УКРАЇНСЬКА ІНЖЕНЕРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

За редакцією
доктора економічних наук, професора
В. В. Прохорової

УДК 338.2

П74

Рекомендоване до видання рішенням вченої ради
Української інженерно-педагогічної академії
(Протокол № 6 від 21.02.2023 р.)

КУЗЬМІН Олег Євгенович – д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів;
СМЕРІЧЕВСЬКИЙ Сергій Францович – д.е.н., професор, Національний авіаційний університет, м. Київ;
ХАУСТОВА Вікторія Євгенівна – д.е.н., професор, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків.

П 74 Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. – 420 с.

ISBN 978-617-7497-48-1

В колективній монографії розглядаються питання трансформації сучасної економіки в умовах макроекономічної стабілізації, сучасного управлінського інструментарію розвитку в умовах інноваційної економіки, інтелектуалізації управління стійким розвитком в умовах соціально-орієнтованої економіки, стратегії формування сучасних напрямів розвитку економічних систем, інноваційні практики цифровізації бізнес середовища.

Колективна монографія розрахована на фахівців, науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів економічних спеціальностей.

Опубліковані матеріали відображають власну думку авторів, яка може не збігатися з позицією редакції та носити дискусійний характер. За зміст матеріалів відповідальність несуть автори.

УДК 338.2

© Прохорова В. В., 2023.
© Українська інженерно-педагогічна академія, 2023.
©Видавець Іванченко І. С., 2023.

ISBN 978-617-7497-48-1

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 5
РОЗДІЛ 1. ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ 7
1.1. Resource provision of implementation of the advantages of the green economy in the period of globalization ***Arefieva O. V., Arefiev S. O.*** 7
1.2. Approaches to the formation of a new model of the circular economy ***Shkurenko O. V., Slastianykova V. I.*** 16
1.3. Reindustrialization of the industry in the conditions of European integration ***Yukhman Y. V., ShcherbynaY. V., Korzh B. R.*** 23
1.4. Концептуальні основи формування стратегії розвитку вітчизняної економіки в умовах динамічності глобального економічного простору ***Каличева Н. Є.*** 34
1.5. Маркетингова концепція формування системи продовольчого забезпечення країни ***Павловська І. Г.*** 50
1.6. Регулювання фармацевтичного ринку України на основі імплементації ефективних механізмів забезпечення якості лікарських засобів ***Проценко В. М.*** 77
1.7. Становлення моделі економічного розвитку України у повоєнний час: теоретико-прикладний аспект ***Ус Ю. В., Токарєв В. В.*** 87
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ 95
2.1. Cluster as a development and crisis prevention tool ***Miahkykh I.M., Shkoda M. S.*** 95
2.2. Інноваційний потенціал суб'єктів підприємництва в умовах глобальних трансформацій ***Дуднєва Ю. Е., Христофоров Г. К.*** 102
2.3. Форсайт-технології в інноваційно-орієнтованому розвитку підприємств в умовах цифрової економіки ***Колещук О. Я., Ємельянов О. Ю.*** 110
2.4. Інноваційні зміни в роботі пасажирських залізничних перевезень та організаційній структурі управління ними ***Матусевич О. О.*** 127
2.5. Бізнес-стимулятори в економічному середовищі: актуальність інституції як феномена ***Сластяникова А. І., Сорокін С. А.*** 152
2.6. Роль бізнес планування у діяльності підприємства ***Федорова Ю. В., Овчаренко М. В.*** 158
РОЗДІЛ 3. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ 166
3.1. Managing the development of professional education in the conditions of market transformation ***Yelnikova G. V., Sukhoverkhova O.P.*** 166
3.2. Кадровий потенціал підприємства: зовнішні та внутрішні фактори формування та розвитку ***Васильєва М. О., Компанієць О. О.*** 177
3.3. Інтелектуальна культура у контексті інтелектуалізації управління стійким розвитком ***Захарчин Г. М.*** 185

3.4. Сучасні вимоги до керівника підприємства критичної та соціально значущої інфраструктури ***Кір'ян О. І.*** 201
3.5. Інтелектуалізація управління та реструктуризація бізнесу в практиці закордонних компаній ***Мних О. Б.*** 218
3.6. Актуальність професійного розвитку персоналу на підприємстві: теоретичний аспект ***Обидєннова Т. С., Лещенко А. І.*** 228
3.7. Ефективність методів прийняття управлінських рішень при формуванні кадрового потенціалу ***Обидєннова Т. С., Черноус І. О.*** 236
РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ 244
4.1. Sustainable development of the organizational structure of a large-scale economic production system based on the theory of life cycles ***Shmatko N. M., Karminska-Bielobrova M. V.*** 244
4.2. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності ***Дем'яненко Т. І., Янчак С. О.*** 255
4.3. Альтернативність формування стратегічної платформи розвитку підприємств в умовах євроінтеграції ***Залуцька Х. Я., Сластьяникова К. І.*** 262
4.4. Особливості організації транспортно-технологічних схем в ланцюгах постачання за участю логістичних операторів ***Корнійко Я. Р.*** 273
4.5. Соціо-еколого-економічні виклики в системі економіки сталого розвитку ***Костюк О. С.*** 291
4.6. Формування адаптаційного потенціалу транспортних підприємств ***Кравченко О. А.*** 298
4.7. Концептуалізація стратегії післявоєнного відновлення внутрішнього ринку України ***Свидрук І. І., Ільчишин С. М., Далик В. П.*** 307
РОЗДІЛ 5. ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ 321
5.1. Information support of marketing activities of integrated business structures (IBS) ***Miahkykh I.M., Shkoda M. S.*** 321
5.2. Блокчейн-технології: перспективи використання у світовій економіці ***Бабенко В. О.*** 327
5.3. Фінансові домінанти сучасної моделі економічної безпеки бізнес-структур в умовах розвитку цифрових інновацій ***Божанова О. В.*** 351
5.4. Розвиток глобальної конкурентоспороможності на ринку високих технологій ***Зайцева А. С.*** 365
5.5. Актуальність процесу інформаційно-економічної взаємодії в розвитку сучасних промислових підприємств ***Прохорова В. В., Чобіток І. О.*** 379
5.6. Цифровізація управління на макрорівні ***Прохорова В. В., Бабічев А. В., Янчак Ю. О.*** 387
5.7. Перспективи використання штучного інтелекту в бізнес-аналітиці ***Чемчикаленко Р. А., Шелест О. Л.*** 394
5.8. Аксіологія процесу цифровізації в розвитку інтернет-маркетингу на підприємствах ***Чобіток В. І., Бобринцев П. В.*** 409

ПЕРЕДМОВА

Наука має бути найвищим втіленням вітчизни, бо з усіх народів першим завжди буде той, який випередить інші в галузі думки та розумової діяльності.

Л. Пастер

Потужні трансформаційні зміни впливають на національні економіки країн, зумовлюють їх внутрішню та зовнішню політику, генерують суперечності та проблеми, як екзогенного, так і ендогенного походження. Вплив глобалізаційних процесів зумовлює необхідність нових теоретичних підходів для обґрунтування структурної трансформації моделі розвитку економіки країни.

Зазначені економічні та соціальні трансформації є результатом свідомої, цілеспрямованої діяльності людей і протидії різних соціальних сил, що проявляється у наявності ряду суперечностей суспільно-економічного розвитку на етапі його глобалізації.

Сучасний етап розвитку світової економіки являє собою початок складного і тривалого періоду усунення диспропорцій у масштабах як глобальної, так і національних економік. Шляхом відновлення пріоритету розвитку реального сектору економіки на новій технологічній основі відбувається зміна глобальної господарської моделі, яка дає шанс подолати негативні наслідки кризових явищ.

Україна відчула вплив глобальних трансформацій вже з перших років незалежності, коли її економічна сфера та суспільство стали відкритими для світу.

Модель розвитку України на сьогодні характеризується значними деформаціями економіки: фрагментацією технологічного простору, надлишковою соціальною диференціацією, зростанням безробіття, зменшенням чисельності населення, техногенним перевантаженням і деградацією довкілля, зменшенням обсягів внутрішнього національного ринку, високим рівнем тіньової економіки, наявністю корупції тощо. Все це свідчить про структурні диспропорції в економіці України. Вітчизняна економіка повинна орієнтуватися на побудову моделі розвитку в її сучасному загальнонауковому розумінні з урахуванням національних особливостей, світових тенденцій розвитку міжнародних інвестиційних потоків.

Усе це формує необхідність більш детального дослідження сутності процесів структурних трансформацій національної економіки та процесів, які їх супроводжують, визначення основних форм адаптації моделей розвитку економічних агентів до реалій сьогодення.

Необхідність вирішення зазначених питань пов’язана з проблемою формування механізму структурної трансформації економіки України, розвитком економічного середовища суб’єктів господарювання в умовах інтеграції національної економіки до глобальної економічної системи, що

визначає актуальність тематики дослідження та зумовлює мету написання монографії.

Для досягнення поставленої мети у монографії поставлено та вирішено наступні завдання: досліджено трансформаційні процеси в сучасній економіці в умовах макроекономічної стабілізації; розроблено складові управлінського інструментарію розвитку в умовах інноваційної економіки; розглянуто проблематику інтелектуалізації управління стійким розвитком в умовах соціально-орієнтованої економіки; досліджено стратегії формування сучасних напрямів розвитку економічних систем та інноваційні практики цифровізації бізнес-середовища.

Колектив авторів висловлює подяку рецензентам монографії: доктору економічних наук, професору, директору інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» ***Кузьміну Олегу Євгеновичу***; доктору економічних наук, професору, декану факультету економіки та бізнес-адміністрування Національного авіаційного університету ***Смерічевському Сергію Францовичу***; доктору економічних наук, професору, директору науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України ***Хаустовій Вікторії Євгенівні***.

Окрему подяку авторський колектив висловлює ректору Української інженерно-педагогічної академії, доктору педагогічних наук, професору ***Коваленко Олені Едуардівні***.

P.S. Враховуючи сучасні військово-історичні події, які відбуваються в Україні, дякуємо всім авторам, які в такий надзвичайно важкий час взяли участь у роботі над цією монографією.

Сподіваємося на активне післявоєнне відновлення нашої країни на основі інноваційного розвитку, пишаємося героїзмом української нації, бойовим духом наших захисників і захисниць.

Дякуємо за допомогу та підтримку іноземним партнерам.

Віримо в перемогу та кожен день наближаємо її своєю працею.

З повагою до наукової спільноти, Вікторія Прохорова.

РОЗДІЛ 1. ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

1.1. RESOURCE PROVISION OF IMPLEMENTATION OF THE ADVANTAGES OF THE GREEN ECONOMY IN THE PERIOD OF GLOBALIZATION

Arefieva O. V.
Doctor of Economic Sciences, Professor, National Aviation University, Kyiv
Arefiev S. O.
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, National Aviation University, Kyiv

The development of market relations in Ukraine has led to the creation of an effective competitive environment in all sectors of the economy, and further economic development requires a radical transformation of the existing economic system. The successful functioning of enterprises in the conditions of a changing external environment largely depends on the efficiency of the resource provision system, including its individual types. It is they who ensure the realization of the advantages of the "green" economy, which has high adaptability to socio-economic changes and market shocks, especially in the period of globalization. The process of implementing the green economy concept covers the key stages of achieving environmental and economic goals, in particular, the transition to a new economic paradigm and the implementation of the main principles of sustainable development. National economies in the near future will have to gradually replace the brown industrial economy with a new green economy, ensuring national security and taking into account the modern environmental requirements of the international community.

The main reason green economy and development are difficult to integrate in a natural way lies in environmental externalities, i.e. the inability of economic activity to automatically reflect the positive and negative aspects of the environment in operating costs and profits. Such externalities are difficult to eliminate even with the help of the property rights theorem proposed by the economist Coase, and there are both market failures and "Coase failures".

Green externalities go beyond externalities in classical economics and include three main aspects:

1. External effects from agent to agent (public goods).

These features have the effects of externalities discussed in classical economic theory, that is, the spread of effects on behavior, the non-exclusive nature of the use of public goods: the beneficiaries have a clear goal of their activity, and other free participants cannot be excluded, etc. Marginal costs of economic activity are equal to zero, that is, it acts as a non-competitive characteristic; increasing the number of service facilities does not increase the cost of services.

Furthermore, if the beneficiaries or victims of the activity are non-human entities, such as ecosystems, they cannot interact with humans in the process of

reproduction and therefore cannot be affected by the definition of property rights. Externalities occur when the costs of regulating a behavioral activity are too high or when it is difficult to quantify the consequences of that activity.

2. Intercyclical externalities.

When the effects of an activity appear with an apparent delay, such as when agriculture destroys local plant ecosystems, causing soil erosion or climate change, the process may take years, or even hundreds or thousands of years, to become apparent, and external costs and benefits may not be reflected directly on the subject.

3. Interregional externalities.

Environmental externalities often have interregional characteristics, for example, the relationship between upstream and downstream rivers, and resources, production, transportation and use of industrial chains can also be distributed across regions. For example, many of the world's manufactured goods today are produced in China, and the emissions and pollution they cause often fall on China, while developed countries do not bear the direct costs of using them.

"The goal of the "green economy" is to create an effective environment to promote progress in the economic and social direction. The basis for this is the minimization of the negative impact on the environment and the effective use of natural resources, while maintaining a decent standard of living of society. Such a goal can be realized by fulfilling the following goals: protecting, preserving, reproducing natural resources and preventing the irreversible loss of biological diversity by minimizing the negative anthropogenic impact on nature, preserving and reproducing green spaces, ensuring the integrity of the ecosystem, increasing the quality of natural resources, etc.; increasing resource efficiency (increasing the productivity of involvement in the economic cycle of natural resources and reducing the amount of waste by implementing a closed production cycle and, on the maximum scale, full utilization of waste), reorienting mainly to the use of renewable resources" [5]; "conduct economic development based on structural change, which will lead to an increase in the importance and weight of the "green" sector and, accordingly, reducing the "brown" sector; to ensure the social progress of the "green" segment of the economy - to create "green" jobs, to contribute to the growth of society's income, which is obtained through its employment in the "green" sector of the economy, to improve the quality of goods and services due to the entry into the market of "green" goods, etc. 10].

Now is the time to introduce a new concept of green economy in Ukraine, which is associated with difficult socio-economic conditions, low level of environmental quality in most regions, dependence on external resource and energy markets, low energy efficiency of domestic industry and deterioration of health and quality of life citizens. Interdependence and interdependence of resource provision and "green economy" require a paradigm shift regarding the efficiency of resource use and the possibility of using the principle of circularity as the basis for decision-making from the standpoint of renewables without harming the environment and reducing economic indicators.

Therefore, the development strategies of all levels of the national economy must be integrated with the goals of business processes of each of them in order to

create additional advantages through the effective use of renewable and non-renewable resources.

"Green" economy requires well-established and effective functioning of three main factors of sustainable development - social, economic and environmental. It is worth emphasizing that the efforts made by all participants to transition to a "green" economy must combine the need for profit in the short and medium term, as well as determine the long-term systemic transformation. Economic growth is key to providing the resources and guaranteeing social protection and justice that are needed to finance actions and develop capacity aimed at transitioning to a "green" economy [8].

The development of measures for the use of the aggregate resource potential should be based on the value and quality of all types of resources, the interdependent formation of the company's material resources together with intellectual assets, which will create additional economic advantages and contribute to the greening of the economy.

The implementation of the "green" economy model includes increasing the role of state and interstate bodies in economic and environmental regulation, the interaction of the state and business, creating conditions for business development based on new environmental standards and technologies, state support for socially and environmentally responsible business, stimulating the activities of non-commercial environmental organizations and associations, creating conditions for the development of national environmental culture and promoting initiatives regarding environmental safety and environmental protection.

"Back in 2000, Germany used such a financial instrument to support solar energy as an electricity tariff, which today we know as a "green tariff", for photovoltaic cells, at the level of 0.5 euros/kWh. In addition, a significant contribution to the development of RES in Germany was made through the support of small farms. Special attention should be paid to China, which provided financial support to the maritime economy and energy industry" [12].

"On the basis of a narrow interpretation, it is rather difficult to determine the factors that influence both stimulators and destimulators of the activation of both social responsibility of business and components of the optimization of the characteristics of the green economy. At the same time, it is advisable to highlight the aggregated factors determined by modern realities, namely: the process of globalization and the competition associated with it and the tendency towards its growth; increasing the size and impact of enterprises on the environment through innovative development; competition for highly qualified personnel with updated competencies; increasing the role of intangible assets (market reputation, image, brands, etc.) and intellectualization of managerial work" [3].

In our opinion, the key stage in the formation of resource provision before substantiating the strategy of sustainable development of a business entity is establishing the relationship between resources, competitive advantages and profitability.

It should be noted that organizational competence embedded in the structure, processes and culture of the company is more important for success in competition

than the possession of all valuable resources, tangible (real estate, raw materials, etc.) and intangible (reputation, image). Companies have to offer the same services as their competitors, but with the help of organizational support, they turn these services into better and cheaper ones.

Resource provision when forming a strategy for implementing the benefits of the green economy is expedient to be implemented through project management, as it allows for the harmonization of material, financial, and labor resources in time and space. It will also contribute to the optimization of production processes, communications, commercial stages and the transparency of their implementation in order to develop measures for the rational use of natural and other limited resources.

At the same time, the development of local mechanisms for the formation of a strategy for the implementation of the benefits of the green economy will contribute to increasing the level of organization of the use of existing and planned resources, and timely financial provision of competitive advantages of the business entity for a long time. This requires the development of strategies that would make the most effective use of its unique characteristics in terms of the quality and quantity of production while meeting the needs of consumers.

Table 1.1

Groups of resource provision and factors of their analysis in the context of the implementation of the enterprise development model as a prerequisite for implementation

Resource		
Market and economic	Financial and organizational	Organizational and labor
Factors of influence and analysis		
Novelty of the technical and technological base	Structure of expenses for commercial and production activities	System of organizational influences on improving production and labor
Business opportunities; maximum capacity; toolkit	Possibility of self-financing, sources of development	Staff qualifications and education, corporate culture
Technical and technological base of the enterprise and its production potential	Liquidity and solvency	Appropriateness and systematicity of training and development of managers
System for managing available and planned resources	Financial resources management system, methods of capital structure optimization	Human resources management system

Improved by the authors based on [1]

Today, employment tends to increase in industries related to the restoration of natural resources, protection and preservation of biodiversity, the production of organic products and the provision of environmental services. However, there is another point of view: investment in the "green" economy will lead to a reduction in employment in traditional industries and will require additional funding for the retraining of the unemployed and their social security." "Greening the economy" is associated with certain contradictions, such as the unpredictable number of "green " jobs, lack of qualified personnel and lack of investments. In the end, the "greening" of production is accompanied by an increase in costs, an increase in the cost of

production, a decrease in production volumes, complex processes of entry of new companies into existing markets and a decrease in the competitiveness of domestic manufacturers. In our opinion, the main goal building a green financial system is the mobilization and motivation of more social capital for investments in green industries, as well as more effective deterrence of polluting investments. Building a green financial system not only helps accelerate Ukraine's economic transition to greening, but also helps environmental protection, new energy, technological progress in the field of energy saving and other fields, should be accelerated in order to cultivate new points of economic growth, increase the potential of economic growth and attract investment.

Table 1.2

Basic principles of resource provision

Principles	Characteristic
AUTONOMY	The enterprise's ability to ensure production with resources and reduce dependence on suppliers to a minimum.
CONTINUITY	The rhythm and continuity of production is ensured and the number of downtimes is reduced.
RESPONSIBILITY	The company's resources must guarantee the fulfillment of the set goals and objectives.
ADAPTABILITY (FLEXIBILITY)	Increasing attention and response to changes in the external and internal environments.
PLANNING	The presence of a plan and a specific development program at the enterprise.
PURPOSEFULNESS	All involved resources should work only to achieve the set tasks and fulfill the set goals and tasks of functioning.
RESOURCE SAVING	The progressive direction of using the natural resource potential, which ensures the saving of natural resources and the growth of production for the same amount of used raw materials, fuel, basic and auxiliary materials.
SPACE	Creation of a functional model of the use of resources within the existing limits of production, taking into account the scale of production, its workload and the structure of accommodation.
INTEGRITY	The use of this type of resource provision, in which production waste is minimized, and there is also the possibility of repeated processing.

Improved by the authors based on [4]

In connection with significant negative changes in the surrounding natural environment in recent decades, the issues of ecology, preservation and protection of the environment are becoming more and more urgent. In particular, the issue of greening the economy has become important, since it is in the economic sphere of human activity that the environment is negatively affected by the irrational and unsustainable use of natural resources, the constant increase in production volumes and industrial facilities that do not meet environmental safety standards. In view of this situation, many countries of the world are introducing new environmentally friendly production technologies, improving resource conservation systems and developing the so-called green economy. As for Ukraine, it is only approaching these necessary changes and taking the first steps. Therefore, today it is extremely

important to study the potential, prospects and trends of the development of the "green" economy.

Yes, according to Tchaikovskaya M.A. Hlushchenko H.Yu "Having overcome the above-mentioned obstacles on the way to the introduction of a "green" economy, Ukraine should: 1) use the experience of developed European countries, which have already achieved significant success in applying the principles of ecological economy; 2) combine ecological and economic components at all levels — local, regional, national; 3) switch to energy-saving technologies; 4) stimulate the implementation of innovative developments at enterprises to reduce the resource and energy intensity of production; 5) carry out technical control, regulate the volume of emissions of harmful substances, introduce new waste disposal and processing technologies; 6) expand the use of alternative energy sources, such as small hydropower, wind, solar, bioenergy; 7) implement eco-labeling, develop organic agriculture; 8) initiate green construction, development of green transport — trolleybuses, trams, bicycles, electric cars, green tariffs for electricity" [11, p. 213]. We believe that the first stage of bringing Ukraine closer to the "green economy" at the state level should be the development of the following directives for implementation:

1. Develop a number of support incentives, including refinancing, discount, etc.

2. Guarantees and creation of a green development fund with the involvement of the government.

3. To help reduce the cost of financing green projects as an incentive for social capital.

4. Define a clear road map for the creation of a green development fund at the central and local levels of government.

5. Integrate existing energy conservation and environmental protection funds to create a national green development fund.

6. Establish policy direction for the development of local green finance, as well as encourage local authorities and social capital to jointly launch a green development fund to mobilize social capital.

7. Local self-government bodies can take measures such as liberalization of market access, price increases for public services, implementation of franchise models, fiscal and land policies.

8. Improvement of the payment and risk sharing mechanism for supporting projects invested by the Green Development Fund.

At the second stage, an important role is assigned to resource provision at the expense of the securities market in supporting "green" investments. It is required to unify the definition of "green" bonds, actively support qualified "green" companies to go public for financing and refinancing, support the development of green bond indices, green stock indices and related products, as well as gradually create and improve obligations a mandatory environmental disclosure system for listed companies and bond issuers, develop green insurance and green securities trading markets, support the development of a variety of carbon financial products, and facilitate the creation of green capital transactions, such as pollution rights, energy-

saving energy (energy rights) and water rights. Develop financing instruments based on various environmental rights and interests, such as carbon emission rights, pollutant emission rights and energy conservation (energy use rights), etc.

The third stage proposes to carry out extensive international cooperation in the field of green finance and continue to promote the concept of joint development of green finance around the world. It is possible to start cooperation within the framework of the Group of Twenty (G20). Actively and continuously promote the bilateral opening of the green securities market and improve the environmental level of foreign investments.

Socially responsible investing, which was formed as a result of awareness of the impact of business on the environment and society, should be considered one of the directions for realizing the benefits of the green economy in the period of globalization. In a broad sense, socially responsible investment is an investment in a project, the implementation of which will not only provide the investor with a certain profitability of the invested funds, but also contribute to solving social problems, strengthen environmental safety and accelerate the economic growth of the territory where the investment project is implemented. Since such investments contribute to the solution of complex problems of socio-economic development of communities and are aimed at achieving sustainable development, they are sometimes interpreted as sustainable or responsible.

At the same time, the organizational component in the formation of the strategy for realizing the benefits of the green economy takes the main place, as it is based on environmental protection measures and forms the prerequisites for the timely implementation of "green business", greening of the partnership, as well as strengthening the stimulation of all interested parties in this process. "Organizational rationalization involves transformation or changes, with the help of which the enterprise will meet the standard conditions of work (work) in this field, at the same time it makes certain improvements to increase the effectiveness of activities, filling bottlenecks. This process is carried out at those business entities that require, in terms of parameters, more complete compliance with the interests of employees, managers of all levels of management and the production and commercial process, including parties from the external environment. This makes it possible to form individual traits and connections in the organizational structure, to implement selectivity in the improvement of functions and their implementation." [2, c. 112]

At the same time, it should be noted that there are many problems in the development and transition to a "green" economy, among the main problems scientists single out the lack of internal financial resources, the absence of favorable investment conditions, the presence of economic risks of the introduction of energy-saving and zero-waste technologies, a low level of environmental awareness and others [9, p. 17].

In general, the concept of "green investment" is interpreted in different ways as subjects expand their understanding of investment areas in which they can count on long-term profits. The analysis of the essence of the economic category of "green" investments reveals the ambiguity of approaches to its interpretation and makes it possible to generalize and propose the following definition: "green" investments are

entrepreneurial capital (material, intellectual, raw materials, fixed assets and technologies) aimed at building objects and the production of products, services and technologies (assets, technologies), the ultimate goal of which is a positive impact on the environment (reduction of pollution) provided that the natural state and natural resources are restored or maintained.

"Today, income from green taxation in the general budget is the main source of financing environmental policy measures. To consider the classification of different types of green taxes, it is worth using the example of the Netherlands, where there are: fuel green tax; energy green tax; water supply green tax; green tax on groundwater; green waste tax. Austria's national strategy focuses considerable attention on the development of RES (Renewable Energy Sources). To ensure the development of this area, support programs are implemented annually, the funding of which tends to increase, so a significant jump in volumes is observed in 2020 compared to 2019, from 350 million euros under the previous program to 500 million euros" [15].

"The key to achieving the global goals of sustainable development is the transition from a brown economy characterized by high material and resource-intensive production and at the same time a low level of productivity of labor resources to a green economy based on low material and resource-intensive production and high productivity of labor resources. This is possible thanks to green growth, that is, the introduction of ecological green technologies into production processes, and the development of human capital, which is manifested in the form of increased labor productivity. The final result is the formation of a green economy, which is based on a high level of human capital, ecological production and green standards in the planning of future economic processes. The functioning of the green economy leads to the establishment of sustainable development and the fulfillment of its global goals. Summarizing the above, it can be argued that the green economy is a type of economic system based on green innovations of the sixth technological order, which must be implemented in economic processes at all levels in conditions of green growth, ensuring the effective use of natural capital, characterized by low level of material and resource intensity at the expense of increasing the level of human capital development in order to achieve the global goals of sustainable development" [6, p.26].

We believe that the primary steps on the way to the establishment of a "green economy" in Ukraine should be the following steps:

1 Strengthening awareness of the green economy.

Implement the practice of scientific development and do a good job of popularizing the green economy in the city, so that the majority of personnel and citizens can fully understand the meaning of the green economy and the importance of the development of the green economy, thereby strengthening the awareness of the green economy, clarifying the trend of its development and firm confidence in it development At the same time, create a scientific system for evaluating the green index, which should fully reflect the relevant requirements of the green economy. Reasonable guidance should be given to microeconomic actors to pay attention to pollution control and resource consumption in pursuit of economic benefits.

2 Qualitative development of green economic development planning.

Conducting a multi-aspect analysis of existing problems in current economic development, formulating appropriate plans for green economic development and perceiving this as an important development task. In conjunction with the country's future green development plan, appropriate supporting policies should be implemented to ensure the feasibility of implementing the plan. Planning steps should be purposeful, and, finally, sustainable development will be implemented.

3 Work on the development and promotion of green technologies.

Searching for new breakthroughs in green energy. Coupled with the current situation of insufficient capacity, emission reductions should shift the focus of emission reduction from stop and control as the driving force to new technologies to reduce emissions. Increase production efficiency, reduce production costs and realize improved benefits. Study of some new energy industries like thermal power etc. In conjunction with the prospects for the development of the global environmental protection industry, explore new ecological breakthroughs in industrial production and petrochemicals.

4 Determination of environmental benefits.

First, promoting structural transformations, making appropriate adjustments to growth, which will increase the share of green industries. Focusing on the development of some high-tech industries, cultural tourism industries, outsourcing industries, services, etc., in order to further transform the system into an advanced industrial structure. Make appropriate adjustments to inventories, develop high-tech production technology and integrated structure of high-quality products and industrial chain, so that the industrial structure gradually moves to high-tech means of production, high-quality added value and high-quality technology. final consumption. Make appropriate adjustments to the economic space and encourage the operation of some enterprises with the same or related industry, so that it is possible to gather to a certain extent production factors that contribute to the efficient distribution of resources and the centralized treatment of the problem of enterprise pollution.

5 Promotion of ecological consumption behavior.

To contribute to the construction of a two-oriented society. First, for public consumption, it is necessary to promote conservation, energy conservation and emission reduction, promote energy conservation and consumption reduction throughout society, and then promote the early realization of the goal of the green economy. Secondly, regarding the behavior of consumers, it is advisable at the state level to encourage the use of products produced according to ecological standards and with the possibility of secondary processing.

References:

1. Augustyn R.R. Demkiv I.O. Management of the formation of resource support for the strategic development of the enterprise. Bulletin of the Khmelnytskyi National University 2021, No. 3. WITH.

2. Arefieva O., Arefiev S. Management of organizational culture and development as the basis of stable enterprise activity. Economic Bulletin, 2020, No. 3, pp. 109-117https://doi.org/10.33271/ebdut/71.109

3. Arefieva O.V., Kovalenko N.V. Strategic orientations of socially responsible business in the conditions of the green economy. Electronic scientific publication "Adaptive management: theory and practice" Series "Economics" Issue 13 (26), 2022.

4. Vivchar O.I., Hayda N.V. Conceptual principles of economic management of resources in enterprises: safety dimension. Scientific bulletin of the Uzhgorod National University: series: International economic relations and world economy / head. ed. M.M. Palinchak – Uzhgorod: Helvetica, 2018. – Issue 19 No. Ch. 1. – P. 51–55.

5. "Green" investments in sustainable development: world experience and the Ukrainian context / Edition of the Razumkov Center Library series URL: http://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf

6. Orlovska Yu. V., Drigola K. V., Baltaksa D. G. Theoretical background of the green economy within the global paradigm of sustainable development. Economic Space No. 160, 2020. P.23-27.

7. Prokhorova, V., Chobitok, V., & Kurbel, Yu. (2020). Reengineering mechanisms in the business process management system of enterprises. Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics, 9(18).

8. Sych K.O., Bugaichuk V.V., Hrabchuk I.F. Trends and prospects for the development of the green economy in Ukraine.ECONOMY AND SOCIETY Issue # 30 / 2021

9. Skorokhod I.S., Horbach L.M. Development of the green economy in the countries of the European Union. Academic notes of the Tavri National University named after V.I. Vernadskyi. Series: Economics and management. 2019. Issue 30(69). No. 2. P. 17–21.

10. Sukhorukova, T. G. Prospects for the development of the green economy in Ukraine, Bulletin of the Economy of Transport and Industry. 2019. No. 67. P. 115-123.

11. Tchaikovska M.A. Hlushchenko G.Yu "Green economy" as a component of achieving stability in the state. Kyiv National University named after Vadym Hetman. 2016. P. 207-216.

12. Green Investment. (2021). World Green Economy Council. URL: http://wgeco.org/green-investment/

13. Kuzior, A.; Arefiev, S., Poberezhna, Z. (2023). Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 9 (1), 10-20.

14. Kuzior A., Arefieva O., VovkO., BrożekP. Innovative Development of Circular Systems While Ensuring Economic Security in the Industry. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2022, 8(3), 139.

15. The 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20S sustainable%20Development%20web.pdf

1.2. APPROACHES TO THE FORMATION OF A NEW MODEL OF THE CIRCULAR ECONOMY

Shkurenko O.V.
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, State University of Infrastructure and Technologies, Kyiv
Slastianykova V. I.
an applicant of the 1st year of the first (bachelor) level of higher education, Ukrainian engineering pedagogics academy, Kharkiv

Globalization and technological progress require more efficient supply chains, with economic, social and environmental factors becoming increasingly important. It

is possible to solve problems, in particular of an environmental nature, that arose during the industrial revolution, and with the existing model of economic development, thanks to the application of the principles and approaches of recycling logistics. Realizing the extent of the negative consequences of the existing model of economic development, it is necessary to transition to a new, modern, ecologically oriented model of a green, circular economy.

The sustainable development of the national economy requires disruptive changes and radical innovations, and the ability to ensure this in connection with the adaptation to the conditions of the circular economy becomes relevant for innovative cooperation. The integration of sustainable development and business development offered by the circular economy model is necessary.

Among the scientists who studied the essence, the main principles of the functioning of the circular economy and directions for improving waste management, we can name H. Nguyen, M. Zils, M. Stachti [1], N. Pakhomova, K. Richter, M. Vetrova [2], P. Williams [3] and many others. Theoretical and practical aspects of the "green economy" were studied by A. Cameron, S. Clouth [4], D. Pearce, A. Markandya, B. Barbier [5]. I. Zvarych [6], V. Loyko [7-8], D. Valko [9], D. Cherevatskyi, M. Soldak, O. Lyakh, Yu. Zaloznova, O. Amosha [10], who identified the main principles of sustainable development in the national economy, ecological and economic problems, and proposed ways to solve them, including through the use of best foreign practices. Waste management became the main subject of research by leading scientists V. Mishchenko, G. Vygovska [11], who studied the European experience and directions of the state policy of solid waste management.

The concept of the circular economy has become very popular since it was introduced by politicians from China and the European Union as a solution that will allow countries, firms and consumers to reduce environmental damage and close the product life cycle [12-13]. This contrasts with entrenched, intensive linear economic activity that depletes the planet's resources. The linear model began during the Industrial Revolution in the 17th century with exploitative scientific and technological innovations that ignored the limits of the environment and the long-term damage they caused to society.

The transformation of the economy is focused on the criteria of innovation, socialization, on improving the structure of the economy, on improving the quality and structure of reproduced national wealth.

Accelerating the rate of accumulation of highly intellectual human potential and expansion of highly innovative technologies for the reproduction of fixed capital by accelerating the development of the innovation process is the main tool of the new policy, which today all developed countries of the world have begun to implement, accordingly, this poses new challenges to the domestic economy, including the associated with investment support for innovative cooperation.

The main vector of the development of the economic policy of the state in the context of systemic innovative changes in the economic complex is the interaction of internal and external factors that make it possible to optimize the complex process of transformation of the existing economic system during the entry of domestic business

entities into the world market, aimed at effective management of logistics support development of innovative cooperation in the framework of the circular economy.

In order to form effective management of logistical support for the development of innovative cooperation in the framework of the circular economy, it is purposeful to use the provisions of the theory of crises and cycles, to analyze the current situation in the field of innovative processes, and to develop relevant recommendations.

It should be borne in mind that the quality of innovative development, its pace and industry structure are largely determined by the influence of the world economy and new conditions determined in advance by the process of globalization.

At the current stage in the development of the world economy, paradigm shifts are taking place: the global economy is being formed, and this is not just a new term that replaces the concept of "internationalization of economic life", but a qualitatively new process - the process of actively creating an interdependent (structurally integrated) world economy with its own autonomous mechanisms, special models of global management, multinational networks, financial neo-technologies, etc.

In these conditions, it is important to determine the limit when a state falls into the sphere of influence of a more developed state, in these conditions, a weaker state is under the influence of a stronger state with developed institutional models, this can lead to wide dependence in the future period, both economically and politically. The economic consequence of such a policy could be the complete cessation of domestic production of many goods and the transformation of the country into a producer of resources only.

The development of the circular economy significantly affects the choice of the form of innovative cooperation in the conditions of the globalization of the economy, and this process is also influenced by modern theories of foreign trade in the context of economic growth, the integration of states and individual enterprises, the development of information technologies and the creation of a single information space.

Science, innovation and the technology market today are global. Generations of technologies and technological systems periodically change in the global technological space.

To join this global wave, it is necessary to develop internal scientific and technical ties based on partnership and implement joint innovative projects.

Joining the integration processes in the field of science and technology is possible through the development of state programs of fundamental and applied research and the creation of science and technology integration centers. The use of the advantages of the division of labor and the development of cooperation in the field of innovation and commercialization of technologies should accelerate the economic and social development of the country, contribute to the best implementation of experience in domestic practice.

In the conditions of a market economy, several stages of implementation of various forms of innovative cooperation can be distinguished, from relatively weak, in the form of one-time contracts, to the creation of mutually beneficial, long-term cooperation and partnership in the form of joint innovative projects.

In Ukraine, there are potential opportunities to ensure the development of innovative cooperation within the framework conditions of the circular economy, which will provide an opportunity for domestic business entities to enter new markets and produce innovative ideas.

In fig. 1 shows the dynamics of the number of new technological processes introduced into production, units for 2010-2019.

According to the results of the dynamics of the number of new technological processes introduced into production, units for 2010-2019, it can be said that during the considered period, a significant increase occurred in 2016 (3489 units), which compared to the previous period amounted to 286.86%, in subsequent periods there was a decrease.

Out of the number of new technological processes implemented in production in 2010-2019, only approximately 30-40% of new or significantly improved low-waste, resource-saving technological processes, within the framework of these trends, not to a significant extent, a circular economy system is formed, which is continuous a regenerative cycle of development that protects the country's natural capital.

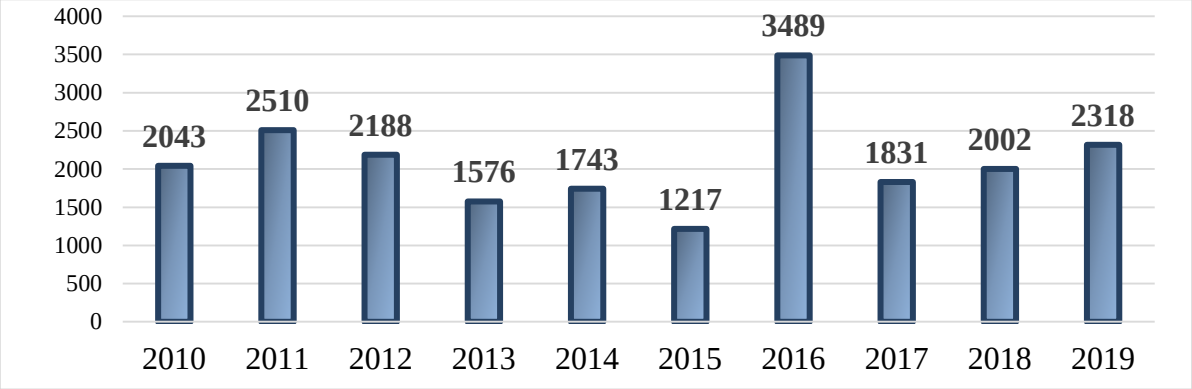


Fig. 1.1. Dynamics of the number of new technological processes implemented in production for 2010-2019*

**Source: compiled by the author*

Examples of countries with developed economies show that the state has a great influence on the development of the circular economy due to the formation of economic incentives for business entities that implement closed production models. State support for the development of the circular economy leads to: modernization of production; greening of products; resource efficiency; cost reduction; reorients logistics; updating the range of products; creates conditions for economic security, etc.

The frequency of industrial enterprises that introduced innovations (products and/or technological processes) in the total number of industrial enterprises for the considered period is unfortunately very low, which confirms the fact that most industrial enterprises have outdated equipment, technologies and do not pay much attention to training (training or retraining) and employee motivation, which, accordingly, negatively affects the development of the state as a whole.

At the stage of formation of a new modern model of the circular economy, integration processes intensify, their globalization increases, the level of competition

increases, economic turnover with foreign countries increases, the structure of GDP changes dynamically, and the stability of the national currency decreases. Accordingly, in such crisis conditions, active state support and the formation of a functional polystructural basis for the combination of local mechanisms in legal, economic, political and social directions are necessary for the effective development of innovative cooperation.

Effective management of logistical support for the development of innovative cooperation in the framework of the circular economy, the state of the business climate, the provision of economic freedoms, the formation of an institutional economy, raising the standard of living of the population, etc. depend on many factors, namely: the geography of markets, types of economic ties, the state of production potential, its structuring and reconstruction based on innovative technologies, etc.

In the current conditions, the domestic economy needs higher growth rates, as well as active use of the experience of world institutions to protect national interests.

A correlational analysis of the dependence of the number of new technological processes introduced into production and innovation costs was carried out.

According to the results of the analysis, it can be said that it is necessary to form an integrated mechanism of a highly organized level of management of logistical support for the development of innovative cooperation in the framework of the formation of a new model of a circular economy, with the help of a highly organized level of logistics and the effectiveness of management decisions regarding the solution of strategic issues of restoring economic potential, increasing the level of development intellectual human resources, active growth of investment cooperation, avoiding crises and ensuring stable and effective development of the national economy.

Based on the applied systemic approach, it was found that the most important factor that increases the effectiveness of the development of innovative cooperation in the conditions of the circular economy is a civilized institutional environment. It is a limitation of the activity of business entities in public-private partnership, and the institutional environment is based on property institutions. They have a direct impact on economic growth, resource distribution, income distribution, employment and real income and are directly related to their activities, which affect the balance of personal and public interests, procedures for making effective management decisions.

Special attention should be paid to the hierarchy of waste management methods, primarily to prevent their occurrence. Their application in practice depends not only on state institutions, services, etc., but also on the activities of business entities that must use low-waste technologies.

In turn, their development and implementation requires state incentives for innovative cooperation in the conditions of the circular economy, as well as assistance in the transfer of technologies, both inter-industry and inter-state.

This incentive stems from innovation and science and technology policy, which should be linked to circular economy policy. It also requires the harmonization of the adoption of administrative standards and technical regulations, which may

impose restrictions on the maximum permissible generation of waste in economic activities.

Given the current situation in the country, it is possible to single out the global problem of increasing the number and volume of landfills, which, in addition to harming the environment and human health, is simply economically inefficient. Therefore, it is advisable to implement modern waste management technologies, which is the basis of the circular economy.

A necessary condition for achieving economic growth of the national economy without reducing the quantity and quality of natural resources is the creation of stimulating conditions that contribute to the development of a circular economy.

Issues related to waste are both economic and social, environmental and even political problems of countries.

A country cannot be considered developed and play a significant role in the world economy if it does not solve its environmental problems, including the problem of waste. Therefore, determining the most effective way of handling waste is not an end in itself, but only an opportunity to get closer to solving one of the most pressing environmental problems of society through the development of innovative cooperation between the state, society, business and science.

Disposal and processing of waste is an urgent problem of our time, the failure of which can lead to a global environmental disaster. Sustainable development, as a new type of ecological and economic growth, to which all industrialized countries strive, means meeting the needs of society, which does not threaten the ability of future generations to meet their needs, therefore the utilization and processing of waste is one of the most important issues for the further development of the national economy. prevention and avoidance of cognitive imbalances using circular economy tools.

When developing and implementing stimulating measures, modern and successful global experience of the transition to a circular economy should be used. Since the circular economy means innovative and resource-efficient economic development, which is aimed at improving the welfare of society, preserving the environment, the transition to it will stimulate the ecological and economic sustainable development of the national economy as a whole.

Despite the fact that the need to transition to a sustainable development model has been discussed at the international level for several decades, sufficient progress has not yet been achieved.

In addition to difficulties in harmonizing the positions of various countries and international organizations regarding some aspects of sustainable development (for example, approaches to solving the climate problem), the existing difficulties are largely determined by the lack of development of the scientific and methodological foundations of the state's regulatory policy in this area, which leads to its fragmentation and incoherence, low activity of state administration bodies and institutions in its implementation.

Nevertheless, a consensus was reached on one of the issues: the material basis for the transition to a model of sustainable development is the emergence and development of a specific ecologically oriented industry in the structure of the

economy - the "circular economy", which, unlike the traditional one, is aimed at the use of "clean" (environmental) technologies that save resources due to repeated processing.

At the same time, the development of the circular economy is still very slow and uneven, even if there is public demand for its growth, and some areas of green growth, even with public policy measures, are poorly interconnected and develop asymmetrically.

For the transition to sustainable development based on the principles of a circular economy, achieving the decoupling effect should become a priority task. The rate of growth and the achievement of socio-economic progress must be accompanied by low rates of resource consumption and limitation of environmental degradation

Thus, in modern conditions, the problem of developing strategic approaches to the creation and implementation of state policy in the sphere of circular economy regulation in the context of innovative cooperation with the aim of creating conditions for the sustainable development of the national economy is very acute.

The third millennium with new investment, technological and innovative opportunities poses unexplored, but important and urgent problems of the development of society.

An effective system such as innovative cooperation should be created and play an increasingly important role in the development of society in the conditions of a circular economy. The increased interest in this interaction between the state, business, society and science is explained by the fact that in many countries it allows to effectively solve the main socio-economic problems by combining the resources of the public and private sectors, the potential of science and the capabilities of society.

Improving the mechanism of innovative cooperation in the conditions of the circular economy and creating new structures in the modern economic system in the context of its modernization will allow attracting private investments in the economy, improve the quality of goods and services provided to consumers, and contribute to increasing the competitiveness of domestic business. All this will eventually contribute to the creation of an innovative circular economy.

References:

1. Nguyen H., Stuchtey M., Zils M. (2014). Remaking the industrial economy. McKinseyQuaterly. URL: https://www.mckinsey.com/business functions/sustainability and resource productivity/our insights/remaking the industrial economy.

2. Pakhomova N.V., Rikhter K.K., Vetrova M.A. (2017). Perekhod k tsirkulyarnoy ekonomike i zamknutym tsepyam postavok kak faktor ustoychivogo razvitiya. *Vestnik SPbGU. Ekonomika*. T. 33. Vyp. 2. 244–268. DOI: 10.21638/11701/spbu05.2017.203.

3. Williams P.T. (2005). Waste Treatment and Disposal. Chichester, *John Wiley & Sons*.

4. Cameron A., Clouth, S. (2012). A guidebook to the Green Economy: Issue 1: Green Economy, Green Growth, and Low-Carbon Development – history, definitions and a guide to recent publications. [pdf] UN Division for Sustainable Development. 2012. 64 p. URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/GE%20Guidebook.pdf.

5. Pearce D., Markandya A., Barbier B. (1989). Blueprint for a green economy. London: Earthscan. 192 p.

6. Zvarych I.Ja. (2019). Ghlobaljna cyrkuljarna ekonomika: «ekonomika kovbojiv» vs «ekonomika kosmichnogho korablja»: monoghrafija. Ternopilj. VPC «Ekonomichna dumka TNEU», 2019. 337.

7. Lojko V.V. (2019). Problemy rozvytku cyrkuljarnoji ekonomiky v Ukrajini. III International Scientific Conference From the Baltic to the Black Sea: the Formation of Modern Economic Area: Conference Proceedings, August 23th, 2019. Riga, Latvia: Baltija Publishing. 24-27.

8. Lojko V. V., Maljar S. A. (2019). Orghanizacijno-ekonomichni aspekty rozvytku zhytlovo-komunaljnoji infrastruktury Ukrajiny v umovakh cyrkuljarnoji ekonomiky. *Efektyvna ekonomika.* # 10. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7307. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.11.

9. Val'ko D.V. (2018). Tsirkulyarnaya ekonomika: teoreticheskaya model' i effekty realizatsii. Natsional'nye interesy: prioritety i bezopasnost'. T. 14. Vyp. 8. 1415–1429.

10. Cherevatsjkyj D.Ju., Soldak M.O., Ljakh O.V., Zaloznova Ju.S. ta in. (2020). Cyrkuljarna smart-specializacija staropromyslovykh shakhtarsjkykh reghioniv Ukrajiny: monoghrafija /za zagh. red. O.I. Amoshi / NAN Ukrajiny, In-t ekonomiky prom-sti. Kyjiv. 196.

11. Mishhenko, V.S., Vyghovsjka, Gh.P. (2009). Orghanizacijno ekonomichnyj mekhanizm povodzhennja z vidkhodamy v Ukrajini ta shljakhy jogho vdoskonalennja: monoghrafija. K.: Naukova dumka. 294.

12. Towards a Circular Economy: a Zero Waste Programme for Europe. Brussels. EU Commission (2014).

13. Murray A., Skene K. and Haynes K. (2015). The circular economy: an interdisciplinary xploration of the concept and application in a global context J. Bus. Ethics, 10.1007/s10551-015-2693-2.

1.3. REINDUSTRIALIZATION OF THE INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

Yukhman Y. V.
Candidate of Economic Sciences, Lviv Polytechnic National University, Lviv
ShcherbynaY. V.
an applicant of the 1st year of the third (educational and scientific) level of higher education, Ukrainian engineering pedagogics academy, Kharkiv
Korzh B. R.
an applicant of the 1st year of the second (master's) level of higher education, Lviv Polytechnic National University, Lviv

A technological revolution has taken place causing advanced industrial countries to move to the fifth and sixth technological paradigm. Hence, managers are facing new technological challenges, the importance of fostering an industrial development strategy is increasing, the need for high-quality human capital is growing, the direct dependence of the success of an industrial enterprise on the degree of its integration into the global system of industrial relations is becoming obvious.

Today, Ukraine desperately needs an industrial policy which has a systemic nature and is aimed at carrying out new industrialization with the involvement and use of modern technology. Unfortunately, we currently witness the fact that Ukraine is becoming an agrarian country, but relying on the opinion of experts of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine, it has been proved that none of the industrially developed countries in the world would give priority solely to the

agrarian sector of the economy. Due to this, Ukraine needs to stimulate the process of reindustrialization, with the help of the synergy of the government, business associations and business itself.

European integration and reindustrialization have become synonymous terms for Ukraine, but unfortunately, the process which opposite to European integration is taking place in the economy. The government carries out an incorrect industrial policy that has lots of mistakes, hence, such a policy not only restrains development, but also conserves Ukraine's potential as a raw-material appendage.

Ukraine has reduced the share of high-tech production to a critical level, thereby cutting down the demand for its own scientific and research developments, applied developments and technologies to near zero. The financial and banking sector remains too expensive according to the proposals offered by the national banking system, etc.

Even though introducing the industrial policy is absolutely necessary, it should be noted that its implementation is impossible without legal and regulatory framework. Figure 1.2 shows a three-level pyramid, which was the basis for the revival of the industrial sector of the economy of the EU countries, and this particular model should be taken by Ukraine as a foundation in order to carry out the process of reindustrialization in the conditions of European integration.

Laws related to industrial policy in Ukraine play a key role in a large array. As the law acts as a foundation, it is the tool that determines the further course of actions. An important part of the law is the one in which the main goals are defined, and their implementation mechanisms are reflected, preferably according to each industry.

The next component is a concept, which is a long-term document, usually formulated by the government together with the management of an enterprise, developed for 5 years. The concept should consider the results of research on demand and supply on the market, analyse data from monitoring the implementation of industrial policy.

The final component is a development program of the industrial sector of the economy, which is developed based on the concept, and it is a comprehensive measure, and within its framework the concept is implemented.

Legal and regulatory framework for the industrial sector remains present-day a top priority for Ukraine. Therefore, until based on the clarity and form, content and precise hierarchy, system of strategic documents of national, regional and municipal development of industrial enterprises has been established by the government, the chaos continues to appear in the industrial sector of the economy.

For instance, recently the European Union has offered Ukraine to participate in the pilot project "Issues of Implementation of Procurement in the Field of Mechanical Engineering". Ukraine agreed, but over time decided to quickly introduce amendments, which caused an irreversible process of indignation among EU member states. The amendments will violate the terms of Ukraine's agreement with the World Trade Organization, as well as the association agreement with the EU. "Such a step on the part of Ukraine will lead to discrimination and deprive Ukraine of the right to participate in the procurement of imported products," said Matti Maasikas.

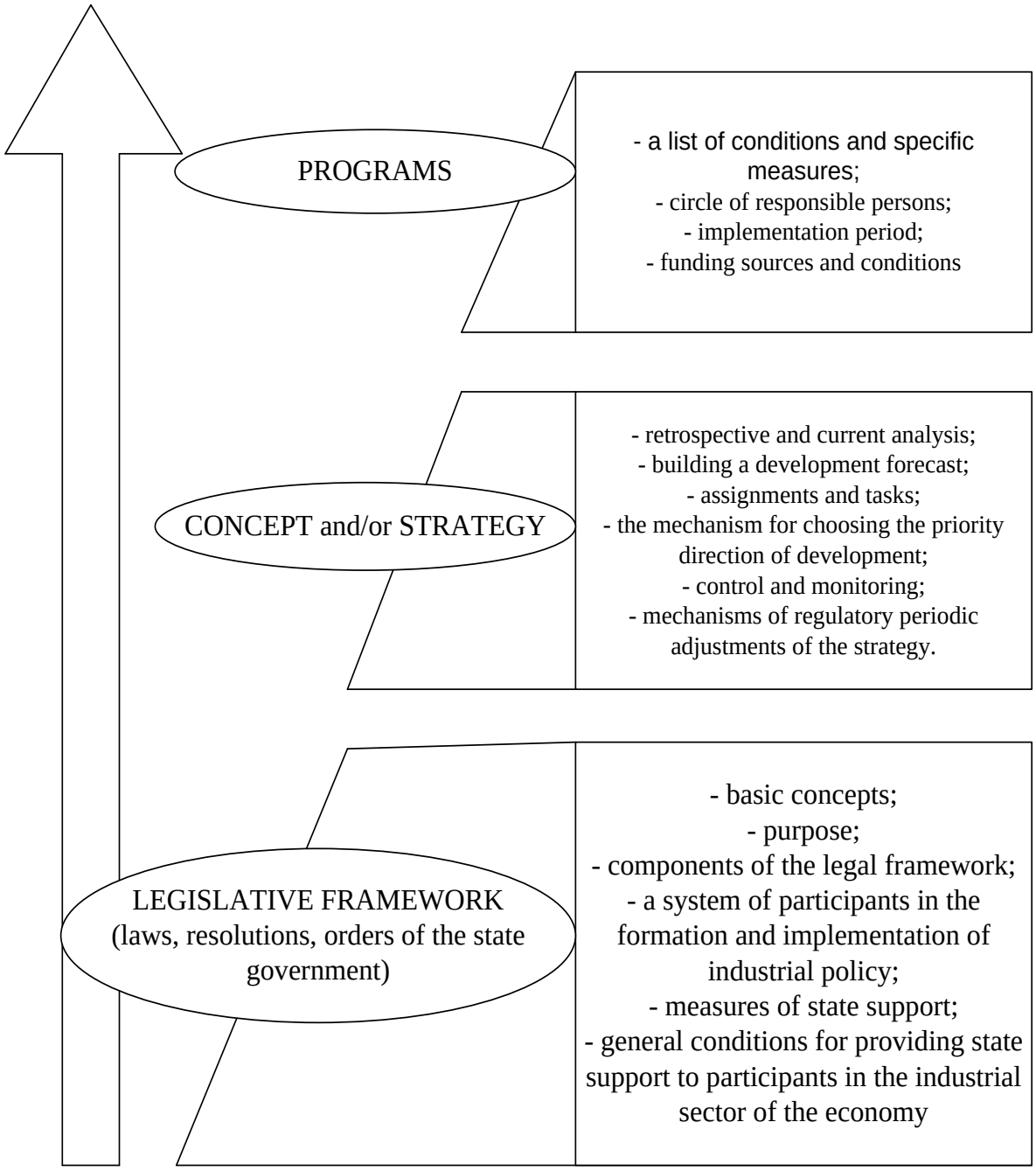


Fig. 1.2. Three-Component Model of Regulatory Support for Industrial Complex Reindustrialization*

**Source: draw upon source [1] and completed by the author*

The diplomat drew attention to the fact that “discriminative” measures will call into question Ukraine’s achievements in revitalizing the machine-building industry. At the same time, the European Union does not further to expand the purchase of Ukrainian industrial goods. [1]

Despite mistakes in the process of reforms, difficulties in adapting and approximating Ukrainian legislation to the European norms, certain processes of reindustrialization of the industrial sector of the economy have already been launched in Ukraine since the signing of the Agreement with the EU, and a few following measures have been implemented:

- the institutional basis for the implementation of the industrial policy of the state has been improved, its aim is to create a national committee for industrial development, the main task of which is the formation of a fundamentally new high-tech model for the development of the industrial sector of the economy [2];
- the issue of regulating the conduct of economic activity and simplifying the conditions of conducting business was resolved [3, 4];
- further development of the innovative component is supported, the result of following this direction is the gain in ranking of Ukraine's position in the competitiveness index from 93rd place to 50th (The Global Competitiveness Index); further formation of scientific reputation and trust to the scientific environment [5];
- public procurement has been optimized; it is needed to systematize and optimize the system of public procurement, for which the ProZorro system was created [6];
- to establish economic relations in industrial cooperation with the EU, the priority partner countries for Ukraine. This will contribute to the consistent launch of market outlets for domestic Ukrainian products for export as well as it will strengthen the protection of Ukrainian manufacturers using the WTO regulatory mechanism [7].

