю є ризики, пов'язані з інноваційними проектами, такі як технологічні втрати, низька комерційна успішність та конкурентний тиск.

Ефективне та успішне впровадження інновацій на підприємстві передбачає активну підтримку, як економічну, так і юридичну зі сторони керівників підприємства. Ключовими елементами цього процесу є стимулювання до новаторських ідей і їх впровадження, а також розробка ефективних механізмів оцінки і управління ризиками та належний правовий захист у цьому напрямі. Тільки в такому, сприятливому середовищі підприємство може досягти успіху в інноваційних зусиллях, зберігаючи свою конкурентоспроможність та стійкість у змінному бізнес-середовищі.

В основі викладу матеріалу та результатів дослідження лежать різноманітні аспекти, включаючи аналіз попередніх досліджень, проведених у літературі [1–51]. Крім того, враховані думки керівників (менеджерів) підприємств та фахівців щодо даної проблеми. Під час аналізу цих думок і тверджень визначено кілька ключових напрямів для подальших досліджень, які сьогодні є актуальними та важливими. Ці напрямки представлені нижче.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження, враховуючи при цьому деякі аспекти, практичні питання, включаючи окремі результати і узагальнення досліджень, представлених у літературі [1–51], дає можливість стверджувати, що впровадження інновацій на підприємствах вимагає комплексного й системного підходу, що враховує економічні та правові аспекти, механізми реалізації та управління, а також особливості конкретної сфери діяльності.

Інновації на підприємствах сприяють покращенню ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості шляхом впровадження нових ідей, продуктів або послуг, технологій та оптимізації виробничих чи управлінських процесів. Ефективне впровадження інновацій на підприємствах передбачає комплексний аналіз економічних аспектів, включаючи розрахунок витрат, оцінку потенційних прибутків і аналіз конкурентного бізнес-середовища, для забезпечення належного управління ресурсами та прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень. Ефективне, на належному

рівні використання інноваційних можливостей у сфері бізнесу дозволяє підприємствам забезпечувати стабільний розвиток та займати лідируючі позиції на ринку.

Правові аспекти впровадження інновацій на підприємствах зумовлюються забезпеченням прав інтелектуальної власності, ліцензуванням технологій, дотриманням патентного законодавства та регулюванням у сфері конкуренції, що не лише сприяє розвитку підприємств, але й визначає їхню конкурентоспроможність та стабільність у сучасному бізнес-середовищі.

Впровадження інновацій на підприємствах вимагає високої гнучкості та адаптивності для врахування швидких змін у технологіях та вимогах ринку, а також управління ризиками, пов'язаними з потенційними втратами та конкурентним тиском.

У перспективі, враховуючи думку керівників підприємств, важливо здійснити дослідження

впливу інновацій на економічні показники підприємств, зокрема на їх прибутковість та конкурентоспроможність в контексті розвитку підприємства. Необхідно розглянути можливості вдосконалення правового середовища з метою стимулювання інноваційної активності та зменшення адміністративних бар'єрів для бізнесу. Також важливо проаналізувати взаємовплив інноваційних процесів та дотримання законодавства щодо інтелектуальної власності та розробити механізм захисту прав власників інноваційних розробок. Потрібно визначити та дослідити ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю, такі як фінансові, правові та технологічні, з метою розробки стратегій управління ними та мінімізації їх впливу на підприємства. Також слід розробити відповідні рекомендації та практичний інструментарій для підприємств з управління інноваційними процесами, враховуючи економічні та правові аспекти.

Література/References

1. Abdul Basit S., Medase K. The diversity of knowledge sources and its impact on firm-level innovation: Evidence from Germany // *European Journal of Innovation Management*. 2019. Vol. 22, No. 4. P. 681–714. doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2018-0232>.
2. Ayyagari M., Demirgüç-Kunt A., Maksimovic V. Firm innovation in emerging markets: The role of finance, governance, and competition // *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 2011. № 46(6). P. 1545–1580. doi: <https://doi.org/10.1017/S0022109011000378>.
3. Babenko V., Romanenkov Y., Yakymova L., Nakisko A. Development of the model of minimax adaptive management of innovative processes at an enterprise with consideration of risks // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2017. Vol. 5, No. 4(89). P. 49–56. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2017.112076>.
4. Beugelsdijk S. Strategic human resource practices and product innovation // *Organization Studies*. 2008. № 29(6). P. 821–847. doi: <https://doi.org/10.1177/0170840608090530>.
5. Bilovodska O., Kholostenko A., Mandrychenko Z., Volokitenko O. Innovation Management of Enterprises: Legal Provision and Analytical Tools for Evaluating Business Strategies // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. Special issue 2021. P. 71–78. doi: <https://doi.org/10.22094/joie.2020.677820>.
6. Doloreux D. Use of internal and external sources of knowledge and innovation in the Canadian wine industry // *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2015. № 32(2). P. 102–112. doi: <https://doi.org/10.1002/cjas.1312>.
7. Kaplan S. (Ed.) *The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When The World is Changin*. Wiley. 2012. doi: <https://doi.org/10.1002/9781119205234>.
8. Lesňková L. Evaluating innovations in small and medium enterprises in Slovakia // *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2014. № 110. P. 74–81. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.849>.
9. Piątkowski M. J. Implementation of innovations in enterprises using the EU funds: A comparative analysis // *Journal of International Studies*. 2020. № 13(2). P. 109–126. doi: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2020/13-2/8>.
10. 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>.
11. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation // *Long Range Planning*. 2010. № 43(2–3). P. 172–194. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
12. Horbonos F., Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R. Study of cooperation in agribusiness as a socio-economic phenomenon // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 1, No. 5(39). P. 14–21. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124670>.
13. 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>.
14. 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>.

15. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics and Minimization of Business Risks and the State Customer in the System of Public e-Procurement // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1022–1032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-4>.
16. Klyuvak O., Skrynkovskyy R. Diagnostics of enterprise selection criteria in the public e-procurement system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2017. Vol. 3, No. 4(35). P. 40–44. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.103889>.
17. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
18. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
19. Kniaz S., Farat O., Merezhko N., Kozhushko L. et al. Managing the Competitiveness of Innovation Clusters // *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association (IBIMA)*, (Seville, 1–12 April 2020). P. 1257–1262.
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., Krasnytskyi I., Yesimov S., Khmyz M., Brych V. State Regulatory Policy as a Legal Category and an Instrument of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 1. P. 1001–1008. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.78-1>.
22. 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>.
23. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Krasnytskyi I., Kaydrovych K., Kniaz S., Kemska Y. Legal Support of Cybersecurity of Critical Information Infrastructure of Ukraine // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 4. P. 2011–2018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.69-12>.
24. 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>.
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. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
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. 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>.
29. Prots I., Petkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyy O., Chorniy B. Implementation of Digital Technologies in the Tax Sphere: Foreign Experience and Prospects for Ukraine in Combating the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 10. P. 5029–5037. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.97-22>.
30. Protsiuk T., Skrynkovskyy R. Significance of Differences among National Cultures in the Enterprise Management: A Literature Review with Observations on Ukraine // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7(3). P. 172–178.
31. Serniak I., Serniak O., Mykhailishyn L., Skrynkovskyy R., Kasian S. Evaluation of the level of the usage of social instruments for human resource management: example of agro-processing enterprises of Ukraine // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(4). P. 82–99. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.04.05>.
32. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. P. 231–236.
33. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform.* 2018. № 4. P. 377–383.
34. Skrynkovskyy R.M. Diagnostics of the Extent of Conflict Among Co-Workers and Ways to Overcome the Destabilization of Socio-Labor Relations at Enterprise // *Business Inform.* 2016. № 4. P. 268–273.

35. Skrynkovskyy R.M. Economic security of enterprise: nature, classification and system of diagnostics // *Global and national problems of economics*. 2015. № 3. P. 414–418.
36. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk I.S., Kharuk K.B. Diagnostics of the Enterprise Economic Security and the Role of Information and Communication in the Context of Sustainability of Dynamical Equilibrium, Operation and Development // *The Problems of Economy*. 2015. № 3. P. 162–168.
37. 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).
38. Skrynkovskyy R.M., Zaiats O.S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform.* 2020. № 3. P. 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.
39. 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>.
40. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6, No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
41. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>.
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 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>.
44. 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>.
45. 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.
46. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Sytar L., Shpak O. Diagnostics of Objects of Innovative Work as a Tool for Improving the Innovation Activity of the Company's Personnel // *Path of Science*. Vol. 4, No. 3. P. 4001–4007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.32-3>.
47. 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>.
48. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>.
49. 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>.
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>.

Хоменко Людмила Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри обліку і фінансів

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

Khomenko Liudmyla

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Finance

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

ORCID: 0000-0002-8074-4805

Яценко Наталя Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри обліку і фінансів

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

Yatsenko Natalia

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Accounting and Finance

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

ORCID: 0000-0001-7795-7300

Волошин Євгеній Олексійович

Voloshyn Yevhenii

ORCID: 0009-0002-6106-4297

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9723

ЛОГІСТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗАМОВЛЕНЬ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

LOGISTICAL ASPECTS OF DETERMINING THE LEVEL OF TRAVEL SERVICES ORDERS

Анотація. При прогнозуванні та плануванні діяльності туристичних фірм доцільно використовувати Інтернет – технології. Винятково важливе значення для розвитку туристичної галузі Полтавщини має структура регіональної індустрії гостинності, що має можливість надавати послуги з проживання та використовуватись для оздоровлення різних категорій населення.