In view of the above-mentioned peculiarities of reindustrialization process and the policy of restoration of the industrial sector of the economy, one can emphasise that Ukraine needs to determine the priority directions in the development of the industrial sector of the economy in the conditions of European integration shifts, which have already given some assets and will help to create a basis for conducting reindustrialization in the future:

- the beginning of the process of approximation and adaptation of Ukrainian legislation to the legislation of the European Union;
- Ukraine is enabled to receive reports from European experts regarding the analysis of the state of innovative development and recommendations for solving problems in the field of innovation; the government is familiar with Ukraine's own indicators in trend (Innovation Union Scoreboard);
- work has been started on the principle of "horizontal" issues in two directions, namely, the first one is state procurement, support of small and medium businesses, and the second one is clustering of industry according to branch affiliation;
- introduction of European standards; renunciation of the mandatory system of product certification before an assessment of compliance of products with the requirements of the technical regulations has been provided.

Ukraine has a considerably favourable geographical position relative to the EU; since 1 January 2016 a free trade zone has been introduced; the "Road Map" of trade routes between Ukraine and the EU is being currently actively developed.

Unquestionably, these are important achievements for conducting industrial policy based on the experience of the EU countries and starting the process of reindustrialization in the conditions of European integration, that does not go far enough.

The broad outline and prior directions of the new industrial policy can be presented as follows:

- long-term focus on small and medium industrial enterprises regardless of the form of ownership;

- financing in greater volume industries with a high level of production and a significant relative share of high-tech products;

- changing the vector towards export activity of industrial products to global markets;

- enhancing openness in order to attract foreign investment called “long-term money” in the EU countries;

- introducing tax benefits for new industrial enterprises, up to tax holidays;

- the reform of the financial and banking sector, whereas the analysis of the specific practice of the Federal Republic of Germany indicates that crediting of industry is one of the main functions of banks, meanwhile in Ukraine the banking system is a speculative machine, which is focused on gaining its profit, down to, quite often, creation of such financial products as default swap (SDS), which, being launched, ceases its stimulating function;

- an active participation of the state in the formation and direction of cash flows for the restoration of the industrial sector. However, the implementation of such a task is impossible due to the lack of financial resources of the state, therefore, it is necessary to introduce foreign investments, which also seems less realistic due to the payback period being too long and the risks too high. Therefore, it is necessary to find partners for cooperation on mutually beneficial terms, at the first steps to create the necessary number of jobs and multiply technologies, knowledge and skills in the industry;

- improving competitiveness of products and the technological level of production, namely, the preservation of production output and the expansion of the range of products of domestic production of the machine-building complex, where there is an increase in the financial solvency of demand;

- ensuring the release of innovative products and high technologies on both domestic and external global markets;

- in order to enter foreign markets, it is necessary to apply a flexible customs tariff policy, namely favourable customs regimes for the use of technological equipment;

- to activate the policy of reforming enterprises representing the industrial sector, which will be aimed at improving the management system, increasing the managers’ responsibility for the decisions taken by them;

- to organize a leasing system of the domestic aviation industry with provision of state support in the form of state guarantees, participation in the capital of leasing companies;

- consolidation of industrial capacities of related industries into large multidisciplinary corporations that will be able to provide all stages of the product life cycle;

- the introduction of an innovative component for the purpose of large-scale modernization of the industrial and production apparatus, the transition to a continuous innovation process, scientific and research organizations will more actively take part in innovation costs.

All the stakeholders of the country's economic activity, namely the state, government, business, households, scientists, foreign investors and the society should take part in the process of reindustrialization.

As the outcome of the implementation of the mentioned directions there should occur the following: assuring stable growth rates of industrial production; favourable structural changes associated with an increase in the share of production of processing industries compared to extractive industries and the share of high-tech and knowledge-intensive products and services in GDP.

Thus, in order to implement reindustrialization, it is necessary, firstly, to redistribute capital investments in favor of industry, increase the efficiency of resource use, consolidate all the groups of Ukrainian society to build an efficient and high-tech industrial complex, as well as to restore the process of knowledge integration.

European integration and reindustrialization are becoming interchangeable concepts for Ukraine. When implementing a course of progressive development, Ukraine as a state should show political will and determination, become a coordinator of stimulating measures and choose priority directions for the implementation of the course of development, which will contribute to the involvement of all subjects of the economy and increase their confidence.

Based on the Table 1.3 drawn upon statistical data, it is possible to calculate the intensity of reindustrialization of industry for each year in each country.

Table 1.3

The main economic indicators of the industrial sector of the economy of the EU countries

Indicator	Germany			France			Great Britain		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Specific weight of industry in the GDP of the state, %	22,9	23,5	24,1	18,2	17,5	17,3	18,6	18,8	18,7
Specific weight of gross added value in the manufacturing industry, billion Euros	23,4	23,9	24,3	12,7	12,5	11,9	10,1	10,3	11,1
Export quota in industry, %	48,4	49,2	45,0	51,2	54,3	54,7	46,3	46,9	46,1
Added value in the manufacturing industry from the total GDP, %	11,3	12,9	16,1	10,5	12,1	14,0	10,1	11,3	12,0
Growth rate of industrial production, manufacturing sector (to the previous period), %	3,6	2,2	1,8	3,5	2,8	2,4	0,5	1,1	0,8

Table 1.3 (continued)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Turnover of the manufacturing industry, billion Euros	1,893	2,153	2,04	1,65	1,58	1,54	1,792	1,812	1,795
Investments in the field of research, billion Euros	53,4	54,0	55,3	47,1	47,2	47,5	45,2	45,5	45,9
The number of people employed in industry, million people	6,2	6,5	6,1	3,5	4,8	4,5	33,17	34,2	34,3

Source: compiled by the author based on materials [2], [3]

The volume of industrial production in the largest economy of the EU - Germany - fell by 0.6% in 2019, compared to the previous period. The main economic indicators of the industrial sector of the economy, which testify to the effectiveness of reindustrialization of the leading EU member states in 2017-2019. The fall in the industrial production indicator occurred against the background of a general slowdown in the country's economy, despite the fact that analysts had predicted industrial growth. In annual terms, the volume of industrial production in Germany decreased by 0.42%.

The intensity of the reindustrialization in Germany:

1) $2017: \quad II = \frac{23.4+48.4}{2} = 35,9$
2) $2018: \ II = \frac{23.9+49,2}{2} = 36,5$
3) $2019: II = \frac{24,3+45}{2} = 34,6$

The intensity of the reindustrialization in France:

1) $2017: \quad II = \frac{12,7+51,2}{2} = 31,9$
2) $2018: \ II = \frac{12,5+54,8}{2} = 33,6$
3) $2019: II = \frac{11,9+54,7}{2} = 33,5$

The intensity of the reindustrialization in Great Britain:

1) $2017: \quad II = \frac{10,1+46,3}{2} = 28,2$
2) $2018: \ II = \frac{10,3+46,9}{2} = 28,6$
3) $2019: II = \frac{11,1+46,1}{2} = 28,6$

Having analysed the statistical data and calculated the indices of the intensity of reindustrialization for the last three years, it shows that Germany has an increase in the index in 2018, but in 2019 it is decreasing, the same situation takes place in France, a slight drop is possible, this is due to the situation of the introduction of

quarantine measures of the global pandemic COVID-19, in connection with this, the export quota of manufacturing industry goods is decreasing, but the leading branch of industry in Germany and France is chemical, thus the demand for chemical industry products exceeds its supply around the world. Figure 1.3 shows the dynamics of changes in the industrial reindustrialization intensity index for each year in each country.

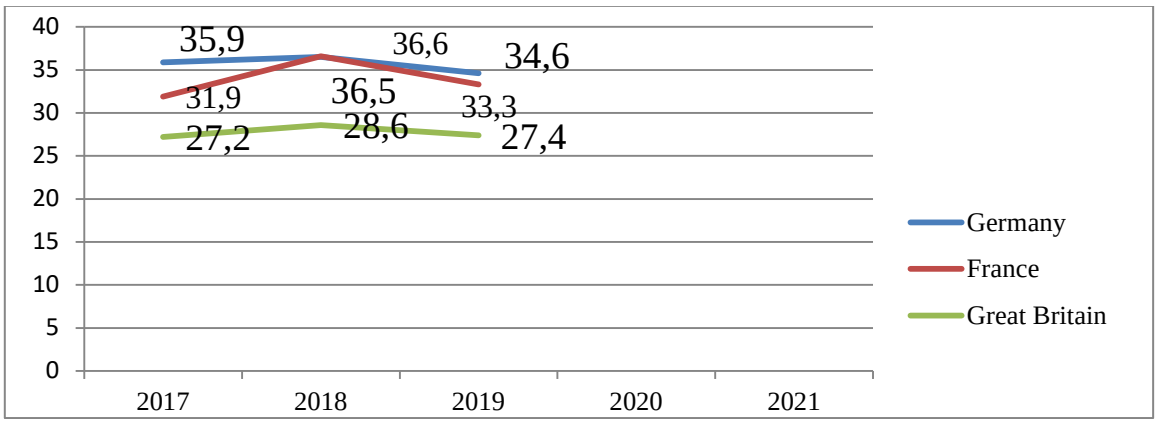


Fig. 1.3. Dynamic Pattern of Reindustrialization Intensity Index for the Industrial Sector of Leading European Economies*

**Source: developed by the author, based on references [4, 5, 6];*

This is specifically pharmaceutical branch of the chemical industry that supports the growth rates of the export quota. Great Britain during the pandemic keeps the reindustrialization index at a constant value, while the textile industry has benefited from the outbreak of COVID-19. Meanwhile in many countries there was a decline in the industrial sector of the economy, British textiles received an impetus for development.

Bypassing the current developments in the world, the index of the intensity of reindustrialization of Germany, France is expected to rise slightly in 2023-2024. Having analysed the statistical data regarding the industry of Ukraine, there was drown a diagram, which is shown in Figure 1.4, where trend stands for a trend analysis of industrial sector share in the country's GDP in percentage.

It should be noted that with greater cooperation between Ukraine and the EU, forecast values for industry tend to increase, even though statistical data indicate some decline.

It is conceivable that all countries were inevitably affected by the pandemic caused by COVID-19, although over time the quarantine would be eased, and the industrial sector of Ukraine's economy would grow.

In addition to indices related to the industrial complex, while reforming industries and based on statistics, there are calculated indices of the intensity of reindustrialization and indices of technological competitiveness of products of industries according to the formulas [1.1. and 1.2,], and there is drawn a diagram reflecting the dynamics of changes in indices of the intensity of reindustrialization in 2017-2021, which clearly shows changes in indices (Fig. 1.5).

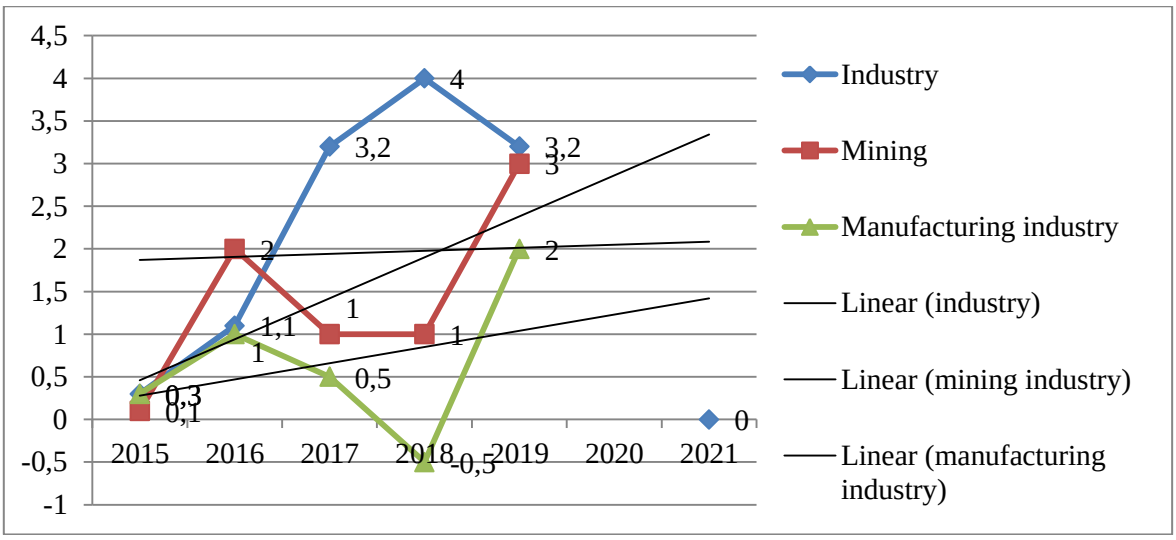


Fig. 1.4. Trend is a Trend Analysis of Industrial Sector Share in the Country's GDP in %*

**Source: developed by the author, based on references [7]*

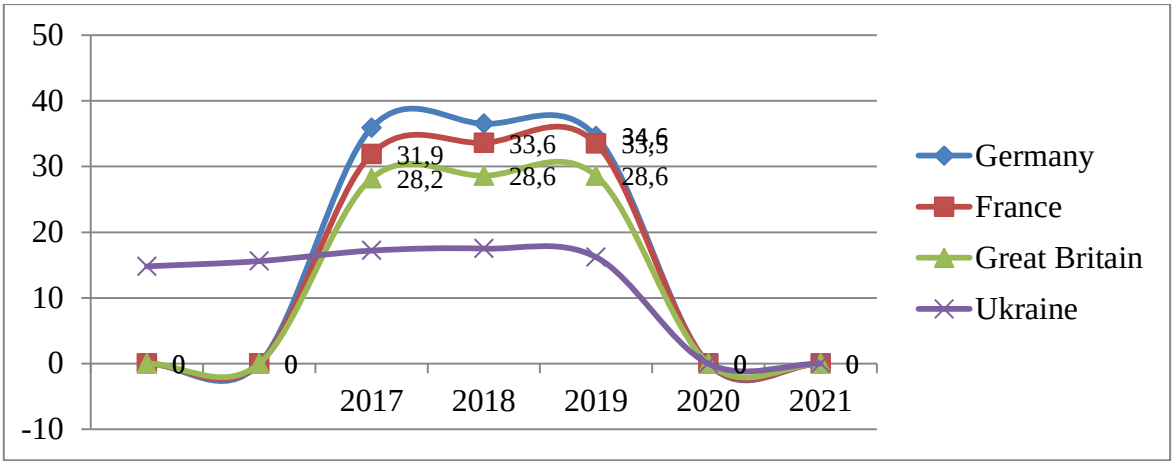


Fig. 1.5. Dynamic Pattern of Indices of Reindustrialization Intensity in 2017-2021, Vividly Showing the Changes in the Indices*

**Source: developed by the author, based on references [10, 11]*

Index of intensity of reindustrialization of the industrial sector of the economy in Ukraine is as follows:

$$1)\ 2015: \quad II = \frac{10{,}1+19{,}5}{2} = 14{,}8$$

$$2)\ 2016: \quad II = \frac{12{,}3+17{,}9}{2} = 15{,}1$$

$$3)\ 2017: \quad II = \frac{11{,}8+22{,}6}{2} = 17{,}2$$

$$4)\ 2018: \quad II = \frac{13{,}4+21{,}6}{2} = 17{,}5$$

$$5)\ 2019: \quad II = \frac{13{,}2+19{,}2}{2} = 16{,}2$$

It appears from the calculation that the index of the intensity of reindustrialization/industrialization has in general a tendency to increase, yet these are very small values. These indices have a significant impact on the indicator of the

technological competitiveness of exported industrial products in Ukraine. Calculation of the index of technological competitiveness of exported industrial products in Ukraine is as follows:

$$IEQ = \frac{0{,}251 + 0{,}331}{2} = 0{,}291$$

This is an extremely low index regarding the competitiveness of industrial products; whereas the used method implies bringing the calculations down to the main components, from that perspective the situation appears even worse, hence even the leading branches of the industrial sector do not cope with the technological tasks of the level charged up by the world of technologies.

A decline in industrial reindustrialization processes is shown in Ukraine in 2020-2021, meanwhile in Germany, the reindustrialization intensity indices are slowing down as well, affecting, although, industrial sector of the German economy rather little unlike it does for Ukraine.

The fall of the industrial production index, the decline of the index of the intensity of reindustrialization of the industrial sector of the economy is related to many factors, namely: fall in the specific weight of industry in the country's GDP; lack of reform of industries performed by regional affiliation; lack of investment projects; insufficient level of development of the technological component of industrial production; low level of cooperation between the private sector in industry and the government; a vast bureaucratic challenges for the introduction of something "new"; lack of a clear understanding of either economic model, or an agrarian-industrial model or an industrial-agrarian one.

Concluding what has been said above, it is appropriate to highlight that Ukraine's economy indices have shown in general positive dynamics in terms of increase due to the future accession to the EU. However, the government urgently needs to pay attention to the process of reindustrialization and the elimination of factors that restrain the development of industry. Due to the aggression of the eastern neighbour, Ukraine suffered irreparable losses by losing its industrial canter Donbas and Crimea, which resulted in closing up production in uncontrolled territories, the conduct of a trade war against Ukrainian exports, destruction of industrial capacities, loss of traditional economic ties, and the collapse of industrial scale.

The industrial sector of Ukraine's economy is in an unstable state, a number of reforms have been adopted, participation in a number of programs has been adopted, but still the specific weight of the indicators of the industrial sector reflect the fact that the process of deindustrialization is evident, the share of the processing industry in the structure of GDP has decreased from 15.8% to 13 .2%, but considering the industrial sector by its components, we see the following: the share of the extractive industry in GDP increased from 5.3% to 6.6%, the indicators of production and distribution of electricity and gas increased from 3.5% to 5.8 %, but since 2014 the indicators of the industry sector for the production of components, equipment, equipment and their export have greatly have decreased from 10.2% to 4.9%, which is rather a critical drop.

Based on these three components, by the method of distribution of the main components, the index of the intensity of reindustrialization in the leading EU member states and Ukraine was calculated. This indicator shows the correspondence between the state's potential to produce and export processing industry products. The dynamic pattern of the reindustrialization index of Germany, France, and Great Britain in the period of 2015-2019 tended to increase, while the decrease occurred only in 2019 being caused by the global pandemic of COVID-19, which affected all countries, all branches of economy, and the entire society of the planet.

The index of the intensity of reindustrialization of the Ukrainian industry tended to increase, although it was due to the agrarian industry and the extractive industry. Therefore, the EU commission called Ukraine an agrarian state or raw material appendage, which is not a positive phenomenon.

In the near future, Ukraine needs to focus on identifying key tasks within the selected priority areas in the course of reforming the industrial sector of Ukraine's economy in the context of its integration into the European Union, namely:

- cease the reduction of resources vital for the functioning of profitable domestic enterprises, which are now facing precarious existence, namely, by creating fair basic conditions for the further development of the industrial sector of the economy and providing access to all production resources, eliminating all types of barriers (regulatory, institutional, and others);
- to concentrate all forces and capacities on the development of new and transformational changes in the existing branches of the industrial sector within the framework of "Industry 4.0" project. As part of the fourth industrial revolution, digitization of production should take place, internationalization of international economic relations, existing production capacities of the processing industry would be modernized, allowing a significant increase in the value of products. This would stimulate structural changes in the industrial sector;
- to create and boost the production space of Ukraine together with the EU. Ukraine should resume dialogue with the EU on the issue of investments in its own science-intensive and innovative capacities, as well as in the most promising industries as viewed by the EU.

References:

1. NITRD Supplement to the President's FY2018 Budget. National Science and Technology Council. 2017. URL: www.nitrd.gov/pubs/2018supplement/FY2018NITRDSupplement.pdf.

2. Законопроект «Про внесення змін до Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» щодо лібералізації системи державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності: Закон України від 03.11.2016 № 1726-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1726-19

3.Законопроект «Про затвердження Положення про конкурс щодо обрання членів Наукового комітету Національної ради з питань розвитку науки і технологій»: Постанова КабінетуМіністрів України від 28.12.2016 № 1042 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249637036

4. Законопроект «Про затвердженняПоложення про конкурс щодо обрання членів Наукового комітету Національної ради з питань розвитку науки і технологій»: Постанова КабінетуМіністрів України від 28.12.2016 № 1042 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249637036

5. Directive 2004/25/EC of The European Parliament and of The Council of 21 April 2004 On Takeover Bids [Електронний ресурс] // Official Journal of the European Union. – 2004. – Режим доступу до ресурсу: https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32004L0025:EN:HTML#d1e483-12-1

6. Mergers and Acquisitions [Електронний ресурс] // EduPristine. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: https://www.edupristine.com/blog/mergersacquisitions.

7.Офіційний сайт Державної служби статистики. Режим доступу до ресурсу: http://www.ukrstat.gov.ua

8.Boschma R. Externalities and the industry life cycle. A long term perspective on regional growth in Great Britain/ R. Boschma, F. Neffke, F. Van Oort. – TC Utrecht, The Hague, Urban and Regional research centre Utrecht, Netherlands Institute for Spatial Research, 2015. –19 p.

9. UNIDO. Selected Database: Manufacturing Value Added 2017. stat.unido.org/database/MVA%202017.

10. Національний портал - Horizon 2020 infull swing – Three Years On – Key facts and figures 2014-2016. European Commission. Brussels. Режим доступу до ресурсу: https://h2020.com.ua/uk/

11.Офіційний сайт Міністерства Фінансів України. Режим доступу до ресурсу :https://mof.gov.ua/uk

1.4. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОСТІ ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

Каличева Н.Є.

д.е.н., доцент, Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

Значна невизначеність ринкової економіки, що характеризується асиметрією та неповнотою інформації, періодами спаду та економічного зростання, призводить до необхідності формування власної стратегії розвитку національної економіки.

На жаль, досі наша країна не сформувала дієвої довгострокової стратегії економічного розвитку. Всі стратегічні напрями розвитку, які формували протягом останніх років шляхи розвитку економіки країни, призвели до втрати керованості держави в економіці, політиці, культурі. Тому для забезпечення ефективного розвитку національної економіки необхідно здійснити модернізацію системи державного регулювання, а саме перебудувати організаційно-управлінські процеси, сформувати середовище інтелектуально-партнерської взаємодії приватного сектору та держави. Головними завданнями такого партнерства має стати формування на національному та регіональному рівнях інституційних засад інноваційного розвитку, виокремлення унікальних функцій та активів в країні та її регіонах, підкреслення переваг регіональної промисловості, розвиток потенціалу співпраці наукового та виробничого секторів економіки тощо.

Проблеми забезпечення стабільного економічного розвитку суспільства висвітлені у роботах значної кількості вчених та практиків. Зокрема,

Гончаренко І.Г., Дикань В. Л., Кідріна О.Г., Лук'яненко Д.Г., Пилипчук В.М., Поплавська Ж.В. та інші [1-5] у своїх дослідженнях пропонують забезпечувати ефективність розвитку національної економічної системи за рахунок підвищення рівня її конкурентоспроможності. Буряк П.Ю., Галушко О.С., Гривківська О.В., Отенко І.П. та інші [6-9] досліджують підприємство, як основу формування економічної системи, розкриваючи основні напрями його розвитку для забезпечення стабільності та ефективності економіки країни.

Незважаючи на те, що проблеми забезпечення сталого розвитку економічної системи досить широко розкриті в наукових працях, сучасний економічний розвиток свідчить про необхідність застосування нових теоретичних підходів та прикладного інструментарію щодо ефективного подолання вітчизняною економічною системою нестійкості відносно динамічності глобального економічного простору та дають спроможність своєчасно адаптуватися до його викликів. Для ефективного функціонування та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних виробників необхідно якісно розвивати матеріально-технічні, структурно-функціональні, соціально-трудові та інші елементи економічної системи.

Метою дослідження є формування принципів, методів та положень стратегії розвитку вітчизняної економіки на основі реалізації концепції стабільності та стійкості з урахуванням динамічності глобального економічного простору.

Постійна динамічність глобального економічного простору, криза в світовій економічній системі призвели до загострення структурних проблем у національних економіках багатьох країн, показавши вразливість експортно-сировинної моделі розвитку, до якої належить і наша держава.

Однак, кризу варто розглядати не лише як випробування національної економіки, але і як можливість до розвитку та підвищення конкурентоспроможності, у тому числі шляхом проведення ефективної промислової політики. Зокрема, визначенням ключових стратегічних пріоритетів розвитку економіки, які необхідні для формування національного економічного середовища, реалізації його потенціалу та створення нових конкурентоспроможних виробництв.

Успішна реалізація стратегії ефективного розвитку потребує особливого набору інструментів державного регулювання, які повинні враховувати спрямованість економічного розвитку, наявний потенціал, людський фактор, рівень науково-технічного розвитку тощо [10].

Державне управління має бути науково-обґрунтованим впливом керівників держави та апарату державного управління на економічну систему країни через гармонійно поєднані процеси та інструменти для забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва.

Необхідною умовою виходу економічної системи країни з кризи є:

- становлення та захист внутрішнього ринку;
- розвиток власного наукомісткого виробництва;
- підпорядкування банківської системи інтересам розвитку виробництва;
- введення дієвого рівня державного регулювання;

– удосконалення грошово-кредитної політики;

– зміна політики радикального лібералізму та політики раціонального протекціонізму;

– створення перепон для розвитку тіньової економіки;

– зниження рівня корупції та ін.

Стратегія забезпечення сталого розвитку національної економіки базується на підтримці вітчизняного виробництва. Адже підтримка власного виробництва є запорукою стабільного розвитку суспільства, а підприємство, котре бажає покращити свої позиції на ринку шляхом вдосконалення та запровадження інноваційних технологій, способів організації діяльності буде вдосконалювати технології виробництва та методи організації техніко-економічних процесів. Це дозволить виготовляти конкурентоспроможну продукцію.

Також, в умовах формування ринкової економічної системи особливого підходу потребують питання планування та оптимізації можливостей розвитку підприємств в довгостроковій перспективі та на поточний момент. Передовий світовий дослід свідчить, що динамічність глобального ринкового середовища призводить до необхідності виробничо-організаційних систем бути гнучкими для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку потенціалу. Але невпорядкованість процесів розвитку і не контрольованість кризових тенденцій національної економіки призвели до руйнування системи потенціалу, що відобразилося як порушення пропорцій між основними складовими соціально-економічних систем підприємств в сучасних умовах господарювання. Це призвело, своєю чергою, до деформації відносин між виробничими, соціальними, комерційними, інформаційними, кадровими та іншими структурними підрозділами підприємств, що лише поглибило кризу загальносистемних змін.

На даний час формування виробничого потенціалу, що ґрунтується на живій праці, наявному обладнанні, сировині, фінансових ресурсах, є запорукою ефективного розвитку підприємства. Але сучасні умови ведення господарської діяльності є досить різноманітними, що робить неможливим формування базових чинників довгострокового успіху підприємств. Тож при формуванні потенціалу підприємства необхідно враховувати цілий ряд, так званих «другорядних» чинників, які, дуже часто, мають вирішальний вплив на ринковий успіх підприємства.

Серед таких чинників варто виділити розташування підприємства, що враховує його витрати на постачання сировини, затрати на реалізацію готової продукції, специфіку організації технологічного процесу. В цілому проблема вибору місця розміщення суб’єкта господарювання визначається при врахуванні наступних чинників:

– наявності кадрів відповідної кваліфікації та необхідної кількості;

– спроможності забезпечення матеріальними ресурсами належної якості та в необхідній кількості;

– здатності господарського обслуговування підприємства, а саме

забезпечення паливно-енергетичними ресурсами, водою, можливість утилізації відходів тощо;

– наявності надійних шляхів сполучення та комунікацій;

– доступність ринкових можливостей, а саме ринків збуту, гуртових баз, відповідних спеціалізованих установ тощо.

Також, на розвиток сучасного підприємства значний вплив має посилення конкуренції в усіх сферах ринкової діяльності. Ускладнення ринкової ситуації, зменшення платоспроможності попиту, політична та економічна дестабілізація створюють умови, за яких конкурентна боротьба стає основним фактором завоювання позицій на ринку.

Необхідно відзначити, що ефективний розвиток підприємства залежить від ресурсних, цінових чинників та факторів «середовища».

Найбільше підприємство спроможне контролювати ресурсний чинник, який складається з накопичення основного капіталу, маркетингу, системи виробничої кооперації, професійної підготовки та перепідготовки кадрів тощо. Рівень організація управління, технологічний та фінансовий потенціал підприємства здатні забезпечити зростання ресурсної компоненти розвитку. Значно важче контролювати ринкові ціни на сировину, комплектуючі та напівфабрикати, а також на власну готову продукцію, адже рівень цін багато в чому залежить від стану світової та національної економіки [11].

Фактор «середовища» формують такі складові, як надійність банківської системи, рівень інфляції, банківський відсоток, валютний курс, зовнішньоторговельний тариф та інші. На жаль, більшість вітчизняних суб'єктів господарювання не мають впливу на зовнішні фактори, не можуть їх контролювати, тож, економічна політика держави, особливо в умовах динамічності глобального економічного простору, набуває все більшого значення [12].

Найбільш повно ефективність виробництва характеризується різницею між витратами та доходами. На їхню величину впливає безліч факторів, які умовно можна розділити на чинники, що визначають розмір витрат, та чинники, що формують розмір виторгу.

Головними для підприємства є витрати. Адже за умови, коли витрати є вищими ніж виторг, то виготовлений товар не буде ефективним. При цьому такий товар може бути якісним, але не конкурентоспроможним. Підвищення розмірів доходу є важливим, але його можна вважати вторинним так, як дохід можна підвищити шляхом покращення якості, поліпшення корисності, зручності і т. д. Але, в більшості випадків, при реалізації цих заходів витрати лише зростають.

Витрати підприємства умовно варто розділити на природно-кліматичні чинники, транспортну складову, кадровий потенціал і створення сприятливого економічного середовища. Розглянемо їх більш детально.

Природно-кліматичні умови є чинником, на який підприємство не може ніяк вплинути. Вони є постійними і виробництво має до них прилаштовуватися. Варто відзначити, що більша частина виробничих і соціальних проблем має тісний зв'язок з природно-кліматичними чинниками. Зокрема, від природно-

кліматичних умов залежить рівень енергоспоживання та транспортних витрат для жителів різних країн як для побутових цілей, так і для промислового виробництва. Адже чим холодніший клімат, тим більше енерговитрат потрібно на підтримку виробничого процесу, навіть за умов повної автоматизації виробництва.

На рівень транспортних витрат впливає відстань переміщення сировини та готової продукції, густина шляхів сполучення, наявність альтернативних видів транспорту і т. д., що зумовлює формування величини тарифів на перевезення, які закладаються у собівартість товару.

Важливою складовою у виробничих витратах є оплата праці, котра для більшої частини виробників є основною статтею витрат. Але скорочення рівня заробітної плати, не означає скорочення витрат на оплату праці. Адже виготовлення наукомістної продукції є запорукою конкурентоспроможності підприємства на ринку та високотехнологічного розвитку держави. Також, необхідно зазначити, що заробітна плата - це не лише оплата виконаної працівником роботи, а й забезпечення певного рівня життя, мотивація до професійного зростання та саморозвитку, формування платоспроможності споживачів.

За умов нормального функціонування успішний розвиток економіки будь-якої країни відображається рівнем добробуту населення та охоплення продуктивною зайнятістю. Продуктивно зайняті робітники, при отриманні обґрунтованої оплати праці, спроможні забезпечити стійкість економічної системи та її розширене відтворення. Виробництво стає необхідним лише тоді, коли потрібен певний товар. Населення країни є основним інвестором економічного розвитку, а, коли виробництво перспективне, має потенціал, то й іноземний інвестор забажає вкласти в нього кошти.

Виходячи із зазначеного вище, відзначимо, що розроблення стратегії розвитку вітчизняної економіки полягає у знаходженні чіткого формулювання того, як суб’єкти господарювання зможуть реалізувати наявний потенціал, будуть здатними вести конкуренту боротьбу, якими мають бути цілі та які засоби й дії потрібні для їх досягнення.

Необхідним елементом стратегії розвитку вітчизняної економіки є створення умов для виготовлення підприємством конкурентоспроможної продукції шляхом формування промислової політики країни [5]. Значимо, що промислова політика це система відносин між органами державної влади, місцевого самоврядування, бізнесом та суспільством щодо формування структурно збалансованої конкурентоспроможної економіки та високотехнологічного інтелектуального ядра промислового виробництва.

Суттю промислової політики є втручання держави у стимулювання інвестиційного попиту, координації функціонування фінансово-кредитного сектору, митно-тарифного регулювання для підтримки вітчизняних виробництв, сприяння формуванню інноваційних галузей, які формують пріоритет технологічного розвитку національної економіки. Промислова політика досить тісно пов’язана з зовнішньоекономічною, соціальною, екологічною, інноваційною політикою. При цьому на різних стадіях розвитку

та функціонування економічної системи країни промислова політика використовує специфічні цілі та інструменти для реалізації поставлених завдань.

В умовах економіки, котра розвивається динамічно, на стадії виходу зі структурної кризи промислова політика стає основою формування нового типу галузевої структури індустріального сектора зі значною перевагою виробництв технологічного устрою вищого рівня. Зокрема, на стадії економічного зростання сприяє розвитку та зміцненню виробничого комплексу, на стадії стабілізації здійснює реалізацію сформованого виробничого, науково-технічного та інноваційного потенціалу. Тобто, в залежності від стадії розвитку економіки промислова політика забезпечує або підтримку сформованої структури промисловості, або формування галузевої структури нового типу [4].

На сьогодні промислова політика реалізується в більшості розвинутих країн світу. Державні органи здійснюють комплексні заходи, спрямовані на приведення структури промисловості у відповідність до викликів глобальної економіки, підвищення конкурентоспроможності національного промислового комплексу, вдосконалення індустріальної інфраструктури, формування нових секторів промисловості тощо.

В якості інструментів промислової політики виділяють прямі та непрямі методи державного регулювання. Прямі методи промислової політики пов'язані з розподілом або перерозподілом ресурсів для ведення виробництва, які реалізуються безпосередньо державою з метою стимулювання чи дестимулювання тих, чи інших напрямів діяльності. До них належать субсидування галузей, підприємств чи регіонів, прямі державні інвестиції, створення державних підприємств, субсидування відсоткових ставок і т. д.

Непрямі методи включають елементи кредитно-грошової та податково-бюджетної політики. Вони спрямовані на створення умов для функціонування всіх суб'єктів економіки, змінюючи очікування виробників і усуваючи ризики пов'язані з тими чи іншими видами виробничої діяльності. При їхньому застосуванні держава прагне трансформувати співвідношення попиту та пропозиції у тому напрямку, який їй потрібен.

Основними непрямими методами промислової політики є:

- прийняття нормативно-правових актів, що регулюють діяльність галузей чи промисловості та забезпечують їхню підтримку (технічне регулювання, допомога експортерам, стимулювання інноваційної діяльності тощо);
- митно-тарифне регулювання на підтримку експортної діяльності вітчизняних виробників;
- створення умов для розвитку фінансової інфраструктури виробничої та, особливо, інноваційної діяльності (регулювання облікової ставки тощо);
- зняття обмежень на виробничу діяльність та зменшення її інституційних витрат (зниження адміністративних бар'єрів, створення територій із податковими та іншими преференціями ведення виробництва – технопарків, зон вільної торгівлі та ін.);
- реалізація спільних проєктів з недержавними господарюючими

суб'єктами (будівництво інфраструктурних об'єктів тощо);

- політика державних закупівель і т.д.

Світовий досвід показує, що в сучасному постіндустріальному динамічному економічному середовищі, традиційні засоби прямої фінансової підтримки окремих галузей та виробничих комплексів виявляються дуже витратними та неефективними [13].

Основними засобами реалізації поставлених цілей сучасної промислової політики виступають непрямі методи. Однак з метою забезпечення національної та економічної безпеки, збереження та розвитку диверсифікованої виробничої системи, забезпечення стабільного функціонування соціальної сфери, стимулювання діяльності підприємств державного сектору економіки органи державної влади використовують інструменти прямого впливу, виділяючи бюджетні кошти на підтримку конкретних галузей промисловості та реалізацію великих інвестиційних проєктів.

Переваги тих чи інших наборів інструментів у комплексі заходів, спрямованих на розвиток національної економіки, новітніх технологій та продуктів з високим рівнем обробки, а також принципова особливість сучасної промислової політики, пов'язана з її орієнтацією на формування інновацій як найважливішого чинника економічного зростання, визначають тип промислової політики, яку держава реалізовує.

На сьогодні у світі склалися такі основні типи промислової політики:

- експортоорієнтована промислова політика;
- політика імпортозаміщення;
- інноваційна промислова політика.

Основою промислової політики орієнтованої на експорт є заохочення виробництв до експорту власної продукції. Заохочувальні заходи направляють на розвиток та підтримку вітчизняних конкурентоспроможних галузей, які мають змогу експортувати свою продукцію, з метою завоювання як найбільшого сегмента на міжнародному ринку. Втілення промислової політики даного типу здійснюється через митні та податкові пільги, кредитування підприємств-експортерів, підтримку низького валютного курсу та створення інших сприятливих умов для ефективної діяльності галузей орієнтованих на експорт. Головними перевагами цього виду промислової політики є просування вітчизняних виробників до світового економічного простору, доступ до міжнародних ресурсів і технологій, розвиток тих галузей економіки, які можуть бути конкурентоспроможними та забезпечать мультиплікативний ефект шляхом підвищення ефективності діяльності галузей, що працюють, на внутрішній ринок. Також, такі галузі наповнюють бюджет, сприяють залученню валютних коштів у країну, формують інвестиційну політику держави тощо. До негативних факторів даної політики відносять сировинний експорт, адже значна його присутність у структурі продукції орієнтованої на експорт може призвести до спрощення структури національної промисловості, зростання рівня корупції в органах влади, до відтоку кадрів та фінансових ресурсів з обробної промисловості країни тощо. В довгостроковій перспективі це може призвести до послаблення конкурентоспроможності тих галузей

економіки, які належать до обробної промисловості, сповільнення темпів економічного росту та зниження інтелектуального рівня, оскільки найбільш інтенсивно процес накопичення знань, зростання людського капіталу відбувається саме в обробному секторі. Але, навіть, при експорті промислового обладнання наявні негативні моменти, адже якщо у виробництві такого обладнання присутня значна частка імпортних комплектуючих, то це призводить до залежності ціни експортованих машин і верстатів від вартості імпортних деталей. Це відобразиться на діяльності підприємства, галузі та економіці країни в цілому через можливу залежність від країни-імпортера.

Промислова політика імпортозаміщення базується на формуванні внутрішнього ринку шляхом розвитку національного продукту через проведення політики захисту національного виробника та підтримки твердого курсу національної валюти, що, також, запобігає інфляції. Імпортозамінна промислова політика забезпечує покращення структури платіжного балансу, нормалізує внутрішній попит, підвищує рівень зайнятості, розвиває машинобудівне виробництво, формує науковий потенціал тощо. Негативними наслідками даної моделі промислової політики є:

– самоізоляція від новацій та тенденцій розвитку світової економіки;

– наявність технологічного відставання від розвинених країн, що призводить до зниження конкурентоспроможності вітчизняних виробників на зовнішніх ринках;

– наявність небезпечних тенденцій щодо створення тепличних умов для національних підприємств, що призводить до неефективного управління та використання ресурсів;

– необхідність, попри наявність світових напрацювань щодо поділу праці, вибудовувати власні виробничі ланцюжки, які можуть бути більш капітало- та ресурсомістнимии, ніж вже існуючі в інших країнах.

Інноваційна промислова політика ґрунтується на процесах економічного розвитку країни на внутрішньому та зовнішньому ринках. Її основною метою є використання вітчизняними виробниками нових тенденцій технологічного та суспільного розвитку. Така модель забезпечує підтримку науково-технічного потенціалу країни та її конкурентоспроможності у світовому економічному просторі; стимулює розвиток інтелектуального потенціалу та забезпечує економіку кваліфікованими фахівцями; формує робочі місця усередині держави та забезпечує внутрішній попит; підтримує сталий курс національної валюти та добробут населення; орієнтує на розвиток обробних галузей економіки з високою вартістю виробленої продукції.

Як показує світовий досвід, одним з найбільш ефективних підходів щодо розробки промислової політики є той, що ґрунтується на впровадженні інновацій. Його головними завданнями є створення умов і механізмів проєктування та виробництва конкурентоспроможної наукомісткої продукції вітчизняними виробниками.

Перспективами розвитку промислового комплексу має стати формування інтелектуального капіталу, що констатує необхідність домінування економіки знань у процесі виробництва. Адже «розуміння» виробництва та постійне

«навчання» дозволяє виробникам долати виклики зовнішнього середовища, адаптуватися до них, створювати власний потенціал та ефективно управляти ним.

Ключовою ланкою економіки знань є людина та рівень її знать, а також сам процес пізнання. Економічна система стає все менше матеріальною, тобто система ринкових відносин переходить на новий рівень, де ключову роль відіграють креативні механізми пізнання. Основний стратегічний курс спрямовується на формування високого рівня освіти, кваліфікації та етики людських ресурсів, створення умов для надання значній кількості працівників можливості для розширення рівня знань, постійного підвищення кваліфікації та професійної майстерності, самовираження, а також формування та розвиток різноманітних програм мотивації й організаційної культури.

Ефективність економіки знань проявляється в інтенсивному формуванні нового технологічного ядра сучасної економічної системи за рахунок розвитку цифрових технологій, розширення освітніх та наукових технік та технологій, розвинення доступності нових технологій, усунення меж між фундаментальними та прикладними дослідженнями.

До головних етапів реалізації поставлених завдань відносяться формування та розвиток ринку інтелектуальної власності. Майже всі країни, в яких наявний високий рівень інноваційної активності, мають такий ринок, що забезпечує значний рівень захисту прав власності та гарантії збереження авторства на інтелектуальну працю. Це призводить до формування нематеріальних активів підприємницьких структур, забезпечує отримання ними прибутку при комерціалізації інновацій, ноу-хау та розробок.

Для нашої країни розроблення та реалізація ринку інтелектуальної власної є одним із першочергових завдань при формуванні національної стратегії економічного розвитку. Адже держава потребує збільшення рівня інвестицій у головні інноваційні розробки, реалізація яких дозволить економіці країни вийти з кризи. Основні завдання, котрі потрібно вирішити, це сприяти розвитку інфраструктури даного ринку, забезпечити зростання рівня ефективності державного управління інноваційно-інвестиційною сферою, детінізацію, удосконалення й модернізацію електронних майданчиків, формування попиту та укладання угод з купівлі та продажу об’єктів, максимальне послаблення податково-митного тиску операцій з реєстрації прав і т. д. [5].

В країні ще наявний інтелектуально-кадровий потенціал, якого буде достатньо для активізації інвестиційно-інноваційної діяльності. Але його реалізація дуже незадовільна, немає чіткого бачення перспективних напрямів зростання ресурсу інноваційного розвитку економічної системи країни. З метою зміни наявного положення варто сформувати та розвивати осередки компетенцій шляхом організації національних дослідницьких центрів, виводити на світовий рівень провідні університети та науково-дослідні організації з метою реалізації їхньої конкурентоспроможності. Одним з перспективних напрямів розвитку у сфері освіти має бути реструктуризація сегмента вищої школи з орієнтацією на розвиток сектору досліджень і розробок в

університетах, збільшення відсотка співпраці ЗВО з ключовими підприємствами виробничого сектору економіки та науковими організаціями, значне поглиблення міжнародної інтеграції вітчизняних освітніх та наукових структур як у частині навчальних програм, так і в сфері досліджень та розробок, посилення академічної мобільності та розвиток мережевої організації освітніх і дослідницьких програм. Реалізація зазначених заходів дозволить відновити позиції освітнього та науково-дослідного секторів, сприятиме зростанню кількості практик співробітництва наукового та прикладного сектору, у тому числі з представниками підприємницьких структур при участі та фінансово-інвестиційній підтримці від фінансових організацій [9].

Варто відзначити, що на даний час розвиток української економіки та промисловості знаходиться в стадії стагнації, в тому числі й через воєнні дії на території держави. Економіка нашої країни перебуває на межі руйнації та занепаду, зовнішні боргові зобов'язання зростають, рівень соціального забезпечення знижується, відбувається втрата промислового потенціалу та дуже гостро - відсутність інвестиційних ресурсів. Замість розвитку середнього та малого бізнесу, налагодження виробничих ланцюгів постачання, запровадження передових світових технологій, залучення вітчизняних та іноземних інвестицій в економічній системі нашої країни спостерігається зовсім інша ситуація, яку погіршує військова агресія.

Для завоювання конкурентних позицій на ринку вітчизняні підприємства повинні вийти на якісно новий рівень інноваційного розвитку за рахунок запозичення та доопрацювання «під себе» сучасних технологій. Це потребує значних фінансових витрат, що більшість вітчизняних підприємств не може собі дозволити. Тож держава має допомагати із купівлею ліцензій, забезпечувати запровадження інновацій серед підприємств всіх галузей, формувати відповідні інститути розвитку, а саме венчурні фонди, технопарки, інноваційно-технологічні центри, центри трансферу технологій і т. д. Також, необхідно створювати умови для залучення іноземних інвестицій.

Сучасний розвиток світової економіки показує розбіжності, які наявні між фінансовою сферою та реальним сектором. Це проявляється у перевантаженні фінансових ринків, що веде до банкрутства значної кількості світових банків, необхідності держав брати позики у приватних установах, інфляції, дефіциті бюджетів, дефолтах та кризах, зміні міжнародної орієнтації бізнесу, збільшенні ролі ринків, які розвиваються, утворенні сировинних та енергетичних криз, енергозалежності, політичній нестабільності в певних регіонах, виникненні диспропорцій у соціальному забезпеченні тощо [14].

Варто відзначити, що залучення інвесторів, які готові вкласти кошти в розвиток національного виробництва є досить тривалим та важким процесом. А чинне фінансово-економічне становище більшості вітчизняних підприємств характеризується низьким рівнем платоспроможності та високим рівнем збитковості. Їхній інвестиційний рейтинг створює неподоланні перешкоди для залучення інвестиційних ресурсів і формування фінансового підґрунтя для об'єктів розвитку конкурентоспроможності.

Основними джерелами формування інвестиційних ресурсів в Україні є:

– власний капітал суб’єктів господарювання;
– позики та кредити;
– фінанси іноземних інвесторів;
– фінанси місцевих бюджетів;
– державне фінансування.
– та інші кошти.

На жаль, фінансування вітчизняних виробників в нашій країні здійснюється досить слабо, а, як показує світовий досвід, ефективним напрямом розвитку національної економіки є застосування механізму державно-приватного партнерства, який досить широко застосовується провідними світовими країнами-лідерами в економічній системі.

Ключовим стратегічним пріоритетом державної політики має бути відновлення фінансово-ресурсного потенціалу суб’єктів ринку фінансових послуг, в тому числі інвесторів. Країна повинна зосередитися на організації такого середовища, в якому зможуть вільно функціонувати суб'єкти ринку фінансових послуг. Це дозволить сформувати потужний інвестиційний ресурс, необхідний для формування інноваційного потенціалу вітчизняного економічного середовища та можливостей для його ефективного застосування. Тобто необхідно створити умови для пришвидшення розвитку фінансових інститутів та забезпечення їхнього стабільного функціонування. Також потрібно спрямувати зусилля на ліквідацію проявів монополізму та надати можливості здійснювати інвестиційну діяльність в умовах вільної конкуренції, збільшити рівень захищеність прав учасників колективного інвестування, ввести світові стандарти щодо корпоративного управління та поширення інформації, забезпечити повноцінний нагляд і контроль за дотриманням господарського законодавства з колективного інвестування, поступово інтегрувати елементи вітчизняного небанківського інституційного інвестування у європейський та світовий сегменти.

Таким чином, робота державних органів повинна бути спрямована на забезпечення ефективнішого, порівняно з наявним, функціонування системи інституційних інвесторів у економічній системі країни. На вагому підтримку заслуговує створення сприятливого інвестиційного середовища з високим рівнем захищеності інвестицій та права власності. Зокрема, одним із напрямів сучасного розвитку інвестиційної інфраструктури в нашій країні є активне формування інститутів спільного фінансування, діяльність котрих спрямовується на забезпечення консолідації незначних індивідуальних фінансових ресурсів інвесторів у великі суми активів для проведення інвестування великих комерційних проєктів, муніципальних програм, регіональних проєктів соціально-економічного розвитку тощо. Тож, для забезпечення ефективного розвитку вітчизняної економіки в умовах динамічності глобального економічного простору, держава має сформувати якісно новий механізм фінансування конкурентоспроможних галузей, в основу якого має бути покладено джерела формування та інструменти фінансування проєктів і програм розвитку вітчизняних виробників. Особливістю такого

механізму має бути розподіл інструментів фінансування за характером впливу на процес розвитку конкурентних переваг підприємств. Це надасть змогу обрати пріоритетні форми співфінансування проєктів їхнього розвитку, а суб'єктами середовища співфінансування проєктів та програм розвитку вітчизняних виробників можуть бути: держава, страхові компанії, фінансово-кредитні установи, приватні інвестори та міжнародні компанії [15].

Держава в процесі фінансування вітчизняних підприємств може застосовувати інструменти як прямого, а саме державне замовлення на виготовлення певних товарів, тарифно-митну політику щодо імпорту матеріальних ресурсів для потреб виробництва, так і непрямого - державні гранти, дотації, субсидії; ініціативну державну підтримку реалізації програм та проєктів розвитку. Іноземні інвестори також можуть виступати в ролі суб'єктів фінансового забезпечення розвитку вітчизняних підприємств шляхом участі в акціонерному капіталі підприємств, замовлення продукції, створенні спільних виробництв інноваційної продукції [15].

Як було зазначено вище, однією з основних умов відновлення та тривалого утримання конкурентних позицій вітчизняних підприємств на світовому ринку є реалізація науково-дослідної діяльності та апробація її результатів. Інновації формують здатність здійснювати фінансово-господарську діяльність за рахунок застосування новітніх, більш раціональних та досконалих способів, поліпшувати управлінські, організаційні та економічні аспекти її продуктивності, модернізувати техніко-технологічну базу та бізнес-процеси, створювати унікальні продукти або покращувати споживчі властивості наявних.

Застосування інноваційної моделі промислової політики є актуальним для нашої країни, адже протягом тривалого часу ми мали суттєвий виробничо-ресурсний потенціал, котрого було досить для забезпечення конкурентоспроможного розвитку економічної системи країни [16]. Але відсутність ефективної державної політики в цій сфері призвели до значного напливу імпортного товару на вітчизняні ринки, що спричинило зниження частки вітчизняних виробників на внутрішньому ринку, банкрутства підприємств, збільшення безробіття, міграцію трудового населення, переорієнтацію національної економіки на сировинні галузі та загальне її руйнування. Це є загрозою для соціальної, продовольчої та зовнішньоекономічної безпеки держави.

Зазвичай ті підприємства, які прагнуть здійснювати науково-дослідну роботу потребують значних інвестицій та наявності відповідних кадрів. Також наукова діяльність пов'язана із наявністю значного ризику та передбачуваності щодо отриманого результату. Тож, в більшості випадків, науково-дослідну роботу здійснюють ті суб'єкти господарювання, корті мають доступ до інвестицій або мають можливість використати для таких робіт кошти, залучені із зовнішніх джерел, а саме бюджету, підприємницького сектору, нерезидентів, безпосередньо від освітніх та науково-дослідних організацій і т. д.

Динамічність глобального економічного простору та інші макроекономічні тенденції призводять до виникнення системних загроз

інвестиційно-інноваційній діяльності вітчизняної економічної системи, адже подальший спад рівня вітчизняного виробництва у структурі економіки країни може призвести до негативних наслідків, усунути які держава самотужки не буде спроможною. Ще однією проблемою, яка гальмує розвиток національної економіки, є не усвідомлення представниками вітчизняного бізнесу необхідності довгострокової перспективи головних видів діяльності та розвитку інновацій. Всі бажають отримати прибуток зараз і не хочуть вкладати кошти в довгострокові та ризиковані проєкти без гарантій. Але перекладання таких задач виключно на державу є безперспективним через відсутність «вільних» коштів у бюджеті. Тим більше, що запит має надходити від підприємств, які розуміють таку необхідність для свого подальшого розвитку та бажають її фінансувати. Також, вкладання бюджетних коштів у розвиток промисловості може призвести до порушення стійкості національної економіки, тож підприємства самі мають ініціювати діяльність з утворення та розбудови центрів науково-технічного, технологічного та інноваційного співробітництва з представниками освіти, науково-дослідної сфери, інвестиційної та інноваційної інфраструктури та бізнесу, а держава надавати гарантії, створювати відповідну правову базу та, в разі необхідності, забезпечити фінансову допомогу. Але низький рівень інноваційної активності вітчизняних виробників вказує на те, що більшість представників великого бізнесу не усвідомлює цього. Вітчизняні підприємства створенню інноваційного продукту приділяють мало уваги, що призводить до небезпеки низької конкурентоспроможності вітчизняних товарів та зниження виробничої безпеки національної економіки [17].

Відповідно до зазначеного вище, відзначимо, що органам державного управління необхідно провести ряд організаційно-економічних та роз’яснювальних заходів, спрямовуючи їх на стимулювання збільшення обсягів фінансування та виконання робіт зі створення та запровадження вітчизняними виробниками інноваційної продукції. Адже низький рівень активності щодо створення та використання вітчизняними підприємствами інноваційних технологій та об’єктів права інтелектуальної власності є загрозою послаблення інтелектуальної складової конкурентоспроможності, що призведе до подальшого відставання за рівнем техніко-технологічного розвитку від економічних систем інших країн, особливо тих, які є конкурентами економіці нашої країни [10].