Запропоновано модель з режимом безперервного контролю замовлень туристичних послуг. Наведено тенденції ринку послуг, чинники логістичних складових та регіональні особливості туристичного ринку. Обґрунтовано методичні рекомендації і визначено показники, які сприяють підвищенню ефективності логістичної складової туристичної діяльності регіону. Узагальнені наукові підходи до визначення сутності категорії сільського «зеленого» туризму та його мало бюджетних видів: етнографічного, спортивного, екологічного, санаторно-оздоровчого, маршрутно-пізнавального Розглянуто передумови, перспективи та результати переходу до удосконаленої системи використання матричних ігор за участю двох гравців з протилежними інтересами та випадковою дією «природи» для збільшення реалізації послуг. Сформульовані вимоги визначення оптимальної стратегії за використання опрацьованих дослідниками критеріїв математичного очікування виграшу. Автоматизація управління туристичними підприємствами з використанням інформаційно-пошукової системи підвищить ефективність фірми за рахунок забезпечення туроператорів оперативною інформацією на основі єдиного банку даних. Витрати на ведення діловодства зменшаться за рахунок автоматизації процесів обробки інформації та спрощення доступу туроператора потрібних даних. За використання Інтернет – маркетингу зміниться характер праці туроператорів внаслідок звільнення від рутинної роботи та зосередження на виконанні професійно важливих обов'язків. За освоєння віртуального простору з'являються нові методи та форми ведення туристичного бізнесу і логістики обслуговування споживачів за врахування сезонності.

Ключові слова: туристична діяльність, логістика, динамічна модель, ефективність, «зелений» туризм, матричні ігри.

Summary. It is advisable to use Internet technologies in forecasting and planning the activities of travel agencies. The structure of the regional hospitality industry is important for the development of the tourism industry in the Poltava region. It offers accommodation and recreation services for various categories of people. The article proposes a model with a mode of continuous control of orders of tourist services, provides trends in the service market, factors of logistics components and regional features of the tourist market. The article substantiates methodological recommendations and identifies indicators that contribute to improving the efficiency of the logistics component of the region's tourism activity.

Scientific approaches to defining the essence of the category of rural «green» tourism and its low-budget types: ethnographic, sports, ecological, sanatorium, and route and cognitive tourism were generalized. The prerequisites, prospects and results of the transition to an improved system of using matrix games involving two players with opposing interests and the random action of «nature» to increase the sale of services are considered. The requirements for determining the optimal strategy using the criteria of mathematical expectation of winning are formulated. Automation of management of tourism enterprises using an information retrieval system will increase the efficiency of the firm by providing tour operators with operational information based on a single database. Record keeping costs will be reduced by automating information processing and simplifying the tour operator's access to the necessary data. The nature of the work of tour operators will change due to the release from routine work and focus on the performance of professionally important duties when using Internet marketing. New methods and forms of conducting tourism business and logistics emerge when mastering the virtual space and taking account of seasonality.

Key words: tourist activity, logistics, dynamic model, efficiency, «green» tourism, matrix games.

Постановка проблеми. У ринковій економіці за посилення конкуренції логіка поведінки топ-менеджерів підприємства визначається необхідністю вивчення кон'юнктури ринку, прогнозування попиту для раціоналізації власного виробництва, забезпечення високого рівня якості продукції та надійності її поставок в часі при мінімальних витратах [9]. Використання міжнародних інформаційно-пошукових систем дозволяє отримувати інформацію про відпочинок в різних країнах світу стосовно пошуку місць відпочинку, логістики туристів, підбору готелів, замовлення турів, раціоналізації туристичних маршрутів. За даними Всесвітньої туристичної організації на туризм припадає близько 10% світового валового продукту та близько 30% торгівлі послугами. В туристичній галузі акумульовано понад 7% світових інвестицій, створене кожне 15 робоче місце, здійснюється близько 5% податкових надходжень [1; 8]. Інвестиції в сферу туризму сприяють підвищенню зайнятості населення, розвитку ринку послуг, міжнародному співробітництву, залученню громадян до пізнання багатой природної та історико-культурної спадщини, збереженню екологічної рівноваги. Велику популярність повинен здобувати «зелений» туризм, який не потребує значних інвестицій в логістику і забезпечує прийнятну прибутковість. До «зеленого» спеціалісти відносять мало бюджетні види туризму: етнографічний, спортивний, екологічний, санаторно-оздоровчий, маршрутно-пізнавальний [1; 8]. Туризм у сільській місцевості є найдешевшим видом цивілізованого туризму і найдоступнішим для міських жителів з відносно невеликими доходами.

Кількість міжнародних туристичних мандрівок постійно зростає, відповідно доходи від готельно-туристичних послуг за розрахунками, з використанням тренду, постійно підвищуватимуться майже до 2 трлн. дол. у 2025 р. Витрати туристів без