Для забезпечення ефективного розвитку вітчизняної економіки в умовах динамічності глобального економічного простору держава повинна вести політику орієнтовану на підтримку базових видів економічної діяльності чи галузей економіки, які реально є конкурентоспроможними на зовнішньому ринку [2]. Ця політика має ґрунтуватися на ретельно спланованій, прорахованій стратегії, реалізуватись у чітко визначеній послідовності, із використанням відповідних засобів, інструментів та механізмів заради досягнення проміжних і кінцевих результатів, що дозволить визначити її ефективність, досягти цільових орієнтирів державного регулювання економіки. Окрім того, розроблення стратегії розвитку із визначеними довготривалими напрямами та шляхами потрібні не лише для реалізації послідовності реформування і розвитку

відповідних галузей, а й для розуміння того, як зміни в одній галузі відобразяться на стані функціонування інших, які структурні зміни при цьому відбуватимуться в соціально-економічній системі держави загалом і які наслідки вони матимуть для розвитку вітчизняної економічної системи [2].

Тож особливої актуальності на даній стадії має проблема розроблення та обґрунтування напрямів стратегічного розвитку національної економіки та удосконалення її інвестиційно-інноваційного забезпечення, передбачення позитивних результатів і підходів їх здобуття, впливу на процес формування основних показників макроекономічної та соціальної діяльності. При цьому зазначені орієнтири мають бути скоординованими з ключовими пріоритетами модернізації економіки країни, а саме:

– спрямування наслідків економічного розвитку на покращення якості життя громадян і подолання соціальної нерівності та несправедливості;

– формування відкритої конкурентоспроможної економіки;

– активізація курсу на євроінтеграцію;

– боротьба з корупцією;

– створення умов для забезпечення захисту права приватної власності;

– підвищення рівня технологічності для забезпечення випереджального розвитку економіки країни;

– забезпечення відповідного рівня економічної безпеки держави та її ключових складників;

– активація міжнародного співробітництва;

– поліпшення ролі країни в системі міжнародного поділу праці.

Також, побудова комплексу стратегічних пріоритетів державної політики в цілому має забезпечити досягнення певного узагальнюючого комплексного ефекту. Тож, при формуванні стратегії розвитку необхідно врахувати принцип безальтернативності напрямів інноваційного розвитку з метою забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва.

Інноваційна складова та використання сучасних передових технологій є ключовими факторами зростання масштабів виробництва та реалізації товарів на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Роблячи підсумки викладеного вище, відзначимо, що в основу стратегії розвитку вітчизняної економіки має бути покладена державна політика вдосконалення інвестиційно-інноваційного розвитку національної економіки, що базується на формуванні ефективної функціонуючої незалежної та захищеної системи інвестиційно-інноваційної підтримки вітчизняного виробництва, реалізації потенціалу підприємств, стабільного забезпечення та посилення структурно-функціональних складових економічної стабілізації країни.

Здійснення послідовної державної політики в межах формування стратегії розвитку вітчизняної економіки має реалізуватися наступним чином:

– по перше, формування базисних засад певних соціально-економічних зрушень;

– по друге, розбудова необхідної інфраструктури, нормативно-правового

та фінансово-економічного забезпечення;

– по третє, досягнення необхідних структурно-динамічних та кількісно-якісних змін;

– в четверте, реалізація комплексних стратегічних цільових орієнтирів.

Також, поступово має відбуватися й здійснення державної політики у сфері формування інвестиційно-інноваційного забезпечення вітчизняного виробництва. В першу чергу потрібно відновити інвестиційно-інноваційний потенціал реального сектору економіки шляхом формування сприятливого інвестиційного середовища. Далі удосконалити економіко-правове та фінансово-ресурсне забезпечення науково-дослідної та інноваційної діяльності. Реалізувати забезпечення високого рівня впровадження інновацій у техніко-технологічні процеси видів економічної діяльності та галузей, за рахунок яких буде підвищуватися рівень конкурентоспроможності національної економіки.

Стратегічною метою початкового етапу здійснення державної політики має стати відродження потенціалу інвестиційно-інноваційної діяльності нашої країни, а саме наявність достатньої кількості діючих і ресурсозабезпечених науково-дослідних структур з потрібною кількістю кадрів, спроможних здійснювати наукову та науково-дослідну роботу, наявність відповідного фінансування наукової та науково-дослідної роботи, залучення потужних внутрішніх та зовнішніх інвесторів, спроможних надавати інвестиції для наукового розвитку наявних та створення нових виробництв, дієве функціонування ринку інтелектуальної власності, становлення та розвиток ринку фінансових послуг і т. д.

Варто відзначити, що для забезпечення ефективного розвитку нашої країни необхідно паралельно виконувати діяльність за такими стратегічними напрямами:

– формувати потенціал інвестиційного розвитку для модернізації економічної системи;

– активізувати інноваційну діяльність з метою ширшого застосування її результатів у виробничому процесі національними виробниками.

Зазначені напрями мають бути об'єднані один з одним і розвиватися узгоджено. Доцільною є ідентифікація спільних економічних інтересів суб’єктів системи інноваційного та інвестиційного забезпечення вітчизняної економічної системи. Адже для освітньої та науково-дослідної сфери, венчурних фірм – це значна частка замовлень і відчутний платоспроможний попит на дослідження, які необхідні для підприємницьких структур. Щодо суб’єктів інвестиційного сектору, то це інвестування коштів у перспективні прибуткові проєкти для виробничого сектору, регіонів та територій. Тож обсяги такої діяльності, її інноваційна спеціалізація, стратегії подальшого розвитку, часові межі, потреба у ресурсах та інфраструктурному забезпеченні потрібно окреслювати уже сьогодні для формування перспективних орієнтирів розвитку держави в майбутньому.

У загальному вигляді розробка стратегії розвитку пов'язана з розглядом низки ключових факторів, які визначають межі можливостей успішного економічного зростання.

Спрямованість вектора розвитку вітчизняної економічної системи в умовах динамічності глобального ринку системи має бути націлена на ефективність застосування управлінських і технологічних інновацій, інтеграцію національної економіки до світового економічного простору.

Основна ідея стратегії розвитку вітчизняної економіки полягає в налагодженні ефективної організації діяльності, централізації потенційних напрямів розвитку, що дозволяє державі оперативно їх розвивати, концентрації ресурсів на найперспективніших галузях і т. д.

Трансформаційні умови ринку в Україні загострюють питання управління конкурентоспроможністю вітчизняного виробництва. Складна політична та економічна ситуації ставлять перед національною економічною системою завдання щодо пошуку внутрішніх джерел зростання конкурентоспроможності. Тож, для формування економічної системи, котра спроможна зробити країну провідним лідером світової економіки, необхідно сфокусувати орієнтири промислового розвитку на:

- створенні висококонкурентного інституційного середовища для стимулювання підприємницької активності та залучення капіталу у вітчизняне виробництво;
- структурній диверсифікації економіки на основі інноваційного технологічного розвитку через формування національної інноваційної системи, яка складається із інжинірингового бізнесу, інноваційної інфраструктури інститутів ринку інтелектуальної власності, вагомого науково-технологічного комплексу тощо;
- розвитку тих галузей економіки, які мають конкуренті переваги на світовому ринку;
- економіку знань.

Література:

1. Гончаренко І.Г. Державний механізм регулювання соціально-економічного розвитку: теорія, методологія та практика: дис. … д-р. екон. наук: 25.00.02 – механізми державного управління. Маріуполь, 2015. 390 с.
2. Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. С. 5-11.
3. Пилипчук В.М. Ключові проблеми економічного розвитку України. *Економічний часопис XXI*. 2010. № 3-4. С. 34-39.
4. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія/ за ред. Д.Г. Лук'яненка. К.: КНЕУ, 2001. 538 с.
5. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія / Ж.В. Поплавська, Н.Л. Михальчишин, М.Л. Данилович-Кропивницька, О.В .Гошовська, С.О. Комаринець; за заг. ред. Ж.В. Поплавської. Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.
6. Буряк П.Ю. Інтегровані підприємницькі структури. Перспективи розвитку в Україні. Л.: Логос, 2003. 564 с.
7. Галушко О.С. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств на базі інноваційного розвитку: монографія. Донецьк: Національний гірничий університет, 2012. 212 с.
8. Гривківська О.В., Кристюк О.А. Забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: http://www.global-national.in.ua/archive/2-2014/96.pdf

9. Отенко І.П., Грачов О.В. Оцінка гнучкості підприємства для виявлення резервів його розвитку. *Управління розвитком*. 2005. №3(35). С.77-80.
10. Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.
11. Гончарук Т.І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду. *Вісник Української академії банківської справи*. 2010. № 2. С. 3–10
12. Каличева Н.Є., Чорнобровка І.В. Обґрунтування підходів щодо державного регулювання економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2021/2022. № 76-77. С. 12-17.
13. Промислова політика посткризової економіки: кол. монографія / [Дейнеко Л.В., Якубовський М.М., Шелудько Е.І. та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.В. Дейнеко; за ред. д-ра екон. наук, проф. М.М. Якубовського; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогноз. НАН України", К., 2014. 316 с.
14. Полозенко Д.В. Вплив валютного регулювання на розвиток економіки країни. *Фінанси України*. 2010. № 2 (171). С. 65–69.
15. Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 9-18
16. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Об’єктивні умови формування інноваційного управління розвитком підприємств: науково-історичне підґрунтя подолання наслідків криз. *Бізнес Інформ*. 2018. № 3. С. 449–458.
17. Керецман В.Ю. Державне регулювання розвитку регіонів України: теорія і практика: монографія. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2019. 512 с.

1.5. МАРКЕТИНГОВА КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРАЇНИ

Павловська І. Г.
к.е.н., доцент, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

Проблема продовольчого забезпечення продуктами харчування завжди гостро стояла перед всіма країнами як з розвинутою економікою, так і з економікою, що розвивається. Проте, останніми роками поточний світовий розвиток викликав загострення цієї проблеми, зокрема:

– швидке зростання населення Землі, особливо в країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону, Індії, Африці, в результаті якого найближчим десятиліттям обсяг світового виробництва продовольства необхідно збільшити принаймні в 2 рази;

– застосування застарілих аграрних підходів й технологій і, як наслідок, виснаження природних ресурсів, що веде до зниження врожайності, втрати біорізноманіття, збільшення обсягу викидів парникових газів, скорочення доходів сільського населення, послаблення стійкості продовольчих систем;

– урбанізація, внаслідок якої чисельність сільського населення скоротиться на 11% до 2050 р. порівняно з 2019 р.;

– підвищення добробуту та зростання попиту на якісні продукти;

– зміна структури споживання, як наслідок урбанізації, зростання добробуту та глобалізації;

– зміна клімату та почастішання випадків виникнення екстремальних кліматичних явищ, зокрема, землетрусів, повеней тощо;

– пандемія COVID-19, яка занурила світову економіку у найглибшу рецесію за останні 60-70 рр.;

– політичні та військові конфлікти, у т.ч., військовий тероризм РФ в Україні, що спровокувало зниження експорту пшениці, адже, згідно даних Продовольчої та сільськогосподарської організації Об'єднаних Націй [13] за 2021 р., Україна входила в п’ятірку найбільших світових експортерів пшениці;

– уповільнення зростання темпів світової економіки.

Особливо сильний удар з довгостроковими економічними наслідками може бути завданий перспективам зростання продовольчої забезпеченості через вплив безлічі факторів, включаючи зниження інвестицій, ерозія людського капіталу через зростання безробіття та зниження якості освіти, збереження несприятливої ситуації у світовій торгівлі та порушень виробничо-збутових ланцюгів. Ці ефекти можуть не тільки знизити продуктивність та забезпечувати продуктами харчування, але й обмежити здатність економіки збільшувати реальні доходи у довгостроковій перспективі.

Базовою установкою вирішення багатоаспектної продовольчої проблеми виступає сталий розвиток сфер системи продовольчого забезпечення, гармонізація умов їх діяльності у галузевій та територіальній диференціації, розвиток конкурентних переваг суб'єктів господарювання на основі інтеграції маркетингу в принципи управління системою продовольчого забезпечення території. Така політика маркетингового управління повинна формувати механізми, що спрямовують діяльність її суб'єктів відповідно до вектору інтересів території щодо задоволення потреб у продовольстві. Формування системи маркетингу у сфері продовольчого забезпечення території – тривалий і багатоаспектний процес, що постійно розвивається, й вимагає вдосконалення теорії маркетингу територій та його теоретико-методичних аспектів стосовно ринку продовольства. Актуальність проблеми забезпечення продовольчої безпеки як бажаного стану системи продовольчого забезпечення викликана необхідністю розроблення такої концепції, за якої пріоритети продовольчої безпеки виступали б сферою інтересів як державних інститутів макро- та мезорівнів управління, так і суб'єктів господарювання.

Питанням теорії інтеграції маркетингових принципів у сфери регіональної економіки, системи управління території присвячено велику кількість публікацій та досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних вчених та фахівців, серед яких варто виділити Гуменюк А., Друкера П., Котлера Ф., Ламбена Ж.Ж., Новікову Н., Россохату А., Фішера С., Хоменко Л. та ін.

Вагомий внесок у розвиток теорії та методології системи продовольчого забезпечення, продовольчої безпеки, зроблено такими сучасними вітчизняними та зарубіжними науковцями як: Бери Е., Гринишин В., Дайнеко Л., Єрмаков О., Живко З., Кочетков О., Курляк М., Мостова А., Немченко В., Нуд О., Пенг В., Саблук П., Скидан О., Сичевський М., Ставицький А., Шкаберін В. та ін.

Незважаючи на наявність безлічі розробок, як у сфері маркетингу територій, так і в галузі проблем продовольчого забезпечення, публікацій вітчизняного дослідницького досвіду, що формують уявлення про цілісну концепцію маркетингу у сфері продовольчого забезпечення, недостатньо.

Прояв сутності маркетингу в системі продовольчого забезпечення території як самостійного виду територіального маркетингу вимагає вивчення специфіки об'єкта дослідження, уточнення цільових установок суб'єктів маркетингу у продовольчій сфері та стратегій їх реалізації, застосування маркетингової філософії до діяльності з управління продовольчою системою. Об'єктивні процеси структурної диверсифікації сучасного маркетингу коригують методи, прийоми, інструменти маркетингових дій і формують необхідність уточнення ролі, функцій маркетингу, комплексу маркетингових засобів та виділення специфіки низки понять стосовно продовольчої сфери територіального утворення.

Метою дослідження є розробка маркетингової концепції дослідження системи продовольчого забезпечення країни для вирішення проблем продовольчої безпеки.

Сучасна економічна ситуація перенесення центру реформ на регіональний рівень породжує розробку нових підходів, методів та форм організації територіального управління [7, 11]. У якості дієвого інструменту управління, який є відповідним ринковій ситуації, розглядається територіальний маркетинг. Дослідження в галузі застосування маркетингового підходу до управління територією пропонують ряд різних понять, таких як: територіальний маркетинг [12], маркетинг території [2, 4, 11], регіональний маркетинг [4, 7], маркетинг міста та муніципальний маркетинг [6, 15], маркетинг місць [9, 12].

На підставі проведеного дослідження [1, 2, 4, 6, 7, 9-12, 14, 15] було виділено два концептуальних підходи до викладу суті територіального маркетингу. Автори [1, 6, 7, 14, 15] вважають, що це явище є системою завдань та заходів їх реалізації щодо формування іміджу, створення привабливості території для нових суб'єктів господарювання, інвесторів та інших користувачів «територіального продукту». У якості такого «продукту» розглядаються зони економічних інтересів виробничих підприємств, фінансових структур, об'єкти некомерційної сфери – пам'ятки культури, архітектури, музеї тощо. Така привабливість може виражатися й у сприятливіших умовах відпочинку та постійного проживання тій чи іншій території.

Інший підхід розкриває територіальний маркетинг як певну систему управління, процес пошуку сфер та видів діяльності, які слід розвивати, орієнтацію органів влади територіального утворення на задоволення потреб населення у товарах та послугах промислової та невиробничої сфери. Так, Новікова М. [4] визначає, що територіальний маркетинг – це певний спосіб мислення та дій керівників територіального рівня, нова ділова філософія активної підприємницької діяльності в регіоні, в основі якої прагнення задовольнити виявлені потреби конкретних людей, груп споживачів,

підприємств як даного регіону, так і за його межами у відповідних товарах – готової продукції, технології, послуг, інформації.

Обидва зазначені підходи взаємопов'язані, доповнюють один одного та розкривають аспекти одного явища. Таким чином, виділимо категорії «територіальний маркетинг», «маркетинг територій» та «маркетинг на території», визначаючи їх поєднання [1, 2, 4, 6, 7, 9-12, 14, 15]:

– територіальний маркетинг – це маркетинг в інтересах території, її внутрішніх і зовнішніх суб'єктів, в уваги яких зацікавлена територія. Може бути представлений як маркетинг територій чи маркетинг на території;

– маркетинг територій – маркетинг, що розглядає у якості об'єкта зацікавленості і просування територію загалом. Такий маркетинг здійснюється як усередині території, так і поза її межами; націлений на створення, розвиток, ефективне просування і використання конкурентних переваг даної території у її інтересах, у сфері її внутрішніх і зовнішніх суб'єктів, в співпраці з якими вона зацікавлена;

– маркетинг на (всередині) території – варіація розуміння поняття «територіальний маркетинг», що означає рівень та конкретні характеристики розвитку маркетингових відносин суб'єктів всередині території щодо конкретних товарів та послуг.

Зазначена супідрядність понять дозволяє нам визначити кінцеву ланку виділення сфер територіального маркетингу – співвідношення інтересів виробників (продавців), споживачів конкретного виду товару чи послуги та території. При цьому територіальний ринок розглядається з позиції процесу відтворення – як сфера переплетіння чисельних взаємодій суб'єктів економіки країни, що виступають у вигляді виробників та споживачів, а також як учасник міжрегіональних та міжнародних економічних зв'язків. Поєднання інтересів та еквівалентність економічних відносин між суб'єктами економіки забезпечується формуванням системи ринків різного типу та досягається за допомогою внутрішньо- та міжрегіональних зв'язків, що забезпечують кругообіг матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів.

Таким чином, є необхідним конкретизація напрямів реалізації територіального маркетингу у вигляді складних сфер та соціально-економічних систем регіонального господарства, для управління якими ефективне застосування філософії маркетингу. У якості такої окремої сфери реалізації концепції територіального маркетингу розглянемо систему продовольчого забезпечення країни.

Сфера споживання продовольства – це сфера постійного попиту, що обумовлює активність суб'єктів господарювання у прагненні його задоволення для отримання бажаного рівня прибутку. Повноцінне задоволення потреб у продовольстві за умов непередбачуваності ринкової ситуації, диференціації споживчих вимог передбачає суб'єктам системи продовольчого забезпечення необхідність аналізу потреби, сегментації ринку та диференціювання запитів споживачів, дослідження конкурентоспроможності і життєвого циклу продукції, оцінки конкурентного становища і конкурентних переваг.

В умовах сьогоднішнього військового конфлікту з боку РФ, становище у системі продовольчого забезпечення країни можна розцінювати як загрозливе національним інтересам. Так, товарна пропозиції продовольства супроводжується:

– у сфері споживання – неможливістю споживати необхідні та корисні продукти харчування у зв’язку з неможливістю їх постачання на певні території, і як наслідок, спостерігається зниження душових його обсягів, особливо продуктів, що містять білки та вітаміни (м'ясо, молоко, яйця), формуванням нераціональної структури харчування, коли значну частину енергії людина отримує за рахунок споживання хліба, картоплі, макаронної продукції;

– у сфері виробництва та реалізації – неможливістю виробляти, реалізовувати та займатись сільським господарством на певних територіях, що тягне за собою диспаритет цін виробників с/г сировини, переробної промисловості та торгівлі, складні умови діяльності суб'єктів сільського господарства, відсутність системи контролю за якістю продукції та дотриманням технологій її виробництва, зберігання та реалізації, та як наслідок – порушення ринкових механізмів, що узгоджують функції ринку з виробництва, розподілу продовольчих товарів для забезпечення потреби в них.

Вищевикладені проблеми товарній пропозиції продовольства впливають на: забезпечення можливості збалансованого харчування населення для збереження фізично здорового покоління та зростання тривалості життя; виробництво та споживання продовольчих товарів вітчизняних виробників; експорт продуктів харчування в країни, які особливого цього потребують; незалежність держави від поставок продовольства імпорту, тобто продовольчу безпеки країни загалом.

Аспекти функціонування та оцінки стану продовольчої сфери через складність досліджуваного явища різноманітні та включають забезпеченість нормативів харчування, якість та конкурентоспроможність продукції, інтеграцію діяльності суб'єктів продовольчого ринку та агропромислового комплексу в цілому, проблеми розвитку харчової промисловості та сільського господарства. Однак цільові установки розвитку продовольчої системи країни, будучи зоною відповідальності лише державних органів влади, найчастіше залишаються поза сферою інтересів суб'єктів господарювання ринку.

Слід зазначити, що після закінчення війни в України, базовими установками вирішення багатоаспектних проблем функціонування продовольчої сфери повинні бути визнані високі темпи сталого розвитку галузей системи продовольчого забезпечення, гармонізація умов їх діяльності у галузевій та територіальній диференціації, розвиток конкурентних переваг за допомогою технологічного оновлення виробництва, удосконалення економічної, комерційної, соціальної та ін. видів діяльності суб'єктів з урахуванням нової парадигми територіального управління.

Така політика управління повинна формувати механізми, що спрямовують діяльність різного роду суб'єктів згідно з вектором інтересів країни у сфері продовольчого забезпечення населення. Такими

територіальними установками виступають: сталий розвиток, виробництво конкурентоспроможної продукції, формування інвестиційної привабливості галузей продовольчого комплексу країни, підвищення рівня життя населення, що значною мірою реалізується за допомогою якісного задоволення потреб населення у харчуванні. Досягнення цих цілей передбачає у якості об'єкта уваги та впливу систему продовольчого забезпечення країни в цілому. При цьому дуже важливим є націленість цього впливу на створення, розвиток, ефективне просування та використання конкурентних переваг країни в її інтересах, на користь її внутрішніх, а також тих зовнішніх суб'єктів, співробітництво з якими їй необхідне.

У якості такої політики виступає активна інтеграція маркетингу в принципи управління системою продовольчого забезпечення.

Формування системи маркетингу у сфері продовольчого забезпечення території – це багатоаспектний процес, який постійно розвивається, й вимагає від держави безперервного управління на різних рівнях ієрархії та контролю. Слід визначити наступні факторів, що формують зміст маркетингу системи продовольчого забезпечення країни [1, 4-7, 9, 11, 14]: складна структура, багатоукладність економіки системи продовольчого забезпечення; стабільне зростання обсягів та розвиток структури попиту на продовольчі товари кінцевих та проміжних споживачів; високі темпи зміни структурних форм продовольчого ринку; розвиток системи інтегрованих комунікацій та інформаційного середовища; розширення номенклатури та ринків збуту продовольчих товарів та сільськогосподарської сировини; територіальна концентрація виробництва продовольчих товарів; розвиток нових галузей та видів діяльності продовольчої сфери.

Вихідною передумовою прояву сутності маркетингу у системі продовольчого забезпечення країни як самостійного виду територіального маркетингу, є об'єктивні процеси структурної диверсифікації сучасного маркетингу. Області застосування маркетингу коригують методи, прийоми, інструменти маркетингових процесів. Так, і система продовольчого забезпечення території у якості самостійного об'єкта, сфери застосування маркетингу як способу мислення та політики дій також передбачає уточнення комплексу маркетингових засобів.

Незалежно від конкретного рівня територіального утворення, масштабу територіальної одиниці специфіка маркетингових параметрів та характеристик щодо її продовольчої сфери є дуже суттєвою (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Специфіка параметрів маркетингу у системі продовольчого забезпечення країни

Критерії	Традиційний маркетинг	Територіальний маркетинг	Маркетинг системи продовольчого забезпечення території
1	2	3	4
Визначення	процес створення та відтворення попиту кінцевих споживачів на	процес формування сприятливого іміджу території, її	процес узгодження інтересів даної території, у сфері продовольчого

Продовження табл.1.4

1	2	3	4
	конкретні товари та послуги з метою отримання прибутку	привабливості як об'єкта інвестування	забезпечення з інтересами споживачів та суб'єктів господарювання
Цілі	кількісно чітко вимірюються. Отримання прибутку на основі підвищення задоволеності попиту на продукцію та збільшення обсягів продажу	конструктивно складні та комплексно вимірювані. Залучення капіталу та населення, зростання конкурен-тоспроможності, підвищення іміджу території, добробут населення території	структуровані та комп-лексно вимірювані. Забезпечення потреб населення у продовольстві за рахунок сталого розвитку галузей продовольчої сфери
Результат	прибуток та лояльність споживачів	носить комплексний соціо-економічний характер. Зростання надходжень до бюджету території через збільшення купівельної спроможності та стимулювання економічної активності	зростання якості життя за рахунок підвищення рівня задоволення потреб насе-лення території продовольчих товарах, розвиток галузей продовольчого забезпечення території
Сфери	товари та послуги	товари та послуги, території, організації, події, особи, інформація, ідеї.	продтовари, с/г сировина, технології їх виробництва, земельні та лісові ресурси, інтеграційні процеси та інформаційне забезпечення ринку продовольства, ідеї продовольчої безпеки та здорового способу життя
Ціна	визначається кількісно через величину витрат виробництва та реалізації продукції в конкурентному середовищі	визначається багатьма чинниками залежно від специфіки (територіального продукту кількісно: як сукупні витрати ведення діяльності проживання) на території. Якісно: в оцінці іміджу території, вартості розробки стратегій розвитку території, управлінського потенціалу тощо	визначається специфікою товару, витратами вироб-ництва та реалізації товару продовольчого призначення, популярністю товарного бренду, параметрами ефективності технології виробництва. Цільові групи визначаються на кожному з рівнів маркетингу: на рівні підприємств та галузей

Продовження табл.1.4

1	2	3	4
Споживачі та сегментація	орієнтація на прибуткові сегменти споживачів, які, як правило, чітко визначені	охоплення як прибуткових, так і соціально значимих сегментів в орієнтації підвищення добробуту та іміджу території. Узагальнені критерії виділення цільових груп: жителі території, ті, що тимчасово проживають на території, внутрішні та зовнішні суб'єкти господарювання (постійні та тимчасові), інвестори, органи системи управління	цільові групи визначаються на кожному з рівнів маркетингу: на рівні підприємств і галузей – орієнтація на прибуткові, чітко визначені сегменти кінцевих та проміжних споживачів; на рівнях системи управління – залежно від цілей
Конкуренти	виробники (продавці) товарів-аналогів та товарів-замінників.	інші території зі специфікою територіального продукту, іміджу, що склався, певного рівня інвестиційної привабливості	визначаються для кожного рівня суб'єктів системи маркетингу. На рівні підприємств: виробники / продавці товарів-аналогів та товарів-замінників; на рівнях системи управління: інші території більшого рівня інвестиційної привабливості продовольчої сфери

Джерело: складено автором за [1, 2, 4, 6, 7, 9-12, 14, 15]

Маркетинг у системі продовольчого забезпечення є новим фактором регіонального управління, використання якого формує передумови сталого розвитку продовольчої сфери країни за рахунок комплексного використання елементів її потенціалу та узгодження інтересів суб'єктного складу досліджуваного соціально-економічного утворення.

Цей фактор формує декілька векторів впливу на параметри розвитку системи продовольчого забезпечення території, які узгоджуються з концептуальними положеннями теорії територіального маркетингу (рис. 1.6).

Виходячи з рис. 6, перший виділений нами вектор формує соціально-суспільний аспект маркетингу в системі продовольчого забезпечення території, який розкривається як формування політики підвищення добробуту суспільства через створення системи продовольчої безпеки країни та її регіонів, що забезпечує здоров'я нації, якість її трудових ресурсів, соціальний добробут.

Саме соціально-суспільні установки підвищення якості життя мають формувати цільові параметри розвитку всієї системи продовольчого забезпечення.

Другий вектор маркетингу, що формує стійкість розвитку системи продовольчого забезпечення, розкриває його як особливий вид управлінської діяльності, що робиться з метою створення умов для узгодження інтересів суб'єктів продовольчого ринку території (рис. 1.6).

Рис. 1.6. Узгодження векторів впливу територіального маркетингу та маркетингу у системі продовольчого забезпечення на сталий розвиток продовольчої сфери*

**побудовано автором на підставі джерел [1, 4, 9, 14, 15]*

Найважливішим пріоритетом управлінської діяльності, фактором розвитку території (третій вектор) є оптимальне використання ресурсного потенціалу, забезпечення привабливості регіону для проживання та здійснення діяльності з виробництва та реалізації продовольчих товарів та сільськогосподарської сировини.

Таким чином, маркетинг у системі продовольчого забезпечення виступає концептуальною основою ринкового управління, особливою політикою, що дозволяє якнайкраще узгоджувати інтереси даного територіального, соціально-економічного утворення в галузі забезпечення населення продовольством з інтересами ринкових суб'єктів. Він визначить принципи, способи та механізми створення, підтримки таких відносин з різними суб'єктами продовольчого ринку, які б забезпечували при досягненні цілей учасників цих відносин дотримання вимог продовольчої безпеки. Тому обґрунтованим для класифікації маркетингу у сфері продовольчого забезпечення як окремого виду територіального маркетингу є застосування категорії «маркетинг продовольчої безпеки території».

Маркетинг продовольчої безпеки країни – це концепція функціонування системи продовольчого забезпечення регіону, що формує принципи, способи та механізми створення, підтримки таких відносин з різними суб'єктами продовольчого ринку, які забезпечують досягнення цілей діяльності суб'єктів дотримання вимог продовольчої безпеки.

Погоджуючись із Новіковою М., що вказує на маркетинг як на сукупність форм діяльності, що постійно змінюють свої параметри в умовах ринку [4], визначимо дефініцію «маркетинг продовольчої безпеки» як систему узгодження інтересів учасників ринкових відносин; концепцію управління; засіб забезпечення переваг у конкурентній боротьбі; метод пошуку рішень.

Такий підхід, який розкриває розвиток продовольчої сфери через концепцію маркетингу дозволяє не тільки визначати для системи продовольчого забезпечення та її економічних агентів узгоджені цільові установки, що характеризують цей розвиток як стійкий, але й формувати на різних рівнях рішення щодо їх досягнення, адаптовані до змін умов ринку, параметрів його структури та поведінки ринкових суб'єктів.

Цільові параметри сталого розвитку галузей системи продовольчого забезпечення з позиції нормативів продовольчої безпеки визначаються критеріями:

1) зростання обсягів виробництва продуктів харчування в заданих межах, максимальним значенням якого буде виступати величина потреб населення країни, яка розрахована відповідно до раціональних норм споживання продуктів харчування, а мінімальне значення визначається досягнутим рівнем душового споживання;

2) забезпечення асортиментної структури виробництва з позиції теорії збалансованого харчування, що має на увазі, по-перше, забезпечення людини необхідною кількістю поживних речовин; по-друге, дотримання пропорцій між ними;

3) формування необхідних для повноцінного задоволення потреб у споживанні продовольства умов його придбання, забезпечення фізичної та економічної доступності необхідних продуктів харчування для населення всіх соціальних груп.

Маркетинг продовольчої безпеки у процесі досягнення вказаних вище цілей буде реалізовано через такі принципи: задоволення запитів споживача, взаємовигідне співробітництво партнерів по угодах, досягнення узгодженості дій суб'єктів господарювання та державних пріоритетів. Маркетинг продовольчої безпеки як концепція управління на ринку продовольчих товарів є системою, що характеризується впорядкованістю явищ і заснованою на взаємозв'язку та взаємозумовленості всіх її компонентів (рис. 1.7).

Маркетинг продовольчої безпеки як засіб забезпечення переваг у конкурентній боротьбі. Категорія «конкурентна перевага» є базовою у визначенні конкурентного клімату в галузі та введена в науковий обіг Майклом Портером [8].

Рис. 1.7. Маркетинг продовольчої безпеки як система управління*

**побудовано автором на підставі джерел [1, 4, 9, 14, 15]*

Конкурентна перевага – це певна цінність, яка притаманна регіону, що відрізняє його від інших регіонів, що дозволяє успішно конкурувати. Конкурентні переваги формують ресурси та властивості для конкуренції, забезпечуючи регіону конкурентоспроможність. Розробка та реалізація стратегії продовольчої безпеки регіону не просто відповідає пріоритетам та інтересам певних груп лобіювання, а й об'єктивно націлює на перспективні цілі територіального розвитку, з урахуванням економічної кон'юнктури, що складається та прогнозується.

За допомогою концепції ключових компетенцій територій Кантера Р., класифікуємо формування наступного набору конкурентних переваг регіону при активному маркетингу продовольчої безпеки (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Маркетинг продовольчої безпеки як засіб забезпечення конкурентних переваг регіону

Компетенції території	Зміст	Сутність конкурентної переваги
1	2	3
майстерності	здатність виробляти товари та послуги у сфері матеріального виробництва на рівні вищих світових стандартів	сприятливе поєднання факторів маркетингового середовища, що формує необхідні умови для зростання виробництва якісних та конкурентоспроможних продовольчих товарів та сільськогосподарської сировини, диференційованих з урахуванням демографічних, соціальних та ін. особливостей країни
знань	здатність створювати та продавати нові знання, технології, наукомісткі продукти	наявність розвинених сучасних виробництв, новітніх технологій, системи навчання та підвищення кваліфікації фахівців
зв’язків	здатність створювати та продавати послуги у сфері комунікації та комутації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків	розвинена інфраструктура фінансових, виробничих, інформаційних секторів продовольчого ринку; розвинена система маркетингового супроводу діяльності суб'єктів системи продовольчого забезпечення регіону
ефективного управління	управління територією як єдиною системою (корпорацією), орієнтованою на досягнення спільних цілей провідних груп впливу	ефективний механізм управління системою продовольчого забезпечення регіону, наявність обґрунтованих цільових установок та параметрів сталого розвитку системи продовольчого забезпечення, стратегій та програм їх досягнення
співпраці	здатність узгоджувати інтереси різних груп впливу, стратегічних партнерів та на цій основі формулювати спільні цілі та стратегії їх досягнення	динамічна система узгодження інтересів суб'єктів господарювання системи продовольчого забезпечення, керуючих структур та населення регіону через розвинене приватно-державне, соціальне партнерство, механізми соціального захисту та розвиток громадських норм та інститутів

Продовження табл. 1.5

1	2	3
життєзабезпечення	здатність створювати довкілля, що задовольняє і перевершує очікування представників провідних груп за сукупністю важливих для них аспектів якості життя	наявність зв'язку категорії «ефективність господарювання» із соціальним комфортом, який виступає джерелом ресурсів та самим ресурсом діяльності для суб'єктів економічних відносин. Сприятливі умови діяльності суб'єктів господарювання, що максимізують задоволення потреб у продовольстві в регіоні високого рівня якості життя

Джерело: побудовано автором на підставі джерел [1, 3, 5, 7, 10, 12]

Продовольча безпека країни є важливим складовим елементом національно-державної безпеки і в цій якості характеризує економічну стійкість та політичну незалежність існуючої системи, її здатність забезпечувати елементарні потреби своїх громадян без шкоди державним інтересам [3].

Захист вітчизняних товаровиробників від конкуренції імпортної продукції, підвищення рівня самозабезпечення продовольством визнаються урядами різних країн пріоритетними завданнями забезпечення суверенітету держави та її незалежності в рамках міжнародної політики. Політика держави в руслі стратегії продовольчої безпеки є найважливішим елементом не лише економічної, а й політичної безпеки держави і розглядається як найважливіший із пріоритетів системи її національних інтересів [5, 10].

Розглядаючи державу як об'єкт, характеристикою якого виступає наявність чи відсутність конкурентних переваг, М. Портер доводить, що візитна картка країни визначається її питомою вагою у світовому господарстві, наявністю конкурентних переваг за конкретними галузями та здатністю їх розвитку, можливістю знаходити адекватні відповіді соціальним, технологічним та іншим викликам сьогодення [8]. Звертаючись до авторської класифікації конкурентних переваг М. Портера, визначимо ті з них, забезпечення яких буде найважливішою складовою ієрархії цілей маркетингу національної ідеї продовольчої безпеки на рівні держави [8]:

– нові технології – наявність технологій, що ведуть до зростання якості життя населення країни;

– нові запитів покупців або ті, що змінились – структура і культура споживання продовольства, що є базою здоров'я нації;

– поява нового сегмента в галузі – сталий розвиток нових виробництв та диверсифікаційні процеси у харчовій промисловості, сільському господарстві, розвиток нових послуг та форматів торгівлі;

– зміна вартості чи наявності компонентів виробництва (робочої сили, сировини матеріалів, енергії, транспорту, обладнання тощо) – еластична взаємодія компонентів виробництва та вартості продовольства;

– зміна урядового регулювання, у таких галузях як стандарти, охорона навколишнього середовища, митна та податкова системи, торговельні обмеження тощо – динамізм реакції державного впливу, спрямованого на задоволення споживчих запитів.

Отже, маркетинг продовольчої безпеки виступає у якості забезпечення конкурентних переваг для всіх суб'єктів різних рівнів своєї системи: підприємства, регіону, країни, людини.

Методичний арсенал маркетингу продовольчої безпеки представлений сукупністю загальнонаукових, аналітичних, дослідницьких, прогнозних, розрахункових методів, методів стратегічного та оперативного управління та ін. Вибір конкретних з них обумовлюють характеристики самого користувача методичного прийому й специфіка завдань, що стоять перед ним.

Маркетинг продовольчої безпеки як метод пошуку рішень являє собою такий спосіб збору, обробки та аналізу даних для прийняття рішення, який забезпечує орієнтацію даного рішення на пріоритети концепції продовольчої безпеки, що для рівневих складових суб'єктів системи продовольчого забезпечення визначає:

1. Для підприємства – обов'язкове формування інформаційного забезпечення прийняття рішень через застосування:

– методів маркетингових досліджень з метою оцінки обсягів і структури попиту продукцію;

– методів сегментного аналізу споживчої поведінки під час виборів продуктів харчування;

– методів маркетингового аналізу конкурентної ситуації;

– оцінки фірмової структури ринку для обґрунтування вибору партнера з перевезення, зберігання продукції та ін.

Застосування матричних підходів планування стратегії діяльності в рамках методів портфельного аналізу дозволить підприємству оптимізувати інвестиційні потоки розвитку бізнесу. Для прийняття рішень щодо формування елементів комплексу маркетингу господарюючому на ринку продовольчих товарів суб'єкту необхідно використання сучасних методів розробки оптимальної структури товарної номенклатури, оперативного управління асортиментом, маркетингових методів управління життєвим циклом продукції, ціноутворення, збуту. Рішення у сфері просування продукту на ринках продовольчих товарів вимагають від аналітиків підприємства застосування як методів кластерного аналізу, так і методів інтерпретації подібності споживачів у маркетингових термінах для можливості грамотного позиціонування продукції, що також викликає необхідність застосування маркетингових методик.

2. Маркетинг продовольчої безпеки, як метод пошуку рішень, на рівні регіону передбачає застосування:

– методів стратегічного аналізу для формування стратегії маркетингового супроводу функціонування регіонального ринку продовольства;

– методів діагностики стану конкурентного середовища товарних ринків продовольства для обґрунтування рішень за необхідності її регулювання;

– дотримання маркетингових принципів для формування програм розвитку складових сфери продовольчого забезпечення регіону.

3. Маркетинг продовольчої безпеки як спосіб прийняття рішень лише на рівні держави формується з урахуванням концепції постіндустріального

суспільства. Нові технології у виробничих процесах, комунікаціях, управлінні, мережевий принцип організації виробництва й інших форм та інститутів, загальна переорієнтація виробництва у бік споживача, до сервісної економіки, активізація участі населення у політичному житті, суттєва трансформація соціальної структури суспільства – ці фактори та процеси кардинально змінили структуру громадського виробництва та цілі господарювання. Економічне господарство країни розглядається як цілісний об'єкт, економічні та соціальні сторони якого невід'ємні один від одного й не можуть сприйматися ізольовано. Регулююча відносини між елементами національної економіки функція держави, проголошує найвищою цінністю забезпечення громадянам гідного життя, створення умов для вільного розвитку особистості. Капітал із способу отримання прибутку для власника через соціальні інструменти перетворюється на механізм створення комфортних соціальних умов. Категорія «ефективність господарювання» нарощує зв'язок із соціальним комфортом, який для суб'єктів економічних відносин, як індивідуальних, так і колективних, виступає у якості важливого ресурсу діяльності, і джерелом таких ресурсів [8]. Формування такого сприятливого середовища господарювання передбачає ускладнення економічної ролі держави на основі комбінації положень економіки та соціології, економіки та психології, економіки та екології, етики, розмиває межі предметів та методологічних засад економічних та соціальних наук.

Узагальнюючи вищевикладене, визначимо, що маркетинг у системі продовольчого забезпечення повинен розглядатися як гнучкий набір концепцій функціонування продовольчого ринку, зцементованих ідеєю продовольчої безпеки, не перетворюючись на застиглу догматичну теорію, хоча б через те, що його практичне застосування в різних галузях та рівнях продовольчої сфери може кардинально різнитися. В рамках загального підходу до управління діяльністю суб'єктами продовольчого ринку можуть розроблятися різноманітні стратегії, які можуть суперечить одна одній, але разом з тим повинні бути придатними до конкретної галузі чи групи споживачів.

Розробка уявлення про цілісну систему маркетингу у системі продовольчого забезпечення передбачає формування принципів, визначення складу суб'єктів, об'єктів, постановку цілей, систематизацію елементів, складу програм маркетингу, його методів та інструментів.

Як концепція управління системою продовольчого забезпечення маркетинг у цій сфері вимагає дотримання принципів цілеспрямованості, обґрунтування управлінських рішень при розробці стратегії і тактики, вибору цільових ринків впливу, узгодження інтересів сторін, розробки допоміжних систем управління маркетингу (системи планування, контролю, організаційної структури, інформаційної системи). Класифікація складу суб'єктів та об'єктів маркетингу у системі продовольчого забезпечення потребує розуміння рівневих його складових. Такий склад визначають виділені нами у процесі, рівні формування продовольчої сфери (табл. 1.6).

Основне завдання маркетингу у сфері продовольчого забезпечення – дослідження процесів формування та задоволення потреб як процесів відтворення в еволюції умов життєдіяльності людини та суспільства.

Таблиця 1.6

Суб’єкти та об’єкти маркетингу в системі продовольчого забезпечення

Суб’єкти	Рівень	Об’єкти
Міжнародні організації, спільноти та спеціалізовані установи, які розробляють у світовому масштабі політику забезпечення продовольством людства	Міжнародний	Структурні складові та глобальна система забезпечення продовольством світового масштабу в цілому
Органи системи державного управління, які впливають на об’єкт з метою досягнення продовольчої безпеки держави	Національний	Система продовольчого забезпечення країни та її територіальних утворень як сукупність економічних відносин щодо повноцінного задоволення потреб населення країни у продовольстві
Регіональні та муніципальні органи управління, які впливають на об'єкт з метою забезпечення параметрів продовольчої безпеки регіонального утворення	Регіональний	Споживчий сектор продовольчого ринку
Суб'єкти господарювання сфер і галузей системи продовольчого забезпечення регіону	Підприємства	Складові макро- та мікросередовища сфери маркетингової діяльності підприємства
Індивідуальні споживачі, сім'ї, домашні господарства	Домогосподарств та окремі особи	Потреба у харчуванні

Джерело: побудовано автором на підставі джерел [1, 3, 5, 7, 10, 12]

Життєдіяльність людини як суб'єкта організації власної сфери споживання залежить від соціально-економічного оточення, у якому задовольняються її потреби. Детермінанти процесів споживання, з одного боку, зумовлені нормами, стандартами споживання, з іншого боку, особистісні характеристики визначають ті суб'єктивні форми, через які людина засвоює суспільно-задані нормативи споживання і, орієнтуючись на які виробляє власні його параметри, і цим змінюючи суспільні. Проблема споживання полягає у протиріччі між матеріальними потребами та матеріальними можливостями, яке об'єктивно виникає у процесі формування потреби. Способи вирішення цієї суперечності формують плани, програми, дії щодо досягнення цільової установки розвитку системи продовольчого забезпечення – стану продовольчої безпеки.

Відношення людини до проблеми споживання дозволяє говорити про існування позиції, яку займає як особистість, так і суспільство, щодо проблеми виробництва, на основі якої здійснюється споживча поведінка. Параметри поведінки споживачів, що характеризуються в процесі досліджень як неоднозначні, по-перше, припускають наявність самостійних установок особистості щодо споживання, по-друге, повинні бути розглянуті у взаємозв'язку з рівнем, стилем та змістом життя індивідуального споживача та

споживчих груп, які в економічній науці визначено як якість життя. Підвищення його рівня, зокрема, якості харчування населення, розглядається як цільова установка регулювання регіонального ринку продовольства.

Цілі суб'єктів маркетингу в системі продовольчого забезпечення представлені на рис. 1.8. Збіг цих цілей дає підстави стверджувати, що маркетингові технології є необхідною ланкою у системі управління регіональним ринком продовольчих товарів.

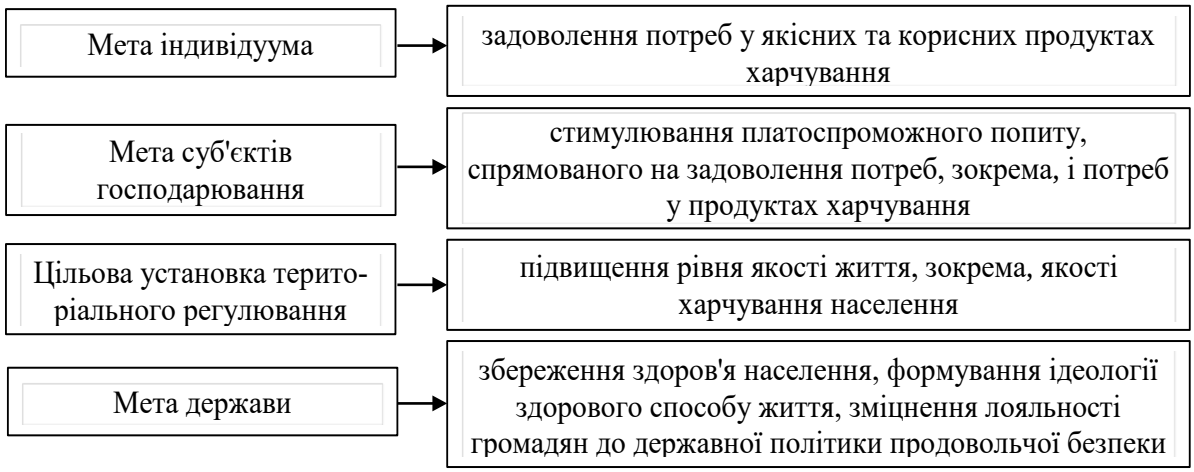


Рис. 1.8. Цілі суб'єктів системи продовольчого забезпечення
Джерело: побудовано автором на підставі джерел [3, 5, 7, 10]

Формуючи смислове навантаження концепції маркетингу в системі продовольчого забезпечення регіону, розглядатимемо її як інтегровану цільову систему господарювання. Погляд на об'єкт управління як на сукупність людей, груп, об'єднаних для досягнення будь-якої мети, вирішення будь-якої задачі на основі принципів поділу праці, дозволяє визначити систему продовольчого забезпечення регіону як організацію макрорівня, а концепцію її формування розглядати у науково-обґрунтованій ув'язці таких компонентів, як ідея, стратегія, інструментарій та мета (табл. 1.7).

Таким чином, маркетингова концепція функціонування системи продовольчої сфери є науково-обґрунтованим задумом організації маркетингової діяльності, що ґрунтується на конкретній керівній ідеї – підвищення рівня та якості забезпечення населення продовольством; реалізується за допомогою ефективної стратегії та необхідного оперативного ринкового інструментарію, виробляє механізми досягнення поставлених цілей для своїх рівневих складових.

У найзагальнішому вигляді взаємодія суб'єктів та об'єктів системи маркетингу виражається через: комплексний вплив суб'єкта на об'єкт у вигляді застосування маркетингових технологій; визначення пріоритетних напрямів маркетингового впливу суб'єкта на об'єкт; аналіз інформації про стан об'єкта та сфери його існування; оцінку векторів та ступеня можливого впливу характеристик об'єкта на стан системи маркетингу.

Таблиця 1.7

Цільові установки та стратегії їх реалізації для рівневих складових маркетингу у системі продовольчого забезпечення

Рівні	Цільові установки	Стратегії реалізації
Макрорівень (державні інтереси)	– збереження здоров'я нації; – збільшення тривалості життя; – підвищення рівня якості життя; – соціальна стабільність; – стійкість розвитку економіки галузей системи продовольчого забезпечення країни; – продовольча незалежність; – ресурсозбереження та збереження екології.	– усунення дисбалансу співвідношення доходів у сільському господарстві, харчовій промисловості та сфері реалізації продовольчих товарів; – інновації, оновлення та реструктуризація виробництва; – інтеграція у світову економічну систему, раціоналізація структури зовнішньої торгівлі; – розширене відтворення; – підвищення платоспроможності населення; – протекціонізм пріоритетних галузей системи продовольчого забезпечення; – формування державного резерву продовольчих ресурсів; – формування системи державних субсидій низькодохідним верствам населення; – пропаганда ідеї здорового харчування.
Мезорівень (інтереси регіону)	– забезпечення потреб населення регіону у продовольстві; – формування сприятливої кон'юнктури продовольчого ринку; – формування конкурентного середовища на ринках продовольства регіону; – формування конкурентної позиції регіону у системі продовольчого забезпечення країни.	– створення сприятливого інвестиційного клімату; – формування інтегрованих структур АПК та підприємств інших секторів економіки регіону; – розвиток інфраструктури ринку, у т.ч., товарних бірж продовольства; – розвиток інфраструктури харчування, зокрема, соціальної сфери; – розвиток системи інформаційного супроводу діяльності суб'єктів продовольчої сфери регіону; – формування регіональної товарної політики та оптимізація міжрегіональних товаропотоків продовольства.
Мікрорівень (інтереси підприємств)	– бажаний рівень прибутку, одержуваного на основі задоволення потреб у продовольчих товарах; – стабільність та зростання ринкової частки підприємства; – стійкі конкурентні переваги та імідж підприємства у бізнес-середовищі; – лояльність споживача.	– аналітичне обґрунтування прийняття рішень: вивчення попиту, фірмової, конкурентної структури ринку; – стратегії інтенсивного, інтеграційного, диверсифікаційного зростання; – стратегії асортиментної політики; – сегментація ринку, позиціонування продукції; – стратегії гнучкої цінової політики; – формування попиту та стимулювання збуту продукції підприємства; – формування сучасних рекламних систем збуту.

На основі узагальнення різних підходів, представлених в роботах [1, 3-5, 7, 10, 11, 14, 15], було класифіковано функції маркетингу в системі продовольчого забезпечення в деталізації рівнів та напрямів їх реалізації. Зокрема, виділено аналітичну, виробничо-збутову та комунікаційну функції для

мікро-, мезо- та макрорівня реалізації цілей функціонування даної системи (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Функції маркетингу у системі продовольчого забезпечення функція

Функція	Мікрорівень (підприємство)	Мезорівень (регіон)	Макрорівень (держава)
1	2	3	4
Аналітична	– дослідження кон'юнктурних умов ринку підприємства; – дослідження споживачів, у т.ч., обсягів і структури попиту, мотивації придбання продукції; – сегментація ринку; – дослідження виробничої та торгової практики конкурентів; – дослідження факторів конкурентоспроможності підприємства; – дослідження структури ринку постачальників сировини, п/ф та іншої проміжної продукції; – оцінка маркетингового потенціалу підприємства	– дослідження потреб населення у продовольчих товарах з урахуванням диференціації регіональних умов; – оцінка тенденцій розвитку системи продовольчого забезпечення регіону; – дослідження конкурентного середовища ринків продовольства; – дослідження збутової інфраструктури продовольчого ринку регіону; – дослідження структури міжрегіональних та експортно-імпортних поставок продовольств.	– дослідження потреб та тенденцій в їх розвитку для обґрунтування продовольчої політики; – дослідження тенденцій та оцінка рівномірності розвитку галузей системи продовольчого забезпечення країни; – дослідження тенденцій формування зовнішньої торгівлі продовольчими товарами та с/г сировиною; – фінансування галузі освіти, підготовки кадрів, фундаментальних досліджень проблем розвитку сфери АПК.
Виробничо-збутова	– забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства; – розробка нових товарів; – впровадження нових технологій, сучасного обладнання; – забезпечення процесу виробництва якісною сировиною прийнятної ціни його закупівлі; – вдосконалення технологічних режимів переробки сировини; – удосконалення технічної бази транспортування та зберігання товарів;	– розробка та реалізація програм розвитку виробництва продовольчих товарів у регіоні; – розробка та реалізація програм підтримки сільських товаровиробників регіону; – розвиток підприємств малого бізнесу у сфері виробництва с/г сировини та продовольства; – розвиток сфери матеріально-технічного постачання підприємств системи продовольчого забезпечення регіону; – розвиток збутової інфраструктури продовольчого	– регулювання та стимулювання розвитку виробництва галузей с/г; – підвищення ефективності промислового виробництва продовольчих товарів; – стимулювання розвитку конкуренції; – розвиток виробництва галузей, які забезпечують матеріально-технічну базу суб'єктів господарювання системи продовольчого забезпечення; – удосконалення системи стандартизації та

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4
	– організація ефективної збутової системи, зокрема, формування довгострокових партнерських відносин із підприємствами дистриб'юторських мереж; – розробка асортиментної та цінової політики, що відповідає вимогам ринкової ситуації.	ринку регіону; – розвиток сучасних форматів торгівлі продовольчими товарами; – розвиток інтеграційних процесів у сфері виробництва та реалізації продовольчих товарів та с/г продукції	сертифікації продовольчої продукції та с/г сировини; – проведення зовнішньоторговельної політики, спрямованої на забезпечення продовольчої незалежності країни та захист інтересів національних товаровиробників продовольства та с/г сировини.
Комунікаційна	– розробка плану маркетингу з метою ефективного використання системи маркетингових комунікацій та формування потреби у продукції підприємства, у т.ч.: - організація та реалізація рекламного впливу на споживача; - розробка заходів стимулювання збуту щодо споживача, посередника з реалізації продукції, і навіть власного торгового персоналу; - розробка заходів «паблік рілейшнз»; - розробка та реалізація стратегії позиціонування продукції підприємства; – участь підприємства у громадських та професійних спілках (союз підприємців, бізнес асоціації, торгові асоціації та їх спілки та ін.); – організація системи «зворотного зв'язку» зі споживачем.	– розробка стратегії маркетингового супроводу функціонування регіонального ринку продовольства, у т.ч. – створення спілок, бізнес-асоціацій товаровиробників та суб'єктів сфери реалізації продовольчих товарів; – інформаційно-аналітичний супровід функціонування суб'єктів продовольчого ринку; – створення інформаційної інфраструктури бізнесу у мережі інтернет; – проведення політики формування іміджу місцевих товаровиробників у ЗМІ; – формування комунікацій системи регіонального рівня управління з бізнес-спільнотою сфери продовольчого забезпечення регіону; – стимулювання розвитку системи партнерських відносин суб'єктів продовольчого ринку.	– участь держави у конференціях, самітах та ін. заходах міжнаціонального рівня з питань продовольчої безпеки; – формування іміджу держави через участь у міжнародних організаціях, створених з метою вирішення проблем світової продовольчої безпеки; – проведення державної політики забезпечення продовольчої безпеки через: - формування громадських організацій національного масштабу щодо захисту прав споживача; - інформаційно-аналітичний супровід функціонування продовольчого ринку через систему державної статистики; - пропаганда концепції здорового харчування за допомогою телевізійних тематичних програм, публікацій; - організацію та проведення тематичних нарад, конференцій, симпозіумів державного рівня.

Джерело: побудовано автором на підставі джерел [1, 3-5, 7, 10, 11, 14, 15]

Аналітична функція маркетингу для різних суб'єктів системи продовольчого забезпечення є базовою, яка формує основу прийняття рішень.

У процесі товарного виробництва забезпечуються відтворювальні відносини за допомогою ринку, відносин обміну між суб'єктами господарювання, між виробниками та споживачами. Усі компоненти системи продовольчого забезпечення регіону перебувають між собою у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності. У результаті більшості ринкових операцій опосередковує ці відносини виступає виробничо-збутова функція маркетингу.

Найважливішою маркетинговою складовою процесів регулювання продовольчої сфери ринкових відносин є формування системи маркетингових комунікацій суб'єктів цих відносин. На сьогоднішній день саме комунікаційна складова виходить на перший план у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, просуванні їх продукції до споживача у формуванні партнерських відносин ринкових суб'єктів, суб'єктів системи управління різного рівня державної ієрархії. Мезо- та макро- рівень реалізації комунікаційної функції по суті є маркетинг взаємодії, який спрямований на розвиток соціальної, суспільної складової системи продовольчого забезпечення.

Концепція маркетингового управління системою економічних відносин щодо задоволення платоспроможного попиту передбачає здійснення впливу керуючої системи на керовану у вигляді реалізації маркетингових технологій, здійснюваних за допомогою маркетингового інструментарію. В якості елементів комплексу маркетингу у сфері продовольчого забезпечення регіону виступають класичні складові – 4Р [4, 9]: товарна політика (product), цінова політика (price), збутова політика (place), політика просування продукту (promotion).

На основі узагальнення результатів досліджень у галузі проблем реалізації маркетингового інструментарію суб'єктів продовольчої сфери [1, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 14. 15], було класифіковано інструменти маркетингового впливу у цій сфері з урахуванням специфіки діяльності суб'єктів різного рівня виділеної ієрархії (табл. 1.9).

Суб'єкт того чи іншого рівня, що реалізує програми маркетингової діяльності на ринку продовольства, може варіювати параметрами інструментів маркетингу з метою найбільш ефективного впливу на ринок у рамках наявних можливостей та кон'юнктурних умов. Проте структура комплексу маркетингу при цьому не змінюється.

Ряд дослідників постійно розширюють традиційну концепцію комплексу маркетингу (4Р), вводячи до його складу інші елементи, що починаються в англійській мові на літеру Р (people – люди, споживачі; personal – персонал; package – упаковка; purchase – купівля, «probe» – дослідження, апробування, «public relations» – зв'язки з громадськістю), пропонуючи таким чином концепції «5Р», «6Р», «7Р», «9Р» і навіть «12Р» (рис. 1.9).

Представлені підходи, що вводять до структури комплексу маркетингу додаткові складові, є досить вразливими для критики.

Таблиця 1.9

Структура елементів комплексу маркетингу у розрізі рівневих складових суб'єктів системи продовольчого забезпечення

Комплекс маркетингу	Макрорівень	Мезорівень	Мікрорівень
Товарна політика	Макроекономічні пропорції розвитку галузей продовольчого забезпечення. Параметри та процедури системи стандартизації та сертифікації продукції. Моніторинг якості харчування населення. Інвестиційна та інноваційна політика, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності товарів та послуг галузей системи продовольчого забезпечення. Інструменти розвитку конкурентного середовища на ринках продовольства.	Створення умов вдосконалення асортиментної політики підприємств регіону. Стимулювання підвищення якості продуктів харчування та умов їх придбання та споживання у регіоні. Підтримка марочної та брендової політики регіональних виробників. Активізація інноваційних процесів підприємств виробництва та переробки продовольчих товарів. Моніторинг ринку, визначення напрямів підвищення споживчої цінності товарів. Розробка рекомендацій щодо розширення асортименту соціально-значущих продуктів харчування.	Дослідження параметрів потреби у товарах підприємства. Оцінка структури попиту. Розробка параметрів моделі товару. Планування, формування та управління асортиментом. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції. Управління життєвим циклом товару. Використання нових видів продукції. Розробка упаковки та маркування товару. Розробка марочної стратегії. Розробка бренду. Стратегічні рішення асортиментної політики.
Цінова політика	Регулювання цін через механізм формування цін та доходів, забезпечення міжгалузевого цінового паритету. Проведення політики зближення національних цін та скорочення їхнього розкиду. Пряме встановлення цін. Контроль за цінами. Регулювання структури цін. Інструменти фінансово-кредитного механізму. Інструменти непрямого впливу на ціни: податкової, митної, валютної та економічної політики. Розвиток ф'ючерсного ринку. Антимонопольна політика. Створення інститутів інформаційного, статистичного та науково-технічного обслуговування ціноутворення.	Контроль цін на с/г засоби виробництва та послуги, що надаються, накладення обмежень щодо їх максимального рівня. Дотування цін, дотування цільових програм товаровиробників, адресне авансування витрат с/г відповідно до кон'юнктури ринку, пільгові тарифи на електроенергію для с/г товаровиробників, компенсація додаткових витрат на її придбання. Розвиток системи цільових, заставних, гарантованих цін. Регулювання рівня торгових надбавок. Методична підтримка та забезпечення кон'юнктурною інформацією про ціни суб'єктів продовольчого ринку. Розвиток конкурентного середовища товарних ринків продовольства регіону.	Оцінка цінової кон'юнктури товарних ринків. Управління витратами та формування параметрів собівартості продукції. Вибір способу ціноутворення. Рішення структуру цінових ліній номенклатури підприємства. Розробка стратегій встановлення цін на товарних та географічних ринках підприємства. Рішення щодо системи цінового стимулювання збуту продукції

Продовження табл. 1.9

Комплекс маркетингу	Макрорівень	Мезорівень	Мікрорівень
Збутова політика	Інструменти розвитку конкурентного середовища товарних ринків продовольчого забезпечення. Інвестиції у сферу розвитку галузей ринкової інфраструктури. Інструменти фінансово-кредитної політики державного страхування вантажів. Інструменти адміністративних механізмів: сертифікація послуг, антимонопольна політика в галузі транспорту, захист прав споживачів. Інструменти протекціонізму продукції вітчизняних виробників політики зовнішньої торгівлі держави.	Регулювання системи товароруху та розвиток конкурентного середовища у регіоні. Розвиток збутової інфраструктури продовольчого ринку регіону. Розвиток сучасних форматів торгівлі продовольчими товарами. Розвиток інтеграційних процесів у сфері виробництва та реалізації продовольчих товарів та с/г продукції. Розвиток міжрегіональних товарних зв'язків під час постачання продовольства та с/г сировини, організація регіональних торгово-закупівельних контор, с/г бірж та ін.	Вибір оптимальної схеми доставки продукту до споживача, у т.ч., вибір типу каналу розподілу, розробка програм продажу та розповсюдження для різних видів товарів. Застосування методів маркетинг-логістики для вибору транспорту, транспортних фірм, складів, місць та способів доставки, посередників, що залучаються для реалізації асортименту продукції. Організація складського господарства, торгової мережі, проектування та формування торговельного простору. Підготовка торгового персоналу
Політика просування продукції	Формування механізмів розвитку ринку інформаційних технологій. Формування комунікаційної сфери та інформаційного середовища розвитку економіки галузей народного господарства. Участь держави у міжнародних торговельно-економічних спільнотах. Формування іміджу розвиненої, сильної держави. Розробка на державному рівні програм комунікації щодо формування лояльності споживача до продукції вітчизняних виробників. Розвиток інформаційної сфери споживчого вибору.	Розвиток конкурентного середовища рекламного ринку регіону. Розвиток системи просування продукції та інформаційного забезпечення учасників ринку продовольчих товарів та с/г продукції. Розвиток системи регіональних виставок, ярмарків продукції с/г та виробників продуктів харчування. Методичне та фінансове сприяння у реалізації стратегії просування продукції місцевих товаровиробників на ринки інших регіонів та країн. Сприяння розвитку міжрегіонального та міжнародного співробітництва суб'єктів продовольчого ринку регіону. Формування інформаційно-аналітичного супроводу системи продовольчого забезпечення регіону.	Формування та реалізація стратегії просування як цілісної програми методів комунікації, призначеної для створення іміджу організації та її товарів. Розробка програм формування попиту на продукцію підприємства, у т.ч., рекламної функції, участі підприємства у спеціалізованих та тематичних виставках, ярмарках, проведення презентацій, дегустацій товарів на місцях продажу та ін. Формування програм стимулювання збуту щодо кінцевих споживачів, посередників з реалізації продукції торгового персоналу Реалізація програм заходів громадських відносин.

Джерело: побудовано автором на підставі джерел [1, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 14. 15]

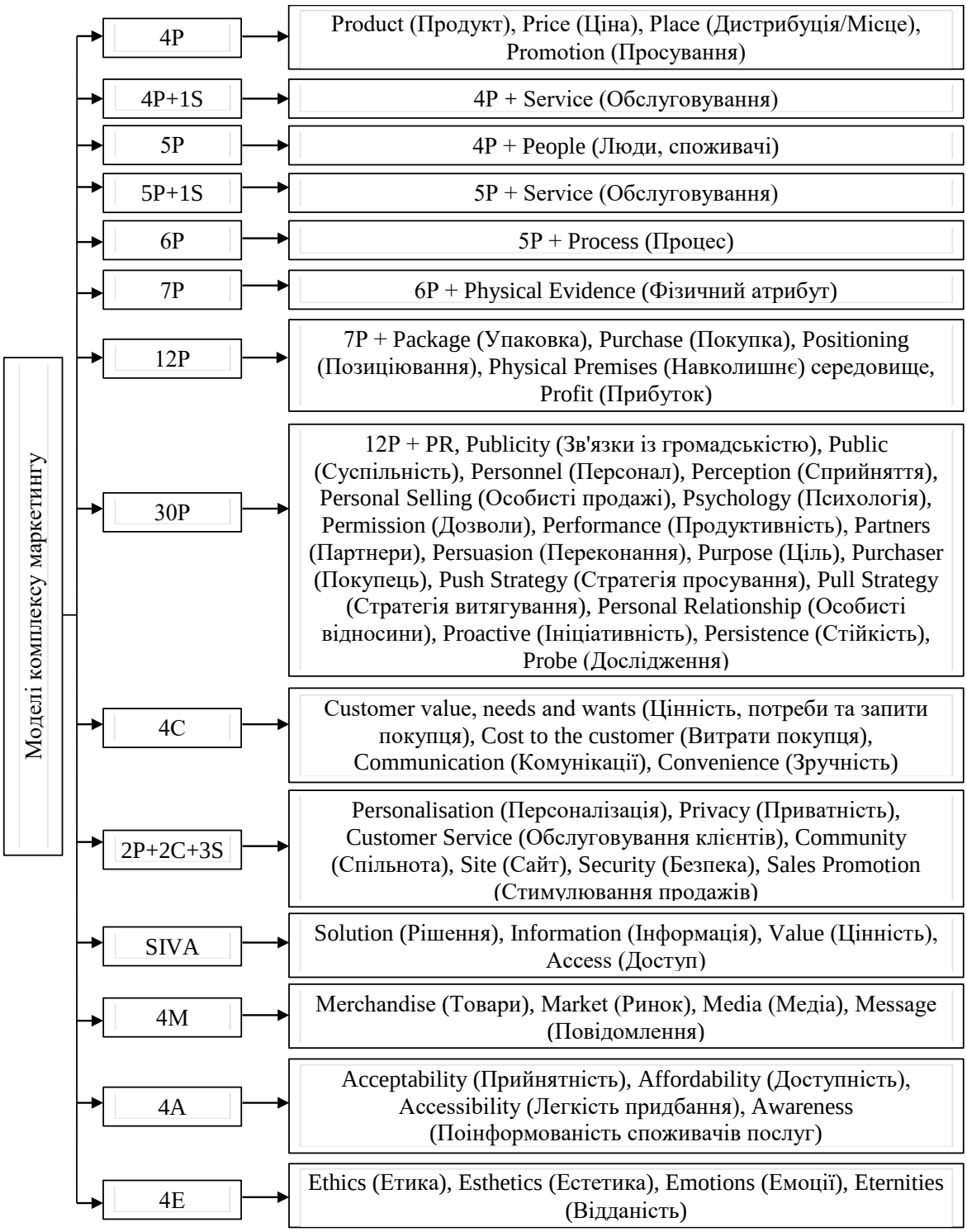


Рис. 1.9. Моделі комплексу маркетингу*
**побудовано автором на підставі джерел [1, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 14. 15]*

Так, автори Смерічевський С. та Сібрук В. в роботі [11] вважають, що руйнується суть поняття комплексу маркетингу як набору змінних факторів маркетингу, що піддаються контролю. Проте, додатково введені елементи, наприклад, споживачі (People), неможливо назвати інструментами управління маркетингової діяльністю.

Вплив на поведінку споживача, звісно, може бути ініційовано, але здійснюється він через реалізацію дій щодо оновлення асортименту, рішень по

цінах, вибору каналу збуту чи політику комунікацій, тобто через безпосередньо зазначений комплекс.

Крім того, ці додаткові елементи вже включені до складу одного із чотирьох «Р». Так упаковка (Package) і, відповідно, рішення щодо її функціональних особливостей та оформлення розглядаються як товарний атрибут і є зоною відповідальності товарної політики. Кадровий склад (Personnel) визначає реалізацію всіх чотирьох елементів комплексу маркетингу і просто забезпечує процеси, ніж є конкретно-маркетинговою складовою. Така ж логіка спостерігається й щодо складової «купівля» (Purchase), яка скоріш характеризує діяльність споживача, а «Probe» дослідницьку функцію. Виникає питання: чому тоді не розглядаються такі складові, як сегментація, позиціонування, маркетингове планування тощо? Розширений в такий спосіб зміст комплексу маркетингу перестає задовольняти визначенню цього поняття. Додані елементи характеризують не засоби та інструменти реалізації маркетингової діяльності, а фактори, вплив яких необхідно враховувати, у тому числі і при розробці комплексу маркетингу.

Враховуючи специфіку об'єкта даного дослідження, а також багаторівневий характер суб'єктного складу, дамо наступне трактування комплексу маркетингу в системі продовольчого забезпечення: «сукупність керованих параметрів, успішна реалізація яких дозволяє забезпечити сприятливі умови діяльності суб'єктів продовольчого ринку України та максимізувати задоволення потреб населення території продуктах харчування».

Узагальнення результатів досліджень в галузі проблем функціонування суб'єктів продовольчого ринку та формування продовольчої сфери регіону [1, 3-5, 7, 9-12, 13, 14] дозволили запропонувати змістовне наповнення комплексу маркетингу системи продовольчого забезпечення.

Таким чином, вищевикладене дослідження дозволило зробити наступні висновки. Перш за все, слід зазначити, що територіальний маркетинг виступає в якості не повністю сформованої парадигми соціально-економічного розвитку Україні, як новий вектор регіонального управління, спрямований на підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості території та зростання рівня якості життя її населення. Однак Україна представлена різними типами ринків товарів та послуг з урахуванням їх різної ролі в системі регіонального відтворення, ступеня розвитку міжрегіональних зв'язків та умов формування інвестиційних потоків. Сфера споживання продовольства – це сфера постійного попиту, що зумовлює активність суб'єктів господарювання у прагненні його задоволення для отримання прибутку. Маркетинг у системі продовольчого забезпечення визначено як новий фактор регіонального управління, що створює передумови сталого розвитку території за рахунок комплексного використання елементів її потенціалу та узгодження інтересів суб'єктного складу. Вектори його впливу на розвиток продовольчої сфери узгоджуються з концептуальними положеннями теорії територіального маркетингу. По-перше, це соціальний та суспільний аспекти маркетингу в системі продовольчого забезпечення території: формування політики підвищення добробуту, соціального благополуччя та здоров'я населення

території, якості її трудових ресурсів. По-друге, маркетинг в системі продовольчого забезпечення як особливий вид управлінської діяльності, застосовується з метою створення умов узгодження інтересів суб'єктів продовольчого ринку території. По-третє, маркетинг в продовольчій сфері як сучасна філософія управління територією, трансформує роль та функції управлінських структур регіонального та муніципального рівня, найважливішим пріоритетом яких є оптимальне використання ресурсного потенціалу, забезпечення привабливості регіону для проживання та здійснення діяльності з виробництва та реалізації продовольчих товарів та сільськогосподарського сировини.

Цільовою установкою сталого розвитку галузей системи продовольчого забезпечення виступає повноцінне задоволення потреб населення в продуктах харчування, що визначається не тільки кількістю або якістю споживаних продуктів, але й структурою (пропорційністю) харчування, і, навіть, прийнятними для споживача умовами його придбання. Це дозволяє розглядати маркетинг в системі продовольчого забезпечення як філософію розробки управлінських рішень, спрямованих на задоволення потреб населення в якісних і доступних продуктах харчування через формування та стимулювання платоспроможного попиту, створення системи цінностей для учасників цього процесу, реалізованих за узгодженням їх інтересів.

У найзагальнішому вигляді взаємодія суб'єктів та об'єктів системи маркетингу виражається через: комплексний вплив суб'єкта на об'єкт у вигляді застосування маркетингових технологій; визначення пріоритетних напрямів маркетингового впливу суб'єкта на об'єкт; аналіз інформації про стан об'єкта та сфери його існування, оцінку векторів та ступеня можливого впливу характеристик об'єкта на стан системи маркетингу. Найбільший ефект забезпечується шляхом реалізації функцій маркетингу. На основі систематизації різних підходів до узагальнення функцій маркетингу було класифіковано функції маркетингу в системі продовольчого забезпечення, у деталізації рівнів та напрямів реалізації. Зокрема, виділено аналітичну, виробничо-збутову та комунікаційну функції, а також інструментарій їх реалізації для мікро-, мезо-, та макрорівня системи продовольчого забезпечення.

Крім цього, було доведено, що маркетинг продовольчої безпеки – це концепція функціонування системи продовольчого забезпечення країни, принципи, способи та механізми створення, підтримки таких відносин із різними суб'єктами продовольчого ринку, які при досягненні цілей їхньої діяльності, визначають дотримання вимог продовольчої безпеки. Це концепція функціонування системи продовольчого забезпечення країни, що формується у вигляді сукупності форм діяльності та власних параметрів, що постійно змінюються в умовах ринку, зокрема:

– маркетинг продовольчої безпеки як філософія узгодження інтересів учасників системи продовольчого забезпечення території. Так, досягнення поставлених суб'єктами цілей буде реалізовано через наступні принципи: задоволення запитів споживача, взаємовигідного співробітництва партнерів

щодо угод, досягнення узгодженості дій суб'єктів господарювання та державних пріоритетів;

– маркетинг продовольчої безпеки як концепція управління в сфері продовольчого забезпечення країни на ринку продовольчих товарів являє собою систему, яка характеризується впорядкованістю явищ і, яка заснована на взаємозв'язку та взаємозумовленості всіх її компонентів: керуючої та керованої, цільової, забезпечувальної підсистеми з їх процесами та механізмами, взаємодією із зовнішньою середовищем;

– маркетинг продовольчої безпеки як засіб забезпечення переваг суб'єктів продовольчої системи країни, виступає інструментом формування конкурентних переваг для кожного за рівня своєї системи: країни, регіону, підприємства, людини;

– маркетинг продовольчої безпеки як метод пошуку рішень являє собою для суб'єктів такий спосіб збору, обробки та аналізу даних для прийняття рішень, який забезпечує орієнтацію даного рішення на пріоритети стану благополуччя та безпеки продовольчої сфери.

Література:

1. Гуменюк А. В., Гарматюк О. В. Напрями удосконалення системи продовольчого маркетингу у сфері аграрного бізнесу. *Економічні горизонти*, 2022. № 4 (22), С.113 – 123. https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267024

2. Курочкіна І. Г. Особливості розвитку маркетингу територій в умовах цифрової економіки. Б*ізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 258 – 263.

3. Курляк М. Д. Формування системи національної продовольчої безпеки України. Монографія. Львів: видавництво «№Растр-7», 2018. 232 с.

4. Маркетингові дослідження сталого розвитку в умовах глобальних викликів : монографія / за заг. ред. проф. М. М. Новікової; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 240 с. ISBN 978-617-669-265-2

5. Мостова А. Д. Стратегічне забезпечення продовольчої безпеки України. Харків : Вид-во «Точка». 2019. 311 с.

6. Павлов О. І., Павлова І. О. Руралістичні засади брендингу сільських територій Південного регіону України : монографія. Одеса : Астропринт, 2019. 288 с. ISBN 978–966–927–537–0

7. Пастернак О. І. Економічний розвиток регіону: маркетингове забезпечення: монографія. Львів: Ін-т регіональних досліджень НАН України, 2009. 200 с. ISBN 978-966-02-5402-2

8. Портер М. Э. Конкуренция : пер. с англ. Москва : Вильямс, 2000. 495 с.

9. Росохата А. С., Хоменко Л. М., Ясніковський А., Дмитрук К. В. Дослідження методичного інструментарію маркетингу територій через розвиток малого та середнього підприємництва. *Modern Economics.* 2021. № 29. С. 156 – 162. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-24.

10. Сичевський М. П., Юзефович А. Е., Коваленко О. В., Куць О. І., Лузан Ю. Я. Стратегічний потенціал продовольчої системи України. Монографія. Київ: Інститут продовольчих ресурсів НААН, 2020. 162 с.

11. Смерічевський С. Ф., Сібрук В. Л. Стратегічні аспекти маркетингу територій в умовах децентралізації управління України. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Випуск 26-2. С. 55 – 59.

12. Fridman A. Marketing Territorial: Marketing. New York : Independently Published, 2020. 112 p. ISBN 979-861-42-4362-3

13. List of countries for export and import of wheat. The Food and Agriculture Organization (FAO). URL: https://www.fao.org/faostat/en/#data/TCL

14. Mazur K. Marketing research of agricultural enterprises: theoretical and practical aspects. Monograph. Boston, USA : Primedia eLaunch, 2022. 336 p

15. Priority areas for development of scientific research: domestic and foreign experience: collective monograph / edited by authors. 1st ed. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2021. 346 p.

1.6. РЕГУЛЮВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ

Проценко В. М.

д.е.н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

З-за сучасних кондицій фальсифікація ліків являється глобальною проблемою, яка впливає на країни з диференційованими фінансовими рівнями, від країн з високим рівнем доходу до країн з низьким рівнем доходу, включаючи Україну [1]. Обіг фальсифікованих лікарських препаратів несе пряму загрозу здоров'ю населення, а іноді й життю людей, що в кінцевому результаті призводить до значних фінансових втрат для легальних виробників. Фальсифікація лікарських засобів менш поширена в розвинутих країнах з високим рівнем доходів, оскільки там діє жорстка система регулювання фармацевтичного ринку, а національні уповноважені органи контролю за лікарськими засобами використовують ефективний комплекс заходів щодо запобігання та боротьби з фальсифікованими лікарськими засобами, враховуючи ринкову ситуацію, їхній досвід і наявні значні ресурси. Як наслідок, кількість випадків виявлення фальсифікованих лікарських засобів в цих країнах дуже мала, значно менше 1%. У країнах, що розвиваються, проблема фальсифікації лікарських засобів є більш гострою через недостатньо жорсткі нормативні вимоги, і може становити понад 10% [2].

Оцінка фальсифікованих ліків, яка була проведена ВООЗ встановила, що близько 50% лікарських засобів для онлайн-продажу являються фальсифікованими, близько 95% із 50 000 онлайн-аптек не відповідають чинним законодавчим актам і стандартам [3]. Таким чином, з-за кондицій активного розвитку національного фармацевтичного ринку особливо актуальним являється питання забезпечення якості лікарських засобів та запобігання фальсифікації лікарських засобів.

У диференційованих країнах вже накопичено досвід формування та імплементації ефективних механізмів забезпечення якості лікарських засобів. Для забезпечення населення якісними лікарськими засобами в Україні функціонує система регулювання та контролю фармацевтичного ринку та національні регуляторні організації, однак за стандартами якості ліків Україна все ще відстає від значної чисельності країн, що, у свою чергу, здійснює вплив на можливість забезпечити населення якісними та безпечними лікарськими засобами, у зв'язку з цим, актуальним являється дослідження системи регулювання фармацевтичного ринку України на основі імплементації

ефективних механізмів та визначення сучасних пріоритетів забезпечення якості лікарських засобів .

Тематику сучасних пріоритетів забезпечення якості лікарських засобів досліджує значна кількість науковців. Зокрема, наукові праці С. Озави, Д.Р. Еванса, Д.Г. Бремана, Т.К. Маккі, Д.П. Кларка тощо – присвячені аналізу впливу фальсифікованих ліків на здоров'я; Г. Ейбена, Л. Гали, В. Сліпчука присвячені аналізу сучасного стану фармацевтичного ринку України; С. О. Лебедь проводила дослідження підходів до протидії та боротьби з обігу фальсифікованих лікарських засобів в Україні.

Метою статті є дослідження сучасного стану фармацевтичного ринку України в контексті забезпечення якості лікарських засобів та запобігання поширенню фальсифікованих лікарських засобів, удосконалення системи регулювання фармацевтичного ринку україни на основі імплементації ефективних механізмів забезпечення якості лікарських засобів

Для досягнення мети визначено наступні завдання: проаналізувати сучасний стан фармацевтичного ринку України; дослідити стан поширення фальсифікованих лікарських засобів в Україні; проаналізувати заходи для забезпечення якості лікарських засобів та запобігання поширенню фальсифікованих лікарських засобів. При проведенні дослідження були використані загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системно-структурний аналіз.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фармацевтична галузь є галузь промисловості, яка пов'язана з дослідженням, розробкою, виробництвом лікарських засобів, що використовуються в медичних цілях. В сучасних економічних реаліях питання насиченості ринку препаратами вже перестало хвилювати найбільш благополучну частину людства, а саме населення розвинених країн, проте, на жаль, воно стає з кожним днем більш актуальним, особливо в періоди економічної рецесії або, так званої, знижувальної стадії Кіндратівського циклу; здатний зазнавати докорінних змін від структурних зрушень у своїй будові, він не терпить стагнації та уповільнення. А при тому, що рухається процесом глобалізації, він дозволив відкрити нові горизонти у сфері міжнародної торгівлі товарами та послугами, у тому числі і фармацевтичними препаратами.

Основною метою сучасної медицини стає не пом'якшення перебігу хвороб, не розробка вузькоспеціалізованих препаратів, а збільшення тривалості життя людини як частина стратегії покращення загального добробуту життя суспільства в цілому. фармацевтична продукція орієнтована на комерційну доцільність, тобто діяльність підприємств спрямовано на отримання прибутку.

Забезпечення якості та безпеки лікарських засобів є невід'ємною частиною державної політики України у сфері охорони здоров'я. Сучасне розуміння підходів до забезпечення якості базується на комплексній концепції, яка охоплює забезпечення якості обігу лікарських засобів, починаючи з етапу їх фармацевтичної розробки, лабораторних і клінічних досліджень, виробництва, контролю якості, зберігання, реалізації та надання інформації лікарю та пацієнту. У відповідності до даної концепції, надійні гарантії якості та безпеки

лікарських засобів повинні бути забезпечені на всіх етапах життєвого циклу лікарських засобів. Відповідно до рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), усі заходи щодо реалізації концепції забезпечення якості лікарських засобів мають бути спрямовані на задоволення потреб громадян.

Головне завдання держави, згідно з Концепцією розвитку фармацевтичного сектору України на 2011–2020 рр., затвердженою наказом МОЗ України (МОЗ) від 13.09.2010 № 769, являється забезпечення якості, ефективності та безпеки лікарських засобів, що покращують здоров'я населення, збільшують тривалість та якість життя населення України. Забезпечення нормативної якості лікарських засобів тісно пов'язане з тенденціями, що характеризують сучасний стан та розвиток фармацевтичного ринку України. За даними Державного реєстру лікарських засобів України (ДРЛЗ), у жовтні 2020 року зареєстровано 13664 препарати (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Кількість лікарських засобів, зареєстрованих у Державному реєстрі лікарських засобів України, 2020 р.*

№ Група лікарських засобів	Національні препарати	Іноземні препарати	Загалом
Лікарські засоби	3603	7090	10693
Фармацевтичні діючі речовини	355	1815	2170
Лікарські засоби «оптом»	190	422	612
Фасовані лікарські засоби оптом	53	136	189
Разом	4201	9463	13664

**сформовано автором на основі джерела: [4].*

Тобто сьогодні в структурі асортименту лікарських засобів на фармацевтичному ринку України препарати іноземного виробництва складають понад 70%, а в окремих класифікаційних групах сягають до 90%. Основними імпортерами лікарських засобів в Україну є Німеччина, Індія, Франція, Італія, Словенія та Угорщина. Україна практично не має власного виробництва активних фармацевтичних речовин (далі – АФР), близько 80% АФР імпортується з Китаю та Індії, тому за якість АФР в основному відповідають дистриб'ютори. Дистриб'ютори, які імпортують АФР та продукцію «оптом», самостійно відбирають проби для лабораторного дослідження та контролю якості на відповідність вимогам специфікації методів контролю якості лікарських засобів до реєстраційного посвідчення (або вимогам Державної Фармакопеї України) та несе відповідальність за якість цих препаратів відповідно до законодавства [5].

Лабораторний аналіз АФР та продукції «оптом» проводиться в лабораторіях контролю якості та безпеки лікарських засобів, атестованих МОЗ. Враховуючи високу імпортозалежність вітчизняного фармацевтичного ринку, реальним шляхом вирішення цієї проблеми є імпортозаміщення. Останнім часом, незважаючи на падіння реальних доходів населення та значне подорожчання імпортних ліків, спостерігається тенденція до збільшення

обсягів продажу ліків вітчизняного виробництва. Понад 60% зареєстрованих в Україні ліків є генериками, і лише 12% – оригінальними. Таким чином, фармацевтичний ринок України є переважно генеричним, що відрізняє його від ринків розвинутих економік, де частка оригінальних препаратів значно вища. Також за останні 5 років вітчизняні виробники ліків нарощують експорт до Казахстану, Азербайджану, Узбекистану, Молдови та Грузії. Серед основних тенденцій на фармацевтичному ринку України – збільшення частки українських підприємств у структурі виробництва генеричних препаратів, їхня частка на внутрішньому ринку становить понад 70 %, тоді як у США – 12 %, Японії – 30 % , Німеччині – 35 %, Франції – 50 %. Незважаючи на нестабільну соціально-економічну ситуацію в країні, вітчизняний фармацевтичний ринок розвивається. Середньорічне зростання національного ринку за останні 5 років залишається на рівні 15–20%. Обсяг фармацевтичного ринку України у 2019 році склав 3,4 млрд доларів США [6]. Експерти прогнозують подальше зростання українського фармацевтичного ринку з огляду на світову тенденцію збільшення виробництва та споживання фармацевтичної продукції. Збільшення асортименту лікарських засобів на вітчизняному фармацевтичному ринку за останні роки призвело до зростання проблем, пов’язаних із якістю лікарських засобів. Водночас обсяги реалізації лікарських засобів безпосередньо визначають масштаби відповідних контрольно-наглядових заходів на вітчизняному фармацевтичному ринку.

У 2020 році промислове виробництво ліків в Україні здійснювали 115 підприємств різних форм власності. Слід зазначити, що останнім часом спостерігається тенденція до зменшення кількості виробників фармацевтичної продукції, що пояснюється жорсткою конкуренцією та ліцензуванням виробництва відповідно до вимог GMP (Good Manufacturing Practic). Але на даний момент не всі вітчизняні виробники вийшли на рівень, який відповідає вимогам GMP. Вітчизняні фармацевтичні підприємства намагаються змінювати асортимент, щоб задовольнити потреби покупців, з кожним роком покращуючи якість та асортимент продукції. Враховуючи фінансові обмеження, проблему забезпечення сировиною, вітчизняне фармацевтичне виробництво спрямоване переважно на виробництво генериків. У 2020 році в Україні 401 фармацевтичний дистриб’ютор займався виробництво генериків, роздрібною торгівлею ліками займалися 17485 аптек та 4399 аптечних пунктів. За останні 15 років кількість оптових складів зменшилася в 1,4 рази, а кількість аптек стабільно зростає в 1,3 рази. Наявність великої кількості аптек та оптових складів ускладнює державний контроль за обігом лікарських засобів, відстеження та поширення фальсифікованих лікарських засобів на фармацевтичному ринку України та викликає проблеми із забезпеченням якості на етапі оптової та роздрібної реалізації. Таким чином, до особливостей вітчизняного фармацевтичного ринку можна віднести широкий вибір лікарських засобів, розширення та оновлення арсеналу оригінальних і генеричних препаратів, велику кількість аптек і дистриб’юторів, задіяних у ланцюгах поставок, залежність попиту від епідемій, стихійних лих та інші надзвичайні ситуації.

Загроза поширення фальсифікованих лікарських засобів визначає важливість забезпечення якості та безпеки ліків в Україні. Стан фармацевтичного ринок істотно впливає на організацію забезпечення якості лікарських засобів в обігу та потребує надійної системи державного регулювання та контролю й постійного вдосконалення механізмів забезпечення якості лікарських засобів на етапах їх надходження в Україну, виробництва, транспортування, зберігання, оптової реалізації і роздрібної торгівлі. Тому особливого значення набуває роль національної системи державного регулювання та контролю якості лікарських засобів.

Національна система державного регулювання та контролю якості лікарських засобів побудована за принципом централізації з адміністративним підпорядкуванням і має три рівні: національний, регіональний та мікроекономічний. Національний рівень включає Міністерство охорони здоров'я України, Державну службу України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (ДЛКН) та Державний експертний центр МОЗ України. До регіонального рівня належать 27 уповноважених територіальних органів контролю за наркотиками Держлікслужби в областях та м. Києві. Третій рівень включає кваліфікованих осіб, відповідальних за забезпечення якості лікарських засобів фармацевтичних виробників, фармації та дистриб'юторів.

МОЗ є головною організацією в системі виконавчої влади з реалізації державної політики у сфері виробництва, контролю якості та реалізації лікарських засобів. МОЗ забезпечує обіг лікарських засобів відповідно до вимог належної практики: лабораторної, клінічної, виробничої, дистриб'юторської, аптечної, гармонізованої з відповідними директивами та рекомендаціями ЄС та ВООЗ. ДП «Державний експертний центр МОЗ України» є спеціалізованою експертною установою, уповноваженою МОЗ у сфері проведення лабораторних і клінічних випробувань та державної реєстрації лікарських засобів. Це головний національний орган у сфері фармаконагляду, стандартизації медичної допомоги, медичних і фармацевтичних послуг [7].

Державне регулювання у сфері забезпечення якості лікарських засобів здійснюється Законом України від 04.04.1996 № 123/96 «Про лікарські засоби» [8] та нормативно-правовими актами, прийнятими Кабінетом Міністрів України та МОЗ. Відповідно до чинного законодавства основними регуляторними функціями у сфері фармації є: державна реєстрація лікарських засобів, ліцензування виробництва, ліцензування оптової, роздрібної торгівлі та імпорту лікарських засобів, інспектування виробників і дистриб'юторів на відповідність належній виробничій/дистриб'юторській практиці, державний контроль якості лікарських засобів, фармаконагляд за безпекою лікарських.

Шляхом реалізації цих функцій державного регулювання забезпечується впровадження міжнародних стандартів забезпечення якості (GxP) на етапах життєвого циклу лікарського засобу. Важливою складовою системи забезпечення якості лікарських засобів є державний контроль за їх якістю, який безпосередньо впливає на ефективність цієї системи. Спеціальним органом державного контролю за додержанням законодавства України у сфері якості лікарських засобів є Державна служба України з лікарських засобів та

контролю за наркотиками (далі – Держлікслужба), діяльність якої координує МОЗ. Держлікслужба здійснює державний контроль за забезпеченням якості лікарських засобів в аптеках та на оптових складах шляхом проведення планових та позапланових перевірок та лабораторного контролю лікарських засобів. Планові перевірки проводяться згідно плану, який щорічно затверджується для 27 уповноважених територіальних органів Держнаркоконтролю в областях та м. Києві головними контрольними органами Держконтролю, позапланові перевірки проводяться за скаргами споживачів та зверненнями правоохоронних органів. У разі виявлення під час перевірки фальсифікованих лікарських засобів Держлікслужба видає припис про заборону реалізації, зберігання та використання фальсифікованих лікарських засобів, який оприлюднює на офіційному веб-сайті Держлікслужби для аптек та оптові склади [7].

Інформація про назви і серії виявлених субстандартних і фальсифікованих лікарських засобів застосовувалися інспекторами та Уповноваженими особами (далі – УО) для цілеспрямованої перевірки інших серій таких препаратів. Оскільки виробники субстандартних і фальсифікованих лікарських засобів, як правило, виробляли більше, ніж одну серію невідповідної продукції одного найменування, то такий підхід надавав змогу швидше виявляти і вилучати з обігу небезпечні продукти. У період 2000–2020 рр. Держлікінспекція щорічно виявляла і вилучала з обігу 4–117 серій і 3–63 найменувань фальсифікованих лікарських засобів (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Кількість виявлених і вилучених з обігу серії та найменувань фальсифікованих лікарських засобів в Україні в 2001–2020 рр. та кримінальних справ за ст. 321-1 Кримінального кодексу України у 2013–2018 рр. [9]**

Роки	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Серій фальсифікованих лікарських засобів**	17	40	62	33	49	89	57	41	21	46	69	34	62	66	117	29	59	16	9	59	4
Найменувань фальсифікованих лікарських засобів**	4	22	20	18	21	23	25	23	12	28	27	15	39	40	63	20	22	14	7	18	3
Відсоток фальсифікованих лікарських засобів на ринку (упаковки)**				0,38	0,33						0,20	0,34	0,08	0,09	0,19	0,05	0,03	0,04			
Зареєстровано кримінальних справ***																	26	23	40		
Повідомлено про підозру***																	5	3	2		
Подано до суду з обвинувальним вироком***																	3	3	1		
Припинено провадження***																	8	9	7		
Рішення не прийнято***																	24	20	39		
Винесено вироки***														6	3	6	5	3	2		

Підробка і підпільне виробництво фальсифікованих лікарських засобів у 2017-2020 рр. на території України виявлялися також і правоохоронними органами. У 2017 р. Держлікслужбою видано 18 розпоряджень про заборону обігу фальсифікованих лікарських засобів, які стосувалися 15 найменувань: 11 – українських та 4 – іноземних лікарських засобів. Було заборонено обіг 16 серій препаратів, ще у двох випадках серії не зазначалися, а 4 випадки стосувалися таблетованих форм лікарських засобів, 11 випадків – розчинів для зовнішнього застосування, ще 3 випадки – розчини для ін'єкцій / інфузій. У 2018 році Держлікслужбою видано 11 розпоряджень про заборону обігу фальсифікованих лікарських засобів, які стосувалися 7 найменувань лікарських засобів: 6 – українських та 1 – іноземного лікарських препаратів. Було заборонено обіг 9 серій препаратів: 5 випадків стосувалися розчинів для зовнішнього застосування, 2 випадки – ліофілізатів / концентратів для приготування розчинів для ін'єкцій / інфузій.

У 2019 році Держлікслужбою видано 21 розпорядження про заборону обігу фальсифікованих лікарських засобів, які стосувалися 18 найменувань лікарських засобів: 14 – українських та 4 – іноземних лікарських препаратів. Було заборонено обіг 56 серій лікарських засобів, у двох лікарських засобів не зазначалися серії та форми випуску, 12 випадків стосувалися розчинів для зовнішнього застосування, 2 випадки – розчинів для ін'єкцій; по 1 – таблетки та порошки. У 2020 році Держлікслужбою видано 4 розпорядження про заборону обігу фальсифікованих лікарських засобів, які стосувалися 3 найменувань лікарських засобів: 2 – українських та 1 – іноземного лікарських препаратів. Було заборонено обіг 4 серій лікарських засобів, 1 випадок стосувався розчину для ін'єкцій; 1 – ліофілізату для приготування розчину для ін'єкцій; 1 – краплі оральні (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Перелік фальсифікованих лікарських засобів, заборонених до обігу у 2017-2020 рр.*

	Назва лікарського засобу та виробник
1	2
2017 р.	ФАРМАСЕПТ (ПАТ «Біолік», Україна); МЕТАМАКС (ПРаТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», Україна); ЦИПРИНОЛ (Ново место, Словенія); КРАТАЛ (ЗАТ «Науково-виробничий центр «Борщагівський хімікофармацевтичний завод», Україна); ЕТАНОЛ 96% (ПП «Кілафф», Україна); LEVITRA (Bayer Phannaceuticals Corporation, 400 Morgan Lane, West Haven, CT 06516, Німеччина); НАТРІЮ ХЛОРИД-ДАРНИЦЯ (ПрАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», Україна); БОТОКС ® / BOTOX ® (Аллерган Фармасьютікалз, Ірландія); ЕТАНОЛ 96% (ТОВ «Фарма Черкас», Україна); СПИРТ ЕТИЛОВИЙ 96% (ДП спиртової та лікерогорілчаної промисловості «Укрспирт», Україна); СПИРТ МЕДИЧНИЙ 70-ЕКСТРА та 96-ЕКСТРА (ДП «Експериментальний завод медичних препаратів Інституту біоорганічної хімії та нафтохімії Національної академії наук України», Україна); ЕТАНОЛ 70 (ПП «Кілафф», Україна); СПИРТ ЕТИЛОВИЙ 70% (ТОВ «Виробнича фармацевтична компанія «БіоФарма ЛТД», Україна).
2018 р.	СПИРТ ЕТИЛОВИЙ 96% та СПИРТ ЕТИЛОВИЙ 70%, (Державне підприємство спиртової та лікерогорілчаної промисловості «Укрспирт», Україна); ЕТАНОЛ 70

Продовження табл. 1.12

1	2
	та ЕТАНОЛ 96 (ПП «Кілафф», Україна); СПИРТ МЕДИЧНИЙ 70-ЕКСТРА (ДП «Експериментальний завод медичних препаратів Інституту біоорганічної хімії та нафтохімії Національної академії наук України», Україна); OPDIVO (Bristol Myers Squibb, без вказання виробника); СОМАТИН® (ТОВ «Фармацевтичний завод «БІОФАРМА», Україна).
2019 р.	ФАРМАЦИТРОН ФОРТЕ (Фармасайнс Інк., Канада); ФАРМАСЕПТ (ПрАТ «Біолік», Україна); ГРАТЕЦІАНО (ЮРОПІЕН ІДЖІПШЕН ФАРМАС'ЮТІКАЛ ІНДАСТРІЗ, Єгипет); ЕТАНОЛ 96 (ПП «Кілафф», Україна); СПИРТ ЕТИЛОВИЙ 96% (ПрАТ «Біолік», Україна); СЕПТИЛ ПЛЮС (ТОВ «ДКП «Фармацевтична фабрика», Україна); СПИРТ ЕТИЛОВИЙ 96% та СПИРТ ЕТИЛОВИЙ 70% (Державне підприємство спиртової та лікеро-горілчаної промисловості «Укрспирт», Україна); ТЕСТОСТЕРОНУ ПРОПІОНАТ (ПАТ «Фармак», Україна); ЦЕРЕБРОКУРИН (ТОВ «НІР», Україна); ОКСАНДРОЛОН (NOVARTIS без вказання виробника); ТРЕНБОЛОН АЦЕТАТ (NOVARTIS Medical без вказання виробника); ЕТИЛОСЕПТ 96 та БІОСЕПТ 70 (ПрАТ «Біолік», Україна); СПИРТ ЕТИЛОВИЙ 96%, СПИРТ ЕТИЛОВИЙ 70%, ФАРМАСЕПТИЛ (ТОВ «МЕДЛЕВ», Україна).
2020 р.	ЦЕРЕБРОКУРИН (ТОВ «НІР», Україна); АФЛУБІН (Ріхард Біттнер АГ, Австрія); СОМАТИН (ТОВ «ФЗ «БІОФАРМА», Україна).

**сформовано автором на основі джерела: [10-14]*.

Незважаючи на значні зусилля Держлікслужби та уповноважених територіальних органів контролю за лікарськими засобами щодо протидії фальсифікації лікарських засобів в Україні, протягом останніх 10 років спостерігається стійка тенденція до збільшення кількості фальсифікованих лікарських засобів на фармацевтичному ринку України.

Проаналізувавши інформацію наукових джерел щодо обігу лікарських засобів на фармацевтичному ринку України, можна виділити основні чинники, що стимулюють обіг фальсифікованих лікарських засобів, серед яких найбільш суттєвими є: нестабільна економічна ситуація в Україні; розвинена система онлайн-продажів лікарських засобів, що не дозволяє уповноваженим органам проводити повний контроль за наркотиками, перевірити їх якість; відсутність ліків в умовах епідемічної ситуації створює дефіцит і можливість розповсюдження фальсифікованих лікарських препаратів; високі ціни на ліки відповідно до середньої платоспроможності населення, а також велика різниця в ринкових цінах, що стимулює продаж дешевшого фальсифікованого лікарського препарату, а також доступ до високопродуктивного обладнання та сучасних фармацевтичних технологій, що зумовлює високий рівень фальсифікації лікарських засобів.

Таким чином, різноманітність причин, що сприяють фальсифікації лікарських засобів, вимагає застосування комплексних заходів щодо попередження, виявлення та оперативного вилучення з обігу фальсифікованих лікарських препаратів. Але на сьогодні заходи протидії поширенню фальсифікованих лікарських препаратів на вітчизняному фармацевтичному ринку недостатньо ефективні та потребують удосконалення або організації

контролю якості лікарських засобів в Україні. Згідно з рекомендаціями ВООЗ, характер, масштаби та причини підробок відрізняються від країни до країни, тому єдиної стратегії вирішення проблеми не існує. Тому кожна країна має самостійно розробити власну стратегію боротьби з фальсифікованими ліками, відповідну нормативну базу з урахуванням своїх можливостей [7; 15].

Для побудови дієвої системи забезпечення якості лікарських засобів в Україні має бути створена ефективна система не лише виявлення та оперативного вилучення з обігу фальсифікованих лікарських засобів, а й відстеження каналів їх появи та розповсюдження на фармацевтичному ринку та притягнення до відповідальності причетних та осіб, які сприяють торгівлі фальсифікованими лікарськими засобами.

Сучасна економіка доводить стійку тенденцію залежності від сировинних доходів. Проблема вибору інноваційного чи неінноваційного типу економіки стає гострішою. Індикатором інноваційності економіки та «соціальної інноваційності» вважають рівень розвитку фармацевтичної індустрії. Вона може стати справжнім драйвером інноваційного розвитку держави. Фармацевтична промисловість займає особливе становище у світовій економіці. Ця галузь по праву вважається найбільш високотехнологічною у світі за обсягом витрат на НДДКР.

Одними з основних драйверів зростання глобального фармацевтичного ринку виступають демографічні чинники. Таким чином, визначено, що у сучасних умовах дослідження фармацевтичного ринку України в контексті забезпечення якості лікарських засобів та запобігання поширенню фальсифікованих лікарських засобів є важливим з метою забезпечення гармонізації фармацевтичного законодавства України з європейським законодавством. Дослідження показали, що український фармацевтичний сектор перебуває в процесі створення ефективної системи забезпечення якості лікарських засобів, яка базується на міжнародних принципах, нормативному забезпеченні та застосуванні регуляторних функцій. Але сьогодні все ще існують проблеми у даній сфері стосовно забезпечення пацієнтів якісними лікарськими засобами, які заважають переходу країни на міжнародні стандарти.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що висновки та рекомендації, розроблені автором та запропоновані в статті, можуть бути застосовані для: уникнення перешкод під час створення ефективної системи забезпечення належної якості лікарських засобів. Незважаючи на те, що фармацевтичний сектор є важливим для майбутніх досліджень, перспективним напрямом подальших досліджень з даної проблематики є оцінка ефективності забезпечення реалізації стратегії боротьби з фальсифікованими лікарськими засобами, що представляє, як наукову, так і прикладну цінність.

Література:

1. Ozava S., Evans D.R., Bessias S. et al. Prevalence and estimated economic burden of substandard and falsified medicines in low- and middle-income countries: a systematic rewiew and meta-analisis. *JAMA Netw Open,* 2018, 1(4): e181662. URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30646106/ (дата звернення 25.12.2022).

2. Rahman M.S., Yoshida N., Tsuboi H., Tomizu N., Endo J., Miyu O., Akimoto Y., Kimura K. The health consequences of falsified medicines – A study of the published literature. *Tropical Medicine & International Health*, 2018, 23(12): 1294–1303. URL: https://doi.org/10.1111/tmi.13161 (дата звернення 25.12.2022).

3. Nayyar G.M., Breman J.G., Mackey T.K., Clark J.P., Hajjou M., Littrell M., Herrington J.E. Falsified and substandard drugs: stopping the pandemic. *The American journal of tropical medicine and hygiene*, 2019, 100(5): 1058–1065. URL: https://doi.org/10.4269/ajtmh.18-0981 (дата звернення 25.12.2022).

4. Офіційний веб-сайт Міністерства охорони здоров'я України. 2022. URL: https://moz.gov.ua/ (дата звернення 25.12.2022).

5. Про внесення змін до Порядку здійснення державного контролю якості лікарських засобів, що ввозяться в Україну: Постанова КМУ від 7 жовтня 2015 р. № 804 // Відомості ВРУ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/804-2015-%D0%BF#Text (дата звернення 25.12.2022).

6. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. 2022. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 25.12.2022).

7. Eiben H., Hala L., Slipchuk V. The current state of the pharmaceutical market of Ukraine, quality assurance and falfication of medicines. *Pharmacia*, 2021, 68(2): 411–419. URL: https://doi.org/10.3897/pharmacia.68.e64723 (дата звернення 25.12.2022).

8. Про лікарські засоби: Закон України від 04.04.1996 № 123/96-ВР (Редакція станом на 08.06.2022) // Відомості ВРУ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/ (дата звернення 25.12.2022).

9. Аптека online. Аналітика. Створення, розвиток і занепад системи боротьби з фальсифікацією лікарських засобів в Україні. 2021. URL: https://www.apteka.ua/article/581247 (дата звернення 25.12.2022).

10. Аптека online. Аналітика. СБУ в столиці перекрила канал контрабанди фальсифікованих ліків. 2017. URL: http://www.apteka.ua/article/404144 (дата звернення 25.12.2022).

11. Фальсифікований спирт постачали в аптеки та медзаклади окремих областей. 2018. URL: https://www.dls.gov.ua/dicls_news (дата звернення 25.12.2022).

12. Викрито лінію по виробництву фальсифікованих лікарських засобів. 2019. URL: https://www.dls.gov.ua/news (дата звернення 25.12.2022).

13. СБУ блокувала масштабне виробництво та реалізацію небезпечних фальсифікованих лікарських засобів. 2020. URL: https://ssu.gov.ua/novyny/6962 (дата звернення 25.12.2022).

14. СБУ блокувала протиправну схему реалізації фальсифікованих лікарських засобів на мільйони гривень. 2020. URL: https://ssu.gov.ua/novyny/sbublokuvala-protypravnu-skhemu-realizatsii-falsyfikovanykh-likarskykh-zasobiv-namiliony-hryven (дата звернення 25.12.2022).

15. Лебедь С. О. Удосконалення сучасних підходів до протидії та боротьби з обігом фальсифікованих лікарських засобів в Україні: дис. на здобуття наукового ступеня доктора філософії: спеціальність 226 – Фармація, промислова фармація (22 – Охорона здоров'я). Національний фармацевтичний університет, МОЗ України, Харків, 2022. 283 с.

1.7. СТАНОВЛЕННЯ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ЧАС: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

Ус Ю. В.
к.е.н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків
Токарєв В. В.
здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

Входження країни в етап економічної стабілізації актуалізує обґрунтування конструктивної моделі післякризового розвитку. При її розробленні необхідно враховувати нову не лише економічну, а й політичну ситуацію. На відміну від попереднього періоду, коли при формуванні стратегії економічного розвитку межа протистоянь проходила між ринковою і неринковою ідеологією, нині визначаються напрямки прийняття рішень у межах ринкової парадигми. Це стосується не лише України, а й низки інших країн.

Вибір України на користь неоліберальної моделі не був спонтанним. Не маючи на старті реформ, країна змушена була вдатися до запозичення зарубіжного досвіду. Модель ліберальної економіки з кінця 70-х – початку 80-х років повсюдно закріпилася в розвинутих країнах Заходу. На початку 90-х років країни Східної Європи вже нагромадили позитивний досвід ринкових перетворень на основі принципів неолібералізму. Треба враховувати і готовність Заходу надавати фінансову допомогу виключно за умови відповідних перетворень, за умови виконання рекомендацій Міжнародного Валютного Фонду (МВФ), які базувалися на принципах так званого Вашингтонського консенсусу. Ці принципи сформувалися на початку 80-х років і мали спершу чітко виражену латиноамериканську спрямованість, а в подальшому були екстрапольовані на країни з перехідною економікою, в тому числі й на держави пострадянського простору.

Для відновлення дієздатності України у сучасних реаліях необхідно здійснювати поглиблення ринкової трансформації економіки. Визначальними чинниками цього процесу є інституційне забезпечення політики реформ, завершення процесу формування ринкової інфраструктури, установлення ефективного законодавчого поля та стабільних правил економічної діяльності[19] .

Дієздатність держави має оцінюватися і з позицій реалізації наявних (і потенційних) конкурентних переваг української економіки. В ситуації, коли такі переваги не можуть бути реалізованими на основі ринкових саморегуляторів через відсутність останніх, держава має виступати в ролі суб’єкта, який посилює ринкові механізми, що лише формуються. Реалізація конкурентних переваг має втілитися в зміцненні позицій внутрішнього ринку, утвердженні інноваційної моделі розвитку української економіки, освоєнні механізмів енергозбереження.

Зміцнення держави також пов’язане з істотним посиленням її впливу на розвиток соціальної сфери. Першоосновою цього є надійний захист та державна підтримка соціально незахищених верств населення [19].

Наближення економіки України до світових та європейських господарських процесів детермінує необхідність подальшого поглиблення ринкових реформ, здійснення широкомасштабних структурних перетворень, прискорення інституційних змін, відчутного скорочення тіньового сектору. Головними показниками раціональності мають стати ефективність використання ресурсів, факторів виробництва, добробут населення, індекс людського досвіду та інші. Трансформаційні процеси в економіці загалом є особливістю функціонування України як незалежної держави. У глобальному вимірі вони, залежно від рівня розвитку економіки, можуть означати: зміну однієї формації на іншу, або зміну суспільства з аграрного на індустріальне, згодом – на постіндустріальне, а далі – на індустріальне; перехід від планово-розподільної системи до ринкової.

Серед загальних трансформаційних процесів, що впливають на хід перетворень в економіці України, слід назвати такі: поширення ринкової моделі економіки на всі регіони світу; глобалізація і посилення взаємозалежності у світі; поглиблення інтеграційних процесів; В ході реалізації пріоритетів структурної переорієнтації в економіці України виділяються наступні етапи. На першому етапі потрібно досягти фінансової макростабілізації.

На другому етапі можлива активізація економічного розвитку, орієнтована на формування кількісних та якісних позитивних тенденцій за рахунок науково-технічної та інвестиційної діяльності.