авіаперевезень до 2025 р. становитимуть 5 трлн. доларів США. Більш ніж в 40 країнах світу туризм є основним джерелом надходжень до національного бюджету. Так, в Іспанії частка прибутків від іноземного туризму в загальній сумі надходжень від експорту товарів та послуг складає 35%, на Кіпрі та в Панамі — понад 50%, на Гаїті — більш як 70% [1–3]. Поряд з цим, предмет досліджень стосується феномену та тенденцій розвитку віртуальної економіки, віртуального мікро- та макро-маркетингового середовища, WEB-можливостей для ведення туристичного бізнесу, функціонування комплексу маркетингу в Інтернет-просторі. Важливою проблемою виступає оптимізація такого пошуку з використанням Інтернету. Туризм в Україні повинен активно розвиватися у відповідності із значним потенціалом, що може приносити 4 млрд. доларів щороку до Державного бюджету [3; 7].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економічні засади дослідження Інтернет-маркетингу ринку туристичних послуг закладені у працях іноземних Д. Еймора, Ф. Котлера, А. Хартмана, У. Хенсона [10], та вітчизняних авторів В.К. Бабарицької [1], Литовченко І.Л. [7], Т.І. Ткаченко [8] та інших. Автори торкаються різних аспектів становлення нового напрямку маркетингу, перспектив розвитку на реально діючих віртуальних локальних ринках, узагальнення досвіду провідних американських компаній з маркетингової діяльності в Інтернеті. Туристичні фірми за розширення мережі Інтернету долучаються до сучасних технологій, логістичного обслуговування споживачів, освоюють нові форми роботи з клієнтами за постійної взаємодії з партнерами. Разом з тим недостатньо висвітлено проблему логістичного обслуговування, забезпечення інформаційної підтримки підвищення ефективності туристичної діяльності та вдосконалення методів оцінки попиту та пропозицій для своєчасного надання туристичних послуг

за врахування сезонності. Потребують поглиблено-го дослідження проблеми вирішення методичних засад системи забезпечення інформаційної підтримки логістичного обслуговування, управління взаємодією при розв'язанні задачі оптимізації процесів у сфері туристичного бізнесу.

Метою статті є розроблення системи інформаційно-аналітичного прогнозування туристичних потоків та логістичних аспектів математичного моделювання рівня замовлень туристичних послуг за врахування сезонності.

Виклад основного матеріалу. При прогнозуванні та плануванні діяльності туристичних фірм доцільно використовувати Інтернет-технології. Винятково важливе значення для розвитку туристичної галузі Полтавщини має структура регіональної індустрії гостинності, що має можливість надавати послуги з проживання та використовуватись для оздоровлення різних категорій населення. У її складі: підприємства з розміщення туристів ЗАТ «Полтаватурист», санаторно-оздоровчі заклади ЗАТ «Миргородкурорт» та об'єднання «Полтавасільгоспоздоровниця», санаторії, санаторії-профілакторії, готелі, мотелі, кемпінги різних форм власності, агротуристичні господарства. Так, до підприємств з розміщення туристів в ЗАТ «Полтаватурист» належать: пансіонат «Кротенківський», турбаза «Нові Санжари», турбаза «Сонячна» (с. Липове Глобинського району), тур комплекс «Турист» (м. Полтава), тур готель «Кремін» (м. Кременчук).

Динамічний розвиток Інтернет-економіки впливає на конкурентоспроможність туристичного бізнесу Полтавщини. Використання інформаційно-пошукової системи «ТУРИ» (www.tury.in.ua) дозволяє швидко бронювати тури в багатьох країнах. За використання інформаційно-пошукової системи об'єднуються пропозиції туроператорів в єдиному інформаційному просторі для тур агентств і туристів. В системі представлена різнобічна інформація туристичного ринку стосовно цін на тури, місць в готелях, агротуристичних господарствах, логістичної складової, широкого спектру віз, карт, схем, екскурсій, фотогалерей.

Проведення досліджень інтенсивності туристичного руху, прогнозування логістичної складової туристичних потоків, визначення туристичних маршрутів, розроблення схем розташування об'єктів туристичної інфраструктури на маршрутах повинно здійснюватися за міжнародними стандартами. Для нашої країни характерна технологічна відсталість галузі. Практично не застосовуються туристичні технології, які в розвинутих країнах набули ознак повсякденного вжитку: електронні інформаційні довідники щодо готелів, логістики транспортних маршрутів і туристичних фірм з переліком і вартістю послуг, які ними надаються. У світі практично всі довідники з туризму випускаються в електронному, а більшість — у Internet-

форматах, що дає змогу їх користувачам бронювати місця в готелях і на транспорті у режимі реального часу — «on-line» [5, 6]. Останнім часом в галузі логістики та інформаційних технологій країни спостерігається значне поживлення. Доцільно активно використовувати можливості Інтернет-технологій для наближення до виходу на світовий рівень обслуговування клієнтів.

На практиці майже завжди замість детермінованої моделі економічно вигідних обсягів туристичних послуг та логістики обслуговування доводиться користуватися її модифікованим варіантом, що дозволяє врахувати імовірний характер попиту. Метод аналізу задачі визначення економічно оптимальних обсягів туристичних послуг та їх логістичного обслуговування узагальнюється на випадок, коли попит носить стохастичний характер. Багато підприємств з логістики туристів при прийнятті управлінських рішень стосовно оптимізації запасів туристичних послуг розглядають час як безперервну зміну. Разом з тим, витрати, пов'язані з реалізацією замовлення на своєчасне розміщення туристів, і витрати на утримання запасів послуг передбачаються стаціонарними [2]:

$$c(x) = \begin{cases} 0, & \text{при } x = 0 \\ k + cx, & \text{при } x \geq 0 \end{cases} \quad (1)$$

де $c(x)$ — витрати, що пов'язані з реалізацією замовлення; k — накладні витрати ($k \geq 0$); c — вартість туристичних послуг ($c \geq 0$).