На третьому етапі – становлення стабільних умов для становлення і саморозвитку ефективної національної економіки, внутрішньо збалансованої та глибоко інтегрованої в структуру світового господарства. В Україні є достатні стартові умови для того, щоб поступово інтегруватися в загальноцивілізаційні процеси.

По-перше, вона має потужний науково-технічний, інтелектуальний потенціал, висококваліфіковану робочу силу, що є визначальним у системі сучасного виробництва.

По-друге, адміністративно-командні механізми значною мірою підірвані, що створює можливість остаточного і швидкого демонтажу тоталітарної системи і побудови сучасних економічних форм та управлінських механізмів.

По-третє, має великий потенціал людських ресурсів, спрямований на політичне, економічне, духовне відродження нації.

Головна спрямованість економічної модернізації напрямків, форм і засобів економічної політики – у наданні цьому процесу комплексності та системності в процесі її реалізації.

Специфічний феномен української державності у вигляді різновекторності механізму кооперації із зовнішнім світом, головним змістом якого є намагання забезпечити багатоканальну взаємодію із Заходом в економічній, політичній і військових сферах Відтак доречним є пошук

ситуативних компромісів при виробленні моделі міжнародної економічної діяльності України.

Необхідно дотримуватися багатовекторності співробітництва у напрямку посилення геополітичної диверсифікації, акцентуючи увагу на європейський напрям. Обґрунтуванням багатовекторності державної орієнтації України слугує теза про закінчення епохи біполярного протистояння та про початок формування багатополюсного світу.

Однією зі складових успіху країн, які створили значний економічний потенціал і забезпечили для свого населення гідне життя, є обрання ними ефективної національної моделі економічного розвитку. Отже, для економіки України актуальним є вивчення досвіду країн-лідерів, щоб із урахуванням історичних, соціально-економічних і національних особливостей нашої країни запровадити доцільну модель економічного розвитку.

Одним із перших вітчизняних учених проблему моделей економічного розвитку в рамках сучасної системи господарювання розпочав досліджувати С. В. Мочерний. На його думку, моделі економічного розвитку можна згрупувати за такою класифікацією:

1) ринкова економіка з її модифікаціями та історичними формами;
2) змішана економіка; 3) постіндустріальне суспільство;
4) модель національної економіки;
5) капіталістична економіка;
6) народна економіка.

Найоптимальнішою моделлю для України С. В. Мочерний вважає модель народної економіки, яка передбачає використання усіх типів власності (за домінування трудової колективної власності), всебічний соціальний захист населення і національне демократичне економічне планування [1].

О. І. Соскін виділяє три моделі економічного розвитку (державний соціалізм, державно-монополістичний капіталізм, народний капіталізм) і вважає, що «впровадження моделі народного капіталізму найбільшою мірою відповідає національним економічним інтересам України як європейської держави» [2]. Модель народного капіталізму виникла у 40-х рр. XX ст. і набула значногопоширення у наступному десятилітті. Її засновниками були американські економісти М. Надлер і А. Берлі. До головних ознак народного капіталізму його теоретики відносили розподіл власності через розміщення акцій серед широких мас населення, підвищення ролі менеджерів в управлінні підприємствами та послаблення диференціації доходів різних груп населення [3].

Одним із напрямів трансформації моделі народного капіталізму стала поява моделі соціально-орієнтованої економіки, яку розробили на неоліберальних ідеях представники фрейбурзької школи А. Мюллер- Армак, Ф. Бем, А. Рюстов і В. Репке та практично реалізував у Німеччині в кінці 40-х – на початку 60-х рр. Л. Ерхард [4]. До основних визначальних рис моделі соціально-орієнтованої економіки слід віднести достатньо високу питому вагу у структурі власності підприємств державної форми власності, значні державні видатки на реалізацію соціальних програм, сприяння розвитку конкурентного

середовища черездержавну підтримку малого і середнього бізнесу, високий рівень добробуту населення та економічну стабільність.

Наприкінці 90-х рр. українські науковці М. А. Голубець, С. І. Дорогунцов, В. П. Кухар, Л. Г. Руденко, В. М. Трегобчук, М. А. Хвесик, В. О. Шевчук та інші розробили концепцію сталого розвитку економіки України. Дана наукова розробка базувалася на моделі сталого (стійкого) розвитку, яка виникла як відповідь на виклики глобальної природно-господарської трансформації і була сформульована в 1992 р. в Ріо-де-Жанейро на Всесвітній конференції з проблем розвитку і довкілля.

Сутність сталого розвитку полягає у забезпеченні такого економічного зростання, яке дає змогу гармонізувати відносини людина-природа (довкілля) та зберегти навколишнє середовище сприятливим для здоров'я людей як нинішнього, так і майбутніх поколінь. Модель сталого розвитку має за домінуючий екологічний аспект, який, безумовно, є актуальним для нашого суспільства, але його реалізація вимагає створення засад соціально-орієнтованої економіки.

З початку 2000 років серед українських економістів набуває популярності теорія інноваційного розвитку, положення якої сформулювали у 80–90-х рр. Ф. Агійон, Р. Барро, Д. Бекаттіні, Р. Кемегні, Ф. Кук, М. Портер, П. Ромер, Н. Тріфт, Г. Хакенсон, Дж. Хелд, Дж. Хоувеллс, П. Хоувіт та ін. У 2004 р. авторський колектив під керівництвом А. С. Гальчинського і В. М. Гейця розробив Стратегію економічного і соціального розвитку України «Шляхом Європейської інтеграції», в основу якої було покладено інноваційну модель розвитку [5].

Відповідно до моделі інноваційного розвитку головним джерелом довготривалого економічного зростання мають стати наукові надбання та їхнє технологічне застосування, що забезпечить прискорений розвиток високотехнологічних виробництв, які б створили основу[19] .

Становлення національної моделі економічного розвитку України повинно використовувати для інвестування в стійкі компанії та інфраструктуру. Збільшення експорту, поглиблення ланцюжків доданої вартості в промисловості, налагодження виробництва та сприяння ІТ-стартапам створять можливості для економічного розвитку.

Виклики, з якими стикаються великі підприємства та МСП, є досить різними. До війни головними проблемами для великих підприємств були інтеграція в нові ринки, експортні бар'єри, отримання доступу до іноземних ринків капіталу, судова система та неналежний захист прав власності. Для МСП головними викликами були судова система та слабкий захист прав власності, дрібна корупція в різних контролюючих державних органах (часто це місцеві органи влади, хоча може йтися і про центральні), складне податкове адміністрування та загалом високе податкове навантаження та брак доступного фінансування.

Держава традиційно фокусується на проблемах великих компаній, тоді як малим і середнім підприємствам часто не вистачає ресурсів для самостійного вирішення проблем. Однак існує сильне відчуття того, що розвиток економіки

значною мірою залежить від розвитку малого та середнього бізнесу. Вважають, що регуляції для малого бізнесу мають відрізнятися від регуляцій для великого і середнього бізнесу, тоді як інші думають, що регуляції для великого, середнього та малого бізнесу мають бути однаковими (Опитування ТППУ «Очікування бізнесу 2021», березень 2021 р.).

Певні сектори (зокрема, сфера послуг) можуть долати ці перешкоди, оскільки мають нижчі потреби в капіталі та часто є більш спроможними захищати свої грошові потоки та майно, зосереджуючись на експортних ринках. Це особливо актуально для інноваційних секторів, пов'язаних із цифровими технологіями (зокрема ІТ), а також споживчих служб доставки та креативних галузей у цілому [21].

В дослідженні «Очікування бізнесу 2021» (ТППУ) більшість респондентів (69,5%) зазначили, що стан бізнес-клімату («якість державних регуляцій та їх дотримання органами влади») у 2020 році погіршився. Прогнози на 2022 – 2023 роки виявилися неоднозначними та обережно нейтральними.

Відповідаючи на питання про можливі способи поліпшення бізнес-клімату в Україні, понад 90% респондентів назвали скорочення корупції в органах державної влади, дерегуляцію підприємницької діяльності в напрямку здешевлення ведення бізнесу, суттєве скорочення кількості державних регуляцій та обмеження втручання держави в регулювання підприємницької діяльності. Понад 80% респондентів зазначили спрощення законодавства про працю, належне виконання органами влади вимог Закону про державну регуляторну політику, а також надання державою дешевих кредитів та податкових пільг. Схоже, що проблеми, про які говорили респонденти, також пояснюють слабку готовність іноземних приватних інвесторів працювати в Україні, що призводить до низького припливу прямих іноземних інвестицій.

В опитуванні, проведеному у вересні 2021 року Американською торговельною палатою (AmCham) в Україні серед 100 генеральних директорів і топменеджерів компаній-членів AmCham, 90% дали позитивний прогноз щодо фінансового стану своїх компаній наприкінці 2021 року (Американська торговельна палата в Україні, «Бізнес-клімат в Україні: постпандемічний горизонт», вересень 2021 р.). Порівняно з пандемічним 2020 роком дві третини респондентів повідомили про зростання доходів, близько половини – про збільшення кількості працівників, а ще майже третина – про збільшення інвестицій. Точно відповісти, як саме розвиватиметься економіка України наступні декілька років, неможливо, оскільки сам розвиток/зміни визначатимуться військовими та політичними факторами [14] .

Якщо узагальнити — економіка України адаптується до нових умов. Сума зовнішньої підтримки також стабілізувалась. Наразі, базовий сценарій — це поступове, плавне відновлення. Прогнози різняться як держорганів, так і банків, але знаходяться в одному діапазоні: 3−7% приросту реального ВВП у 2023−2024 роках. За оцінками Національного банку, станом на перше півріччя ми вже втратили 25% виробничого потенціалу (засобів виробництва: як устаткування, територій, так і населення). Тобто очікувати різкого повернення на рівень життя 2021-го року у найближчій перспективі, якщо

не буде різких змін, не варто. 2022-ий рік — це не спад для економіки України, а калібрування під новий рівень виробничих потужностей, достатності капіталу, вартості коштів, доступності кваліфікованої робочої сили.

Поки що міграція, на відміну від 2014−2015, стримується закритими кордонами. Номінально зарплати залишились на довоєнному рівні. Але це не стійка конкурентна перевага для українського виробництва. До завершення воєнного стану дефіцит бюджету продовжить у якійсь, але помітній, мірі фінансуватись прямою емісією. Важливо відверто визнати, що профінансувати військові видатки без інфляційного податку неможливо. Інфляція 2023-го року буде орієнтовно на такому ж рівні, як і у 2022 році (дефлятор ВВП). Перевищення інфляції в нашій економіці над економіками наших основних торгових партнерів повинно компенсуватись ослабленням гривні.

Зовнішні союзники підтвердили, що для їх безпеки необхідна стабільна Україна. Що потребує вирівнювання рівня життя хоча б до показників Румунії, Польщі, Прибалтики. Тобто має бути активна поствоєнна відбудова за кошти Заходу. Коректно буде зазначити, що гроші не платників податків ЄС чи США, а конфісковані російські активи в рамках виплат репарацій Україні. Якщо враховувати всі непрямі збитки, декілька паралельних підрахунків не пов’язаних між собою груп економістів показують їх орієнтовну оцінку в $0,8−1 трлн. Це еквівалент 6-ти ВВП України станом на 2022 рік [20] .

Іноземні інвестори цікавитимуться в Україні переробкою агропродукції (в тому числі глибинною). Енергетичною сферою — від генерації до збереження, зокрема водневими технологіями. Проєктами, пов‘язаними з видобутком і збагаченням корисних копалин (за умов демонополізації і подолання корупції в цій сфері). А також логістикою і будівництвом. Населення України драматично скорочуватиметься до 25 млн у 2035 році. Так само відсоток пенсіонерів буде вищим за 20%. Щоб запобігти цьому, держава вже зараз має радикально змінити економічну політику і систему освіти. Україна має вже у 2025 році стати найпривабливішою країною для розвитку людини, для ведення бізнесу, для талантів та інноваторів. Тоді й зростання ВВП буде вищим за 7% на рік.

В Україні будуть легалізовані віртуальні активи в широкому діапазоні — і це дозволить стати одним зі світових нео-фінансових центрів. Хоча, це буде саме про нову Україну, що об'єднає людей з модерними цінностями, прогресорів в усьому світі. Очевидно, що війна досить сильно похитнула економіку країни і бізнес. За прогнозами НБУ, економіка нашої держави за підсумками 2022 року скоротиться на третину й почне відновлюватися у другому кварталі 2023 року. Хоча, з якими темпами, наразі спрогнозувати важко. Адже все залежить від того, як розвиватимуться події на фронті, чи повертатимуться бойові дії на певні території, тощо.

Військова агресія Росії проти України очікувано очолила перелік факторів, що негативно вплинули на інвестиційний клімат. Однак, на другому місці опинились традиційні, на жаль, питання корупції, на третьому — слабка судова система. Від швидкості встановлення миру в країні, темпів ефективної

боротьби з корупцією та встановлення верховенства права, економічного розвитку залежатиме, чи буде збільшуватись, чи скорочуватись населення країни. Адже загалом Україна має колосальний потенціал та чудові можливості щодо людських, природних та земельних ресурсів тощо [13].

Також, наразі Україна має колосальну підтримку міжнародної спільноти. Як бачимо, розвиток виробництва, але й навіть бізнесу (який, як свідчить досвід України останніх десятиліть, може розвиватися й на тлі занепаду останнього), наразі не належить до пріоритетів. В кращому випадку передбачається, що економічна активність буде відновлюватися автоматично з проведенням реформ та адаптації до європейських стандартів. І все це відбуватиметься переважно за рахунок створення привабливих умов для прямих інвестицій іноземного бізнесу в Україну. Проте досвід повоєнного відновлення тих же європейських країн свідчить, що ключовим елементом відбудови має стати саме програмування та просування логіки економічного розвитку. Лише тоді відбувається успішне формування стійкої національної економіки і фінансової спроможності держави. Тим часом, навіть найщедріша зовнішня допомога, спрямована на невиробничі цілі, сама по собі не лише не допомагає досягти згаданої мети, але навіть може ускладнювати її досягнення, підсаджуючи країну на голку донорських вливань.

Отже, економічна модель України формується на основі тісної взаємодії загальноцивілізаційних детермінант та генетично-історичних економічних чинників. Особливості сучасного етапу економіки пов'язані з необхідністю : по-перше, забезпечити розвиток не самих по собі виробничих потужностей, а започаткувати технологічні перетворення сучасного рівня і масштабів; по-друге, органічно включити економіку країни у світогосподарські глобальні процеси з метою повнішого використання зовнішніх ресурсів розвитку та розміщення ринків збуту продукції власного виробництва; по-третє, модернізація вимагає не стільки зростання випуску окремих товарів (хоча це й не виключається), скільки формування внутрішніх інституційних та економічних структур і механізмів для впровадження гнучких технологій на основі інформаційних і комп'ютерних систем.

Серед планів уряду щодо відбудови також передбачено пріоритет «локалізації не менше 60%» виробництва продукції для потреб відбудови. Це має дати поштовх економіці, створити нові робочі місця, пожвавити підприємницьку активність. Проте, знову ж таки, основне питання полягає в здатності передбачити реальні механізми для такої локалізації. І навіть не стільки локалізації як такої, а розвитку саме українського виробничого бізнесу. Адже поверхова локалізація може звестися до розміщення в Україні окремих низькомаржинальних виробництв у глобальних бізнес-ланцюжках транснаціональних компаній. У певних масштабах це може розглядатися необхідним в умовах відбудови для набору економічної маси. Проте важливо на рівні державної політики почати розділяти локалізацію окремих виробництв іноземних компаній та розвиток власне українського бізнесу. Щоб перші в цьому процесі не затінили і не маргіналізували другий.

Література:

1. Мочерний, С. В. Методологія економічного дослідження. / С. В. Мочерний. – Львів: Світ, 2001. – 416 с.

2. Соскін, О. Визначення національної економічної моделі України: порівняльний аналіз можливих альтернатив. [Електронний ресурс] / О. Соскін – Режим доступу : http://kibit.com.ua/ru/scientific-centre/articles/?view=301.

3. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия / Гл. ред. А. М. Румянцев. – М. : «Советская энциклопедия», Т. 3, Н. : Социологическая школа, 1979. – С. 25.

4. Корнійчук, Л. Я. Історія економічних учень : підручник / Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко, А. М. Поручник та ін. ; за ред. Л. Я. Корнійчук, Н. О. Татаренко. – К. : КНЕУ, 2001. – С. 404– 413.

5. Стратегія економічного і соціального розвитку України «Шляхом Європейської інтеграції» / авт. кол. : А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін.; Нац. ін-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, Мін-во економіки та з питань європ. інтегр. України. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416 с.

6. Статистичний щорічник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні» / Державний комітет статистики України. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2021. – 282 с.

7. Статистичний збірник «Національні рахунки України за 2021 рік» / Державна служба статистики України. – К., 2021. – С. 14.

8. World Economic Situation and Prospects 2011. [Електронний ресурс] – Режим доступу: un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp– current/2011wesp.pdf.

9. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави. Національна доповідь / за заг. ред. В. Н. Гейця [та ін.]. – К. : НВЦ НБУВ, 2009. – С. 9.

10. Новий курс: реформи в Україні. 2010–2015. Національна доповідь ; за заг. ред. В. Н. Гейця [та ін.]. – К. : НВЦ НБУВ, 2010. – С. 6.

11. 2012 Index of Economics Freedom [Електронний ресурс]. – Режим доступ

12. Национальная экономика : учебник ; под ред. П. В. Савченко. – М. : Экономистъ, 2006. – С. 75–77.

13. Електронний ресурс. – Режим доступу: https://minfin.com.ua/ua/currency/articles/scho-bude-z-ekonomikoyu-ukrayini-pislya-peremogi/

14. Електронний ресурс. – Режим доступу : https://tyzhden.ua/natsionalna-ekonomika-pislia-vijny-vidnovlennia-chy-rozvytok/

15. R&D Magazine, 2010 Global R&D Funding Forecast [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.youngscience.ru/files/Diagrammi_ROGOV.doc.

16. Факторное преимущество [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www buildingz.org.ua›index.php?productID=566471.

17. Бобух, І. М. Оцінка національного багатства у контексті міжнародного досвіду / І. М. Бобух // Економіка і прогнозування. – 2011. – No 2. – С. 36.

18. Енергоємність ВВП [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://uk.wikipedia.org/wiki.

19 В. І. Сапич, Н. М. Сапич. Становлення національної моделі економічного розвитку України Механізм регулювання економіки, 2013, No 186 Становление национальной модели экономического развития Украины.

20. Електронний ресурс. – Режим доступу : https://forbes.ua/money/yak-pisslya-viyni-ukraina-mae-vidnovlyuvati-ekonomiku-ta-biznes-velike-doslidzhennya-deloitte-15122022-10501.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. CLUSTER AS A DEVELOPMENT AND CRISIS PREVENTION TOOL

Miahkykh I.M.
Doctor of Economics, professor of the Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv
Shkoda M.S.
Doctor of Economics, associate professor of the Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv

Today, the Ukrainian economy is in such a state that it needs urgent and global changes. The problem of accelerating the growth of the national and regional economy is acute.

Competition in the markets is intensifying and this creates new prerequisites for finding ways to increase the competitiveness of the domestic economy. One of such opportunities for solving this problem is a cluster form of organization of enterprises, which contributes to increasing the competitiveness of the region, increasing its potential and economic growth.

In domestic and foreign scientific literature, issues related to the principles of functioning and development of clusters are reflected in the works of foreign scientists - economists, as well as domestic researchers, in particular: M. Voynarenko, M. Porter, S. Sokolenko, O. Nifatova, E. Kudryavets, S. Sokolenko, K. Lavrukhina and others.But the problem is stillunresolved.

The concept of "cluster" is relatively new in socio-geographical science and there is no clear definition, so this form of management is not clearly defined as an organizational and legal form and very often such structural elements interact with each other base on contractual relations but are not legally established. The term "cluster" was introduced to the scientific concept by the American economist M. Porter [9]. The scientist defines a cluster as a group of geographically adjacent interconnected companies and related organizations that operate in a separate field and are characterized by common activities and interact with each other. M. Voynarenko [1] defines a cluster as a territorial and sectoral voluntary association of enterprises that closely cooperate with scientific institutions and local authorities to increase the competitiveness of their own products and the economic growth of the region.

S. Sokolenko [8], one of the management researchers of the cluster approach, characterizing the concept of "cluster", says that it is a new effective method and system of interaction of constant business communication between territorially and economically homogeneous participants of the production process to obtain a final synergistic commercial result.

When considering the concept of "cluster", cluster associations should be revealed. To date, such associations are one of the most effective forms of organizing innovative processes, forms of regional development, in which individual enterprises

no longer compete on the market, but whole complexes that reduce their costs with the help of joint economic cooperation of companies. Associations in clusters form an economic space with the aim of expanding the sphere of free trade, free movement of capital and human resources, performing the functions of structural elements of the global system.

To date, there is no unified classification system for clusters, which complicates the process of their identification and more detailed study. However, the classification of clusters shown in (Fig. 2.1) is the most general.

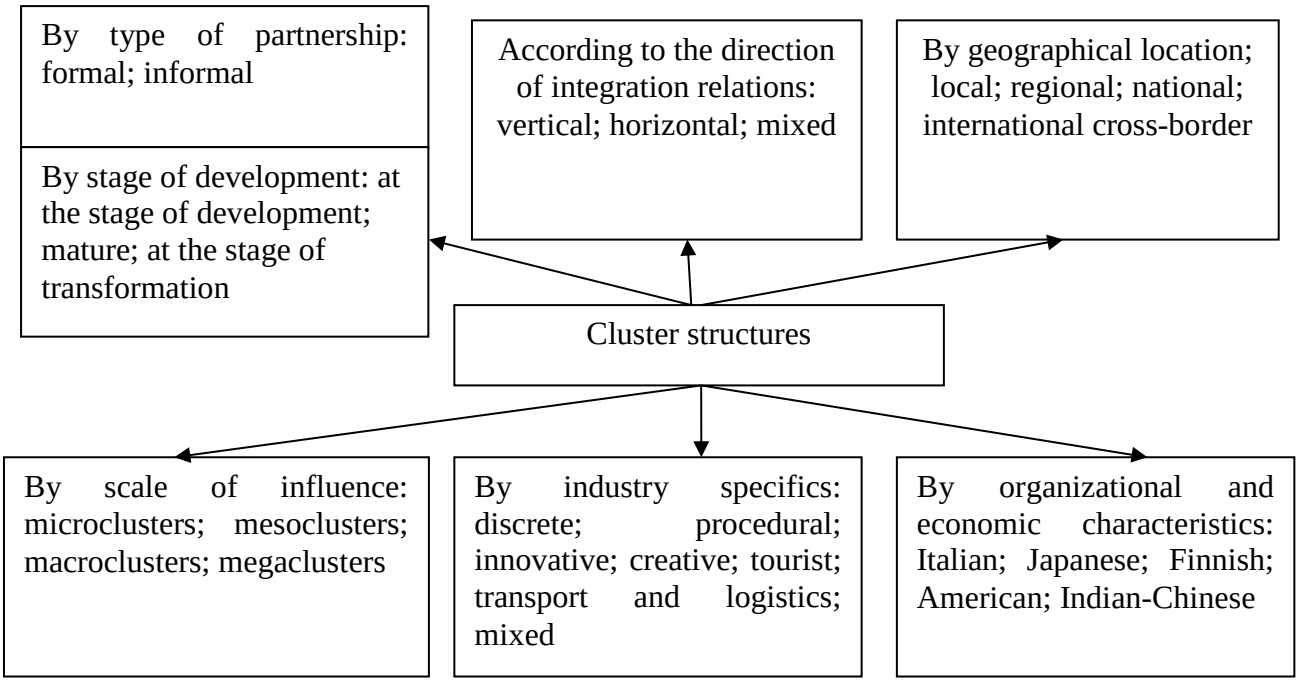


Fig. 2.1. Classification features by which types of cluster structures are distinguished [1-4,7,9]

Necessary conditions for the effective functioning of any cluster are competition, the principle of free pricing, stability of money circulation, economic independence and responsibility of entrepreneurs. As an integral mechanism, the cluster enables enterprises to be more competitive together. Economic subjects - participants of the cluster jointly use research and development developments, introduce new strategies. There is an exchange of information and a rapid spread of innovations. The main purpose of the cluster is an innovative approach to the vision of the national economy and the economy of the region. Clusters facilitate a new type of dialogue between businesses, government structures and other organizations.

Therefore, the characteristic features of the cluster are: strong competitive positions on international or national markets and high export potential of cluster participants, or supply potential outside the region; competitive advantages of the base area for cluster development and favorable geographical location, access to raw materials, availability of specialized human resources, suppliers of components and related services, specialized educational institutions and research organizations, necessary infrastructure, and others. At the same time, the indicators of competitive advantages of the territory should be considered: the amount of involved direct

investments; geographical concentration of closely located enterprises and organizations of the cluster, which provides an opportunity for active interaction. Indicators of such concentration are indicators characterizing the high level of specialization of a specific region; a set of participants, the number of which is sufficient for the emergence of positive effects of cluster interaction. Indicators can be indicators characterizing the level of employment at enterprises and organizations included in the cluster; effective interaction of cluster participants, including the use of subcontracting mechanisms, partnership of enterprises with research and educational organizations, practice of coordination of activities for integrated promotion of goods and services on foreign and domestic markets; the presence of a large leading enterprise that determines the long-term economic, innovative and other strategy of all systems. The categories of cluster participants are shown in Fig. 2.2.

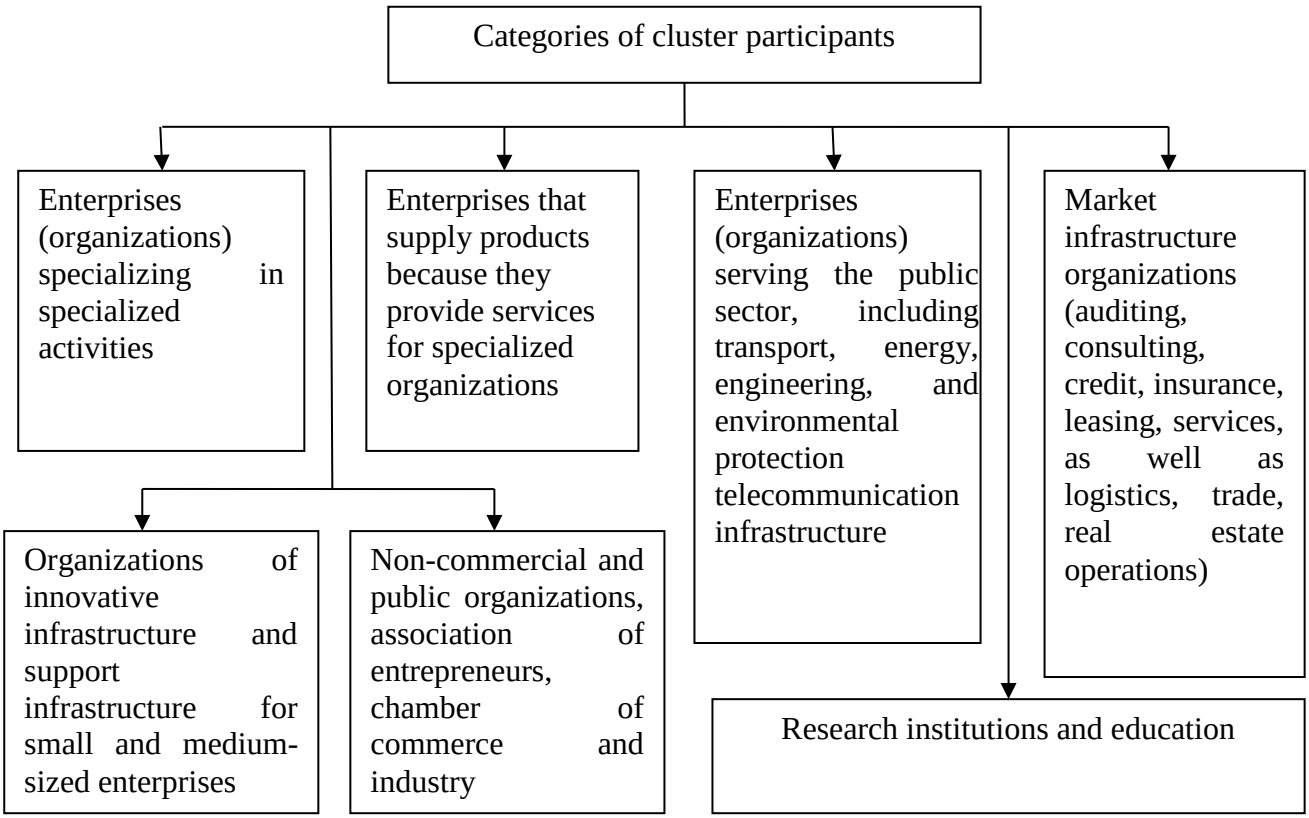


Fig. 2.2. Categories of cluster participants [1,4,5]

Organizations of innovative infrastructure include infrastructures of small and medium-sized businesses: business incubators; technology transfer centers; subcontracting support centers; centers and agencies for the development of entrepreneurship, regional and municipal development; attraction of investments, agencies to support the export of goods; state and municipal entrepreneurship funds; lending promotion funds; investment funds attracting investments for small and medium-sized business entities, etc.

It should be noted that the success of the development of the cluster approach is determined by whether it is possible to attract participants who are interested in the results and are able to make a real contribution to the overall development of the

region, namely industrial enterprises and entrepreneurs, municipal, regional and central government bodies, public associations.

An important feature of the cluster in the general model of production-cooperative and other interactions of business entities is the factor of innovative orientation. Clusters, as a rule, are formed where "breakthrough progress" in the field of production equipment and technology and subsequent conquest of new market niches is conducted or is expected.

In this regard, many countries (both economically developed and those that are just beginning to form a market economy) increasingly actively use the cluster approach to support the most promising directions and forms of entrepreneurial activity, and the formation and regulation of their national innovation systems (NIS). In the NIS program, industrial clusters are defined as production networks of interconnected firms connected in a production chain, within which the final product is created, and value added is determined. In some cases, clusters also include strategic alliances of enterprises with universities, research institutions, consumers, technology brokers, broker-consultants. Clusters defined in this way can be considered innovative systems of applied value.

The cluster form of organization of innovative activity leads to the creation of a special form of innovation - a collective innovative product. Such an innovation is the product of the activities of several firms or research institutes, which makes it possible to accelerate their spread in the network of relationships in the general regional economic space. In addition, the variety of sources of technological knowledge of connections facilitates the combination of factors for achieving competitive advantages and becomes a prerequisite for any innovation.

The enterprise is undergoing a restructuring process to reduce equipment maintenance costs, reduce the energy consumption of products and general production costs to reduce the cost of production.

Uniting into a cluster based on vertical integration forms a certain system of distribution of new knowledge and technologies. At the same time, the most important condition for the effective transformation of inventions into innovations, and innovations into competitive advantages, is the formation of a network of stable connections between all cluster participants.

All members of the cluster receive additional competitive advantages under the influence of the combined interaction of scale and synergy effects. The mechanism of their action is as follows: non-profit enterprises of the cluster can overcome the lower limit of profitability with the help of specialization, which ensures an increase in labor productivity and a decrease in the cost of production. The innovative structure of the cluster contributes to the reduction of the total costs of research and development due to the increase in the effect of the production structure, which enables the participants of the cluster to carry out innovative activities stably over time.

The greatest economic effect is suppliedusing the cluster model of the development of the regional economy when industrial enterprises are included in it and local characteristics are considered.

So, considering the specifics of the industry, the following types of clusters are distinguished: discrete; procedural; innovative and creative; tourist; transport and logical.

Clusters of mixed species can combine features of several types of clusters. Models of the formation of industrial clusters, considering organizational and economic characteristics, are divided into: Italian; Finnish; North American; Indian; Chinese; Ukrainian.

The market economy has set enterprises the task of optimizing income and expenses to obtain the planned amount of profit. To realize the intended goal, it is important to determine the factors that have a positive impact on the speed and ability of the enterprise in achieving the goal and those that prevent them from being achieved (Fig. 2.3).

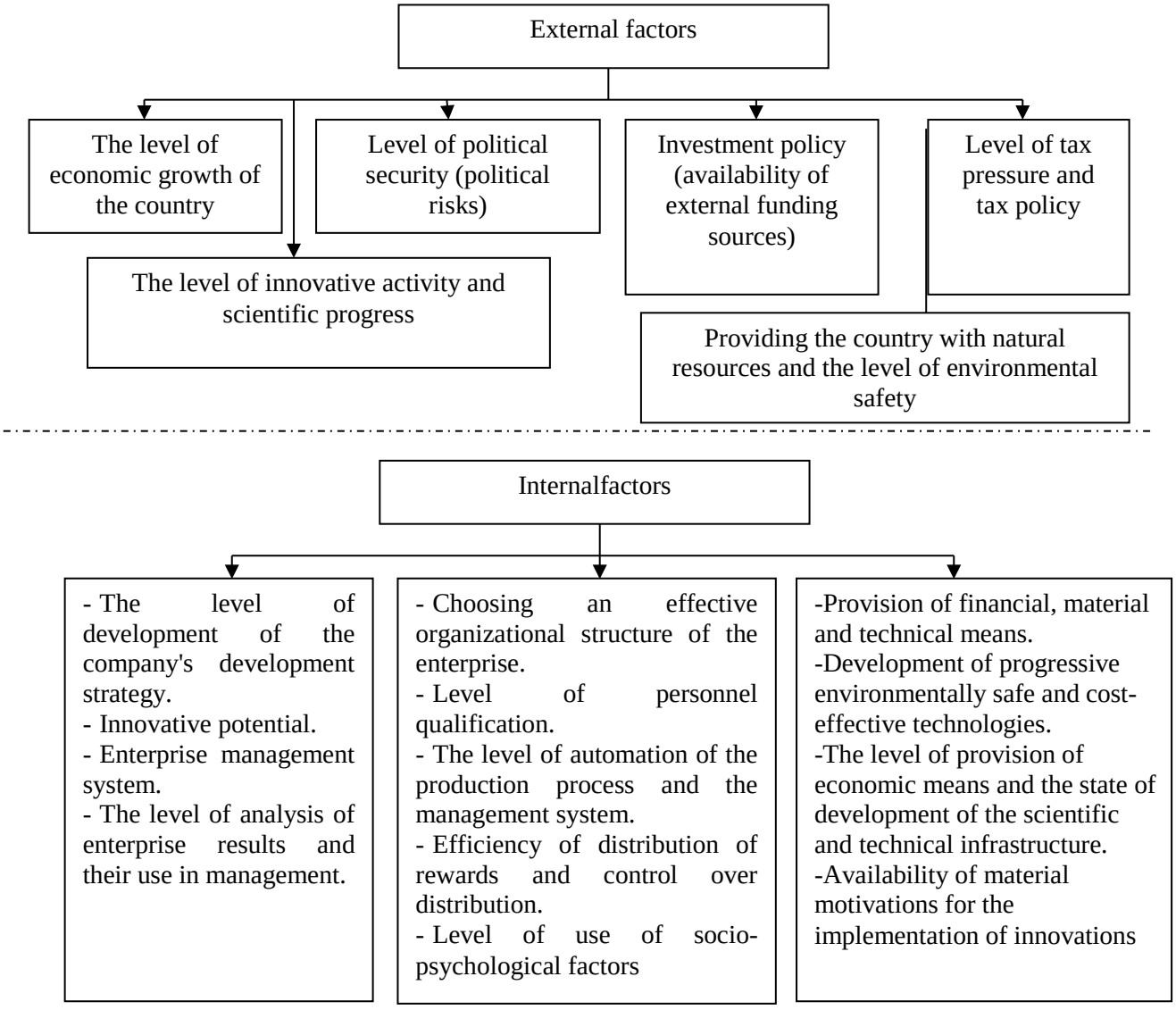


Fig. 2.3. External and internal factors influencing the development of the enterprise [1-3,8,9]

The imperfect functioning of any of the external and internal factors at the enterprise reduces the indicators of the overall economic result and achieving the goal will become a longer process and the impossibility of obtaining the desired.

So, from the above, it can be concluded that enterprise clusters can be characterized as geographically concentrated groups of interconnected enterprises that compete and conduct joint activities. This is one of the organizational forms of coordinating the activities of enterprises, which combines competition and cooperation. Spatial groupings of similar and related firms and industries are distinguished, which belong to regional clusters, and functionally connected systems, which are less limited to strictly certain regions, belong to industrial clusters.

The results of the study of the formation and functioning of cluster systems made it possible to identify the necessary conditions for their effective functioning, Table 1. Therefore, the data in Table 1 show that the greater number of advantages of the cluster model did not eliminate the disadvantages and that they can be significant, in this regard, it is necessary for the management structures of cluster formations to consider the signs of the market environment to avoid state antimonopoly correction sanctions.

Thus, in a market economy, innovations are a powerful weapon of competition as they contribute to cost reduction, price reduction, profit growth, the growth of the image of the manufacturer of new products, and the opening of new markets.

Table 2.1

Advantages and disadvantages of clustering of Ukraine [8, p.67].

Advantages	Disadvantages
1	2
Growth of the tax base.	Lack of experience, clear methods of economic relations, low quality business climate, psychological unwillingness to cooperate
Diversification of the economic development of the region.	The concept of cluster is not regulated by law, corruption in state bodies, technological backwardness of Ukraine.
Significant simplification of access of enterprises to several types of resources (natural, informational, financial, etc.).	Excessive concentration of enterprises on internal communications, ignoring the environment outside the cluster, which can lead to the obsolescence of technologies and a decrease in their competitiveness.
Reduction of financial and credit risks on the one hand, increase of stability and predictability of cash flows on the other hand.	The closedness of the cluster, which can cause a decrease in the flexibility of the participating enterprises.
Increasing sales efficiency due to logistics flows between cluster enterprises.	The absence of competitors within a separate cluster "destroys" the need for continuous improvement of the production and sales process.
Making a qualitative leap in the innovative development of enterprises included in the cluster due to the involvement of scientific institutions.	The relative distance of industrial enterprises from suppliers of raw materials and consumers of final products.
Development of the institution of clustering, which makes it possible to create effective institutional conditions for attracting all resources and increasing the competitiveness of the region.	The dependence of the results of the entire cluster on the efficiency of each of its participants.

Table 2.1 (continued)

1	2
Reduction of transaction costs, which are considered as costs for business organization, obtaining information, conducting negotiations, finding suppliers, concluding, and drawing up contracts, ensuring legal protection of building relationships with both external counterparties, enterprises and internal participants.	The uniqueness of each cluster, which leads to a significant complication of evaluating the effectiveness of its functioning, since there is no possibility for comparison with other clusters.
Establishment of partnership cooperation on a contractual basis between members of the cluster, which contributes to the formation of an exclusive information environment.	A high specific weight in the industry structure of Ukraine of production of the extensive direction

The growth of effective activity of innovative enterprises in Ukraine is stimulated due to intensifying competition both in the domestic and foreign markets.

The functioning of clusters is based on the creation of networks of cooperation, coordination of joint activities and competition. The formation of such a model can take place at the initiative of authorities at various levels, or by the independent initiative of private companies. In the first case, the local administration is ready to invest in the development of the cluster, and in the second case, there is no such readiness, and the cluster is necessary for the development of the region, then it should be considered as a point of growth focused on investment activity.

State support contributes to the initial development of the cluster, which is considered as an integrated form of production organization and ensures rapid rates of economic development, and the clustering process itself is a market mechanism for the transformation of regional economic systems.

Attention should be paid to the innovation cluster, which is the most effective form of achieving an elevated level of competitiveness, an informal association of various organizations.

Thus, for the economy of the region and an individual territory, clusters play the role of growth points of the domestic market. Consistently, new clusters and sustainability of regional development are formed most often, the competitiveness of the region increases. Long value-added production chains increase investments in the region and the additional income associated with them, lead to the diversification of the regional economy, contribute to solving the employment problem, create new jobs and are a tool for interaction with the business community, and sales markets become more predictable.

State authorities and management with the help of clusters can more effectively use new market trends for the purpose of socio-economic development of the region.

Clusters provide authorities with tools for effective interaction with business and enable a deeper understanding of indicators, tactical tasks, purposeful, motivated, realistic strategic planning of regional resources and territorial development. Because of this, the formation of a cluster system for the organization of cluster development

of territorial production complexes in the regions of Ukraine is an effective mechanism for ensuring sustainable regional development.

References:

1. Voinarenko M. Clusters in institutional economics: monograph. / Voinarenko M. / Khmelnytskyi: KhNU LLC "Triada-M", 2011. - 502p.
2. Kudryavets E.V. Approaches to the construction of the "International Innovation Cluster" category / E.V. Kudryavets. // BUSINESS INFORMATION No. 7 of 2020. - P.65-76.
3. Lavrukhina K.O. Clusters as an organizational and economic mechanism of functioning of innovative activity in Ukraine and the world / Lavrukhina K.O. // Economics and management of the national economy, Issue 50-2. 2020. – P.53-57.
4. Lokota A.G. Clusters and networks as a tool for development and increasing the competitiveness of industrial enterprises and regions of Ukraine / Lokota A.G. Dunska A.R. // [Electronic resource] access mode - https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/13968/1/2014_4_Lokota.pdf
5. Myahkykh I.M. The cluster form of organization is an effective means of increasing production efficiency. Actual problems of the economy. 2011. No. 10. P. 104–107.
6. Nekrasova L. Formation of a cluster as a direction of innovative development of the economy / Nekrasova L., Popenko S. // Economics: realities of time. 2014. No. 2 (12). P. 132–138.
7. Nifatova O. M. Activation of innovative development policy through the formation of innovative clusters as a form of public-private partnership / O. M. Nifatova, M. S. Shkoda // Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. – 2017. – No. 6 (117). – pp. 110–120.
8. Sokolenko S. Clusters in the global economy / Sokolenko S. / Kyiv: Logos, 2004. - 848p.
9. Porter M.E. Clusters, convergence, and economic performance /Mercedes Delgado, Michael E. Porter, Scott Stern //[Electronic resource] access mode - https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18250/w18250.pdf

2.2. ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Дуднєва Ю.Е.

к.е.н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

Христофоров Г.К.

здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

Інноваційна діяльність є вагомим фактором світової інтеграції та повоєнного відновлення України. Актуальні проблеми розвитку інноваційних процесів в нашій країні в умовах викликів воєнного стану призводять до необхідності підтримувати інноваційній потенціал суб'єктів господарювання з метою його подальшої активізації.

Інновації є першоджерелом структурних змін в економічному та соціальному житті суспільства у позитивному контексті, у позитивному ключі впливають на загальну ефективність економіки, забезпечують можливість

національної економіки конкурувати з економіками інших країн в умовах глобалізаційних трансформацій [2].

Проблематика впровадження інновацій, управління інноваційною діяльність та реалізації інноваційної політики розглядається у роботах вітчизняних науковців, зокрема таких як: О. Арєф'ва, В.Волощук, Л.Іваненко, В.Єрмолаєва, Р.Квасницька, О.Кудирко, Т.Максимова, В.Прохорова, В.Чобіток, Л.Федулова та інші. Однак, навіть враховуючи велику кількість публікацій з цих питань, проблеми розвитку та використання інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання в умовах трансформаційної економіки залишається розкритими в недостатній мірі.

Метою статті є дослідження сутності та особливостей інноваційного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобальних викликів та трансформаційних процесів в економіці.

У своїй роботі «Теорія економічного розвитку» історик економічної думки Йозеф Шумпетер стверджував, що інновація представляє собою певні новітні комбінації у виробництві та виділив такі основні види, як розробка продукту із новими властивостями; використання нового методу виробництва продукції; вихід на нові ринки збуту; пошук і використання нової сировини; реорганізація виробництва [10].

Угорський науковець Б.Санто стверджує, що інновація являє собою процес від розробки нової ідеї до продажу продукції, завдяки чому створюються кращі товари та устаткування з метою збільшення прибутку у всіх сферах діяльності підприємств [4].

Більш широке тлумачення інновацій притаманно сучасному науковому дискурсу. Відповідно до Керівництва Осло (*Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data)* інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, який отримав втілення у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності [6, с. 15].

Інноваційний потенціал пов'язаний з поняттям інноваційності (економіки, компанії, ідеї тощо), що є базовою системоутворюючою методологічною властивістю, що визначає зміст практично всіх понять інноваційного ряду. У загальному вигляді під інноваційністю розуміється динамічна властивість об'єкта, яка полягає в такій зміні (як правило, вдосконаленні) об'єкта, що призводить до відносного зростання «якості» об'єкта (соціально-економічних систем або їх елементів) у проміжок часу порівняно з попереднім періодом, яке, як правило, супроводжується позитивною динамікою зміни різних кількісних показників. Ступінь інноваційності об'єкта визначається часткою вкладу, що він вносить у прискорення якісного вдосконалення пов'язаних із нею об'єктів.

Інноваційний тип розвитку (економіки, суб'єкту господарювання) означає здатність виробляти та реалізовувати на постійній відтворювальній основі продукти та послуги переважно інноваційного характеру за допомогою технологічної бази, яка підтримується на сучасному науковому рівні. Інноваційний тип розвитку дозволяє придбати найважливішу властивість у

ринковому середовищі – економічну стійкість. Інноваційний тип розвитку певною мірою є сучасним системним різновидом інтенсивного типу розвитку. Інноваційний тип розвитку може бути описаний як використання ресурсів інтенсивним чином та забезпечення на цій базі значних економічних ефектів. Зазначимо, що при цьому має місце інноваційна спрямованість різноманітних економічних факторів розвитку [3].

Інновації та інноваційна діяльність стають ключовими чинниками ефективного розвитку сучасних економік світу, успіху підприємств на ринку, інструментами, які забезпечують перемогу у конкурентному суперництві, факторами, що обумовлюють переваги у технологічній сфері.

Інноваційна діяльність здійснюється насамперед лише на рівні суб'єктів господарювання з обов'язковою підтримкою держави. Здійснення знань та інновацій у практичну діяльність виводить суб’єкти господарювання на новий технологічний рівень, забезпечуючи технологічну перевагу над конкурентами, на основі якого і формуються конкурентні переваги.

Однак для забезпечення успіху в глобальній конкуренції компанії недостатньо мати конкурентні переваги, необхідно вибрати та сформувати правильну інноваційну стратегію, що визначається як комплекс заходів щодо ефективного використання інноваційного потенціалу суб’єкту господарювання для забезпечення довготривалої стійкості функціонування та розвитку.

Динаміка інноваційної активності підприємств забезпечується нині переважно з допомогою техніко-технологічних інновацій, як і раніше, що інновації у сфері управління (організаційно-управлінські) щонайменше значимі, а найчастіше є найважливішим ресурсом підприємства міста і визначають ефективність інноваційної діяльності.

Організаційно-управлінські інновації виражаються у впровадженні сучасних методів інноваційного управління як загальновизнаного фактора конкурентоспроможності, удосконаленні чинних та застосуванні нових механізмів та форм організації виробництва та праці. Як правило, вони пов'язані з модернізацією стратегій компаній – виходом на нові ринки, злиттями та поглинаннями, розробкою корпоративної системи стандартизації, впровадженням міжнародних стандартів у системах менеджменту якості та сертифікації продукції [8].

Зростання ролі сектора малого підприємництва в сучасній інноваційній економіці зумовлені його перевагами перед іншими формами господарської діяльності. Основу цих переваг створюють чинники соціальної, економічної та технологічної спрямованості.

До соціальних чинників варто віднести зміну стилю життя та ціннісних установок різних прошарків суспільства, невдоволеність певними аспектами корпоративного клімату крупних організацій з жорсткими ієрархічними організаційними структурами управління, формування у суспільній свідомості привабливого образу підприємця.

До економічних чинників відносяться: посилення диференціації платоспроможного попиту, підсилення взаємозв'язків великих та малих

підприємств, зростання рівня конкурентної боротьби серед суб'єктів господарювання, виникнення та бурхливий розвиток венчурного капіталу тощо.

У якості технологічних чинників виділимо стрімкий розвиток техніки та технологій, моральне старіння багатьох існуючих технологій, зростання технологічної конкуренції.

Досвід розвинених країн світу висвітлює місце, яке займають малі суб'єкти господарювання у виникненні та реалізації нових форм здійснення інноваційних процесів [7].

Функціонування малого підприємства має певні результати (ефекти), які можна вважати прямими, тому що саме на їх отримання і спрямована сама діяльність цього суб'єкту господарювання. До таких прямих ефектів відносяться товари, які виробляються, та послуги, що надаються, зайнятість працівників, розвиток ринків, впровадження інновацій тощо.

Однак, важливо розуміти і значення непрямих результатів або ефектів, появу яких обумовлює функціонування малого підприємства.

Перш за все треба зазначити значний позитивний вплив, які мають суб'єкти малого підприємництва на загальну соціально-економічну ситуацію в регіоні. Цей вплив виражається у зменшенні гостроти проблем безробіття (при чому держава не має витрат на усування цієї проблеми), зростанні чисельності середнього класу у суспільстві, загальної активізації економічних процесів та підвищення їх ефективності.

Другим важливим непрямим ефектом функціонування малого підприємництва є зростання загальної ефективності економічних систем, продуктивності бізнес-діяльності, що обумовлено системними стратегічними та інноваційно-синергетичними ефектами, які проявляються під час співпраці різноманітних бізнес-структур через низку причин. Серед цих причин виділимо підвищення активності конкурентного протистоянні; зменшення трансакційних витрат суб'єктів підприємництва у результаті більш вдалого пристосування до невизначеного зовнішнього середовища бізнесу та потреб споживачів; створення та розвиток відносин кооперації та різних горизонтально та вертикально влаштованих структур; створення підприємницьких кластерів, інноваційних альянсів та інших кооперацийних структур та розвиток на їх основні відносин кооперації, активізація інноваційних процесів.

Характер і динаміка інноваційних змін економіки багато в чому залежить як від розмірів фірм, і від структури ринків.

Традиційний підхід, що базується на ідеях А. Сміта та А. Маршалла, стверджує, що вільна конкуренція сприяє успішному економічному розвитку країн та здійсненню інноваційних змін. А. Сміт пише, що «... монополія, крім того, що є великим ворогом доброго господарства: останнє може отримати загальне поширення тільки внаслідок того вільного та загального суперництва, яке змушує кожного вдаватися до гарного господарювання на користь самозахисту» [5].

Протилежного погляду дотримується Й. Шумпетер. Він виділив дві сторони конкуренції – організуючу (або творчу) та дезорганізуючу (або руйнівну) – явище, яке він назвав «творчим руйнуванням». Конкуренція, що

розглядається як динамічний процес, веде до створення нового: товару, технології, джерела сировини, типу організації. Конкуренція впливає на діяльність ринкових суб'єктів як потенційна загроза.

Й.Шумпетер зазначає: «...можна сказати, що вона дисциплінує ще до свого наступу. Бізнесмен почувається у конкурентній ситуації навіть тоді, коли він є повним монополістом у своїй галузі...» [10 с. 129]. Монополія має позитивні риси, які можуть переважувати можливі структурні її наслідки у вигляді обмеження випуску та зростання цін. До позитивних рис Й. Шумпетер відносить монопольний прибуток, який може бути ефективним способом накопичення коштів на фінансування додаткових інвестицій [10] у галузі. У розпорядженні монополіста можуть бути такі методи виробництва, які важкодоступні його конкурентам; монополіст може мати більш стійке фінансове становище і у зв'язку з цим мати великі можливості для фінансування технічного прогресу, що на користь не тільки окремої галузі, а й економіки всієї країни в цілому.

Й. Шумпетер вважає, що монополія краще підходить для стимулювання вкладень у дослідження та інновації, ніж конкуренція. Оскільки монополіст, з одного боку, має необхідні засоби для проведення великомасштабних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), а з іншого – отримує ренту від впровадження інновацій, у нього є стимули нарощувати обсяги науково-дослідних робіт.

Однак, емпіричні дослідження демонструють значний потенціал малого бізнесу щодо впровадження інновацій.

Ф. Шерер встановив, що невеликі фірми більшою мірою схильні до інновацій [11]. Згідно з проведеними дослідженнями, на підприємства з чисельністю зайнятих менше ніж 1 тис. осіб (41,2% усіх зайнятих) припадає 47,3% важливих нововведень, компаній з чисельністю персоналу понад 10 тис. чол. (36% зайнятих) забезпечують лише 34,5% інновацій. Отже, великі фірми домагаються нововведень пропорційно своєму розміру, малі – переважно щодо свого розміру, а середні фірми – меншою мірою [11].

За Ф. Шерером 72% великих інновацій забезпечують приватні фірми, 12,9% – урядові лабораторії, 10,7% – іноземні фірми, 2,4% – навчальні та наукові лабораторії та 2,3% – на неприбуткові організації. На компанії значних розмірів припадає 73% витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, але лише 61% усіх винаходів, що були запатентовані, 55-60% продажів нових товарів та 55% значних нововведень [11].

Для малих фірм, як правило, більша віддача від витрачених фінансових ресурсів на інноваційні витрати у вигляді кількості патентів, ніж для великих. Фірми, що приймають участь у великих інноваційних проєктах, демонструють постійну частку патентів у витратах на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

Роль сектора малого підприємництва у здійсненні соціально-економічної трансформації інноваційного характеру може бути виражена у ефектах інноваційних змін, а саме економічних та соціальних ефектах.

Економічні ефекти інноваційних змін:

– сприяння структурній розбудові економіки;

– надання особливої якості національній економіці;

– забезпечення значної частини податкових надходжень;

– звільнення держави від низькорентабельних та збиткових підприємств за рахунок їх оренди чи викупу;

– залучення особистих коштів населення в розвиток виробництва, мобілізація розрізнених фінансових і матеріальних ресурсів та включення в суспільне виробництво;

– забезпечення динамізму економічної системи;

– формування інноваційно-конкурентного середовища;

– створення продуктивних робочих місць із відносно низькими капітальними витратами;

– поліпшення прямих та зворотних зв'язків між різнорідними секторами економіки;

– наявність гнучкої організації виробництва, можливість виконувати кінцеві операції, що доповнюють діяльність великих промислових підприємств;

– освоєння та використання місцевих джерел сировини та відходів великих виробництв, підвищення рівня використання природних та трудових ресурсів;

– зниження витрат за виробництво тієї чи іншої продукції з допомогою розвитку інноваційних форм між організаційної кооперації з участю підприємств;

– розширення асортименту товарів та послуг, які пропонуються споживачам;

– розвиток техніки та технології, пристосування до потреб незначних за масштабами виробництв;

– розвиток індивідуалізованого виробництва та індивідуалізованого продукту;

– освоєння нових ринків, розвиток територій внаслідок орієнтації малого підприємництва на місцеві ринки та ресурси;

– створення умов досягнення економічного зростання.

Соціальні ефекти інноваційних змін:

– формування середнього класу (прошарку власників та приватних підприємців);

– скорочення нерівності внаслідок наявності джерел додаткових доходів для низькооплачуваних груп населення;

– створення умов навчання підприємництву та розвитку приватної підприємницької традиції у здійсненні економічних перетворень;

– можливість для будь-якої людини реалізувати власні здібності (творчі, організаторські, підприємницькі), забезпечити себе роботою (у власному бізнесі) та як найнятого працівника;

– зростання частки економічно активного населення;

– наявність можливості прийняття на роботу вивільнених трудових ресурсів;

– розвиток самозайнятості та зайнятості за наймом як засобу соціального захисту;

– розвиток зайнятості за наймом для тих, хто потребує роботи;

– створення трудомістких робочих місць, зумовлених орієнтацією малого підприємництва на індивідуалізований товар;

– створення системи робочих місць з гнучким режимом оплати та роботи, що дає змогу отримати дохід соціально вразливим групам населення (студентам, жінкам з маленькими дітьми, особам з інвалідністю, пенсіонерам);

– створення робочих місць та можливостей соціальної адаптації для етнічних меншин (етнічне підприємництво);

– зміцнення та використання різних типів соціальних зв'язків (споріднених, дружніх, сусідських тощо) з метою мобілізації ресурсів;

– розвиток системи учнівства як однієї з форм здобуття професійної підготовки для деяких видів кваліфікованих та напівкваліфікованих робіт;

– створення умов для набуття та закріплення навичок підприємництва та управління;

– зменшення диспропорцій у доходах різних соціальних груп;

– зростання доходів, заощаджень та капіталовкладень населення;

– забезпечення більш повного задоволення споживчого попиту.

Підприємцям, які прагнуть створення конкурентних переваг, важливо орієнтуватися на конструювання та використання інноваційних ідеї.

У свою чергу, при формуванні механізмів інноваційного розвитку малих фірм потрібно усвідомлення нових викликів конкурентного середовища та недостатності технологічних інновацій, необхідності трансформації регулюючих структур та бізнес-середовища під ринки, що змінюються в стратегічній перспективі.

Інноваційний розвиток сектора малого підприємництва залежить від стану бізнес-середовища та його здатності долати перешкоди, що пов’язані з незадовільним станом організаційних структур управління, трудовими ресурсами підприємства, обмеженістю у фінансах та часі тощо.

Підтримка інноваційного бізнесу є пріоритетом державної політики у значній кількості країн. Інноваційні компанії створюють більшу додану вартість, мають більш високий рівень зарплат, створюють попит більш якісні освітні послуги.

Малі інноваційні підприємства мають низку специфічних характеристик, щодо інших інноваційних підприємств та суб'єктів малого бізнесу, а саме: високий рівень управлінської гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища; високий рівень концентрації зусиль команди у вузькоспеціалізованій галузі; мінімальна чисельність персоналу; мінімальні транзакційні витрати всередині підприємства; проєктний характер діяльності; підвищений апетит до ризику у галузях ключових компетенцій; активне використання аутсорсингу для здійснення супутніх та допоміжних операцій; високий рівень продуктивність праці; високий рівень інтелектуальних ресурсів.

Суб’єкти малого підприємництва сильніші в тих областях інновацій, що вимагають гнучкості та швидкого реагування на зміни ринку: створення нових

продуктів, адаптація існуючих продуктів до нових ринкових ніш, дрібносерійне виробництво. Переваги малого інноваційного підприємства обумовлені, зокрема, та його здатністю ефективніше використовувати загальнодоступну інформацію та інформаційні витоки. З іншого боку, співробітники великих підприємств мають вищий рівень опору змін, ніж їхні колеги з малих підприємств.

Таким чином, можна зробити висновки, щодо значного потенціалу суб'єктів малого підприємництва у розвитку та впровадженні інновацій та необхідності розвитку та підтримки їх інноваційного потенціалу.

Після перемоги над ворогом українців чекає тривала робота з відбудови економіки країни та забезпечення сталого прискореного розвитку. Інноваційний потенціал суб'єктів підприємництва, малого зокрема, має стати базою для розвитку технологічних та управлінських інновацій, які, у свою чергу, мають бути локомотивом повоєнного економічного відновлення та зростання.

Література:

1. Антохов А.А., Котельбан С.В. Регулювання інноваційного розвитку економіки в умовах глобалізації: зміст, методи, інструменти. *Інноваційна економіка*. 2019. № 1-2 (78). С. 41-46.

2. Белялов Т. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG_2022_P066-067.pdf

3. Волощук В.В. Механізми активізації інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка.* 2019. № 7-8. URL: http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/180.

4. Гречко А.В. Джумакєєва Д.Д. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в Україні в воєнний та поствоєнний період. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2022, № 22, с. 40-46.

5. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. Л. І. Федулової. 2005.

6. Керівництво (рекомендації) Осло 2018. Керівні принципи збору, звітності та використання даних про інновації, 4 видання /OECD та Євростат. 2018. 300 с.

7. Мельник, Т. Ю. (2022). Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*, (2(100), 3-11. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11.

8. Прохорова, В., Божанова, О., Дуднєва, Ю. Конвергентно-когнітивні основи інноваційного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка,* 2021, № 10(20). URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07.

9. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/.

10. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. Київ : Вид. дім «Києво-Могил. акад.», 2011. 242 с.

11. Scherer F. Innovation and Growth: Schumpeterian Perspectives // F. Scherer. Cambridge. 1984.

12. Vossen R.W. Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation. *International Small Business Journal*. 6 (3). 998. c. 88-94.

2.3. ФОРСАЙТ-ТЕХНОЛОГІЇ В ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Колещук О. Я.
д. е. н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів
Ємельянов О. Ю.
д. е. н., професор, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

В умовах жорсткої конкурентної боротьби набуття підприємствами стійкого становища на ринках збуту продукції потребує реалізації комплексу різноманітних технічних, технологічних, організаційних та інших заходів, спрямованих на вдосконалення внутрішнього середовища суб'єктів підприємництва. Важливим різновидом цих заходів є ті, які націлені на забезпечення інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств, оскільки саме цей тип розвитку відіграє ключову роль для набуття конкурентних переваг суб'єктами господарювання, особливо тими, які належать до високотехнологічних галузей економіки. Це зумовлено тим, що впровадження нововведень дає можливість підприємствам перейти на виготовлення продукції з більш високим рівнем її споживчих властивостей та (або) з меншими питомими витратами на її виробництво та збут.

Водночас, як показує практика господарювання, на шляху до інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств часто постають перешкоди, серед яких на окрему увагу заслуговують бар'єри управлінського, зокрема інформаційного, характеру. Подолання цих бар'єрів потребує застосування дієвого інструментарію реалізації загальних та спеціальних функцій управління у сфері інноваційної діяльності компаній. Зокрема, важливу роль серед цих функцій відіграє прогнозування перебігу інноваційних процесів на підприємствах.

Не викликає сумніву значущість прогнозування для належного управління інноваційною діяльністю підприємств. Водночас, прогнозування умов та результатів провадження інноваційної діяльності є вельми непростим завданням. Це зумовлено складністю прогнозування технологічних, продуктових та інших змін, які безпосередньо визначають обсяги та спрямованість процесів розроблення та впровадження нововведень. Тому для прогнозування перебігу інноваційних процесів варто використовувати найбільш сучасні та ефективні методи передбачення майбутнього, до яких, зокрема, належать і форсайт-технології [1].

Загалом, форсайт-технології варто відносити до найбільш дієвих інструментів прогнозування тих соціально-економічних процесів, умови та результати перебігу яких характеризуються високим рівнем невизначеності. Очевидно, що до таких процесів належать і процеси створення та впровадження інноваційних видів продукції, техніки, матеріалів та інших різновидів нововведень. Перевагами форсайт-технологій є залучення значної кількості професійних фахівців, розроблення низки альтернативних варіантів розвитку

ситуації, гнучкість процесу одержання прогнозних оцінок тощо. Також форсайт-технології як інструмент прогнозування змін мають значною мірою активний характер. Це відображається у тому, що при складанні прогнозів із застосуванням форсайт-технологій беруться до уваги можливості суб'єктів управління певним чином впливати на результати перебігу тих процесів, які прогнозуються. Це деякою мірою знижує ступінь невизначеності цих результатів, робить їх більш прогнозованими.

Значною позитивною властивістю форсайт-технологій є і те, що вони є націленими на передбачення появи як радикальних, так і поліпшувальних інновацій. На теперішній час таке передбачення є досить важливим, оскільки відбувається поява нових та суттєва модифікація існуючих технологічних процесів виготовлення та збуту товарів, робіт і послуг. Зокрема, усе більше розповсюдження у різних сферах господарської діяльності набувають цифрові технології, що дає змогу стверджувати про утворення цифрової економіки як вагомого сегменту народногосподарського комплексу розвинутих країн. Зокрема, мова йде про започаткування та розвиток електронного бізнесу та, відповідно, різних видів цифрових товарів та послуг [2].

Отже, ефективність процесу управління інноваційною діяльністю підприємств суттєвою мірою визначається якістю інформаційного забезпечення цього процесу. Таке забезпечення, своєю чергою, є важливим засобом подолання тих перешкод, які постають на шляху інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. При цьому рівень інформаційного забезпечення процесу управління інноваційною діяльністю підприємств залежить, зокрема, від дієвості та точності застосовуваних методів науково-технічного та економічного прогнозування. Здійснення такого прогнозування, серед іншого, повинно враховувати найсучасніші напрями розвитку економіки, зокрема зростання частки цифрової економіки у загальній величині національного продукту. За таких умов форсайт-технології можуть розглядатися як одні з найбільш потужних та адекватних інструментів довгострокового прогнозування перебігу інноваційних процесів як на рівні окремих суб'єктів підприємницької діяльності, так і на галузевому та загальнонаціональному рівнях.

Необхідно відзначити, що довгострокове управління інноваційної діяльністю підприємств так чи інакше передбачає здійснення управлінських впливів на темпи, масштаби та спрямованість інноваційно-орієнтованого розвитку компаній. Важливість таких впливів, яка усвідомлюється практично усіма науковцями, викликала появу значної кількості публікацій, присвячених питанням управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств. Вагомих результатів у вирішенні цих питань досягли, зокрема, такі науковці, як О. Амоша [3], Л. Волощук [4], В. Геєць [5], В. Герасимчук [6], С. Гладій [7], Н. Захарченко [8], А. Касич [9], Н. Міценко [10], В. Найдюк [11, 12], Г. П'ятницька [12] та ін. Зокрема дослідниками виділено головні чинники, які справляють найбільш відчутний вплив на темпи, масштаби і спрямованість інноваційно-орієнтованого розвитку суб'єктів бізнесу, виявлено головні риси даного типу економічного розвитку, розроблено ряд науково обґрунтованих пропозицій, спрямованих на пришвидшення інноваційних змін в економіці на засадах її

інноваційно-орієнтованого розвитку. Водночас, залишається невирішеним питання покращення якості прогнозних оцінок майбутніх параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку суб'єктів господарювання на засадах застосування інструментарію форсайт-технологій в умовах цифрової економіки. Враховуючи як теоретичну, так і прикладну значимість розв'язання зазначеного питання, постає необхідність в його подальшому дослідженні.

З урахуванням викладеного вище, метою цього дослідження є встановлення ролі, яку відіграє прогнозування перебігу інноваційних процесів з використанням форсайт-технологій в управлінні інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств в умовах цифрової економіки. Для того, щоб досягти дану мету, було поставлено та вирішено такі головні завдання:

1) визначити сутність інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств, встановити місце цього типу розвитку серед інших видів економічного розвитку суб'єктів та виділити головні перешкоди, які постають на шляху інноваційно-орієнтованого розвитку компаній;

2) виділити узагальнюючі результати, які повинно забезпечити застосування форсайт-технологій у процесі прогнозування параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки;

3) структурувати масив інформації, що використовується при застосуванні форсайт-технологій у процесі прогнозування параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки;

4) дослідити особливості використання форсайт-технологій при прогнозуванні окремого напряму інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств, а саме – інноваційної модернізації техніко-технологічної бази суб'єктів господарювання.

Розглядаючи закономірності перебігу інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств, необхідно передусім відзначити, що цей розвиток, які і усі інші типи розвитку суб'єктів підприємництва, завжди пов'язаний із певними змінами у внутрішньому середовищі їх функціонування. Ці зміни можуть мати різну природу, однак, вони обов'язково повинні відповідати таким головним вимогам (умовам):

– бути стійкими та незворотними, тобто не припускати можливість повернення до попереднього стану соціально-економічної системи підприємств;

– бути викликані розробленням та (або) впровадженням на підприємствах певних видів продуктових, технічних, маркетингових та інших нововведень (при цьому слід враховувати ситуацію, за якої підприємство може виступати розробником інновації, їх не впроваджувати, однак одержувати доходи від здійснення своєї інноваційної діяльності, зокрема у вигляді роялті від надання ліцензій на використанням розроблених інновацій стороннім особам);

– зумовлювати зміни рівня функціональних властивостей суб'єктів господарювання, тобто властивостей, які проявляються цими суб'єктами у процесі взаємовідносин з їхнім зовнішнім середовищем (наприклад, таких властивостей, як економічна стійкість, конкурентоспроможність, ділова активність, ринкова вартість тощо);

– зміна рівня функціональних властивостей підприємств внаслідок інноваційно-орієнтованого їх розвитку повинна мати позитивні наслідки для суб'єктів господарювання, що забезпечуватиметься зростанням величини відповідних цим властивостям складників економічного потенціалу компаній;

– зазначена величина зростання складників економічного потенціалу підприємства повинна бути повністю або, принаймні, частково реалізованою, що відображатиметься у збільшенні економічних, соціальних, екологічних та інших результатів функціонування суб'єкта господарювання.

Враховуючи викладене, інноваційно-орієнтований розвиток підприємства варто розглядати як стійкі незворотні зміни його внутрішнього середовища, що відбуваються завдяки розробленню та (або) впровадженню нововведень, які зумовлюють позитивні зміни певних функціональних властивостей суб'єкта господарювання, викликаних зростанням величини відповідних цим властивостям складників економічного потенціалу підприємства, з подальшою її реалізацією, що відображатиметься у збільшенні економічних, соціальних, екологічних та інших результатів функціонування суб'єкта господарювання.

Очевидно, що економічний розвиток підприємства не завжди може мати інноваційно-орієнтований характер. У зв'язку з цим інноваційно-орієнтований розвиток підприємств можливо розглядати лише як один з видів їх економічного розвитку за ознакою його джерел, як це представлено на рис. 2.4.

При цьому згідно поданої на рис. 2.4 класифікаційної схеми інноваційно-орієнтований розвиток підприємств розглядається як один з різновидів їх інтенсивного розвитку, оскільки суб'єкти можуть інтенсивно розвиватися і без впровадження нововведень (хоча можливості такого розвитку є вельми обмеженими). Водночас, екстенсивний розвиток сам по собі немає інноваційного характеру, якщо під таким розвитком розуміти нарощування обсягів вже застосовуваних раніше ресурсів та технологій без одночасного вдосконалення їх споживчих властивостей.

З рис. 2.4 випливає також те, що інтенсивний економічний розвиток підприємств, зокрема інноваційно-орієнтований його різновид, може бути продуктовим (за якого відбувається покращення споживчих властивостей продукції, яка виготовляється підприємством) та тим, що відображається у зниженні витрат (коли внаслідок впровадження на підприємстві ресурсозберігаючих заходів знижуються питомі витрати ресурсів та, відповідно, скорочується собівартість продукції, яка виробляється суб'єктом господарювання). Окрім того, у процесі прогнозування параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств важливо брати до уваги характер змін, що відбуватимуться при цьому у внутрішньому середовищі економічних суб'єктів, а також швидкість цих змін. Зазначені обставини зумовили необхідність представленого на рис. 2.4 поділу видів економічного розвитку підприємств за такими ознаками, як характер змін у внутрішньому середовищі підприємства та швидкість цих змін.

Темпи та масштаби інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств безпосередньо залежать від того, чи спроможні суб'єкти підприємницької

діяльності подолати ті перешкоди, які виникають на шляху зазначеного різновиду економічного розвитку компаній.

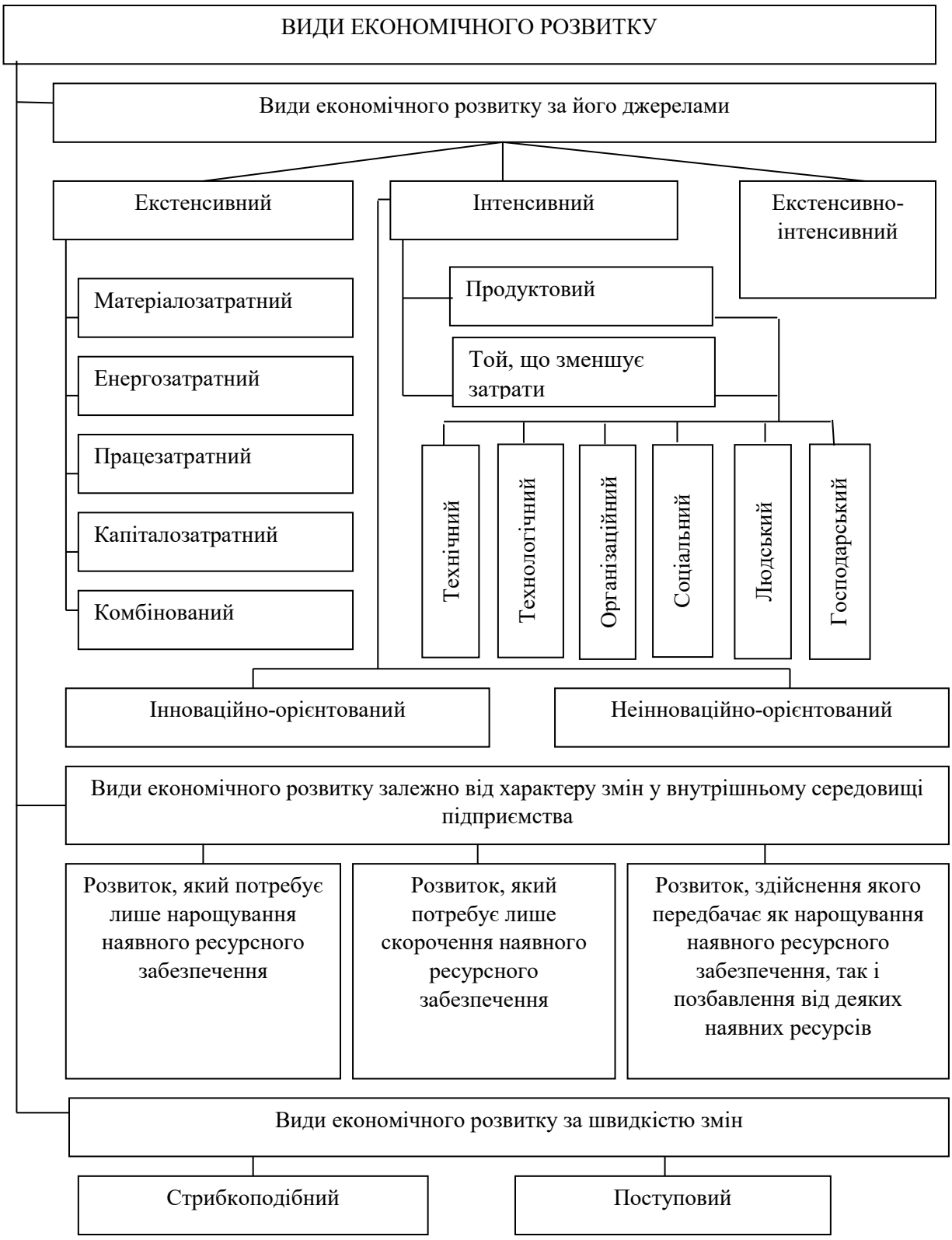


Рис. 2.4. Місце інноваційно-орієнтованого розвитку серед різновидів економічного розвитку підприємства*

* *розроблено авторами*

Таких перешкод є досить багато, що викликає потребу в їхньому групуванні за певними ознаками, як це здійснено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Групування перешкод, які виникають на шляху до інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств

Групи перешкод	Види перешкод
За видами нововведень, які впроваджуються	Перешкоди, що виникають при впровадженні: продуктових нововведень; технічних нововведень; технологічних нововведень; управлінських нововведень; інших різновидів нововведень
За способом одержання нововведень	Перешкоди, які виникають при впровадженні: нововведень, що розробляються самостійно; нововведень, одержаних від інших осіб
За стадією інноваційного процесу	Перешкоди, які виникають при: розробленні нововведень; впровадженні нововведень на підприємстві; отриманні фінансових результатів завдяки впровадженню нововведень
За об'єктивністю причин, які викликають появу перешкод	Перешкоди, що зумовлені: об'єктивними причинами; суб'єктивними причинами
За спроможністю подолання	Перешкоди, подолати які підприємство є: спроможним; неспроможним
За складністю механізмів подолання бар'єрів	Перешкоди, для подолання яких: не потрібно суттєвих зусиль, зокрема значних обсягів фінансових ресурсів; потрібно доволі багато зусиль; потрібно докласти великих зусиль
За характером тих причин, які зумовлюють перешкоди	Перешкоди, які зумовлені: несприятливими умовами зовнішнього середовища економічного суб'єкта; недостатністю обсягів ресурсів, які є наявними у підприємства на теперішній час та можливими до залучення у найближчому майбутньому; нестачею потрібних властивостей цих ресурсів; недостатнім рівня компетентності менеджерів підприємства в управлінні його інноваційною діяльністю; недостатнім рівнем споживчих властивостей нововведень

Джерело: складено авторами

Окрім того, можливо скласти достатньо вичерпний перелік узагальнюючих бар'єрів, які часто постають на шляху до інноваційно-орієнтованого розвитку компаній відповідно до тієї послідовності, в якій зазначені перешкоди долаються, а саме: 1) недостатність обсягів вхідної інформації, потрібної для обґрунтування й ухвалення рішень стосовно розроблення нововведень чи придбання нововведень, розроблених сторонніми особами; 2) неприйняття одержуваної вхідної інформації (тобто незацікавленість нею у менеджерів та фахівців підприємств, відкидання тих можливостей, які ця інформація надає, без виконання її детального розгляду); 3) одержання висновку про недоцільність створення нововведення власними силами чи придбання вже готового нововведення, яке було розроблене сторонніми особами; 4) нестача ресурсного забезпечення, потрібного підприємству для створення нововведення власними силами чи придбання вже готового нововведення, яке було розроблене сторонніми особами; 5) невдача,

що сталася у процесі розроблення, впровадження чи набуття нововведення; 6) відмова від застосування розробленого чи придбаного нововведення.

Як випливає з представленого вище групування різновидів тих перешкод, які виникають на шляху інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств, важливе місце серед зазначених бар'єрів посідають інформаційні перешкоди. При цьому слід розрізняти нестачу поточної інформації, необхідної для належного управління інноваційно-орієнтованим розвитком компаній, та відсутність потрібних для цього обсягів прогнозної інформації. Саме для запобігання нестачі другого різновиду інформації варто застосовувати форсайт-технології. Таке застосування повинно базуватися на сукупності принципів, до найголовніших з яких варто віднести принципи:

1) врахування наявності значної кількості прогнозних індикаторів, що характеризують інноваційно-орієнтований розвиток підприємства, за якими потрібно одержати їх кількісну або, принаймні, якісну прогнозну оцінку. Зокрема, до таких індикаторів належать обсяги інноваційної діяльності, операційний та чистий прибутки від її провадження, кількість впроваджуваних продуктових, технологічних та інших видів інновацій впродовж прогнозного періоду тощо;

2) оптимальності, що відображається в потребі у виборі найкращого прогнозного сценарію (сценаріїв) управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств з усіх можливих альтернативних прогнозних сценаріїв такого управління;

3) ресурсної обмеженості, що відображається у необхідності виділення тих різновидів економічних ресурсів підприємств, обсяги яких можуть виступати обмеженнями при виборі суб'єктами господарювання тих чи інших сценаріїв провадження їх інноваційної діяльності;

4) врахування можливостей впровадження підприємствами різних видів нововведень. При цьому ці види, своєю чергою, можуть бути поділеними на підвиди за різними класифікаційними ознаками. Для прикладу, ресурсозберігаючі технічні та технологічні нововведення можуть бути класифіковані за наступними ознаками: за різновидами ресурсів, економія яких повинна відбутися; за кількістю цих ресурсів; за способом їхньої економії; за впливом на обсяги виготовлення певної продукції тощо;

5) необхідності побудови адекватних моделей впливу можливого застосування підприємствами цифрових технологій при здійсненні своєї виробничої та комерційної діяльності на параметри інноваційно-орієнтованого розвитку суб'єктів підприємництва;

6) необхідності встановлення впливу тих чи інших параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств на прогнозну величину фінансово-економічних, соціальних, екологічних та інших результатів діяльності цих підприємств;

7) довгостроковості прогнозних оцінок, що відображається у значній тривалості прогнозного періоду, що обирається;

8) мінливості, що відображається у можливості змін величини прогнозних оцінок параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств у процесі реалізації заходів щодо такого розвитку впродовж прогнозного періоду;

9) узгодженості прогнозних оцінок, що проявляється в необхідності використання процедур узгодження результатів прогнозування, одержаних різними експертами;

10) всебічності, що відображається у необхідності застосування усього спектру форсайт-технологій у процесі прогнозування параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств.

Важливо наперед встановити, які саме результати інноваційної діяльності підприємств, прогнозування яких здійснюватиметься із застосування форсайт-технологій, варто вважати найбільш узагальнюючими. Очевидно, що у контексті управління інноваційно-орієнтованим розвитком суб'єктів підприємницької діяльності, такими результатами варто вважати прогнозні значення приросту фінансового-економічних результатів цієї діяльності та, відповідно, прогнозний рівень інноваційного розвитку підприємств.

Однак необхідно враховувати ту обставину, що зростання фінансово-економічних результатів діяльності суб'єктів господарювання не завжди може бути зумовлено їхнім економічним розвитком (і тим більш – інноваційно-орієнтованим розвитком цих суб'єктів). Дійсно, можливою є ситуація, за якої збільшення доходів та прибутків підприємств викликано виключно зростанням цін на їхню продукцію внаслідок покращення кон'юнктури на ринках її збуту. За таких умов відбудеться економічне зростання підприємств, але не їх економічний розвиток, оскільки при цьому не спостерігатимуться зміни у внутрішньому середовищі цих суб'єктів господарювання.

При прогнозуванні очікуваних економічних наслідків від перебігу процесу економічного розвитку підприємств необхідно брати до уваги не усю сподівану прогнозну величину приросту результатів господарської діяльності, а лише ту частину цих результатів, яка зумовлена економічним розвитком суб'єктів підприємництва.

Зрештою, як випливає з матеріалу, представленого вище на рис. 2.4, у загальному випадку поняття економічного розвитку підприємства є ширшим за термін «інноваційно-орієнтований розвиток».

З урахування вищевикладеного, прогнозний рівень інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства варто оцінювати як відношення приросту фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, одержаних внаслідок здійснення ним інноваційної діяльності, до загального приросту цих результатів. Зокрема, таким результатом може виступати операційний прибуток компанії. Своєю чергою, прогнозна величина приросту цього прибутку завдяки провадженню підприємством своєї інноваційної діяльності становитиме суму значень п'яти індикаторів, до яких належатимуть такі:

1) прогнозний приріст операційного прибутку економічного суб'єкта у звітному році в порівнянні з базовим завдяки започаткуванню виготовлення інноваційної продукції, виробництво якої не вимагає припинення виготовлення тієї продукції, яка вже вироблялася даним підприємством у базовому періоді;

2) прогнозний приріст величини операційного прибутку даного підприємства у звітному році в порівнянні із базовим завдяки започаткуванню виготовлення інноваційної продукції, виробництво якої вимагає припинення виготовлення продукції, яка вже вироблялася у базовому періоді;

3) прогнозний приріст величини операційного прибутку даного підприємства у звітному році в порівнянні із базовим завдяки виготовленню частини обсягів продукції, яка вже вироблялася у базовому році, із застосовуванням інноваційних технологій без припинення виробництва іншої частини даних видів продукції із застосовуванням старих технологій;

4) прогнозний приріст величини операційного прибутку даного підприємства в звітному році у порівнянні із базовим завдяки виготовленню певної продукції, яка вироблялася в базовому періоді, внаслідок заміщення старих технологій на інноваційні технологічні процеси;

5) прогнозний приріст величини операційного прибутку даного підприємства в звітному році у порівнянні із базовим завдяки впровадженню маркетингових, господарських та організаційних нововведень.

Варто відмітити, що в якості фінансово-економічних результатів функціонування підприємств доцільно розглядати не лише показник їхнього прибутку, але й індикатор надприбутку (різниця між прибутком та результатом множення величини активів на заздалегідь встановлену норму прибутковості інвестування). Це зумовлено тією обставиною, що індикатор надприбутку враховує можливість вкладання підприємствами інвестицій у забезпечення свого економічного, зокрема – інноваційно-орієнтованого, розвитку.

Враховуючи викладене, процес прогнозування рівня інноваційного розвитку підприємства потребує виконання таких дій, як:

1) вибір критеріального показника економічного розвитку суб’єкта господарювання;

2) виокремлення у загальному прирості прогнозної величини критеріального показника економічного розвитку тієї його частини, яка зумовлена саме розвитком суб’єкта підприємництва, а не якимось іншими факторами, не пов’язаними із процесом нарощування економічного потенціалу даного суб’єкта (для прикладу, зростанням попиту на продукцію внаслідок поліпшення кон’юнктури на ринках збуту, якщо цей попит можна задовольнити за існуючого виробничого потенціалу підприємства);

3) виділення в прогнозній величині збільшення критеріального індикатора економічного розвитку суб’єкта підприємництва, яка зумовлена саме розвитком даного суб’єкта, тієї частини, яку було утворено внаслідок провадження інноваційної діяльності;

4) виділення в прогнозному прирості величини критеріального індикатора економічного розвитку підприємства завдяки провадженню інноваційної діяльності сталої частини, що не матиме явної тенденцію до скорочення.

Водночас, одержання прогнозних оцінок приросту фінансово-економічних результатів діяльності підприємств завдяки їх інноваційно-орієнтованого розвитку із використанням форсайт-технологій в умовах цифрової економіки потребує формування значного масиву прогнозної

інформації, яка може бути структурованою шляхом поділу її на такі головні блоки:

1) блок інформації про ті показники, які характеризують прогнозні обсяги інноваційної діяльності певного підприємства. До цих показників доцільно віднести, насамперед, такі, як: загальна кількість нововведень, розроблених підприємством впродовж прогнозного періоду; кількість нововведень, розроблених підприємством впродовж прогнозного періоду, за їх видами (продуктові, технічні, маркетингові тощо); загальна кількість нововведень, впроваджених підприємством впродовж прогнозного періоду; кількість нововведень, впроваджених підприємством впродовж прогнозного періоду, за їх різновидами; величина інвестицій, які було вкладено підприємством в розроблення нововведень; величина інвестицій, які було вкладено підприємством у впровадження ним нововведень; частка інвестицій, вкладених підприємством у розроблення та впровадження нововведень, у загальному обсязі понесених ним інвестиційних витрат впродовж прогнозного періоду; вартісні обсяги виробництва підприємством інноваційної продукції впродовж прогнозного періоду; вартісні обсяги збуту підприємством інноваційної продукції впродовж прогнозного періоду; частка вартісних обсягів виробництва підприємством інноваційної продукції впродовж прогнозного періоду у загальному прогнозному вартісному обсязі виробленої ним продукції за цей період; частка вартісних обсягів збуту підприємством інноваційної продукції впродовж прогнозного періоду у загальному прогнозному вартісному обсязі виробленої ним продукції за цей період; очікувана кількість патентів на об’єкти промислової власності, отриманих підприємством впродовж прогнозного періоду; очікувана кількість ліцензій, виданих підприємством впродовж прогнозного періоду на використання іншими особами належних йому об’єктів промислової власності;

2) блок інформації про ті показники, які характеризують прогнозні обсяги та прогнозну якість інноваційних ресурсів суб’єкта підприємництва. Серед іншого, до цих показників варто віднести: первісну вартість основних засобів підприємства, які беруть участь у розробленні та впровадженні нововведень; площу науково-дослідних лабораторій підприємства; кількість персоналу підприємства, задіяного у розробленні та впровадженні нововведень; рівень технічного стану тих основних засобів підприємства, які беруть участь у розробленні та впровадженні нововведень; рівень кваліфікації працівників підприємства, які беруть участь у розробленні та впровадженні нововведень;

3) блок інформації про прогнозні значення рівня новизни нововведень, розроблених та (або) впроваджених на підприємстві. Цей рівень можна оцінити як за допомогою методології експертного опитування, так і з використанням таких кількісних показників, як: співвідношення цін на поліпшену і стару продукцію; співвідношення між питомими витратами ресурсів за новою та за старою технологіями виготовлення продукції; співвідношення питомого прибутку від виробництва та збуту покращеної та старої продукції; співвідношення питомого прибутку від виробництва та збуту продукції, яка

виготовляється за інноваційною технологією, та цієї ж продукції за умови виробництва її з використанням старої технології тощо;

4) блок інформації про прогнозні значення показників, які характеризують вплив цифрових технологій та інших продуктів, які належать до сфери цифрової економіки, на величину фінансово-економічних результатів від здійснення підприємством інноваційної діяльності впродовж звітного періоду. Зокрема, до таких показників варто віднести такі: частку операційного доходу підприємства від застосування продуктів, які належать до сфери цифрової економіки, у загальній величині операційного доходу підприємства від провадження ним інноваційної діяльності впродовж прогнозного періоду; частку прибутку підприємства від застосування продуктів, які належать до сфери цифрової економіки, у загальній величині операційного прибутку підприємства від провадження ним інноваційної діяльності впродовж прогнозного періоду; частку надприбутку підприємства від застосування продуктів, які належать до сфери цифрової економіки, у загальній величині операційного надприбутку підприємства від провадження ним інноваційної діяльності впродовж прогнозного періоду тощо;

5) блок інформації про прогнозні значення показників, які характеризують життєві цикли інноваційних продуктів, що виготовляються або можуть виготовлятися підприємством у майбутньому, а також інноваційних різновидів застосовуваних підприємством техніки, технологій, механізмів збуту продукції тощо. До таких показників належать, зокрема, тривалість життєвих циклів відповідних нововведень та розподіл фінансово-економічних результатів діяльності підприємства впродовж цих циклів;

6) блок інформації про прогнозні значення показників, які характеризують необхідні обсяги ресурсів підприємства для здійснення ним своєї інноваційної діяльності. Зокрема, до таких ресурсів належать фінансові ресурси, а також чисельність та кваліфікаційні характеристики тих працівників підприємства, які безпосередньо або опосередковано беруть участь у здійсненні його інноваційної діяльності, обсяги та споживчі властивості технічних, матеріальних та інших економічних ресурсів суб’єкта господарювання, які беруть безпосередню або опосередковану участь у процесах розроблення та впровадження нововведень, тощо;

7) блок інформації про прогнозні значення показників, які характеризують вплив інноваційної діяльності підприємства на його конкурентні переваги. Зокрема, до цих показників доцільно віднести такі: співвідношення цін на відповідну інноваційну продукцію даного підприємства та подібну продукцію його конкурентів; співвідношення між питомими витратами ресурсів за новою технологією виробництва продукції, впровадженою досліджуваним підприємством, та питомими витратами цих ресурсів на подібну продукцію у конкурентів; співвідношення питомого прибутку від виробництва та збуту інноваційної продукції досліджуваного підприємства та від виробництва та збуту аналогічної продукції у його конкурентів; співвідношення питомого прибутку від виробництва та збуту продукції, яка виготовляється досліджуваним підприємством за інноваційною

технологією, та питомого прибутку від виробництва та збуту цієї ж продукції у конкурентів.

Формування масиву зазначеної інформації є одним з найважливіших етапів процесу прогнозування параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства із застосуванням форсайт-технологій. Якщо ж розглядати загальну послідовність цього процесу, то вона повинна містити такі головні етапи дій (рис. 2.5): визначення тривалості прогнозного періоду та критеріального показника ефективності заходів, спрямованих на забезпечення інноваційно-орієнтованого розвитку суб'єкта господарювання; формування та реалізація організаційного механізму прогнозування параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства із застосуванням форсайт-технологій (утворення групи експертів, визначення способів комунікації, відбір інструментів одержання прогнозних оцінок тощо); формування масиву прогнозної інформації, необхідної для одержання прогнозних оцінок приросту фінансово-економічних результатів діяльності підприємств завдяки їх інноваційно-орієнтованого розвитку із використанням форсайт-технологій в умовах цифрової економіки; вибір інструментів управління параметрами життєвих циклів інноваційних продуктів, що виготовляються або можуть виготовлятися підприємством у майбутньому, а також життєвих циклів інноваційних різновидів застосовуваних підприємством техніки, технологій, механізмів збуту продукції тощо (зокрема, такими інструментами можуть виступати поточні та інвестиційні витрати у реалізацію заходів, спрямованих на збільшення тривалості зазначених життєвих циклів); одержання сукупності можливих варіантів (сценаріїв) інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства; визначення найкращого з можливих варіантів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства, який забезпечує максимізацію наперед обраного критеріального показника; планування ресурсного забезпечення реалізації найкращого варіанту інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства; зіставлення наявних можливостей підприємства стосовно ресурсного забезпечення реалізації заходів із забезпечення ним свого інноваційно-орієнтованого розвитку із потребою у такому забезпеченні; зміна (за необхідності) обраного варіанту інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства.

Необхідно відзначити, що процес прогнозування параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства із застосуванням форсайт-технологій може розглядатися і за кожним напрямом такого розвитку. Зокрема, одним з найважливіших таких напрямів є інноваційна модернізація техніко-технологічної бази підприємств.

Загалом, обґрунтування доцільності такої модернізації слід здійснювати окремо за кожним елементом наявних засобів праці шляхом розрахунку поточного та прогнозного обсягу чистого грошового потоку (тобто суми амортизаційних відрахувань і прибутку).

При цьому варто враховувати існування альтернативних форм можливого відтворення основних засобів (їх капітального ремонту, заміни, модернізації тощо).

1. Визначення тривалості прогнозного періоду та критеріального показника ефективності заходів, спрямованих на забезпечення інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства

2. Формування та реалізація організаційного механізму прогнозування параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства із застосуванням форсайт-технологій

3. Формування масиву прогнозної інформації, необхідної для одержання прогнозних оцінок приросту фінансово-економічних результатів діяльності підприємств завдяки їх інноваційно-орієнтованого розвитку

- 3.1. Блок інформації про ті показники, які характеризують прогнозні обсяги інноваційної діяльності підприємства
- 3.2. Блок інформації про ті показники, які характеризують прогнозні обсяги та прогнозну якість інноваційних ресурсів підприємства
- 3.3. Блок інформації про прогнозні значення рівня новизни нововведень, розроблених та (або) впроваджених на підприємстві
- 3.4. Блок інформації про прогнозні значення показників, які характеризують вплив продуктів сфери цифрової економіки на величину фінансово-економічних результатів від здійснення підприємством інноваційної діяльності
- 3.5. Блок інформації про прогнозні значення показників, які характеризують життєві цикли інновацій підприємства
- 3.6. Блок інформації про прогнозні значення показників необхідних обсягів ресурсів підприємства для здійснення ним інноваційної діяльності
- 3.7. Блок інформації про прогнозні значення показників, які характеризують вплив інноваційної діяльності підприємства на його конкурентні переваги

4. Вибір інструментів управління параметрами життєвих циклів інновацій

5. Одержання сукупності можливих варіантів (сценаріїв) інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства, визначення найкращого з них

6. Планування ресурсного забезпечення реалізації найкращого варіанту інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства

7. Зіставлення наявних можливостей підприємства стосовно ресурсного забезпечення реалізації найкращого варіанту інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства з потребою у такому забезпеченні та зміна (за необхідності) обраного варіанту інноваційно-орієнтованого розвитку

Рис 2.5. Послідовність прогнозування параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства із застосуванням форсайт-технологій*

**розроблено авторами*

Стосовно кінцевого висновку про доцільність заміщення основних засобів, то такий висновок повинен ухвалюватися після зіставлення величини чистої теперішньої вартості проєкту купівлі нових основних засобів із теперішньою вартістю такого потоку, отримуваного від експлуатації існуючих основних засобів.

Розробка програми інноваційної модернізації техніко-технологічної бази суб'єкта підприємництва повинна передбачати здійснення чіткої послідовності дій. На першому її етапі необхідно здійснити всебічне аналізування техніко-організаційного рівня даного підприємства. Результати цього аналізування потрібно розглядати як відправний пункт для ухвалення попереднього рішення про необхідність інноваційної модернізації техніко-технологічної бази суб'єкта господарювання.

На другому етапі розробки плану інноваційної модернізації техніко-технологічної бази підприємства здійснюється вивчення патентної інформації, науково-технічних розробок, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду в даній галузі виробництва, раціоналізаторських пропозиції працівників цього підприємства для визначення напрямків та масштабів робіт щодо інноваційної модернізації техніко-технологічної бази та її ділянок.

На третьому етапі розробки програми інноваційної модернізації техніко-технологічної бази, застосовуючи попередньо сформовані матеріали, намічається комплекс відповідних заходів з вдосконалення техніки, поліпшення технології та організації виробництва, провадиться обговорення таких заходів у трудових колективах даного підприємства, на зборах його власників тощо.

При складанні плану інноваційної модернізації техніко-технологічної бази доцільно також поділяти його на кілька підпрограм, за кожною з яких потрібно проводити оцінювання економічної ефективності її впровадження. Таке оцінювання складає зміст четвертого етапу планування інноваційної модернізації техніко-технологічної бази підприємства.

На даному етапі виконується підрахунок двох головних узагальнюючих індикаторів, що є необхідними для розрахунку рівня економічної ефективності впровадження кожної із підпрограм плану інноваційної модернізації техніко-технологічної бази суб'єкта підприємництва, а саме: питомої собівартості його продукції, яка вироблятиметься після модернізації, та обсягу капітальних вкладень, потрібних для реалізації підпрограми.

П'ятий етап планування інноваційної модернізації техніко-технологічної бази повинен передбачати розрахунок прогнозної потреби у ресурсах для реалізації програми, а шостий етап – розробку календарного графіка здійснення заходів. Зрештою, на сьомому етапі планування інноваційної модернізації техніко-технологічної бази варто спрогнозувати показники покращення діяльності досліджуваного підприємства завдяки втіленню у життя розробленого плану.

Детальну послідовність планування інноваційної модернізації техніко-технологічної бази подано на рис. 2.6.

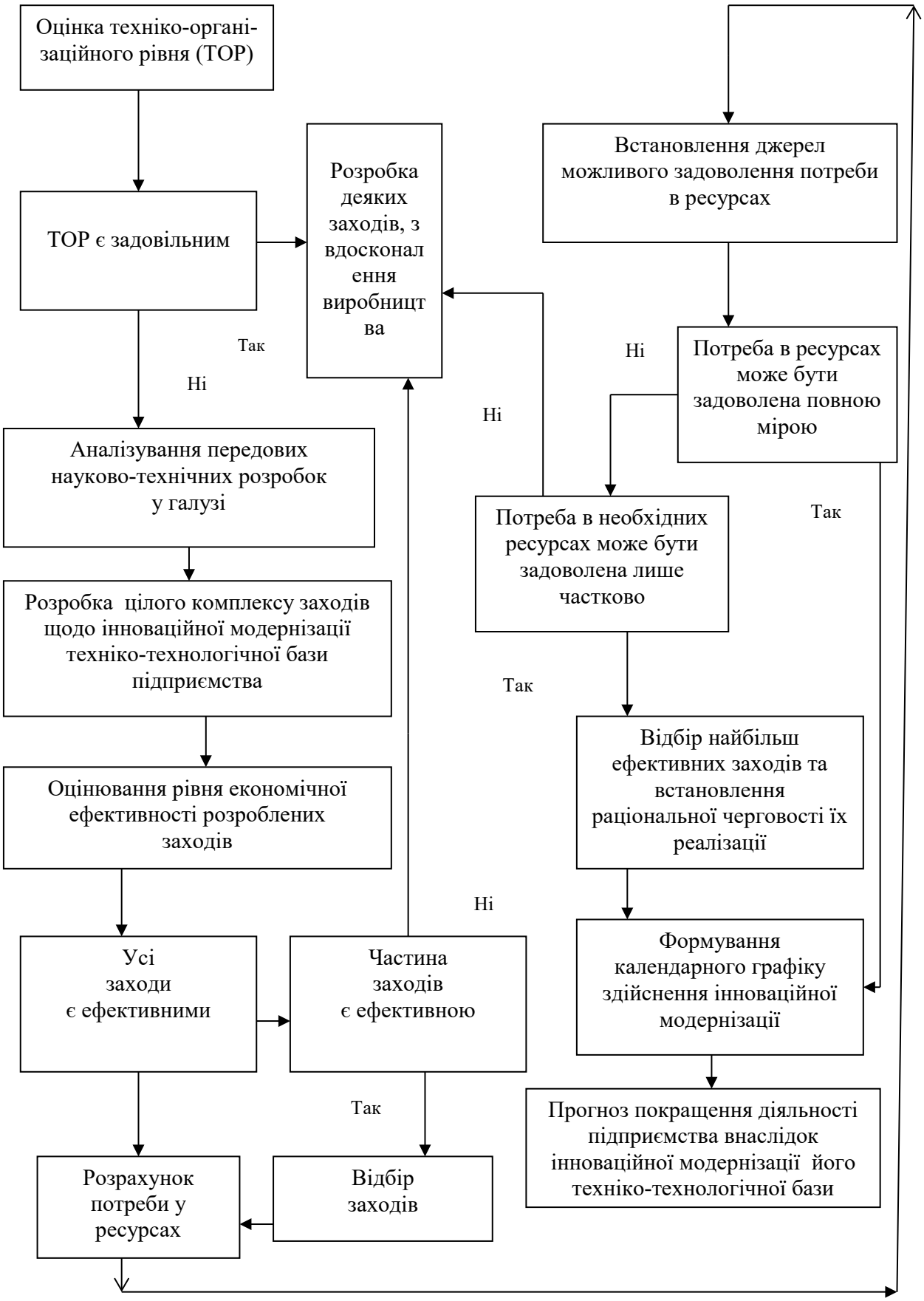


Рис. 2.6. Послідовність планування інноваційної модернізації техніко-технологічної бази підприємства з використанням форсайт-технологій*

**розроблено авторами*

Виконання перелічених на рис. 3 етапів формування плану інноваційної модернізації техніко-технологічної бази суб'єкта господарювання, проведення ретельних розрахунків на кожному з таких етапів є запорукою вдалої реалізації програми інноваційної модернізації техніко-технологічної бази підприємства та, відповідно, підвищення ефективності його господарської діяльності.

За результатами виконаного дослідження можливо зробити такі висновки:

1. Інноваційно-орієнтований розвиток підприємства варто розглядати як стійкі незворотні зміни його внутрішнього середовища, що відбуваються завдяки розробленню та (або) впровадженню нововведень, які зумовлюють позитивні зміни певних функціональних властивостей суб'єкта господарювання, викликаних зростанням величини відповідних цим властивостям складників економічного потенціалу підприємства, з подальшою її реалізацією, що відображатиметься у збільшенні економічних, соціальних, екологічних та інших результатів функціонування суб'єкта господарювання.

2. Інноваційно-орієнтований розвиток підприємств може бути продуктовим (за якого відбувається покращення споживчих властивостей продукції, яка виготовляється підприємством) та тим, що відображається у зниженні витрат (коли внаслідок впровадження на підприємстві ресурсозберігаючих заходів знижуються питомі витрати ресурсів та, відповідно, скорочується собівартість продукції, яка виробляється суб'єктом господарювання). Окрім того, у процесі прогнозування параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємств важливо брати до уваги характер змін, що відбуватимуться при цьому у внутрішньому середовищі економічних суб'єктів, а також швидкість цих змін. Зазначені обставини зумовили необхідність поділу видів економічного розвитку підприємств за такими ознаками, як характер змін у внутрішньому середовищі підприємства та швидкість цих змін.

3. Можливо скласти достатньо вичерпний перелік узагальнюючих бар'єрів, які часто постають на шляху до інноваційно-орієнтованого розвитку компаній відповідно до тієї послідовності, в якій зазначені перешкоди долаються, а саме: 1) недостатність обсягів вхідної інформації, потрібної для обґрунтування й ухвалення рішень стосовно розроблення нововведень чи придбання нововведень, розроблених сторонніми особами; 2) неприйняття одержуваної вхідної інформації (тобто незацікавленість нею у менеджерів та фахівців підприємств, відкидання тих можливостей, які ця інформація надає, без виконання її детального розгляду); 3) одержання висновку про недоцільність створення нововведення власними силами чи придбання вже готового нововведення, яке було розроблене сторонніми особами; 4) нестача ресурсного забезпечення, потрібного підприємству для створення нововведення власними силами чи придбання вже готового нововведення, яке було розроблене сторонніми особами; 5) невдача, що сталася у процесі розроблення, впровадження чи набуття нововведення; 6) відмова від застосування розробленого чи придбаного нововведення.

4. Одержання прогнозних оцінок приросту фінансово-економічних результатів діяльності підприємств завдяки їх інноваційно-орієнтованого розвитку із використанням форсайт-технологій в умовах цифрової економіки

потребує формування значного масиву прогнозної інформації, яка може бути структурованою шляхом поділу її на такі головні блоки: блок інформації про ті показники, які характеризують прогнозні обсяги інноваційної діяльності підприємства; блок інформації про ті показники, які характеризують прогнозні обсяги та прогнозну якість інноваційних ресурсів підприємства; блок інформації про прогнозні значення рівня новизни нововведень, розроблених та (або) впроваджених на підприємстві; блок інформації про прогнозні значення показників, які характеризують вплив продуктів сфери цифрової економіки на величину фінансово-економічних результатів від здійснення підприємством інноваційної діяльності; блок інформації про прогнозні значення показників, які характеризують життєві цикли інновацій підприємства; блок інформації про прогнозні значення показників необхідних обсягів ресурсів підприємства для здійснення ним інноваційної діяльності; блок інформації про прогнозні значення показників, які характеризують вплив інноваційної діяльності підприємства на його конкурентні переваги.

5. Формування масиву зазначеної інформації є одним з найважливіших етапів процесу прогнозування параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства із застосуванням форсайт-технологій. Якщо ж розглядати загальну послідовність цього процесу, то вона повинна містити такі головні етапи дій: визначення тривалості прогнозного періоду та критеріального показника ефективності заходів, спрямованих на забезпечення інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства; формування та реалізація організаційного механізму прогнозування параметрів інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства із застосуванням форсайт-технологій; формування масиву прогнозної інформації, необхідної для одержання прогнозних оцінок приросту фінансово-економічних результатів діяльності підприємств завдяки їх інноваційно-орієнтованого розвитку; вибір інструментів управління параметрами життєвих циклів інновацій; одержання сукупності можливих варіантів (сценаріїв) інноваційно-орієнтованого розвитку підприємства, визначення найкращого з них; планування ресурсного забезпечення реалізації найкращого варіанту інноваційно-орієнтованого розвитку; зіставлення наявних можливостей підприємства стосовно ресурсного забезпечення реалізації цього варіанту з потребою у такому забезпеченні та зміна (за необхідності) обраного варіанту інноваційно-орієнтованого розвитку суб’єкта підприємництва.

6. Подальші дослідження повинні передбачати, зокрема, побудову оптимізаційних прогнозних моделей вибору найкращих інструментів управління параметрами життєвих циклів інновацій із застосуванням форсайт-технологій.

Література:

1. Мельник Ю. М. Застосування форсайт-технології у розвитку промисловості національної економіки. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 37/1. С. 71–77.

2. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. Економічний форум. 2022. № 2. С. 3–8.

3. Амоша О. І., Булєєв І. П., Шевцова Г. З. Інноваційне оновлення техніко-технологічної бази промислового виробництва на синергетичних засадах: теорія і практика. Економіка промисловості. 2007. № 1(36). С. 3–9.

4. Волощук Л. О. Методичні засади та проблеми оцінювання інтелектуальної складової інноваційного розвитку промислового підприємства. Економічний аналіз 2014. № 18 (2). С. 87–94.

5. Геєць В. М. Бар'єри на шляху розвитку промисловості на інноваційній основі та можливості їх подолання. Економіка України. 2015. № 1. С. 4–25.

6. Герасимчук В. Г., Довгань Л. Є., Давиденко В. Р. Інноваційно-інвестиційний розвиток промисловості України: проблеми і перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2006. № 12. С. 14–17.

7. Гладій С. Фінансовий механізм інвестування інноваційного розвитку: теоретико-методологічний підхід до управління. Наука молода. 2005. № 3. С. 109–115.

8. Захарченко Н. В. Оцінка рівня високотехнологічного розвитку виробничого підприємства. Економічний вісник університету. 2005. Вип. 26.1. С. 73–80.

9. Касич А. О. Модернізація як стратегічне завдання розвитку промисловості України. Бізнес Інформ. 2016. № 7. С. 67–72.

10. Міценко Н. Г., Міщук А. І. Розвиток підприємства на основі інформаційного та інноваційного потенціалу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2016. № 4(236). С. 191–204.

11. Найдюк В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 251–263.

12. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 4. С. 7–16.

2.4. ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ В РОБОТІ ПАСАЖИРСЬКИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ НИМИ

Матусевич О. О.

к.е.н., доцент, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

Метою будь-якого підприємства є отримання прибутку з найменшими затратами, а також ефективне використання його ресурсів з одночасним підвищенням конкурентоспроможності. В сучасних умовах існування для підприємств все це неможливо без якісного управління, та можливих змін у їх роботі, які дадуть можливість господарюючому суб'єкту пристосуватися до сучасних умов функціонування та посилити конкурентні позиції. Таким чином, для підвищення стабільної діяльності підприємств необхідно своєчасне реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього характеру та уміле управління ними. При цьому слід зазначити про відсутність єдності у визначенні сутності понять «зміни» на підприємстві та «управління змінами».

Виходячи з різних позицій вчених щодо тлумачення терміну «зміни» слід виділити основні ознаки за якими було визначення цієї економічної категорії:

- процес освоєння нової ідеї;

- нові підходи, моделі і технології;
- зміна положення або напрямку;
- модифікування;
- трансформування;
- нововведення;
- повернення.

В сучасній літературі є декілька поглядів на трактування категорії «управління змінами».

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються. [1]

Управління змінами – це наука, яка вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування (зовнішнього та внутрішнього середовища).

Управління змінами має міждисциплінарний характер, власний теоретичний фундамент, але формується з практичної діяльності, яка становить основу подальшого розвитку теорії.

Управління змінами як вид професійної діяльності означає вплив управляючої системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності. [2]

Розглядаючи роботу підприємств у різних галузях, слід виділити залізничний транспорт як найбільш економічну значущу галузь, яка забезпечує життєдіяльність різних регіонів країни. Підвищення його стабільної роботи та конкурентоспроможності неможливе без підвищення ефективності його управління та застосування де яких змін.

Зміни на залізничному транспорті бувають двох видів: реакційні та ті, що плануються. Перші виникають як реакція на зміни у деякому секторі зовнішнього середовища, а ті, що плануються, впроваджуються за певним сценарієм на ринку транспортних послуг для проведення суттєвих змін із зміною структури управління певного господарства, або усієї галузі разом. Останній процес відбувається з заміною моделі управління, форми власності та принципів фінансування. [3]

В останні роки ситуація в роботі АТ Укрзалізниця є достатньо складною. По-перше, діяльність залізничного транспорту все ще не є ефективною. Серед причин слід зазначити падіння обсягів вантажних перевезень, фізична та моральна застарілість більшості рухомого складу, відсутність фінансової підтримки з боку держави.