Заявки від клієнтів, що надходять в момент часу, коли можливості (запаси) на підприємстві щодо розміщення туристів відсутні, відкладаються в портфель невиконаних замовлень і з часом задовольняються. Штрафні витрати $P > 0$ стаціонарні й пропорційні обсягу портфелю невиконаних замовлень станом на момент надходження заявки (тобто на момент чергового замовлення). Управлінське рішення полягає в обґрунтуванні мінімального значення середніх витрат за одиницю часу (найчастіше на тиждень). Введемо наступні позначення: M — об'єм туристичних послуг на розміщення (користується попитом у клієнтів впродовж одиничного відрізка часу); L — інтервал упередження, тобто тривалість відрізка часу від моменту розміщення замовлення до моменту задоволення туристичних послуг; M_L — об'єм туристичних послуг на розміщення, які користуються попитом у туристів впродовж відрізка часу L . При цьому значення L є фіксованим і наперед відомим.

Оскільки «математичне очікування суми деяких величин завжди дорівнює сумі математичних очікувань цих величин» [2, с. 238]:

$$M_L = ML \quad (2)$$

Для підприємств по розміщенню та логістиці туристів характерна ситуація, коли $L > 0$. Позначимо через q_L фактичний обсяг попиту в інтер-

валі між моментом розміщення замовлення на туристичні послуги і часом його виконання. Даний інтервал є інтервалом упередження. Значення випадкової змінної q_i нерідко може перевищити рівень наявних можливостей (запасів) з надання туристичних послуг по розміщенню на початку інтервалу упередження. Таким чином, можлива ситуація, коли необхідно буде піти на відстрочку виконання замовлень.

В процесі аналізу важливо врахувати економічну взаємозалежність між критичним рівнем можливостей (запасів) з обслуговування та логістики (S) і об'ємом замовлення на прийом чергової групи туристів (Q). Так, якщо значення S зберігати фіксованими, а значення Q збільшувати, то складова середніх витрат, обумовлених штрафними витратами, зменшується. Пояснюється це тим, що скорочується число поповнень запасів місць на обслуговування туристів і відповідно зменшується частота виникнення таких ситуацій, коли потрібна кількість місць на розміщення на підприємстві з обслуговування відсутня. Таким чином, середнє значення витрат можна скоротити за рахунок збільшення Q в порівнянні з оптимальним значенням цього параметру, що розраховується за формулою Уілсона [2]:

$$Q = (2kM/h)^{1/2} \quad (3)$$

Так само економія коштів може бути досягнута за рахунок подальшого зменшення критичного рівня S . Вартість утримання одиниці туристичної послуги впродовж одиничного відрізка часу позначається h .

При опрацюванні моделі з режимом безперервного контролю рівня запасів місць з розміщення та логістики туристів визначається вид цільової функції тобто відповідність критерію ефективності. В подальшому необхідно оптимізувати значення цільової функції шляхом належного вибору значень S і Q . При виборі припущень в першу чергу намагаємося спростити як математичну сторону режиму безперервного контролю оптимальних значень з надання туристичних послуг і величини замовлення на розміщення та логістику туристів, так і практичну стосовно ефективного засобу обґрунтування управлінських рішень контролю рівня можливостей з надання туристичних послуг. У момент, який безпосередньо передую черговому поповненню, рівень можливостей надання туристичних послуг складає $S - q_i$, а зразу після надходження поповнення $S - q_i + Q$ тобто ця величина не може бути менша S . Тому в будь-який момент часу число замовлень, які знаходяться в процесі реалізації з надання туристичних послуг та їх логістики, не може перевищувати одного. На будь-якому часовому інтервалі T розподіл ймовірностей для рівнів попиту туристичних послуг впродовж T повинен бути пуасонівським

і характеризуватися єдиним параметром MT [2], який дорівнює одночасно і середньому значенню попиту з відповідною дисперсією. В практичній діяльності підприємств з надання туристичних послуг рідко мають місце випадки, коли середнє значення і дисперсія попиту співпадають за своїм значенням. Найчастіше дисперсія у декілька раз перевищує середнє значення. Запропоновані припущення дозволяють використовувати у всіх обчислювальних процедурах розподіл ймовірностей q_i довільного виду. Наведена модель, незважаючи на деяку внутрішню суперечливість, часто виявляється вдалим наближенням до реальної роботи підприємств з розміщення і логістики туристів та надання послуг, особливо щодо оптимізації рівня замовлень туристичних послуг, наприклад, в турготелі «Кремінь». Чисельність туристичних груп при логістичному обслуговуванні вітчизняними туроператорами повинна відповідати місткості туристичного автобуса, що враховується при розміщенні туристів.

Пріоритетним напрямком сталого розвитку сільських територій Полтавщини повинен стати «зелений» туризм, що пов'язується з диверсифікацією підприємницької діяльності на селі для збільшення доходів населення. На території багатьох потенційно привабливих для розвитку агротуризму сільських рад є родини, які готові приймати туристів з порівняно високим рівнем сервісу. За визначенням спеціалістів область віднесена до пріоритетних районів для розвитку «зеленого» туризму з використанням сільських садиб. Нами проведено маркетинговий аналіз з використанням думки експертів щодо готовності цільової аудиторії до споживання послуг «зеленого» туризму. Об'єкт дослідження — міські жителі центральних областей України. З метою визначення смаків фактичних і потенційних споживачів «зеленого» туризму проведено репрезентативне опитування стосовно отримання додаткових послуг агроосель, результати якого наведено в табл. 1.