Слід зазначити, що оскільки, залізничний транспорт – це складова економіки країни, то він підлягає впливу державного регулювання. Треба

пам’ятати, що залізнична галузь має певну специфіку. Це, в свою чергу, зумовлює деякі особливості використання методів і форм регуляторної діяльності.

Залізнична галузь України є частиною міжнародної транспортної системи. Щоб вивести зовнішньоекономічну діяльність країни на високий рівень треба враховувати геополітичне становище, яке містить[4]:

- географічне положення;
- рівень економічної та політичної стабільності;
- транзитний потенціал.

Ступінь використання вищезазначених компонентів незначний. До того ж слід уміти розмежувати функції державного управління між залізничною галуззю та державою.

Для вирішення схожих проблем слід дослідити відповідний зарубіжний досвід.

Галузь потребує проведення структурної реформи та інших змін в організації структури управління АТ Укрзалізниця. Метою такої роботи має бути:

- створення умов для розвитку і ефективного функціонування залізничного транспорту країни;
- пристосування залізничного транспорту України до ринкових умов;
- інтеграція українських залізниць до європейської транспортної системи.

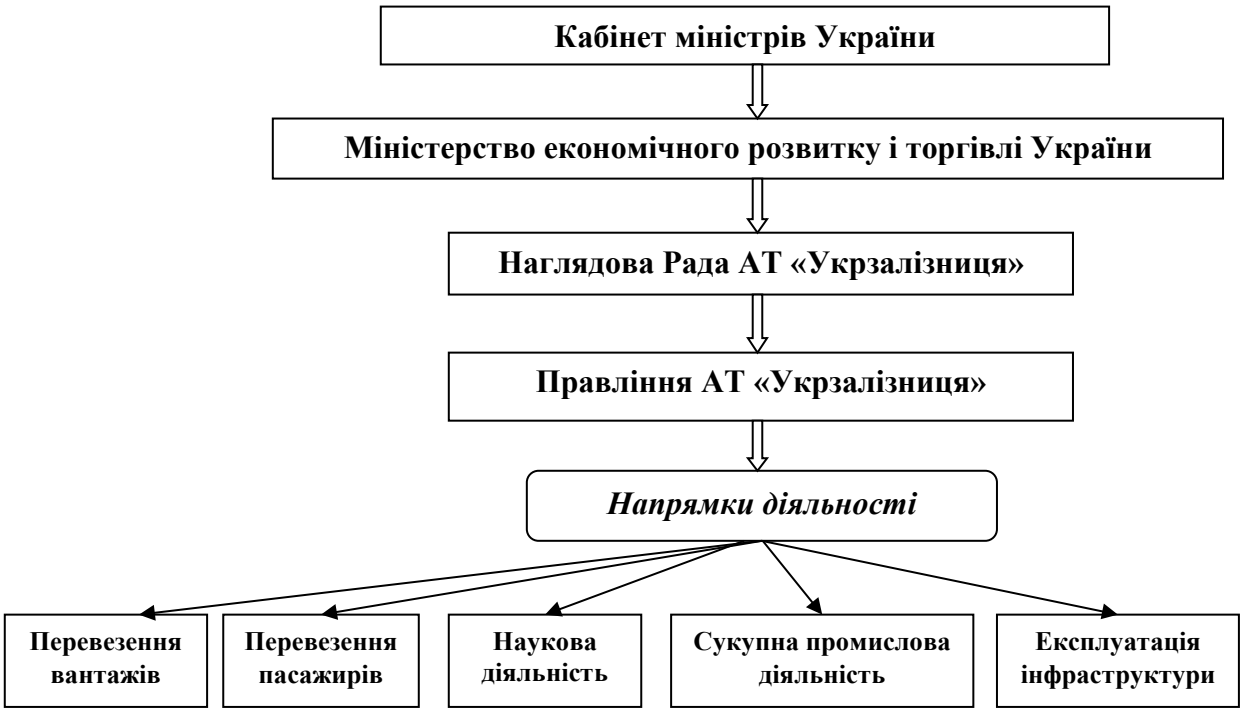


Рис. 2.7 Існуюча структура управління компанії АТ Укрзалізниця [6]

Як правило, проблема структурної реформи стосується країн з перехідною або ринковою економікою, коли залізничний транспорт програє іншим конкуруючім видам транспорту. Також слід зазначити, що тільки за рахунок чистого прибутку АТ Укрзалізниця не може оновити, наприклад, парк локомотивів і вагонів. Тому потрібна зміна державної монополії щодо залізничних перевезень на ринкову структуру. [5]

Суть пропонованої реформи – це поява приватних компаній, які діють під контролем держави.

Така зміна в управлінні підприємствами на залізничному транспорті має назву структурної реформи.

Стратегічна мета реформування залізничного транспорту полягає у сприянні економічному зростанню та підвищенню добробуту населення через забезпечення доступу до безпечних, надійних, високоякісних транспортних послуг за прийнятною ціною. [5]

На початку дослідження змін в організації структури управління АТ Укрзалізниця слід розглянути існуючу структуру управління компанії та поточний стан управління залізничним транспортом.

Принциповими умовами реформування є [5]:

- збереження єдиної державної інфраструктури залізниць;
- збереження державного регулювання і контролю за діяльністю залізничного транспорту;
- забезпечення керованості, безперебійності, стабільності функціонування залізничного транспорту та безпеки руху поїздів;
- безумовне виконання перевезень для державних потреб;
- неможливість допущення суттєвого відставання розвитку українських залізниць від залізниць країн Євросоюзу, які сьогодні знаходяться на різних стадіях процесу реформування, але при цьому суттєво випереджають Україну;
- гармонізація національного законодавства з транспортним законодавством Євросоюзу;
- реформування українських залізниць на основі європейського досвіду з урахуванням національних особливостей країни;
- поступовість (поетапність) процесу реформування, забезпечення постійного аналізу та контролю виконання заходів та корегування їх змісту з метою мінімізації ризику втрати безперебійності та безпеки роботи залізничного транспорту;
- забезпечення безпечного функціонування залізничного транспорту та зниження його впливу на навколишнє природне середовище;
- збереження соціального захисту працівників;
- збереження у складі суб’єкта господарювання об’єктів соціальної сфери, що сприяють створенню умов для безпеки руху поїздів та охорони праці.

Реформування дозволить залучити:

- приватний капітал до залізничного транспорту;
- приватні компанії до проблеми оновлення рухомого складу.

Спочатку слід згадати історію планів щодо реструктуризації залізниць України. Так, наприклад, у 2019 році завершена державна цільова програма реформування залізничного транспорту, яка була прийнята ще у 2009 році. Ця програма виконана тільки частково – це питання корпоратизації Укрзалізниці.

Таким чином, все ще йде недофінансування залізниць як в частини оновлення рухомого складу так і відносно збиткових пасажирських перевезень. У цифрах: наприклад, збитки Укрзалізниці за 2014 – 2016 рр. склали близько 39,7 млрд. грн., при цьому був дуже низький річний рівень інвестицій – 2,4 % щодо активів компанії. [7] Все це говорить про актуальність формування конкурентного ринку перевезень та необхідність змін принципів в управлінні АТ Укрзалізниця.

Відносно поточного стану управління залізничним транспортом слід зазначити важливе.

По-перше, до бізнес-вертикалей Укрзалізниця так й не перейшла відходячи від регіональної організації роботи. При цьому Укрзалізниця займається багатьма непрофільними видами діяльності, що потребує великих витрат. Тому, АТ УЗ слід зосередити зусилля на основній діяльності. В свою чергу непрофільні активи можна передати в концесію, або можуть бути приватизовані.

По-друге, це питання корпоратизації Укрзалізниці. Фактична реєстрація АТ Укрзалізниця відбулася 21.10.2015 р. З цього часу АТ УЗ надає тільки послуги пасажирських, вантажних перевезень, допоміжної діяльності та інших сегментів. В свою чергу, регулювання залізниці та державну політику здійснює Міністерство інфраструктури України.

Склад АТ Укрзалізниця:

- 28 філій;
- 6 регіональних філій;
- 2 представницьких офісів.

Єдиний акціонер АТ Укрзалізниця – Кабінет міністрів України.

Корпоратизація АТ Укрзалізниця пов’язана з двома важливими факторами [7]:

- зміна принципів управління держпідприємствами в Україні;
- зобов’язання України щодо Угоди про Асоціацію є Європейським Союзом стосовно організації діяльності залізничного транспорту (до 2023р. Україна має привести у відповідність до вимог директив ЄС принципи організації та регулювання залізничного транспорту), що вимагають виокремлення зі структури АТ УЗ незалежного оператора інфраструктури залізничного транспорту та оператора залізничних перевезень.

Для поліпшення роботи пасажирського господарства у 2017 році була остаточно сформована нова схема управління пасажирськими перевезеннями Укрзалізниці, яка передбачала суттєве зменшення кількості працівників Департаменту пасажирських перевезень, утворення окремої пасажирської компанії на рівні Укрзалізниці з філіями на кожній залізниці та одночасною ліквідацією пасажирських служб. До цієї компанії було включено усю пасажирську залізничну інфраструктуру, що існувала на залізницях і приймала

участь у пасажирських перевезеннях крім швидкісних та приміських (вокзали, вагонні депо та дільниці, бази обслуговування пасажирів, пральні та інше). [8]

Слід зазначити, що середовище функціонування підприємств залізничного транспорту зазнає суттєвих змін, які в свою чергу пов'язані із структуризацією АТ УЗ, а також формуванням конкурентного ринку залізничних перевезень, особливо пасажирських. Пріоритети та напрями розвитку підприємств залізничного транспорту наведені в Стратегії АТ «Укрзалізниця» на період 2019 – 2023 рр. Серед цілей, на які вона спрямована можна виділити [9]:

- задоволення потреб України в залізничних перевезеннях;
- досягнення та утримання міцної фінансової позиції компанії;
- збільшення привабливості компанії для споживачів;
- забезпечення безпеки залізничного транспорту для клієнтів;
- запровадження сучасних ефективних принципів управління.

Також, згідно Стратегії розвитку залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень можна виділити такі напрямки, як [10]:

- технічне переоснащення об'єктів інфраструктури залізниць;
- забезпечення залізниць рухомим складом вітчизняного виробництва, здатним істотно підвищити техніко-технологічні показники; удосконалення технології організації перевезень;
- удосконалення системи формування тарифів на послуги залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень;
- державна підтримка при закупівлі пасажирського рухомого складу, будівництва і реконструкції об'єктів інфраструктури залізниць, що мають соціальне значення.

Додатково слід зазначити, що практична реалізація запланованих стратегією змін обмежується низкою невирішених проблем:

- важкий технічний і фінансовий стан підприємств залізничного транспорту;
- падіння обсягів перевезень;
- зростання операційних витрат;
- погіршення фінансових результатів діяльності.

Також, завдяки аналізу праць вчених та програм реформування, слід виділити деякі проблеми та напрями реформування й управління змінами на підприємствах залізничного транспорту:

- системне відновлення основних фондів;
- вади в організації пасажирських перевезень;
- підвищення якості перевезень.

Зазначені проблеми та напрямки дослідження обумовлюють застосування деяких стратегій щодо реформування та управління змінами. Серед відомих форм стратегічних змін можна зазначити [1]:

- трансформація – це перевтілення, перетворення, зміна форми, виду або властивостей будь-чого. При такої формі застосовуються економіко-організаційні зміни з метою перетворення підприємства до бажаного стану.

- реструктуризація означає здійснення організаційно-економічних та інших заходів, які спрямовані на зміну управління підприємства, його структури, підвищення ефективності роботи і так далі.

Варіанти реструктуризації:

- злиття підприємств;
- перепрофілювання підприємств;
- виділення окремих структурних підрозділів підприємств;
- реорганізація – це зміна організаційно-правової форми організації та все що з цим пов'язано. Напрямками реорганізації мають бути подрібнення, укрупнення або перетворення підприємства.

Вказані проблеми зумовлюють потребу визначення основних етапів формування системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту [9]:

- стратегічний аналіз розвитку підприємств залізничного транспорту (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств залізничного транспорту);
- стратегічне прогнозування розвитку підприємств залізничного транспорту (аналіз сценаріїв розвитку галузі, місії та цілі розвитку підприємств залізничного транспорту, формування стратегічного бачення, розробка оптимальної стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту);
- стратегічне планування розвитку підприємств залізничного транспорту;
- реалізація та моніторинг ефективності впровадження стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту;
- коригування та оновлення стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту.

Далі розглянемо види стратегій [10]:

- випереджальна стратегія (означає ретельний моніторинг внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на роботу підприємства з метою виявлення нових можливостей);
- стратегія розвитку (означає вдосконалення можливостей підприємства завчасно реагувати на зміни умов його існування);
- стратегія оптимізації (підвищення здатності підприємства реагувати на зміни обстановки та відтворювання втрачених позицій з метою впровадження коригувальних дій);
- стратегія перебудови (перегляд відносин підприємства з ринком та внутрішніх методів роботи);
- стратегія скорочення або розпродажу (обмеження номенклатури продукції тільки ефективними її видами або ліквідація підприємства та інше, що призведе до радикальних змін).

Оскільки особливістю стратегії є наявність факторів, які неможливо визначити з достатньо високою мірою вірогідності, стратегію можна сформулювати в загальних рисах, яка носить очікуваний характер. На основі вище розглянутих її видів можна сформувати такі групи стратегій [2]:

- стратегії стабільності (зосередження на існуючих видах діяльності, їх підтримка)
- стратегії скорочення
- стратегії інтенсивного зростання інтеграції (розширення підприємства створюючи нові структури) або диверсифікації (докорінна зміна товарного асортименту).

Серед розглянутих стратегій для залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень більш властиві саме ці стратегії:

- стратегії стабільності – оскільки АТ «Українська залізниця» домінує на ринку зі стабільною технологією та ще тому, що це є більш найпростіший та менш ризикований шлях;
- стратегії скорочення – оскільки існує необхідність в узгодженні видів діяльності та підтримці найбільш перспективних;
- стратегії інтеграції – оскільки, АТ «Українська залізниця» є монополістом в сфері залізничних перевезень, до того ж ця галузь достатньо швидко розвивається та висока вірогідність можливих збоїв під час перевезень.

Крім того слід зазначити загальні стратегічні напрями розвитку залізничної галузі України:

- вихід на світовий рівень за якістю послуг та технічними параметрами;
- впровадження європейських стандартів.

Додатково слід окремо означити інформацію щодо принципів та механізму управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

Загальні принципи управління підприємством мають універсальний характер і повинні впливати на всі сфери управління. До таких принципів відносяться [11]:

- спланованість (передбачає складання програми дій, її реалізацію);
- дисципліна (передбачає виконання інструкцій, директивних документів, посадових обов'язків та вказівок керівника);
- цілеспрямованість (передбачає постановку реальних, чітко визначених цілей перед підприємством);
- стимулювання (передбачає мотивацію трудової діяльності на основі матеріальних та моральних стимулів);
- компетентність (передбачає знання об'єкта управління, компетентне прийняття рішень);
- ієрархічність (передбачає визначення рівнів управління та підпорядкування між ними; цей принцип визначає такі властивості підприємства, як присутність самостійних елементів, які не можна зводити один з другим).

Далі зазначимо принципи, на яких ґрунтується стратегічне управління підприємством [2]:

- зацікавленість всіх рівнів управління підприємства у здійсненні програми дій та досягненні позитивного результату;
- забезпечення якісною інформацією із зовнішнього середовища;

- планування комунікаційного процесу;
- забезпечення прийнятих рішень відповідною документацією;
- доведення до кожного виконавця змісту обраної стратегії.

Досліджуючи безліч принципів управління змінами, слід зазначити що вони повинні відповідати роботі підприємства його сфери діяльності. Таким чином, для підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень слід виділити потрібні принципи управління змінами. Це необхідно для досягнення позитивних результатів в роботі, оскільки залізничні пасажирські перевезення збиткові. Ґрунтуючись на визначених загальних принципах управління, принципах стратегічного управління та основних принципах управління змінами можна виділити більш широкий список принципів, серед яких є [1]:

- принцип програмно-цільового управління (встановлення цілей, планування, моніторинг змін, визначення функцій управління змінами);
- системність управління (забезпечення функціональної та структурної єдності системи);
- цілісність (покращення функціонування підприємства);
- економічність (витрати на реалізацію управлінських рішень повинні забезпечити економічну ефективність роботи підприємства);
- мотиваційне забезпечення (підтримка реалізації змін системою мотивації та відповідних ресурсів);
- планування дій;
- модельованість (ефективність змін забезпечується відповідно до прийнятої моделі ухвалення рішень);
- адекватність (відповідні зміни методів управління змінами до змін структурних елементів та цілей системи);
- принцип логічної основи (структурування вирішення проблеми та обрання шляху досягнення поставлених цілей);
- принцип зворотного зв’язку (коригування дій при відхиленні від прийнятого курсу);
- принцип ієрархічності (організаційна ієрархічна система об’єднує окремі елементи, які мають знаходитися в певній ієрархічній залежності)
- синергетична орієнтація (врахування ефекту від впливу різних чинників на діяльність підприємства). [12]

Серед основних принципів управління на залізничному транспорті зазначимо: цілеспрямованість (передбачає застосування планового управління); ієрархічність (горизонтальний та вертикальний розподіл функцій управління з дотриманням вимог централізму); системність (застосовується комплексний підхід, який передбачає об’єднання господарського та державного керівництва).

Зіставимо принципи управління на залізничному транспорті з принципами управління змінами. Пропонується такий зв'язок між ними (табл. 2.3).

Слід нагадати, що у 2017 р. була сформована нова схема управління пасажирськими перевезеннями АТ «Укрзалізниця» з метою поліпшення роботи пасажирського господарства. Ця схема управління передбачала створення

окремої пасажирської компанії з філіями на кожній залізниці та одночасною ліквідацією пасажирських служб. [13] Таким чином, пасажирська компанія об'єднала усю пасажирську залізничну інфраструктуру крім швидкісних та приміських перевезень: вокзали, вагонні депо, дільниці, пункти обслуговування пасажирів.

Таблиця 2.3

Принципи управління на залізничному транспорті та принципи управління змінами*

Принципи управління на залізничному транспорті	Принципи управління змінами	
Цілеспрямованість	Планування	• Планування дій • Принцип програмно-цільового управління • Принцип логічної основи
Ієрархічність	Зобов'язання	• Модельованість • Принцип ієрархічності • Цілісність
Системність	Спонсорування	• Адекватність • Системність управління
	Структура підтримки	• Мотиваційне забезпечення • Економічність
	Вимірювання результатів	• Принцип зворотного зв'язку • Синергетична орієнтація

**сформовано автором на основі джерела [12]*

Нова пасажирська компанія уключає окремі підрозділи та виконує відповідні функції [13]: організація руху поїздів, вокзальний сервіс, залізнична інфраструктура, рухомий склад пасажирської компанії, технічне обслуговування засобів залізничної інфраструктури, логістика пасажирських перевезень, технічне обслуговування рухомого складу, капітальний ремонт інфраструктури та рухомого складу.

Таким чином, можна вказати такі три самостійні компанії – пасажирська, приміська та швидкісна. Це призвело до розмежування зон обслуговування ними. Тому слід чітко розуміти в сферу якої підпадають одни чи інші фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень [12], та правильно проводити зміни в управлінні підрозділами цих компаній з метою підвищення їх ефективності, а також досягнення позитивного результату в роботі (табл. 2.4).

Окремо слід розглянути моделі управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень.

Формування раціональної моделі управління змінами на залізничному транспорті повинно передбачати вирішення таких проблем [14, с.67]: відповідність моделі управління підприємством впливу чинників зовнішнього середовища, а також стану існуючих ринкових відносин; визначення перспектив розвитку ринкових відносин; визначення тенденцій розвитку ринку у залізничний галузі; визначення конкурентоспроможності підприємства

залізничного транспорту; визначення антикризових заходів відносно впливу факторів зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4

Фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень та підрозділи нової пасажирської компанії*

Підрозділи нової залізничної пасажирської компанії	Фактори впливу на конкурентоспроможність пасажирських перевезень
Логістика пасажирських перевезень	Фактори, які залежать від конкуренції між видами транспорту • величина тарифів на перевезення • обсяг перевезень • населеність рухомого складу • наявність конкурентів та доля ринку яку займає конкурент • якість перевезень
Організація руху поїздів	Фактори, які залежать від організації руху • кількість зупинок поїзда • графік руху поїзда • термін подорожі • композиція поїзду • підвищення комфортності
Залізнична інфраструктура	Фактори, які залежать від стану інфраструктури та дальності подорожі • Дальність подорожі • Стан залізничної інфраструктури • Безпечність поїздки
Рухомий склад пасажирської компанії	Фактори, які залежать від характеристики рухомого складу • вартість рухомого складу • вартість поїздки • вид рухомого складу • технічна характеристика рухомого складу • швидкість руху • якісні показники рухомого складу • вартість планових видів ремонту • вартість технічного обслуговування
Вокзальний сервіс	Фактори, які впливають на якість обслуговування пасажирів • сервіс обслуговування • кваліфікація обслуговуючого персоналу • мотивація персоналу

**сформовано автором на основі джерела [12]*

Модель – це описово представлений об’єкт, який є спрощеною версією модельованого об’єкту і який повторює властивості, суттєві для цілей конкретного моделювання. [15, с.157]

Модель в науці – це будь-який аналог якого-небудь процесу, об’єкта або явища. [16]

Серед відомих моделей управління організаційними змінами слід зазначити:

- моделі К. Левіна «Розморожування – здійснення змін – заморожування», «Силове поле»;
- модель С. Н. Германа та Ф. Кругера «Айсберг»;
- модель Майкла Біра і Нітіна Норіа «Теорія Е і теорія О» ;
- модель Джона Коттера «8 сил»;
- модель Д. Лінка «Діагностика, проектування і здійснення»;
- біокорпоративна модель Ф. Ж. Гуіяра та Дж. Н. Келлі «Перетворення бізнесу»;
- модель Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі «Планованих змін».

Проаналізуємо вищевказані моделі управління організаційними змінами. Модель К. Левіна «Розморожування – здійснення змін – заморожування» має трьохетапний процес. Серед них:

- «розморожування» (уключає висновок підприємства з її його поточного стану);
- «здійснення змін» (здійснюється проведення бажаних змін);
- «заморожування» (проводиться закріплення нового досягнення).

Переваги цієї моделі: ця модель може бути основою для розробки нових моделей.

Недолік – застарілість цієї моделі, відсутність детального алгоритму проведення змін.

Модель К. Левіна «Силове поле».

Перевага: при формуванні програми змін враховується фактор ринку як головний.

Недолік: відсутність поділу факторів на внутрішні і зовнішні. Враховуються тільки фактори, які гальмують та сприяють проведенню змін.

Модель Майкла Біра і Нітіна Норіа «Теорія Е і теорія О».

Принцип Теорії Е: ефективне досягнення фінансових цілей, збільшення прибутку. Об’єкт змін – структура та системи із застосуванням планованих та програмованих змін.

Принцип Теорія О: підприємство розглядається як система, що саморозвивається з орієнтацією на організаційну культуру із застосуванням спонтанних змін.

Перевага цієї моделі: можливість комбінування «жорстких» і «м’яких» методів управління з метою досягнення максимального ефекту.

Недолік: залежність від наявності найбільш талановитих та підготовлених лідерів. Краще застосовувати або один або іншій метод у «чистому» виді.

Модель Джона Коттера «8 сил».

Ця модель уключає 8 етапів організаційних змін з метою переконання працівників щодо необхідності змін та отримання швидких результатів:

- Створення відчуття терміновості та необхідності реалізації організаційних змін
- Формування потужної керівної коаліції для керівництва змінами
- Створення бачення для орієнтації та спрямованості змін

- Передача бачення – інформування про нове бачення й стратегію
- Надання співробітникам можливості діяти відповідно до бачення
- Планування та досягнення короткострокових перемог
- Консолідація для поліпшення і поглиблення змін
- Закріплення нових підходів та удосконалення методів, що забезпечують розвиток лідерських якостей і наступність дій.

Перевага: ця модель є найбільш розробленою, яка передбачає детальний процес подолання змін.

Недолік: акцент лише на управлінні змінами на підприємстві.

Модель С. Н. Германа та Ф. Кругера «Айсберг».

Згідно цієї моделі відображаються елементи «жорстких» та «м'яких» сфер організаційного життя. «Жорсткі» сфери організаційного життя перебувають на поверхні, за якими легше спостерігати та управлятися ними.

«М'які» сфери відображають так звану підводну частину, що важко піддаються управлінню. Основа айсберга (стійка маса) знаходиться на під поверхнею. При цьому «м'які» сфери не підтримують по-справжньому тверді сфери. Тому головні заходи організаційних змін: заходи підводної частини айсберга, які носять неформальний характер, та є важливим внутрішнім ресурсом змін.

Мета організаційних змін: підйом на поверхню м'яких сторін організаційного життя, щоб вони легше піддавалися аналізу та управлінню.

Перевага моделі «Айсберг»: враховуються поєднані в систему видимі та невидимі процеси підприємства.

Недолік: не враховуються фактори зовнішнього середовища при системному підході управління змінами.

Біокорпоративна модель Ф. Ж. Гуіяра та Дж. Н. Келлі «Перетворення бізнесу».

Ця модель уключає адаптований підхід щодо трансформації біокорпорацій.

Етапи біокорпоративної моделі:

- Рефреймінг (передбачає накопичення розумової енергії, побудову системи показників для виходу з кризи);
- Реструктуризація (здійснюється побудова економічної моделі та впорядкування інфраструктури);
- Пожвавлення (йде об'єднання корпоративного мозку з навколишнім середовищем, орієнтація на ринок);
- Реньютінг (передбачає оновлення системи винагороди та напрямків розвитку).

Перевага біокорпоративної моделі: підприємство розглядається як жива система.

Недолік: не враховуються фактори зовнішнього середовища.

Розглядаючи можливі напрямки застосування той чи іншої моделі управління змінами слід звернути увагу на можливість врахування факторів зовнішнього середовища (економічний стан країни, міжнародні відносини,

політика, законодавство, науково-технічний прогрес, наявність інвестицій, конкуренція) з метою формування авторської моделі.

Рис. 2.8 Авторська модель управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень [17]

Основною для побудування авторської моделі управління змінами на підприємствах залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень повинна бути схема етапів, пов’язаних зі здійсненням планових змін та обліком «жорстких» і «м’яких» методів управління. [17]

У такому дослідженні треба додатково вивчити динаміку обсягів перевезень. У нашому випадку – пасажирів в Україні.

Можна взяти такі показники, як кількість перевезених пасажирів та пасажирообіг за видами транспорту. Розглянемо динаміку цих показників за останні п’ять років з 2016 по 2020 рік. За 2021 рік даних поки немає.

Таблиця 2.5

Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту [18]
(тис. пасажирів)

Рік	Залізничний	Морський	Річковий	Автомобільний (автобуси)	Авіаційний
2016	389057,6	30,3	448,5	2024892,9	8277,9
2017	164941,6	28,6	562,9	2019324,9	10555,6
2018	157962,4	71,9	596,2	1906852,1	12529,0
2019	154811,8	79,4	589,9	1804929,3	13705,8
2020	68332,5	52,6	256,5	1083872,7	4797,5

Таблиця 2.6

Пасажирообіг за видами транспорту [18]
(млн. пас. км.)

Рік	Залізничний	Морський	Річковий	Автомобільний (автобуси)	Авіаційний
2016	36839,2	17,8	12,6	34555,3	15532,6
2017	28075,0	10,8	19,5	35509,1	20346,0
2018	28685,2	2,1	25,5	34560,3	25889,3
2019	28413,5	1,3	24,5	33879,9	30241,8
2020	10696,2	0,7	3,3	19092,2	10106,9

Як видно за таблиць 2.5 та 2.6, для України залізничний транспорт, за винятком автомобільного (автобусного), залишається основним перевізником пасажирів. Однак, слід зазначити, що в останні роки пасажирські перевезення мають негативну динаміку майже за всіма видами транспорту. По першу чергу впливає ситуація у зв'язку з пандемією COVID-19. Серед інших причин скорочення кількості перевезених пасажирів та пасажирообігу можна зазначити:

- зменшення доходів певних категорій населення;
- зростання тарифів на проїзд;
- низька якість послуг;
- недостатній рівень безпеки перевезень.

Також слід навести деякі статистичні дані про залізничну галузь України взагалі. АТ УЗ [19]:

- загальна протяжність залізниць – 21,6 тис. км.;
- електрифіковані колії – 9878 км (45%);
- густота залізниць – 38 км 1 тис. кв. км.;
- 3 місце в Європі за довжиною мережі залізниць (23 тис. км.);
- Залізничний транспорт України – четвертий у світі після Росії, США, Канади за обсягом вантажних перевезень
- Українські залізниці вдвічі перевищують сумарний обсяг перевезень дванадцяті разом узятих країн ЄС

Далі розглянемо стратегії АТ УЗ згідно Стратегії АТ «Укрзалізниця» на вище вказаний період 2019 – 2023 рр.

Одним з відомих проектів присвячених аналізу стратегій АТ Укрзалізниця є онлайн-проєкт «12 облич стратегії Укрзалізниці» [20]. Цей проект присвячений аналізу Стратегії АТ Укрзалізниця на 2019 – 2023 рр. Мета проекту – підвищення транспарентності УЗ шляхом дослідження та рішення питань щодо реформування та реструктуризації компанії, що є однією із складових управління змінами.

У центрі уваги – підвищення:

- ефективності Укрзалізниці,
- рівня та якості послуг,
- безпеки перевезень.

Вказується, що ключовий механізм реалізації стратегії Укрзалізниці – це реорганізація монополіста у декілька компаній відповідно до сегментів бізнесу. [20]

Для реалізації стратегії мають бути застосовані такі джерела як [20]:

- оптимізація витрат шляхом удосконалення внутрішніх процесів та підвищення ефективності компанії, боротьба з корупцією та відмова від неефективних видів діяльності
- залучення коштів через міжнародні кредитні фінансові організації, зокрема ЄБРР
- підвищення прибутковості компанії за рахунок запровадження справедливого механізму формування вантажного тарифу
- фінансування за рахунок державного та місцевих бюджетів.

При цьому АТ Укрзалізниця передбачає практику застосування довгострокового планування.

Додатково вказується, що реорганізація та виокремлення оператора інфраструктури дозволить зняти адміністративне навантаження на окремі регіони. Відносно розвитку пасажирських перевезень пропонується застосовувати такі напрямки як [20]:

- трансформація УЗ у західноєвропейську модель
- цифрова трансформація (пропонується цифрова платформа, на якій має надаватися багато видів послуг для населення)
- внутрішня трансформація залізничних станцій.

Також слід враховувати Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року. Очікуваними результатами якої мають бути [21]:

- надання населенню високоякісних, безпечних та доступних транспортних послуг незалежно від місця проживання;
- забезпечення високої мобільності населення на рівні середніх показників країн ЄС;
- зменшення до 2030 року частки сільського населення, яке проживає на відстані понад 3 кілометри від дороги з твердим покриттям, до 0,5 відсотка;
- створення мультимодальних пасажирських транспортних мереж
- задоволення потреб у перевезенні пасажирів та забезпечення розвитку туристичних маршрутів у віддалених регіонах країни шляхом використання вузькоколійних залізниць

Слід нагадати, що угодою про асоціацію України та ЄС визначені зобов'язання у сфері залізничного транспорту щодо імплементації 4 регламентів та 7 директив. [22] Імплементація цих директив і регламентів передбачає:

- покращення послуг залізничних пасажирських перевезень,
- прозорість та відкритий доступ до інфраструктури залізничного транспорту,
- інтеграцію української залізничної системи в залізничну систему ЄС.

Серед законодавчої та нормативно-правової бази, які регулюють вдосконалення ринкових механізмів господарювання на залізничному транспорті та побудову нової структури взаємовідносин учасників ринку залізничних перевезень, слід виділити проект нової редакції Закону України «Про залізничний транспорт України», який був зареєстрований у ВР України 06.09.2019 за № 1196-1. Згідно цього законопроекту презентується нова модель ринку залізничних перевезень, яка аналогічна європейським залізничним системам. Цей законопроект, який був підтриманий європейськими експертами має бути початком здійснення реальних реформ.

Далі розглянемо досвід європейських країн відносно реформування залізничного ринку в Євросоюзі.

Історично залізниці Європейських країн були вертикально інтегрованими державними монополіями. Скорочення залізничних перевезень зумовило їх реструктуризацію у 1980-х роках. Почалась реформа згідно Євродирективи 91/440/ЄС та Першого залізничного пакету щодо розділення пасажирських та вантажних перевезень, формування системи тарифоутворення та ліцензування. [7]

Основні положення Євродирективи 91/440/ЄС:

- ефективність роботи залізниць залежить від посилення їх позицій на транспортному ринку;
- нерентабельні галузі повинні отримати підтримку від держави та зацікавлених сторін.

Ця директива визначає для країн-членів ЄС шляхи проведення реформ на наступних умовах [23]:

- дотримання і виконання функцій експлуатації;
- роздільний облік витрат на розвиток і утримання інфраструктури;

забезпечення права виходу третіх осіб на національні залізниці.

Другий пакет прийнятий у 2004 р. направлений на ринок вантажних перевезень, гармонізацію технічних і без пекових стандартів. Впровадження третього залізничного пакету від 2007 року зумовило конкуренцію на міжнародних лініях з 2010 р. пасажирських операторів. З 2012р. згідно Директиви 2012/34/EU прослідувало покращення законодавства щодо збільшення ролі національних залізничних регуляторів. Четвертий залізничний пакет стосувався розвитку інтероперабельності національних транспортних систем, лібералізації внутрішніх пасажирських перевезень з 2020 р.

Таким чином, загальна мета реформування залізничного ринку в Євросоюзі – запровадження ринку та конкуренції у сферах, які не є природною монополією. [7]

Аналізуючи досвід реструктуризації у ЄС слід виділити 2 основних напрямки:

- розділення функцій та прав власності між оператором перевезень та оператором інфраструктури;
- залучення приватних операторів до залишених вертикально інтегрованих структур.

Також слід зазначити спільні принципи реформування сектору залізничних перевезень в ЄС [7]:

- прогресивне відкриття ринку залізничних перевезень;
- розділення управління залізничною мережею та надання послуг із залізничних перевезень;
- гармонізація національних залізничних систем.

Додатково зауважимо що глобальне реформування залізничної інфраструктури потребує значних фінансових вкладень. Оскільки залізнична мережа є природною монополією то основною формою її підтримки для ЄС є капітальні інвестиції. Зазначимо досвід країн Євросоюзу щодо фінансування залізничної інфраструктури. Так, звичайною практикою є державне фінансування (Німеччина, Іспанія). Також застосовувалися такі методи, як:

- закриття неприбуткових ліній (Румунія),
- залучення приватного оператора інфраструктури (Великобританія),
- застосування державно-приватного партнерства (Франція).

Окремо слід вказати на відрізнення сум компенсацій за виконання суспільних зобов'язань країнами-членами ЄС. Взагалі можна спостерігати кореляцію між добробутом країни і самою компенсацією.

Тепер виникає питання: як використовувати досвід країн Європейського союзу для залізничного ринку України?

По-перше, слід прийняти нову редакцію Закону України «Про залізничний транспорт України» щодо:

- нової моделі ринку,
- методики доступу до інфраструктури,
- запровадження конкуренції.

Таким чином разом з АТ УЗ учасниками ринку повинні стати приватні компанії. Далі виникає необхідність впровадження нового регулювання:

- створення державного регулятора (видача сертифікатів, ліцензій, розподіл ліній);
- створення Національної комісії з державного регулювання (тарифи, доступ до колій).

Це призведе що АТ УЗ буде оператором інфраструктури загального користування, зміниться підхід до фінансування залізничних пасажирських перевезень. Компенсації за перевезення повинні здійснювати державний та місцевий бюджети.

Таким чином, далі слід скласти перелік етапів для здійснення необхідних змін щодо формування оптимального механізму відкриття залізничного ринку для України.

Серед них:

- ревізія транспортної стратегії України;
- визначення джерел фінансування;
- опрацювання механізму укладання програми між оператором інфраструктури та міністерством фінансів України;
- організаційне та бухгалтерське розділення АТ УЗ, що дозволить визначити обсяг інвестицій та організувати конкуренцію операторів – передбачається розділення пасажирського та вантажного бізнесу;
- перегляд роздрібних тарифів та визначення зборів за доступ до інфраструктури;
- формування механізму фінансування пасажирських перевезень, що передбачає їх розділення на суспільно важливі та комерційні.

При виникненні питання щодо фінансування зразу встає питання: чи має АТ УЗ шанс залучити, наприклад, приватний капітал? Так. Це неминуче. Прикладом застосування приватного капіталу є лібералізація ринку вантажних перевезень з 2004р.

Перспективні напрямки – це розвиток контейнерних терміналів та вокзалів. Європейський досвід свідчить, що саме вокзали є найпривабливішими для залучення приватного капіталу. Таким чином саме приватні інвестиції допоможуть реконструювати вокзальну інфраструктуру. Другий спосіб залучення приватного капіталу є шляхом розміщення частини акцій компанії чи окремого сегменту на біржі з метою залучення широкого кола інвесторів. [24]

Зараз є необхідність застосування стратегії поведінки продавця послуг залізничних перевезень (Укрзалізниці) на сучасному ринку.

Важливими є такі поняття [25]:

- адаптація – це пристосування системи або її окремих компонентів до нових умов. Для залізничного транспорту такою адаптацією є реформування залізничної галузі з організацією нової моделі управління;
- диверсифікація – це розширення асортименту послуг та зміна їх виду, освоєння нових видів перевезень з метою більш ефективного використання своїх конкурентних переваг. Для пасажирських перевезень залізничного транспорту це може бути введення високошвидкісних поїздів зі швидкостями більше 300 км/год, введення мультимодальних пасажирських перевезень двумя і більше видами транспорту.
- диференціація – розподіл системи (технічної, соціально-економічної, виробничої) або процесу на більш дрібні або самостійні компоненти з метою ефективнішого використання економічних законів, законів організації, наукових підходів та принципів управління. Для залізничної галузі це впровадження вертикально-інтегрованої структури управління з розділенням на окремі види перевезень та пасажирських компаній в залежності від виду руху поїздів та зон курсування (швидкісні, приміські та далекого сполучення);

- інновація – це впровадження або використання новацій у будь-якій сфері діяльності (патенти, ліцензії, ноу-хау, нові моделі, методи, програми та ін.) з метою реалізації ексклюзивних переваг та отримання будь-якого ефекту. Для залізничних пасажирських перевезень це впровадження кільцювання пасажирських поїздів, впровадження більшої кількості швидкісних денних поїздів, впровадження залізничного туризму і організація хабів;

Залізничний транспортний ХАБ – це великий залізничний транспортний пересадочний центр для організації зручної поїздки пасажирів та їх багажу, які подорожують кількома видами транспорту. При цьому цей рух ув’язано одним загальним графіком руху за єдиним квитком. Цей квиток, в свою чергу, включає вартість усіх видів послуг й надає повний комфорт пасажирам у період очікування подальшої поїздки. [26]

Таким чином, слід зазначити, що серед популярних інструментів залучення приватного капіталу є концесія та консалтинг.

Концесія - надання з метою задоволення громадських потреб уповноваженим органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування на підставі концесійного договору на платній та строковій основі юридичній або фізичній особі (суб'єкту підприємницької діяльності) права на створення (будівництво) та (або) управління (експлуатацію) об'єкта концесії (строкове платне володіння), за умови взяття суб'єктом підприємницької діяльності (концесіонером) на себе зобов'язань по створенню (будівництву) та (або) управлінню (експлуатації) об'єктом концесії, майнової відповідальності та можливого підприємницького ризику. [27]

Консалтинг – це управлінське консультування з широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності, що надається зовнішніми консультантами, для рішень тієї чи іншої проблеми. Консалтингові компанії спеціалізуються за окремими напрямами діяльності (наприклад, фінансовому, кадровому, організаційному, стратегічному).

Мета консалтингу – допомогти системі управління (менеджменту) в досягненні заявлених цілей. Основне завдання консалтингу полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку та використанні науково-технічних та організаційно-економічних рішень з урахуванням предметної області та проблем клієнта. [28] Розглянемо окремо кожний інструмент.

Концесія.

Законодавство про концесії в Україні існує з 1999 р. Однак, досі жоден проект щодо інфраструктури на умовах концесії не було реалізовано в країні.

Основна причина – складна процедура відбору концесіонерів та погодження умов концесії, проблеми з визначенням концесійних платежів, надто жорстке регулювання концесії, що не враховує міжнародні стандарти реалізації таких проектів. [29]

Подолання цих труднощів можливо з появою нового закону України «Про концесію», ухвалений ВР України 3 жовтня 2019р. Цей закон був розроблений з урахуванням світового досвіду із залученням експертів ЄБРР та IFC (міжнародна фінансова корпорація). Згідно цього закону концесіонер реконструює чи будує об’єкт концесії за рахунок власних коштів, який далі

залишається в державній власності. А концесіонер сплачує концесійні платежі в бюджет, та може отримувати прибуток за рахунок плати за свої послуги. Таким чином, завдяки концесіям можливо відновлення транспортної інфраструктури в Україні приблизно протягом 3-4 років, що буде наслідком можливого збільшення іноземного інвестування.

Одним з прикладів об'єктів концесії мають бути вокзали. Саме концесія вокзалів полегшить АТ УЗ утримання великих соціальних об'єктів, які як правило збиткові. А враховуючи обсяги залізничних пасажирських перевезень, кількість площ, можливо очікувати значні концесійні платежі, які мають мати велику складову в доходній частині пасажирських перевезень. Таким чином, концесія залізничних вокзалів дозволить розглядати їх як прибуткові активи.

Наприклад, потенційним об'єктом концесії АТ УЗ розглядається вокзал Харків-Пасажирський філії «Пасажирська компанія». Другими привабливими об'єктами мають бути вокзали в Дніпрі, Хмельницькому, Миколаєві, Чопі. АТ УЗ передає в концесію перші вокзали у 2021р. При цьому Міністерство інфраструктури України та АТ «Укрзалізниця» придбало 2 тис. піввагонів і 26 пасажирських, укладені угоди на закупівлю 40 тепловозів і 200 електровозів, електрифікація 110 км колії для прискорення руху поїздів. [30]

Також слід додати, що Кабінет Міністрів 18.11.2020р. визначив перелік пріоритетних для держави інвестиційних проєктів на 2020—2023 роки, які стосуються залізничної інфраструктури:

- концесія вокзалів/станцій Харків-Пасажирський, Дніпро-Головний, Вінниця, Миколаїв, Чоп, Київ-Пасажирський, Хмельницький;
- електрифікація дільниць Ковель - Ягодин -держкордон і Ковель - Ізов - держкордон;
- будівництво колії Мостиська - Скнилів; закупівля вантажних електровозів для оновлення рухомого складу Укрзалізниці.

Слід зазначити, що практика перетворення вокзалів у ТРЦ з магазинами, місцями відпочинку, кафе та іншими об'єктами сервісу є притаманною багатьом вокзалам європейських країн, які давно перестали бути виключно залізничними об'єктами.

Наприклад, на залізничному вокзалі Дрездена знаходиться величезний супермаркет, який по неділях продовжує працювати та приваблює величезну кількість людей. Схожу ситуацію можна спостерігати і на інших вокзалах Європи. Таким чином, залучення інвесторів дозволяє робити вокзали не тільки туристичними центрами, але й місцями активної життєдіяльності жителів міста. [38]

Консалтинг.

АТ УЗ починає проект з підвищення операційної ефективності, який спрямований на залучення компаній в сфері управлінського консалтингу до конкурентної боротьби з розробки та впровадження реальних та ефективних ініціатив, які дозволять скоротити витрати та підвищити доходи товариства. [31] АТ УЗ має використовувати згідно Закону України «Про публічні закупівлі» процедуру конкурентного діалогу. Згідно цієї процедури зацікавлені сторони приймають участь на рівних умовах.

Перший етап конкурентного діалогу передбачає подачу пропозицій консалтинговими компаніями.

Другий етап передбачає формування технічного завдання АТ Укрзалізницею з переліком проектів, які має реалізовувати переможець тендеру. Перевага віддається тим проектам, які матимуть найбільший ефект. А сума сплати залежить від досягнутих результатів (збільшення прибутку, зменшення витрат та інше).

Додатково слід обов'язково враховувати ситуацію у світі, пов'язаної з впливом COVID-19.

Так, припинення роботи транспорту, неможливість доїхати на роботу, до дому, до лікаря потребують допомоги. Такі заходи проти поширення пандемії коронавірусу є реальністю в Україні. Однак в країнах ЄС мінімізували рух транспорту не зупиняючи його. Цей захід не вважається ефективним для протистояння коронавірусу. Проаналізуємо досвід європейських країн відносно забезпечення роботи транспорту.

Так, наприклад, Міжнародний союз громадського транспорту (UITP) наполягає на забезпеченні доступу громадян до медичних закладів. Необхідна підтримка його роботи. Серед заходів щодо забезпечення роботи транспорту слід виділити:

- миття рук;
- користування санітайзером;
- дезінфікування транспорту;
- скорочення роботи транспорту (графік вихідного дня тощо).

Приклади дій у різних країнах [32]:

- скорочення кількості рухомого складу вдвічі (Італія) – пізніше відмовилися від такого обмеження оскільки це не дало належного ефекту – з'явилися натовпи людей у час пік, які їхали на роботу. Аналогічну помилку зробили в Києві.
- заборона виходу із дому без нагальної потреби, що є дійсно достатньо ефективним заходом. Так, на вокзалі Мілану та других вокзалах Італії визнали причини поїздки багатьох громадян несуттєвими, що внаслідок скоротило наповнення вагонів на 90%. Таким чином з'явилася можливість скоротити на деяких регіонах країни рухомий склад на 80% через відсутність пасажирів, що надалі захистить працівників залізничного транспорту. У такому разі фінансова допомога уряду повинна допомогти покрити збитки транспорту, який їздить з малою кількістю пасажирів та з меншою кількістю рухомого складу. Аналогічні дії щодо збереження «соціальної дистанції» зробили в Іспанії, Франції, Британії, що призвело до скорочення рухомого складу до рівня 30-40% від первинного. Австрійська державна залізниця завдяки падінню пасажиропотоку на 70% працює також в обмеженому режимі.
- встановлення нових норм соціальної дистанції у транспорті (Бельгія – 1,5 м між пасажирами, можливість займання одного пасажирського сидіння з двох; Естонія - скасування плати за проїзд з метою обмеження контакту з контролерами, водієм)

Є й деякі країни, де запровадили жорсткі обмеження роботи транспорту. За межами ЄС на Балканах – це Албанія, Сербія, Чорногорія.

Однак, на повну заборону за межами регіону зважилася тільки Україна. Частково ходив лише наземний транспорт у містах. Це призвело до значних збитків. При цьому було наголошено, що більшість пасажирських перевезень Укрзалізниці було збитковими. Однак, зупинка цих перевезень не зменшила збитковості залізниці країни. Тому перехід на обмежений режим роботи був доцільним. Також слід виділити деякі можливості, які мав дати карантин для інфраструктури: ремонт доріг, вокзалів, удосконалення рухомого складу тощо. [33]

Додатково слід звернути увагу, що на сайті Міністерства закордонних справ України опублікована 21 червня 2020 р. оперативна інформація щодо заходів, які вживаються іноземними країнами з протидії розповсюдженню COVID-19. [34]

Якщо звернутися до цифр, то слід вказати, що, наприклад, падіння вантажних залізничних перевезень в першому півріччі 2020 р. склало майже 9%.

Відносно пасажирських перевезень:

- повне зупинення з 11 березня,
- часткове відновлення у другій половині травня 2020 р.,
- обмеження продажу квитків на поїзді на 50%.

Прогноз – збільшення збитків АТ Укрзалізниця у 1,5 – 2 рази до 1 млрд. грн. До того ж слід враховувати, що такі залізничні перевезення носять соціальний характер, а країна регулює ціни на них. [35]

Таким чином, слід підкреслити, що вплив наслідків пандемії коронавірусу ускладнила реалізацію реформ в секторі інфраструктури взагалі, та в сфері залізничних пасажирських перевезень окремо.

При цьому слід виділити, що все ж таки розпочато пілотний проект із залучення приватної тяги на залізницю (Україна має зобов'язання перед ЄС відкрити ринок залізничних перевезень з прозорими умовами, здоровою конкуренцією, якісними послугами). Наступним кроком має бути саме відкриття ринку приватної тяги завдяки ухваленню Закону України «Про залізничний транспорт». Передбачається нова модель ринку залізничних перевезень як у країнах ЄС.

Таким чином пріоритетними завданнями на 2021-2022 роки для залізничних пасажирських перевезень має бути [36]: відмова від субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних; реформування структури Укрзалізниці; створення прозорого механізму тарифоутворення.

Основними заходами щодо підтримки АТ Укрзалізниця мають бути [37]: фінансування збитків від пасажирських перевезень з державного та місцевих бюджетів; фінансування інвестицій у залізничний транспорт з держбюджету; компенсація перевезень пільгових категорій пасажирів; відміна податку для земель залізничного транспорту; відміна акцизного збору на паливо для потреб тяги; створення нормативних передумов для довгострокового інвестиційного планування.

Література:

1. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С. , Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. пос. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
2. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів К.: НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
3. Матусевич О. О., Чаркіна Т. Ю., Колінько К. Г. Сутність змін і управління змінами на підприємстві та їх необхідність на залізничному транспорті. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2018. №12, DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.85
4. Дейнека О. Г., Крихтіна Ю. О., Курбатов Є. Ю. Теоретичні основи державного регулювання транспорту. Держава та регіони. Серія: Державне управління. № 3(63). С. 63-68.
5. Бараш Ю. С., Чаркіна Т. Ю.. Стратегія управління реформування залізничним транспортом України. Зб. науково-практ. ст. «Вісник економіки транспорту і промисловості». Харків: УкрДУЗТ. 2016. № 53 С. 24-30.
6. Офіційний сайт Укрзалізниці [сайт]. URL: https://www.uz.gov.ua/about/investors/ukrainian_railways_structure/
7. Кузьо В., Затворницька О., Яблоновський Д. Лібералізація ринку залізничних перевезень в Україні. Уроки країн Європейського Союзу. Аналітична записка. Центр економічної стратегії, 2019. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Лібералізація-ринку-залізничних-перевезень.pdf
8. Barash Yu., Martsenyuk L., Charkina T. Innovative development of the passenger companies at the expense of services of tourist transportation. Electronic scientific professional publication "Effective economy". 2017. Vol. 12
9. Кужавський М. С. Особливості формування системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних змін у бізнес-середовищі. Економіка та управління підприємствами. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 60-1. С. 111-118
10. Матусевич О. О., Чаркіна Т. Ю., Галушко Л. Д. Підходи та функції до управління змінами підприємств залізниці в сфері пасажирських перевезень. Збірник наукових праць Дніпровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». 2019. вип. 17. с. 96 – 107
11. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. Навчальний посібник. Київ: «Кондор». 2006. 664 с.
12. Матусевич О. О. Принципи та механізм управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. Міжнародний техніко-економічний журнал Українська залізниця. 2019. № 9(75). с. 32 – 35
13. Бараш Ю. С., Марценюк Л. В., Чаркіна Т. Ю. Інноваційний розвиток пасажирських компаній за рахунок обслуговування туристичних перевезень. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2017. № 12
14. Бараш Ю. С. Управління залізничним транспортом країни: монографія. 2-ге вид., переробл. і доп. – Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. ак. В. Лазаряна, 2006. 264 с.
15. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону: монографія / [Н. Є. Муромець, О. А. Мельниченко та ін.]. Харків: ТОВ «В справі». 2016. 268 с.
16. Модель в науці. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/%CC%EE%E4%E5%EB%FC_(%E7%E0%E3%E0%EB%FC%ED%E5_%E7%ED%E0%F7%E5%ED%ED%FF)
17. Матусевич О. О. Цільове призначення та моделі управління змінами підприємств залізничного транспорту в сфері пасажирських перевезень. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».2020. №1. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.89
18. Економічна статистика / Економічна діяльність / Транспорт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm

19. Рекун І. І. Стратегічні напрями розвитку залізничної галузі України. Економічна наука. Економіка та держава. 2016. №4. С. 34 – 37

20. Стратегія УЗ 2019-2023. 12 облич стратегії Укрзалізниці. URL: http://uzstrategy.info

21. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p#Text

22. Реформи залізничного транспорту. Міністерство інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua/content/reformi-zaliznichnogo-transportu.html

23. Дейнека О. Г., Позднякова Л. О. Зарубіжний досвід реформування залізничного транспорту в контексті публічного управління та адміністрування Укрзалізниці. URL: https://railway-publish.com/articles-icut-magazine/5566-zarubizhniy-dosvid-reformuvannya-zaliznichnogo-transportu-v-konteksti-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya-ukrzaliznitsi.html

24. Укротить монстра: имеет ли Укрзализныця шанс привлечь частный капитал. Экономическая правда. URL: https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2019/08/27/650945/

25. Чаркіна Т. Ю. Аналіз ринку пасажирських залізничних перевезень. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту», 2016. випуск 11. С. 37 - 44.

26. V. Bobyl, T. Charkina, L. Martsenuik, O. Matusevich, A. Kersys. Rail passenger Hubs. Transport means 2019. Sustainability: research and solution. Proceeding of the 23td international scientific conference. October 02-04, 2019. Palanga, Lithuania. P. 999-1003.

27. Концесія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Концесія#:~:text=Концéсія%20—%20договір%20про%20передачу%20природних,на%20підставі%20договору%20отримав%20концесію.

28. Консалтинг. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Консалтинг

29. Матюша О. Чи врятують концесії українську транспорту інфраструктуру? URL: https://delo.ua/business/chi-vrjatujut-koncesiji-ukrajinsku-transportnu-infrastrukturu-346905/

30. Залізничні вокзали можна перетворити на прибуткові активи. Залізничний інформаційний портал. URL: https://info.uz.ua/zaliznichni-vokzali-mozhna-peretvoriti-na-pributkovi-aktivi_1573737323

31. Укрзалізниця планує імплементацію кращих світових практик для підвищення операційної ефективності. URL: https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/511922/

32. Бондарева К. Жизненно необходимый: почему страны ЕС не останавливают транспорт в разгар пандемии. Европейская правда, 2020. URL: https://www.eurointegration.com.ua/rus/articles/2020/03/23/7107848/

33. Український транспорт і коронавірус: як впливає карантин на ключову галузь економіки, 2020. URL: https://www.radiosvoboda.org/a/30498066.html

34. Оперативна інформація щодо заходів, які вживаються іноземними країнами з протидії розповсюдженню COVID-19, 2020. URL: https://mfa.gov.ua/news/operativna-informaciya-shchodo-zahodiv-yaki-vzhivayutsya-inozemnimi-krayinami-z-protidiyi-rozpovsyudzhennyu-covid-19

35. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. Кабінетне дослідження. Громадська організація «Центр прикладних досліджень», Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні. Липень, 2020. URL: https://www.kas.de/documents/270026/8703904/Вплив+COVID-19+та+карантинних+обмежень+на+економіку+України.+Кабінетне+дослідження+ЦПД.+Липень+2020.pdf/b7398098-a602-524d-7f88-6189058f69d3?version=1.0&t=1597301028775

36. Січкар Д. Транспортна галузь у 2020 році. 2020. URL: https://eba.com.ua/transportna-galuz-u-2020-rotsi/

37. Довгань В. Миллиардные убытки: Укрзалізниця сильно страдает от COVID-19. Что с этим делать. Ліга. Бизнес. 2020. URL: https://biz.liga.net/ekonomika/all/opinion/chernovik-4138062

38. Степанець П. Залізничні вокзали – в оренду: чи заплатять українці за вихід до потягу. 2021. URL: https://www.unian.ua/economics/transport/zaliznichni-vokzali-v-orendu-chi-zaplatyat-ukrajinci-za-vihid-do-potyagu-novini-ukrajina-11481874.html

2.5. БІЗНЕС-СТИМУЛЯТОРИ В ЕКОНОМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ: АКТУАЛЬНІСТЬ ІНСТИТУЦІЇ ЯК ФЕНОМЕНА

Сластяникова А. І.
к.е.н., Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків
Сорокін С. А.
здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

Світова економічна активність відчуває широке і більш різке уповільнення, ніж очікувалося, при цьому інфляція перебуває вище рівнів, які спостерігалися протягом кількох десятиліть. Криза вартості життя, посилення фінансових умов у більшості регіонів, вторгнення росії в Україну та затяжна пандемія COVID-19 мають значний негативний вплив на перспективи розвитку.