Особливе місце серед чинників впливу на розвиток «зеленого» туризму займає фактор сезонності. Обсяг туристичної діяльності в сільській місцевості має суттєві коливання в залежності від сезону та погодних умов [1, 3].

За використання математичних методів стосовно відповідної спрямованості стратегічної поведінки агрооселі можна наблизитися до отримання максимального прибутку для умов реальної діяльності. Агротуризм може розвиватися паралельно з основною для фермерів — сільськогосподарською діяльністю з отриманням додаткових доходів. Стратегія поведінки на ринку послуг «зеленого» туризму за умов невизначеності зменшує вплив фактора випадковості, що дозволяє із значною ймовірністю прогнозувати отримання прибутку для конкретної агрооселі. Пік попиту на маршрутно-

Таблиця 1

Додаткові послуги агроосель за видами «зеленого» туризму, %

Послуги	Етнографічний	Спортивний	Екологічний	Санаторно-оздоровчий	Маршрутно-пізнавальний
Харчування	18,5	15,5	17,5	20,5	18,0
Проживання та супутній сервіс	17,0	17,5	17,0	15,0	15,0
Рибальство	3,5	17,0	14,5	8,5	4,5
Екскурсії по заповідних місцях області	30,5	2,5	13,5	15,5	25,5
Кінні прогулянки	8,5	12,5	9,5	4,5	10,5
Збирання ягід, грибів, лікувальних трав	5,5	2,5	15,5	12,5	15,5
Оренда велосипедів, човнів	2,5	18,5	5,5	16,0	9,0
Заняття народними ремеслами	10,5	0,5	1,5	2,5	0,5
Полювання	0,5	12,5	2,5	0,5	0,5
Заняття землеробством	2,5	0,5	2,0	4,0	0,5
Догляд за худобою	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5
Всього:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: авторська розробка

пізнавальну, етнографічну та екологічну послуги «зеленого» туризму припадає на весняно-літній період, на санаторно-оздоровчий та спортивний види — осінньо-зимовий період. В матричних іграх приймають участь два гравці з протилежними інтересами [6]. Дії кожного гравця спрямовані на збільшення виграшу (зменшення програшу). В деяких задачах, що приводяться до ігрових, має місце невизначеність обумовлена відсутністю інформації щодо впливу сезонності та умов погоди особливо стосовно послуг «зеленого» туризму. Такі умови залежать не від свідомих дій другого гравця, а від об'єктивної дійсності й називаються іграми з «природою» [6]. Людина в іграх з «природою» намагається діяти обачно, а гравець «природа» діє випадково. В зв'язку з цим великий інтерес для туристичних організацій та об'єднань агроосель викликає опрацювання оптимальної стратегії в перехідні періоди надання послуг «зеленого» туризму.

Умови гри задаються матрицею $(a_{ij})_{m \times n}$ [6]. Хай гравець в особі керівництва туристичного об'єднання A має стратегії $A_1, A_2, \dots, A_m$, а природа — стани $B_1, B_2, \dots, B_n$. Найбільш простою є ситуація, коли відома імовірність p_j кожного стану природи B_j . При цьому, якщо враховані усі можливі випадки, то

$$p_1 + p_2 + \dots + p_j + \dots + p_n = 1. \quad (3)$$

Якщо гравець A вибирає чисту стратегію A , то математичне очікування виграшу складе

$$p_1 a_{i1} + p_2 a_{i2} + \dots + p_n a_{in}. \quad (4)$$

Найбільш вигідною буде така стратегія, за якої досягається

$$\max_i (p_1 a_{i1} + p_2 a_{i2} + \dots + p_n a_{in}). \quad (5)$$

Якщо інформації стосовно стану природи мало, то можна скористатися принципом недостатньої

підстави Лапласа [7], згідно якого можна уважати, що усі стани природи рівно імовірні

$$\max_i (a_{i1}, a_{i2} + \dots + a_{in}) / n, \quad (6)$$

тобто стратегію, для якої середнє арифметичне елементів відповідного рядка максимальне. Для умов роботи об'єднання агроосель витрати за грудень-лютий на надання послуги іноземним в'їзним туристам складають 340 грн., а внутрішнім — 225 грн. за добу. За даними спостережень, що проведені працівниками служби маркетингу Полтавського регіонального відділення Спілки сприяння розвитку сільського «зеленого» туризму за останні роки, встановлено, що об'єднання агроосель району може реалізувати за три місяці в умовах теплої погоди тур послуги і логістичне обслуговування для 100 іноземних і 600 внутрішніх туристів; а в умовах холодної погоди — 50 іноземних та 1000 внутрішніх туристів. У зв'язку з можливими змінами погоди необхідно визначити стратегію об'єднання агроосель району у наданні тур послуг, що забезпечує максимальний дохід від реалізації послуг при ціні в розрахунку на одного іноземного туриста 450 грн. та внутрішнього — 300 грн. на добу.

Об'єднання агроосель району має у своєму розпорядженні дві стратегії: A_1 — у цьому році буде тепла погода; A_2 — погода буде холодна. Якщо об'єднання агроосель прийме стратегію A_1 і дійсно буде тепла погода (стратегія природи B_1), то тур послуги будуть повністю реалізовані й дохід складе:

$$100 \text{ тур. } (450 - 340) + 600 \text{ тур. } (300 - 225) = 56 \text{ тис. грн.}$$

За умови холодної погоди (стратегія природи B_2) тур послуги для внутрішніх туристів будуть реалізовані повністю, а послуги для іноземних туристів тільки в обсязі для 50 осіб із значним

залишком не реалізованих туристичних послуг.
Об'єднання агроосель району отримає дохід:

$$50 \text{ тур. } (450 - 340) + 600 \text{ тур. } (300 - 225) - 75 (100 - 50) = 46,75 \text{ тис. грн.}$$

Аналогічно, якщо об'єднання агроосель району прийме стратегію A_2 і в дійсності буде холодна погода, то дохід складе:

$$50 \text{ тур. } (450 - 340) + 1000 \text{ тур. } (300 - 225) = 80,50 \text{ тис. грн.}$$

За теплої погоди дохід складе:

$$50 \text{ тур. } (450 - 340) + 600 \text{ тур. } (300 - 225) - 75 (1000 - 600) = 20,50 \text{ тис. грн.}$$

Об'єднання агроосель району і погоду (попит покупців турів) розглянемо як двох гравців і отримаємо платіжну матрицю

	B_1	B_2
A_1	56000	46750
A_2	20500	80500

$$\alpha = \max (46750, 20500) = 20500 \text{ грн.}$$

$$\beta = \min (56000, 80500) = 56000 \text{ грн.}$$

Ціна гри знаходиться в діапазоні
 $20500 \text{ грн.} \leq v \leq 56000 \text{ грн.}$

Із платіжної матриці видно, що за усіх умов дохід об'єднання агроосель району буде не меншим 20500 грн. Проте якщо погодні умови співпадуть з вибраною стратегією, то дохід об'єднання агроосель району складе 56000 грн., тобто набагато більше.

Позначимо імовірність застосування об'єднанням агроосель стратегії $A_1 - x_1$, $A_2 - x_2$, причому $x_1 = 1 - x_2$. При вирішенні гри графічним методом отримали: $\bar{x}_{opt} = (0,85; 0,15)$. За такого співвідношення ціна гри

$$v = (80,50 \times 0,15 + 30 \times 0,85) = 51,813 \text{ тис. грн.}$$

Оптимальний план надання тур послуг компанії-єю складе:

$$0,85 (100 \text{ тур.}; 600 \text{ тур.}) + 0,15 (50 \text{ тур.}; 1000 \text{ тур.}) = (93; 660 \text{ тур.}).$$

Таким чином, компанії доцільно планувати надання тур послуг та логістичного обслуговування в продовж трьох зимових місяців 93 туристам іноземним і 660 туристам внутрішнім, тоді за будь-якої погоди дохід складе не менше 51,813 тис. грн. За відсутності можливості змінити план надання тур послуг для визначення оптимальної стратегії об'єднанню агроосель району доцільно скористатися критерієм «погода». При використанні критеріїв «природи» об'єднанню агроосель району доцільно

застосовувати стратегію A_2 . За відомого розподілу ймовірностей різного стану природи критерієм прийняття рішення виступає максимум математичного очікування виграшу. Результати дослідження засвідчили, що туристичному об'єднанню агроосель району доцільно використати стратегію A_2 , тобто планувати виробництво з орієнтацією на холодну погоду. Регіон характеризується розвитком тваринництва, що спонукає фермерів розширяти органічне землеробство, як важливий чинник оздоровлення широких верств населення, залучати до відпочинку зарубіжних туристів за любых погодних умов.

Висновки та перспективи подальших досліджень. При вирішенні практичних задач, коли здійснюється пошук оптимальної стратегії регулювання замовлень на надання туристичних послуг за врахування логістичної складової, враховуються поточні значення наведених в моделі економічних показників. В більшості систем управління запасами замовлень на надання туристичних послуг та логістичного обслуговування в тур готелі «Кремень» кожна із стратегій повинна переглядатися з урахуванням нових даних не частіше одного разу за півроку. Власники готелів та пансіонатів повинні делегувати функцію залучення клієнтів крупним туроператорам, що дозволить гарантувати стабільне завантаження місць для розміщення та логістичне обслуговування туристів через власну мережу тур агентів. Використання Інтернет-маркетингу в управлінні туристичним бізнесом збільшує конкурентоздатність за рахунок підвищення адаптованості до змін ринкової кон'юнктури. Туристсько-інформаційні центри повинні стати елементами системи управління сферою туризму у сільській місцевості. Автоматизація управління туристичними підприємствами з використанням інформаційно-пошукової системи підвищить ефективність фірми за рахунок забезпечення туроператорів оперативною інформацією на основі єдиного банку даних. Витрати на ведення діловодства зменшаться за рахунок автоматизації процесів обробки інформації та спрощення доступу туроператора потрібних даних. За використання Інтернет-маркетингу зміниться характер праці туроператорів внаслідок звільнення від рутинної роботи та зосередження на виконанні професійно важливих обов'язків. За освоєння віртуального простору з'являються нові методи та форми ведення туристичного бізнесу і логістики обслуговування споживачів за врахування сезонності.

Література

1. Бабарицька В.К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи. Сервісне забезпечення тур продукту. Київ : Альтерпрес. 2008. 286 с.
2. Барвінський А.Ф. Математичне програмування : Навч. посібник / А.Ф. Барвінський, І.Я. Олексів, З.І. Крупна, І.О. Бобик, І.І. Демків, Р.І. Квіт, В.В. Кісілевич. Львів : Націон. Університет «Львівська політехніка». Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ +», 2014. 448 с.
3. *Державна служба курортів і туризму України: вебсайт*. URL: <http://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 07.06.2023).
4. Дорожкіна Г.М. Розробка стратегії туристичної компанії з урахуванням сезонності споживчого ринку послуг. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2013. Вип. 2 (79). С. 170–174.
5. Дубовик О.В. Управління маркетинговими дослідженнями у процесі формування конкурентних переваг : монографія. Л. : ЛБІ НБУ, 2005. 230 с.
6. Кучма М.І. Математичне програмування: приклади і задачі : навч. посібник. Львів : Новий світ-2000, 2006. 344 с.
7. Литовченко І.Л. Методологічні аспекти Інтернет-маркетингу. Київ : Наукова думка, 2009. 194 с.
8. Ткаченко Т.І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ : КНТЕУ, 2006. 537 с.
9. Хоменко Л., Водолазська О., Онищенко О. Оптимізація матеріальних запасів на сучасному підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2022. № 3. С. 227–233.
10. Beech J., Chadwick S. The business of Tourism. *Paperback*. 2005. 608 p.
11. Pochtovyuk A., Semenikhina V., Onyshchenko O., Ruban B. The formation and development of social responsibility of business: Ukrainian experience in a context of decentralization. *SHS Web of Conferences*. 2019. Vol. 61. 201961, 01018. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196101018>.
12. Кулик В.А., Онищенко О.В. Транспортно-логістичний кластер: формування, функціонування, аналіз діяльності: монографія. Кременчук : «Кременчуцька міська друкарня», 2016. 228 с.

References

1. Babarytska V.K. Menedzhment turyzmu. Turopereitynh. Poniatiiino-terminolohichni osnovy. Servisne zabezpechennia tur produktu. Kyiv: Alterpres. 2008. 286 s.
2. Barvynskiy A.F. Matematychnye prohramuvannia: Navch. posibnyk / A.F. Barvynskiy, I.Ia. Oleksiv, Z.I. Krupna, I.O. Bobyk, I.I. Demkiv, R.I. Kvit, V.V. Kisilevykh. Lviv: Natsion. Universytet «Lvivska politekhnika». Informatsiino-vydavnychiy tsentr «INTELEKT +», 2014. 448 s.
3. *Derzhavna sluzhba kurortiv i turyzmu Ukrainy: vebseit*. URL: <http://www.tourism.gov.ua> (date of access: 07.06.2023).
4. Dorozhkina H.M. Rozrobka stratehii turystychnoi kompanii z urakhuvanniam sezonnosti spozhyvchoho rynku posluh. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho*. 2013. Vyp. 2 (79). S. 170–174.
5. Dubovyk O.V. Upravlinnia marketynhovymy doslidzhenniamy u protsesi formuvannia konkurentnykh perevah: monohrafiia. L.: LBI NBU, 2005. 230 s.
6. Kuchma M.I. Matematychnye prohramuvannia: pryklady i zadachi: navch. posibnyk. Lviv: Novyi svit-2000, 2006. 344 s.
7. Lytovchenko I.L. Metodolohichni aspekty Internet-marketynhu. Kyiv: Naukova dumka, 2009. 194 s.
8. Tkachenko T.I. Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu: monohrafiia. Kyiv: KNTEU, 2006. 537 s.
9. Khomenko L., Vodolazska O., Onyshchenko O. Optyimizatsiia materialnykh zapasiv na suchasnomu pidpriemstvi. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky*. 2022. № 3. S. 227–233.
10. Beech J., Chadwick S. The business of Tourism. *Paperback*. 2005. 608 p.
11. Pochtovyuk A., Semenikhina V., Onyshchenko O., Ruban B. The formation and development of social responsibility of business: Ukrainian experience in a context of decentralization. *SHS Web of Conferences*. 2019. Vol. 61. 201961, 01018. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196101018>.
12. Kulyk V.A., Onyshchenko O.V. Transportno-lohistychnyi klaster: formuvannia, funktsionuvannia, analiz diialnosti: monohrafiia. Kremenchuk: «Kremenchutska miska drukarnia», 2016. 228 s.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 3 (83)

1 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2024

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 30.03.2024. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 14,42. 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.