Курс грошово-кредитної політики має залишатися спрямованим відновлення стабільності цін, а метою податково-бюджетної політики має бути пом'якшення тиску, що з вартістю життя, за збереження досить жорсткого курсу, відповідного курсу грошово-кредитної політики. Структурні реформи можуть надати подальшу підтримку у боротьбі з інфляцією за допомогою підвищення продуктивності та пом'якшення обмежень з боку пропозиції, а багатостороння співпраця необхідна для прискорення переходу до «зеленої» енергетики та запобігання фрагментації.

Військові дії на території нашої країни негативно впливають на функціонування та розвиток усіх господарських структур та завдають руйнівної шкоди економіці. Водночас робочі місця на українських підприємствах під час війни були особливо важливим джерелом наповнення державного бюджету та створення робочих місць. Наразі для України особливо важливо сформувати та реалізувати обґрунтовану та ефективну державну політику підтримки розвитку підприємств з метою створення сприятливих умов для організації та управління підприємствами.

Для того, щоб цю політку реалізувати, потрібно сформувати дієву ефективну систему управлінських інструментів, до яких доцільно віднести систему бізнес-стимуляторів – способів заохочення та розвитку підприємництва, малого бізнесу за допомогою створення сприятливого економічного середовища (податкові пільги), прямих державних дотацій, фінансування інноваційних проектів тощо. Необхідність застосування бізнес-стимуляторів в економіці сучасної України полягає у значущості ведення підприємницької діяльності для забезпечення виробництва товарів та послуг

для суспільства, що, в свою чергу, допомагає країні не впадати в стан економічної кризи.

Питання стимулювання бізнесу перебуває у сфері наукових досліджень ряду вітчизняних науковців, а саме: Донець О. Б. [1], Прохорової В. В. [2], Томнюк Т. Л. [3] та ін. Велика кількість досліджень підтвердила, що рівень розвитку малих підприємств багато в чому визначає рівень розвитку народного господарства. Вищі темпи економічного зростання нині спостерігаються у країнах, які надають всебічну підтримку бізнесу.

Держава бере участь у стимулюванні бізнесу завдяки прямій та непрямій підтримці. Пряма підтримка означає, що держава приймає конкретні господарські рішення: виділяє дотації малим підприємствам, що потребують допомоги, створює спеціальні державні фінансові установи для кредитування малих фірм, встановлює верхні межі для ставки відсотка по кредитам, що видаються малим підприємствам комерційними банками тощо. Непряма підтримка, у свою чергу, означає формування правової бази для ефективної діяльності приватних банків, що спеціалізуються безпосередньо на кредитування малого бізнесу. З цього випливають можливі заходи стимулювання малого та середнього бізнесу (рис. 2.9).

Розуміючи важливість ведення підприємницької діяльності для економіки, розвинуті країни різними способами сприяють його якісному розвиткові, використовуючи різноманітні бізнес-стимулятори, а саме: податкові пільги, юридичні та консультаційні послуги, освітні програми, програми кредитної підтримки (пільгові кредити, кредитні гарантії). Велика кількість країн створили відомства, діяльність яких спрямована на підтримку суб'єктів малого бізнесу.

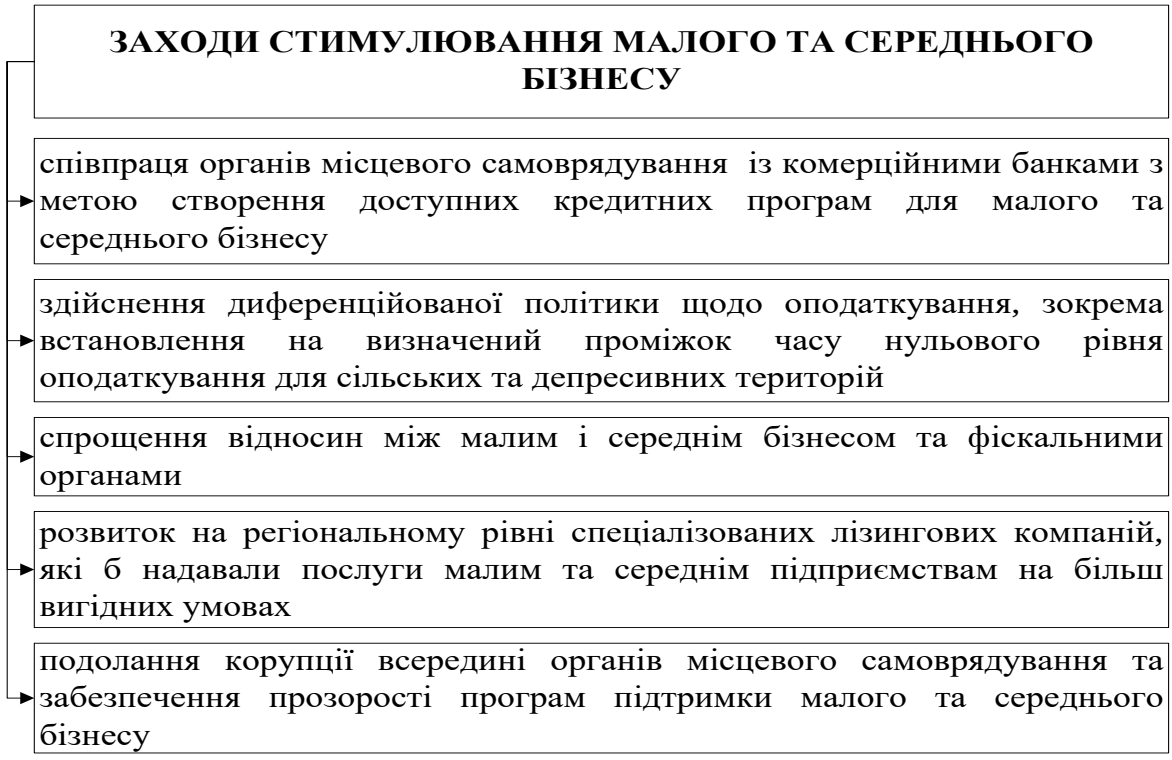


Рис. 2.9. Заходи стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу

Наприклад, в 1953 році в США було створено Адміністрацію по справах малого бізнесу (U.S. Small Business Administration – SBA). Її діяльність направлена на технічну та інформаційну підтримку, допомогу в отриманні кредитів та надання на них гарантій, сприяння в отриманні державних замовлень, безпосереднє субсидування та кредитування малого бізнесу за рахунок власного бюджету [4].

Державним органом з регулювання діяльності підприємств малого бізнесу Японії є Управління малих підприємств, що здійснює контроль за дотриманням антимонопольного законодавства, державний захист інтересів малого бізнесу Японії, обмеження контролю власників, визначення відповідальності замовників, виконавців і субпідрядників за неринкові договірні відносини [4]. Також, у Японії створена Національна фінансова корпорація, що здійснює фінансову підтримку малих підприємств. Дворівнева система гарантування кредитів – 52 префектурні недержавні асоціації гарантування кредитів та національна компанія зі страхування кредитів – знижує ризик неповернення кредиту. У разі банкрутства підприємця держава бере на себе майже весь борг. Система фінансової допомоги базується на принципі оберненої залежності між розміром підприємства та державною допомогою. Тобто найбільшу підтримку від держави отримують малий бізнес та підприємці-новачки [5].

В Італії створено національну систему фінансової підтримки малих підприємств шляхом надання субсидій і пільгових кредитів для діяльності малих підприємств в окремих галузях та діяльності консорціумів і кооперативів, що об'єднують малі підприємства [5].

В Іспанії створені товариства взаємного гарантування, що створюються за рахунок добровільних внесків підприємців, метою яких є надання гарантій банкам за своїх членів при отриманні кредитів. У разі відсутності власних коштів уряд Іспанії надає асоціаціям фінансову допомогу. Коли компанія накопичить певний капітал, вона може бути перетворена в компанію спільного фінансування, отримати кваліфікацію фінансової установи та займатися бізнесом прямого інвестування [6].

Виходячи з вищевказаного, можна зробити висновок, що основною функцією органів підтримки малого та середнього бізнесу в розвинутих країнах є навчання ведення підприємницької діяльності, інформування та допомога.

Узагальнюючи проведені дослідження, пов’язані зі стимулюванням ведення бізнесу, було виділено наступні види бізнес-стимуляторів (рис. 2.10).

На сьогоднішній день спрощення системи оподаткування є одним з найефективніших бізнес-стимуляторів, основна ціль яких – підтримка мобільності платників податків. З цією метою Верховна Рада України ухвалила податкові пільги для бізнесу в період війни, а саме [10]:

– фізичним особам і підприємствам, оборот яких складає до 10 млрд. грн. сплачувати єдиний податок з обороту в розмірі 2% за правилами, які встановлені для 3-ї групи платників податків;

– для ФОП 1-ї і 2-ї групи сплата єдиного податку є добровільною;

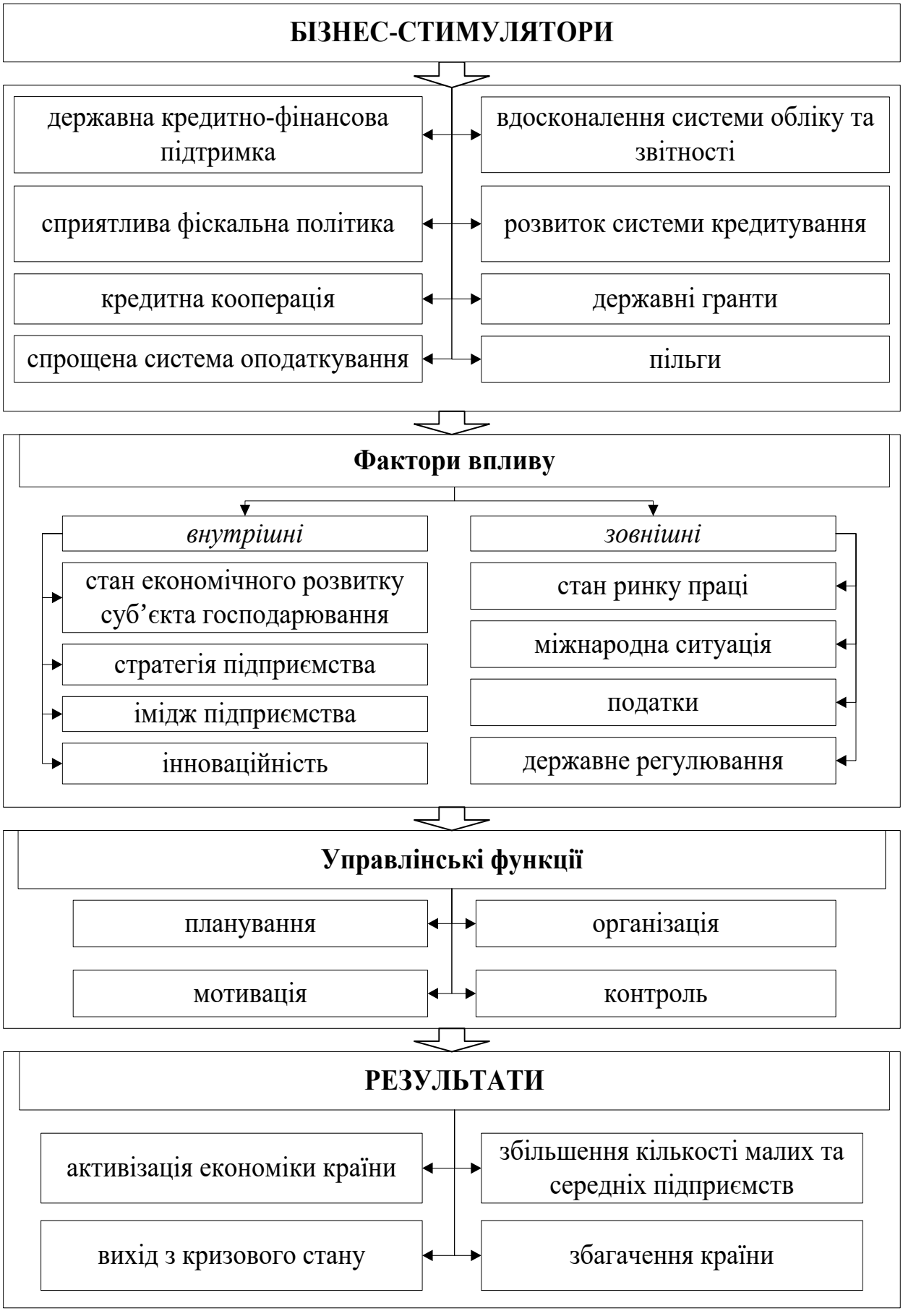


Рис. 2.10 Бізнес-стимулятори*

**складено авторами на основі джерел [7], [8], [9]*

– зниження ПДВ до 7% і звільнення від акцизу з пального (зокрема, і на його імпорт), а також відміна акцизів на нафтові продукти;

– звільнення споживачів від відповідальності перед кредитодавцем за прострочення виконання зобов'язань за договором про споживчий кредит;

– обмеження місячної винагороди держслужбовців 10-ма розмірами мінімальної заробітної плати;

– збільшення рентної плати за видобуток копалин;

– звільнення від оподаткування ПДФО допомоги постраждалим від військової агресії;

– надання прав на податкову знижку в обсязі 16% (замість наявних 4%) на пожертвування неприбутковим організаціям;

– підприємства та ФОП третьої групи звільняються від сплати ЄСВ за найманих працівників, які були призвані до лав Збройних Сил України та територіальної оборони.

Перелічені податкові пільги дозволять максимально зняти фінансове навантаження на підприємців у період воєнного стану.

Також Урядом було ухвалено державну програму [11], яка сприяє зміцненню підприємництва в умовах війни. В рамки цієї програми входить:

1) розширення експортних можливостей, що дозволить збільшити обсяги кредитування підприємств для виконання зовнішньоекономічних контрактів за страхуванням ЕКА без додаткової матеріальної застави;

2) фінансова підтримка бізнесу з боку держави.

Однією із ефективних державних програм з підтримки бізнесу в Україні під час сьогоднішніх умов виявилася Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». За час дії воєнного стану в Україні у рамках цієї програми укладено 17359 кредитних договорів на загальну суму 72,24 млрд грн (у тому числі банками державного сектору – 13089 кредитних договорів на суму 38,39 млрд грн) [12].

За статистикою у рамках державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» кредитні договори укладалися на наступні цілі: інвестиційні цілі, антикризові кредити, рефінансування попередньо отриманих кредитів, кредити для сільськогосподарських товаровиробників, на антивоєнні цілі (рис. 2.11).

Зі статистики видно, що на інвестиційні цілі була видана найменша кількість кредитів (1%) за даною програмою, адже на сьогоднішній день інвестувати у майбутнє – великий ризик.

Далі – рефінансування попередньо отриманих кредитів (6%). Зважаючи на те, що до виникнення Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» ставка по кредитам була значно вищою, це простимулювало підприємців скористатися можливістю рефінансувати свої кредити, що полегшило повернення їх до кредитних установ.

Антикризових кредитів було видано 8%, що дасть змогу суб’єктам малого та середнього бізнесу підтримувати життєдіяльність під час режиму воєнного стану та через деякий час після його закінчення.

36% кредитів за означеною програмою було видано для сільськогосподарських товаровиробників. На сьогодні сільськогосподарська

продукція є дуже важливою для населення України – зменшилася кількість імпорту товарів, зменшилися потужності для виробництва товарів всередині країни.

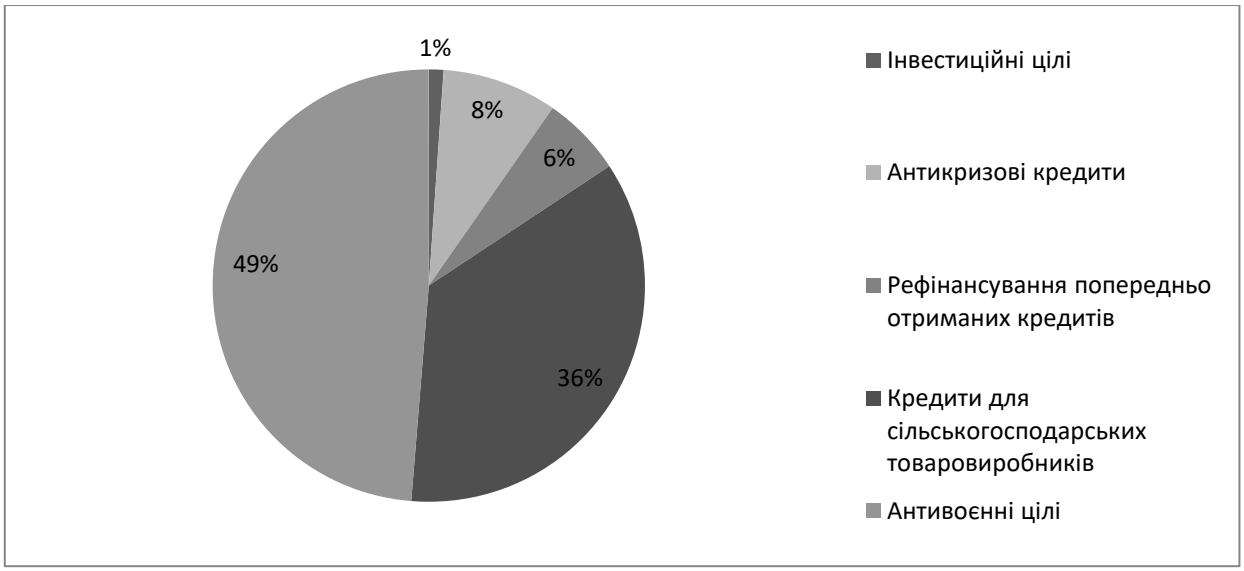


Рис. 2.11. Структура цілей кредитування у період воєнного стану Державною програмою «Доступні кредити 5-7-9%»*

**створено авторами на основі джерела [12]*

Найбільший відсоток кредитувань припадає на антивоєнні цілі (49%), бо існує чимала кількість підприємств, яка істотно постраждала від воєнних дій (зруйновані будівлі підприємств, складності пов'язані з логістикою, втрата робочого персоналу, проблеми з імпортом матеріалів, небезпечність експорту вироблених товарів).

Перспективи розвитку бізнес-стимуляторів обумовлені неоднозначністю економічної ситуації як на макро-, так і на мікрорівнях. У поєднанні з руйнівною повномасштабною війною в Україні бізнес-лідери борються з дефіцитом усього: від нафти та газу до пшениці та мікрочіпів. Це мало значний вплив як на інфляцію, так і на занепокоєння щодо рецесії.

Тиск на глобальні ланцюги поставок зменшився після свого піку наприкінці минулого року, незважаючи на додаткові руйнування, спричинені війною. Проте логістичні витрати залишаються на історично високому рівні. Із зростанням геополітичної напруженості руйнування в ланцюгах поставок може стати нормою. І оскільки вартість робочої сили зростає в менш розвинутих економіках, а зміни в методах виробництва в деяких галузях сприяють більшій місцевій присутності, фірми можуть мати менше стимулів шукати нові місця виробництва, що призводить до відступу від глобалізації. Все це може посилити інфляційний тиск у довгостроковій перспективі.

Таким чином, можна зробити висновок, що в перспективі використання бізнес-стимуляторів є актуальним для України як у режимі воєнного стану, так і у мирний час, бо мають значний вплив на активізацію економіки країни, а це, в свою чергу, дає їй змогу не занепадати, сприяє відкриттю та веденню більшій кількості малих та середніх підприємств.

Література:

1. Донець О.Б. Кредитування малого і середнього бізнесу: дис. … канд. екон. наук: спец. 08.00.08. «Гроші, фінанси і кредит»; Університет Державної фіскальної служби України, Ірпінь, 2017. 259 с.
2. Прохорова В. В. Концептуальні основи управління фінансовим розвитком машинобудівних підприємств : мотиваційно-орієнтована компонента / В. В. Прохорова, О. Ю. Антипцева // Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»: Випуск 51. – Київ : НАУ, 2015. – С. 140-149.
3. Томнюк Т. Л. Зарубіжний досвід підтримки малого бізнесу: уроки для України / Т. Л. Томнюк // Економіка і суспільство. – 2018. №16. – С. 527-533.
4. Гончарук Т. В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні / Т. В. Гончарук // Ефективна економіка. – 2017. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5772.
5. Світовий бізнес: Навч. посібник / За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: Рута, 2012. – 498 с.
6. Для бізнесу в Україні на період війни зменшать податки: проєкт погоджено податковим Комітетом. URL: https://biz.ligazakon.net/news/209950_dlya-bznesu-v-ukran-naperod-vyni-zmenshat-podatki-prokt-pogodzheno-podatkovim-komtetom.
7. Данилейчук Р.Б. Фінансові інструменти підтримки суб'єктів малого бізнесу в регіоні. Науковий вісник ІФНТУНГ. Івано-Франківськ. 2018. № 1(17). С. 62-74.
8. Чуй І.Р., О.В. Мицак Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навчальний посібник. Львів : Вид-во ЛКА, 2017. 264 с.
9. Буй Т.Г., Прімєрова О. К. Податкове стимулювання малого підприємництва в Україні. 2018. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6533.
10. Ольвінська Ю. О. Особливості державного регулювання малого підприємництва у країнах світу. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=814.
11. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні [Електронний ресурс] // Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). – Режим доступу: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-5.
12. Мінфін: За час дії воєнного стану в межах Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» видано 17 359 пільгових кредитів на 72,24 млрд грн [Електронний ресурс] // Мінфін України. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_chas_dii_voiennogo_stanu_v_mezhakh_derzhavnoi_programi_dostupni_krediti_5-7-9_vidano_17_359_pilgovikh_kreditiv_na_7224_mlrd_grn-3782.

2.6. РОЛЬ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Федорова Ю.В.

к.е.н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

Овчаренко М. В.

здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

В епоху динамічних змін, в умовах четвертої промислової революції, що супроводжується постійними динамічними змінами в інформаційному просторі, особливу роль у системі управління підприємством набувають процеси бізнес планування. Для планування діяльності будь якого

підприємства у змінному середовищі набуває важливості модель бізнес-процесів, які підприємство планує реалізувати у перспективі. Планування, як система підготовки та прийняття управлінських рішень, що визначають розвиток підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективах, відповідно є основною функцією менеджменту. Планування базується на аналізу показників господарської діяльності у часовому просторі. На особливу увагу заслуговує аналіз фінансових показників діяльності підприємства, аналіз змін у зовнішньому середовищі, оцінка конкурентів, тощо. Аналіз використання ресурсів дозволяє знаходити нові можливості та подальші перспективні напрямки інвестування. З метою підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно не лише визначати потреби у ресурсах, але й знаходити джерела отримання цих ресурсів. Сучасні механізми планування дозволяють знайти найкращі шляхи вирішення цих питань.

За умови відсутності стратегічних планів підприємство не буде мати сталого розвитку. Однак і процес планування має бути адаптований до умов та специфіки підприємства, відповідати баченню керівництва підприємства.

Процес планування має охоплювати всі періоди діяльності підприємства, як у короткостроковому, так і у довгостроковому періоді. Дуже часто механізми планування фінансово-господарської діяльності замінюється власниками бізнесу, та найчастіше розраховані на найближчу перспективу та не орієнтовані на довгострокову перспективу. Однак, необхідно пам'ятати, що вирішення різноманітних щоденних поточних рішень, не замінить систему систематизованого планування управлінської діяльності на підприємстві. Таким чином, бізнес-планування є одночасно об'єктивною оцінкою бізнесу та необхідним інструментом проєктно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку та можливостями комерційного підприємства. У сучасних ринкових умовах бізнес-план активно застосовується в різних сферах та формах підприємницької діяльності. Бізнес-план розробляють не лише з метою планування, а й для економічного та фінансового обґрунтування інвестицій (вкладень) різноманітних рішень. Бізнес-планування дозволяє виявляти безліч проблем, пов'язаних із мінливістю, нестабільністю, непередбачуваністю майбутніми ринковими ситуаціями.

Теоретичним та методологічним аспектам питання бізнес-планування діяльності підприємств було присвячено ряд праць науковців, серед яких В. Барінов, К. Барроу, М. Віноградова, В. Горбунов, А. Гречан, Р. Гріфін, О. М. Зінгер, Є. Орлова, Г. Осовська, С. Пєтухова, С. Покропивний, В. Попов, С. Соболь, В. Е. Уткін та ін. Серед українських дослідників питанням бізнес-планування приділили увагу М. Алекєєва [1], Ю., Л. Маматова [2], С. Покропивний [3], Ю. Смаковська [4], О. Телетов О. [5], Ульянченко [6], В.Чичун [7] та інші. Однак, залишаються не висвітленими питання щодо розуміння бізнес планування в сучасних умовах.

Метою даної роботи є доведення важливої ролі бізнес планування у діяльності сучасного підприємства, що існує в умовах змінного середовища. В статті розглянуто сутність та зміст термінів бізнес-план, бізнес-планування. Завданням є визначення основних цілей і завдань бізнес планування для

суб’єктів господарювання в Україні, визначення його учасників та користувачів.

Бізнес-планування в Україні за останні роки отримало значний вплив на розвиток діяльності підприємств. Не зважаючи на те, що немає єдиної форми бізнес-плану, домогтися стабільного успіху у ринковій економіці можуть лише підприємці, які вміють ефективно планувати свою діяльність, постійно акумулювати і збирати інформацію щодо нових можливостей та конкурентів. Тому основами бізнес-планування повинні володіти керівники та фахівців різних сфер господарства. Таким чином, бізнес-планування є робочим засобом в управлінні, відправним пунктом у плановій та виконавчій діяльності суб’єкта господарювання, який визначає шляхи реалізації проєкту оптимальні за часом та менш ризиковані [4]. Бізнес-планування допомагає суб’єктам господарювання визначити ефективні напрями діяльності, цільові ринки, стратегічні цілі, шляхи досягнення та напрями стратегій, асортимент затребуваних товарів та послуг, передбачити складності та загрози в реалізації бізнес-стратегії [6].

В економічному словнику Осовської Г.В. [9] бізнес-план - це старанно підготовлений документ, що розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу. Алексєєва М.М. під бізнес-планом розуміє документ, в якому відбиті основні шляхи вирішення проблеми внаслідок ретельного аналізу її для обґрунтування вигідності запропонованого проєкту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців [1, с. 24]. Лосєв В.А стверджує, що бізнес-план - це документ, в якому описується конкретна бізнес ідея та можливі шляхи її реалізації [8, с. 15]. Цікаво, що не лише не існує єдиного тлумачення цього важливого у стратегічному плануванні документу, але й українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. Бізнес план не є типовим документом для більшості українських підприємств [1, с. 115].

Під бізнес планом, відповідно до світової практики, будемо розуміти форму подання ділових пропозицій і проєктів, що містить розгорнуту інформацію про збутову, виробничу, фінансову діяльність підприємства та оцінку перспектив, умов і форм співробітництва на основі балансу власного економічного інтересу та інтересів стейкхолдерів.

Усі користувачі бізнес плану поділяються на два цільові групи. Зовнішні споживачі - це зацікавлені особи, які лише вкладають кошти і не приймають участі в управлінні, внутрішні користувачі – саме зацікавлені особи, які вкладають власні кошти у підприємство та являються його співробітниками. У табл. 2.7 наведено основні критерії бізнес-плану.

Під бізнес плануванням ми розуміємо самостійний тип планування, який безпосередньо пов'язаний з підприємницькою діяльністю (бізнесом). Якщо підприємства покращать планування, управління також покращаться.

Складення бізнес плану передбачає наступні кроки. Записуються важливі деталі успіху, на протязі декілька років, визначаються довгострокові цілі, встановлюються етапи досягнення певних цілей та виконавців Потім

складається графік перегляду довгострокових цілей. Далі відстежуються та аналізуються кількісні характеристики. Нові зміни також можуть бути внесені у зв’язку зі змінним середовищем.

Таблиця 2.7

Основні критерії бізнес-плану (БП) [4]:

Критерій	Опис
повнота	БП має містити всі необхідні розділи для найповнішого відображення бізнес ідеї, тобто містити всю інформацію, яка необхідна потенційному інвестору для прийняття позитивного інвестиційного рішення
корисність	інформація, яка міститься в БП, має бути не лише повною, але й корисною, тобто не має бути зайвої інформації, що буде заважати та переобтяжувати сприйняття бізнес ідеї
нейтральність	у БП мають бути з максимально можливою об'єктивністю відображені всі особливості, переваги та недоліки бізнес ідеї
реальність та достовірність	БП необхідно складати на підставі достовірної інформації, не допускається навмисне викривлення параметрів для підвищення привабливості бізнес ідеї
прозорість	БП необхідно складати на підставі достовірної інформації, не допускається навмисне викривлення параметрів для підвищення привабливості бізнес ідеї
гнучкість	оскільки навколишнє середовище постійно змінюється, виникає потреба у корегуванні бізнес плану, яке має відбуватися з найменшими трудовитратами
контролювання	за допомогою системи показників бізнес план дозволяє відслідковувати дотримання термінів виконання робіт, обсягів виробництва, поставок та реалізації, а також відповідність фактичних показників плановим (інструмент контролю)
зрозумілість	полягає у тому, що він має бути складений зрозумілою мовою, з використанням прийнятої термінології

Виділяють чотири типи плану діяльності у бізнесі.

Оперативне планування. Цей тип планування зазвичай описує повсякденну роботу компанії. Операційні плани часто описуються як плани одноразового використання або поточні плани. Плани одноразового використання створюються для подій і дій, що відбуваються одноразово (наприклад, одна маркетингова кампанія). Поточні плани включають політику підходу до проблем, правила для конкретних нормативних актів і процедури для покрокового процесу досягнення конкретних цілей.

Стратегічне планування. Стратегічні плани – це велика картина, довгострокове мислення, починається на найвищому рівні з визначення місії та формування бачення. Стратегічне планування включає огляд усього бізнесу на високому рівні. Це основоположна основа організації та визначатиме довгострокові рішення. Обсяг стратегічного планування може бути будь-яким: від наступних двох років до наступних 10 років. Важливими компонентами стратегічного плану є бачення, місія та цінності.

На відміну від тактичного, стратегічне планування дозволяє враховувати вплив зовнішньої середовища на сучасний та майбутній стан території,

оцінювати її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози і, як наслідок, визначати стратегію розвитку. Необхідно відзначити, що отримання позитивного ефекту від стратегічного планування стає можливим, в першу чергу, грамотно організованому процесі планування.

Стратегічне планування – це дії та рішення керівництва, спрямовані на постановку основної мети компанії та пошук шляхів її досягнення. Мета стратегічного планування – визначити бажану позицію на ринку та найбільш перспективні напрямки діяльності, які забезпечать зростання та процвітання бізнесу в умовах мінливих зовнішніх факторів. У рамках стратегічного планування прогнозують проблеми та ризики, з якими може зіткнутися компанія, заздалегідь визначають дії щодо їх вирішення та усунення. Стратегічне планування включає довгострокові (від 3 до 5 років) і середньострокові (1 рік) плани. Таке планування здійснюють власники та вищий менеджмент компанії.

Стратегічне планування може бути представлене як набір функцій менеджменту, а саме: розподіл ресурсів (у формі реорганізації підприємств); адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація; усвідомлення організаторської стратегії (так, керівництву необхідно постійно вчитися на минулому досвіді та прогнозувати майбутнє).

Стратегія – це комплексний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей. Ключові моменти стратегічного планування:

стратегія розробляється найвищим керівництвом;

стратегічний план має бути підкріплений дослідженнями та фактичними даними;

стратегічні плани мають бути гнучкими для можливості їх зміни;

планування має приносити користь та сприяти успіху компанії.

При цьому витрати на реалізацію заходів повинні бути нижчими за величину вигід від їх реалізації.

Основні стратегії організації: обмежене зростання, зростання, скорочення.

Обмежене зростання. Застосовується у зрілих галузях, при задоволенні справжнім станом компанії низький ризик.

Зростання. Проявляється у щорічному значному підвищенні показників попереднього періоду. Досягається за допомогою впровадження нових технологій, диверсифікації (розширення асортименту) товарів, захоплення нових суміжних галузей та ринків, злиття корпорацій.

Скорочення. Відповідно до цієї стратегії встановлюється рівень нижчий за досягнутий у минулому. Варіанти реалізації: ліквідація (розпродаж активів та запасів), відсікання зайвого (продаж підрозділів), скорочення та переорієнтація (скоротити частину діяльності).

Тактичне планування. В основному на тактичному рівні існує багато цілеспрямованих, конкретних і короткострокових планів, де фактично виконується робота, які підтримують стратегічні плани високого рівня. Тактичне планування підтримує стратегічне планування. Воно включає в себе тактику, яку організація планує використовувати для досягнення того, що

викладено в стратегічному плані. Часто обсяг займає менше одного року і розбиває стратегічний план на практичні частини. Тактичне планування відрізняється від оперативного планування тим, що тактичні плани ставлять конкретні запитання про те, що має статися для досягнення стратегічної мети; оперативні плани запитують, як організація загалом робитиме щось для виконання місії компанії.

Планування на випадок надзвичайних ситуацій. Плани на випадок непередбачених обставин складаються, коли трапляється щось несподіване або коли потрібно щось змінити. Бізнес-експерти іноді називають ці плани особливим типом планування. Планування на випадок непередбачених ситуацій може бути корисним в обставинах, які вимагають змін. Хоча керівники повинні передбачати зміни, коли займаються будь-яким із основних типів планування, планування на випадок непередбачених обставин є важливим у моменти, коли зміни неможливо передбачити. У міру того, як діловий світ ускладнюється, планування на випадок непередбачених ситуацій стає все більш важливим для участі та розуміння.

В практичному розумінні бізнес-планування для підприємства є методом залучення фінансово-інвестиційних ресурсів, у тому числі і від інвесторів, для яких бізнес-планування є підтвердженням цільового використання коштів та результативності проєкту. Бізнес-планування дає змогу здійснити кількісне і якісне обґрунтування оптимального управлінського рішення, систематизувати та конкретизувати відповідності цілей і результату стратегії, визначити джерела інформації та достовірність відповідно до ситуації на підприємстві. Роль бізнес-планування у розвитку діяльності підприємств зводиться до можливості концентрації усіх видів наявних та потенційних ресурсів для визначення системи поточних та майбутніх напрямів розвитку суб'єкта господарювання з метою створення інноваційної продукції та використання інноваційних технологій, задоволення потреб споживачів та отримання фінансових результатів [2]. Основні завдання бізнес-планування наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Основні завдання бізнес-планування [5]:

Основні завдання бізнес-планування
обґрунтування економічної ефективності та доцільності визначених напрямів розвитку підприємства
розрахунок очікуваного фінансового результату діяльності відповідно до визначеної стратегії
виокремлення джерела фінансової підтримки в реалізації вибраної стратегії
реорганізація підприємства
фінансова санація підприємства
реалізація проєктів та забезпечення ефективності проєкту

Отже, бізнес-планування повинно враховувати та збалансовувати цілі та вигоди внутрішніх та зовнішніх користувачів і, таким чином, включати в себе такі результати [3,7]:

1) концепцію бізнесу на основі формування системи збалансованих показників для оцінки доцільності та ефективності діяльності в загальному

виді з визначенням принципових моментів бізнесу та способів вирішення стратегічних завдань;

2) результат бізнес-планування з деталізацією інформації, особливостей структурної бізнес-одиниці, масштабу проєкту, необхідних показників та розрахунків, варіанти прийняття рішення та реалізації проєкту, врахування особливостей бізнесу;

3) бізнес-проєкт - первинна оцінка проєкту, тобто попередня підготовка бізнес-плану з визначенням стратегій реалізації проєкту, маркетингових стратегій, каналів та напрямів збуту, забезпечення ресурсного та організаційно-логістичного складників проєкту;

4) фінансово-економічну оцінку – побудова фінансової моделі з описом отриманих результатів та механізму розрахунків та етапів прийняття управлінських рішень;

5) експертну оцінку бізнес-плану для остаточного прийняття стратегічних рішень відповідно до можливостей із планом проєкту.

Ініціаторами бізнес-планування є перш за все є керівники підприємства, які визначають практичність діяльності, принципи формування команди, проводять аналіз діяльності та можливостей підприємства, визначають джерела залучення фінансових коштів, оцінюють можливість залучення фінансування на розвиток підприємства. Бізнес планування також необхідне для акціонерів підприємства, які відслідковують результати діяльності підприємства, контролюють дотримання цілей та завдань на які було витрачено кошти. Для кредиторів, що прагнуть оцінювати ліквідність підприємства, якість управлінських рішень бізнес план також є необхідним робочим інструментом. Бізнес планування допомагає також партнерам підприємства оцінити надійність та привабливість співробітництва.

Таким чином, у даному науковому дослідженні ми надали визначення бізнес-плану, бізнес-плануванню, визначили основні завдання та мету бізнес-планування. Визначено основні етапи та принципи бізнес-планування. Підкреслено, що наявність ефективного процесу бізнес-планування сприяє ефективному залученню фінансово-інвестиційних ресурсів, успішному збалансованому розвитку підприємства в умовах динамічних змін. Основним інструментом в бізнес-плануванні є бізнес-план, який дає змогу проаналізувати і оцінити процес діяльності, контролювати та коригувати рішення щодо управління підприємством. Бізнес планування надає можливість системного підходу до економічної, соціальної, інвестиційної, управлінської систем підприємств і є важливим засобом у прийнятті ефективних рішень та формуванні можливостей та конкурентних переваг сучасного підприємства.

Література:

1. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми: навч. метод. Київ: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.

2. Маматова, Л. Роль бізнес-планування в управлінні / Л. Маматова // Підприємництво і торгівля, 2021. № 30. С. 44-47. DOI: 10.36477/2522-1256-2021-30-07 (дата звернення: 02.02.2023).

3. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту. *Формування ринкової економіки в Україні.* 2009. № 19. С. 434–438.

4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. Посібник / С. Ф. Покропивний та ін., 2-ге вид., допов. Київ.: КНЕУ, 2002. 379 с.

5. Телетов О. С. Бізнес-планування : навчальний посібник. Суми: СумДУ, 2008. 213 с

6. Ульянченко О.В., Цигікал П.Ф. Управління проєктами : навчальний посібник. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. 522 с.

7. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура.* 2010. Т.21 № 18. С. 58–63.

8. Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й.С. Економічний словник: наук. Київ: Кондор, 2007. 358 с.

РОЗДІЛ 3. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. MANAGING THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL EDUCATION IN THE CONDITIONS OF MARKET TRANSFORMATION

Yelnikova G. V.
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Ukrainian engineering pedagogics academy, Kharkiv
Sukhoverkhova O.P.
an applicant of the 4th year of the third (educational and scientific) level of higher education, Ukrainian engineering pedagogics academy, Kharkiv

Today's conditions are determined by instability, which is generated by the processes of intensive reform of the socio-economic structure of society. Therefore, it is important to focus the management system of vocational education on activating the internal potential of a person and creating conditions for its natural self-organization, which will contribute to the transition of education to an open system.

Instability is characterized by a violation of the internal or external balance of the managed object with its environment. Restoring the equilibrium requires prompt adjustment of actions based on current feedback, followed by the adoption and implementation of an appropriate management decision.

The development of the market economy in our country will certainly intensify adaptation processes in all spheres of human activity, including the management of vocational education.

Insufficient methodological and scientific support for the management of adaptation processes makes it a priority to use the relevant theory of vocational education management on an adaptive basis.

Before considering the management of VET development in market conditions, let us turn to the concepts of "development" and "adaptive management".

By development, we mean the whole process of changes in the stable state of the system in space and time. It is a directed process of quantitative and qualitative changes in the structure of material objects. Development is unique and different for each system. It is impossible to specify the exact direction of development objectively, but it can be "provoked" with the help of activators that increase the likelihood of progress in the desired direction through a resonance reaction (the response of the internal structure to an external stimulus - an activator). It is the resonance that is the beginning of the awareness of one's need, the beginning of self-organization of development in this direction.

Development can also be viewed as a crisis of two foundations: formative and destructive, because development always occurs when disputes are resolved. Crisis is understood as a "decision" (Greek), it is the end or turning point in the course of a process that has the character of a struggle. The moment of crisis is the end of uncertainty [1].

In the context of conscious management, the development process requires accompanying tracking to prevent the transformation of a formative force into a destructive one.

The basis of any transformation is the universal law of structural transformation, which follows from the general theory of organization and disorganization [1].

According to this theory, changes begin with a violation of the equilibrium state of the system when external influences are applied.

After that, the partial law of the divergence of forms comes into play, revealing the nature of development. Development occurs through the emergence and intensification of differences aimed at establishing additional relationships to ensure greater stability of forms. Additional relations are characterized by their irreversibility, because the emergence of something new occurs through the destruction of something old.

Systemic divergence develops certain conditions of instability, creating the basis for the development of systemic contradictions. The next step is the growth of organizational differences between parts of the whole.

Systemic contradictions are resolved by agreeing on a goal, conjugation processes that bring parts of the whole closer together, forming a new bond. This is the process of convergence of forms, which leads to their combination and the formation of a new unity.

Thus, the process of systemic divergence has a dual essence, which consists in the development of the system to greater stability of forms through additional connections with their obligatory subsequent breakdown due to the accumulation of new contradictions.

For example, time constraints in a market economy do not allow a manager to measure and track the process of task completion. He or she is forced to delegate this to an employee who brings his or her own vision to the task, trying to partially satisfy his or her needs for self-expression, recognition, and self-realization. This is what gives rise to systemic differentiation. However, achievement of a common goal consolidates efforts and brings the system to a new state (a new result appears, in which employees partially or fully satisfy their needs, gaining new knowledge, skills and a higher level - a new personal and collective state). In this way, the phase of systemic differentiation is followed by the phase of systemic consolidation. In the process of development, these phases are constantly alternating. Stopping the alternation stops the development.

In general, the system is preserved by maintaining a dynamic equilibrium with the environment by establishing two streams of activity: an absorbing stream that passes from the environment into the system; a radiating stream that loses activity that passes to the external environment from the system.

These processes regulate the development of the system towards more stable relations. Differences are developed that increase the system's connectivity, organization, structural stability, and resilience to external influences. Additional connections are established, which are never perfect because the exchange of activities is never complete.

Organizational external influence is not the one that is geometrically directed outward, but the one that tries to overcome the system's resistance by breaking the links of activities. Managing the system prevents destructive changes or supports development and strengthens new connections.

In the system of vocational education and training, all its components are subject to development: conditions, process and result. The conditions include the following types of support:

- resource: material and technical (premises, laboratories, workshops, proper equipment, including computerization and informatization); financial (full funding for equipment upgrades, salaries, scholarships, grants for financial support, etc.), personnel (highly qualified teachers: creation of a system of continuous education for teachers and managers in the educational institution.), consumers of educational services (students);
- didactic: VET content (educational standards), organization of educational and production processes (emphasis on practical training, priority of on-the-job training), innovative teaching technologies;
- creation of an environment of educational services for continuous improvement and meeting the educational needs of students.

When upgrading the qualifications of managers, teachers and masters of industrial training, ensure a personalized (targeted) nature of the professional development process, taking into account the specifics of the educational institutions where they work.

In order to create an optimal information and learning environment for students/ trainees in vocational education and training institutions, educational portals should be developed, which should contain various educational information, data and methodological materials, electronic library catalogs, statistical databases, training and application programs, etc.

One of the important types of enrichment of the educational environment should be special courses of students' choice to meet their various educational needs. To expand the richness of the educational environment in the context of using elements of distance learning, distance special courses can be developed. To do this, it is necessary to encourage teachers to promptly develop various information and methodological materials: electronic textbooks; scientific and methodological complexes; methodological recommendations for current control and writing certification papers. The key in this direction should be the introduction of new information technologies, computer programs, modern models of management of educational institutions, etc. into the educational process; methodological and methodological: use of practice-oriented, personal, competence-based approaches; introduction of interactive methods of teaching and upbringing; computerization of educational and management processes.

The process includes theoretical and practical training of students from the standpoint of a competency-based approach oriented to the requirements of the labor market and the market of educational services. The training process should include ongoing adjustments to the content, forms, methods of teaching, etc. in accordance with the results of the analysis of these markets. For example, the analysis should

provide information on the emergence of new characteristics in the professional standards of managers and teachers of different categories of the vocational education system that are in demand in the labor market.

The analysis of the educational services market should provide information on new programs, special courses, and innovative technologies aimed at forming the characteristics of skilled workers dictated by the labor market.

The data obtained should direct the activities of the educational institution to make changes to the content, methods and technologies of training/expanding the profile of specialists in accordance with the requirements of employers and the labor market. In order to direct the educational and production processes to market requirements, marketing and monitoring studies are introduced into the activities of VET institutions.

The result includes obtaining a competitive VET graduate and the development of pedagogical staff (managers, teachers of general and special disciplines, masters of industrial training). In order to achieve a positive result, it is necessary to develop models of activity for all categories of participants in the educational and training and production processes, to monitor these models and to achieve coordination between external adjustment and reflective self-development.

This task is facilitated by the concept of transforming external requirements into internal motives, which we have developed on the basis of the idea of directed self-organization.

The main ideas of the concept of directed self-organization in educational management are as follows:

1. To recognize human development and activity as a means of this development as a priority in education.

2. Activity and development should be directed along a path that reconciles the requirements of a person, society, and the state and takes into account real circumstances.

3. To do this, combine the processes of management and self-management, ensuring directed self-organization carried out by the individual within the parameters he or she is aware of.

All of this can be expressed in the following super-idea: in order to ensure the co-evolution of man, society and the state, to create conditions for natural self-organization of man within the established limits of the agreed requirements of man, society, the state and real circumstances.

The essence of the concept of transformation of external requirements into internal motives is presented below.

If human behavior, actions and activities are based on free choice (goodwill) or coercion (in reality, these two components in different proportions constitute one whole); free choice (goodwill) is made by the person himself by making a specific decision based on internal motives, and coercion is carried out by the external influence of the system in which the person lives and acts to direct these actions to support the functioning and development of the system, then the task of managers (managers, bodies and institutions of vocational education and training) is to create appropriate.

That is, it is necessary to combine external requirements for human activity with internal motives. Then the decision made by a person will cause appropriate actions that will take into account the interests of both the person and the institution where he or she studies/works. In this case, we can also talk about social and professional adaptation, which become part of a larger process of growth and formation of the employee.

One of the successful conditions is the involvement of the person in the management of the organization, including public authorities of vocational education and training, vocational education and training institutions through various types of monitoring.

To do this, it is necessary to develop: models-requirements (benchmarks, standards) for each category of vocational education and training workers, which lay down the requirements of society and the state to their activities (stepping the professional adaptation); an evaluation apparatus that includes the specified parameters of the managed object's development, criteria for assessing these parameters and the method of evaluation (statistical, expert, etc.); create a control technology that would combine the processes of external evaluation and self-evaluation with ongoing external adjustment (by result) and self-adjustment (by result-oriented process).

At the same time, delegate the ongoing analysis and adjustment to the executors (accompanying analysis and process regulation). External evaluation and adjustment should be left to the manager (result-based management).

Thus, local management of the process is entrusted to the executives, while the overall management of the result is carried out by the manager. In this case, the natural abilities and capabilities of a person and the conditions in which he or she uses these abilities and capabilities are mutually adapted. In other words, the principle of natural correspondence in management is realized.

This leads to the fact that a person associates his or her further development with the requirements of the conditions of existence and productive activity. And the development of the organization where they work (study) and society is determined by the needs, capabilities and abilities of people living in this society and working in this organization (EI(VET), NMC VET, etc.).

Thus, directed self-organization is ensured by balancing the natural needs, abilities, and capabilities of a person and the conditions in which he or she lives and works.

The direction is provided by the person himself or herself, analyzing the conditions in which he or she finds himself or herself and making appropriate decisions.

External influence on self-organization is exercised through the creation of conditions that combine the internal needs of the individual with external requirements for it.

This approach naturally replaces command and control with corporate management, opens up opportunities for the development of each individual, for combining the motives of managers and performers, for the directed self-organization of teachers and schools.

In this way, when managing so, the manager's task is to determine the conditions that would involve a person in active self-organization. And, management by directed self-organization harmonizes the processes of centralization and decentralization in a natural way, and constantly takes into account and uses uncertainty and randomness.

The use of activity models increases the activation of the environment and adapts general requirements to local conditions through dialogic coordination of the target functions of management subjects.

All of this can create a randomness that will: either - arouse self-interest, or - provoke a crisis of competence, or - contribute to the stabilization of an already restructured system of views, or - consolidate the awareness of one's own competence. And this, in turn, will cause the appropriate motive to act in the right direction.

Thus, management is carried out through self-management and self-organization. In this case, external and internal tasks are coordinated, a middle line of behavior is developed, and the goal is achieved in the most economical way. As already mentioned, the development of a system is always connected with the development of its management subsystem. Targeted development of the vocational education and training system can be implemented through specific changes in its management subsystem, guided by the law of correlation between the management structure and the structure of the managed object.

So, the functioning and development of vocational education and training are determined by the laws. Therefore, for effective management, it is necessary to take into account human needs, recognize the priority of their development, analyze the public ideology of education, state regulatory documents on vocational education and the real conditions of its functioning. This is necessary to define a realistic goal that would coordinate the action of all these determinants. In recent decades, in economically developed countries of the West and the East, an adaptive approach to organizational management based on the theory of adaptation has become widespread.

The theory of adaptation is also called the strategy of adaptation. It is based on the fact that in the real world, any organization maneuvers in the distribution of production of goods and services between its structural units and units in the region, and also creates combinations of the most profitable courses of action, taking into account the situational factors of the external environment [4, p. 11].

Ukrainian and foreign scientists have developed theoretical foundations of adaptive management of social and pedagogical systems [2].

We consider it expedient to use these developments to model a national innovative management system for the development of vocational education.

To reveal the essence of such management on an adaptive basis, let us consider the basic concepts of the theory of adaptive management, which, as confirmed by foreign practice, is most inherent in market conditions.

These concepts are about management as the process of directing the movement (activity, process) of the managed subsystem in space and time. There is external management and self-management.

External control is the influence of other entities on the system. Self-management is carried out by means of self-influence; the main link of management is decision-making based on the assessment of the management process and result; assessment requires the creation of models of the "desired result" and models of human activity to achieve it; management is aimed at human development, for which it is necessary to increase the number of "degrees of freedom" and diversify the ways and options for choice;

- self-management is the independent direction of one's activities to achieve the goal. It is characterized by greater activity of the system than under external influence. To organize the process of self-management, conditions of choice, a set of models and specified development parameters are necessary as organization is the ordering and further improvement of a certain relationship between the components of a system (social, biological, technical) that determine its structure and optimize its connection with the external environment.

- the organization can be carried out from the outside or by the system itself, - self-organization is a self-ordering that is inherent in living organisms and social systems. At the same time, there are processes of cooperation, cooperation based on the harmonization of different points of view related to the coexistence of different systems. This is possible, as emphasized by E.N. Husynsky, A.G. Maminov, A. Ursul and G. Ruzavin, provided that the commonality of sources of origin (coherence) is recognized and, on this basis, the system adapts to changes in the environment through dialogic coordination [3; 5; 6];

- self-development is an arbitrary development. It can be conscious and spontaneous. Spontaneous development is free, natural, and occurs under the influence of chance, uncertainty, and probability.

Self-development can be seen as the result of self-organization, which is manifested in the progressive transformation of the system to preserve and maintain the mode, structure and purpose of its activities. In the context of conscious management:

- the development process requires accompanying tracking;

- dialogue is the coordination of actions of two parties without external coercion and internal conditioning;

- adaptation is the process of adaptation in order to preserve its existence;

- dialogical adaptation is the reaction of the system to inciting environmental factors by coherent coordination of actions with the stimulus;

- it is mutual adaptation that leads to an increase in the level of organization of both the system and its environment (determines the synchronization of progressive development);

- the concept of adaptive management, human needs and interests, state requirements and real circumstances.

Adaptive management is a process of mutual influence that causes mutual adaptation of the behavior of business entities on a dia(poly)logical basis, which is ensured by the joint definition of a realistic goal, followed by a combination of efforts and self-direction of actions to achieve it. It directs the subjects of activity to self-management and self-development and is characterized by content (functions),

organizational structure (direction of mutual influence and procedure for interaction of participants in the management process) and technology (sequence of stages, procedure, ways, methods and means of implementing the mechanism of mutual coordination: directed influence and simultaneous release of degrees of freedom for self-development).

Let us consider the conceptual provisions on adaptive management of the development of vocational education in a market economy, developed by us on the basis of the analysis of the above concepts [2, p. 137-141].

Education management is usually viewed from the standpoint of cybernetics as an integral system consisting of a controlling and a managed subsystem.

The controlling subsystem of vocational education traditionally includes public administration bodies (Ministry of Education and Science, regional departments of education). The managed subsystem includes vocational education institutions.

The current situation requires a revision of traditional approaches. The dominant feature of modern education management is human development. Therefore, considering education management from an anthropological perspective, we can continue the chain of management structures in a vocational school. This will be the local level of management of the educational process, which has administrative, pedagogical and student sublevels. As we can see, from the standpoint of social management, the state level is represented by two state bodies of vocational education and training, the self-management level - by the administration and teachers (teachers, masters of industrial training), and the self-regulatory level - by students.

Public management is carried out by the public, sponsors, and parents. The management system of vocational education and training should start with (or end with) the student, directing the activities of all management structures to his or her development.

Development is a process of change in the system, space and time. Changes can be constructive and destructive. Constructive changes lead to progress. Destructive ones lead to regression. Progress always prevails in natural development, because regression leads to the destruction of the system.

The basis of development is the resolution of contradictions. This naturally occurs through the convergence of different points of view through their dialogic reconciliation on the basis of coherence (unity of origin).

We distinguish three ways to reconcile multidirectional influences, which are practically levers of decentralization of vocational education management, these are the models of structural and public support, information and public support, and subordination and intermediate partnership [2, p. 135-137].

It is known that the management process requires continuous processing of information to determine the direction of development of the managed system and, if necessary, to adjust the actions that direct development to a given (desired) result.

The information that accompanies the management process according to the model of information and public support, which contains an adaptation module, creates three multidirectional flows (Fig. 3.1) [2, p. 136]. The direction of these flows

is determined by the subject of adaptation and the corresponding regulation (adaptation) of the actions of management structures.

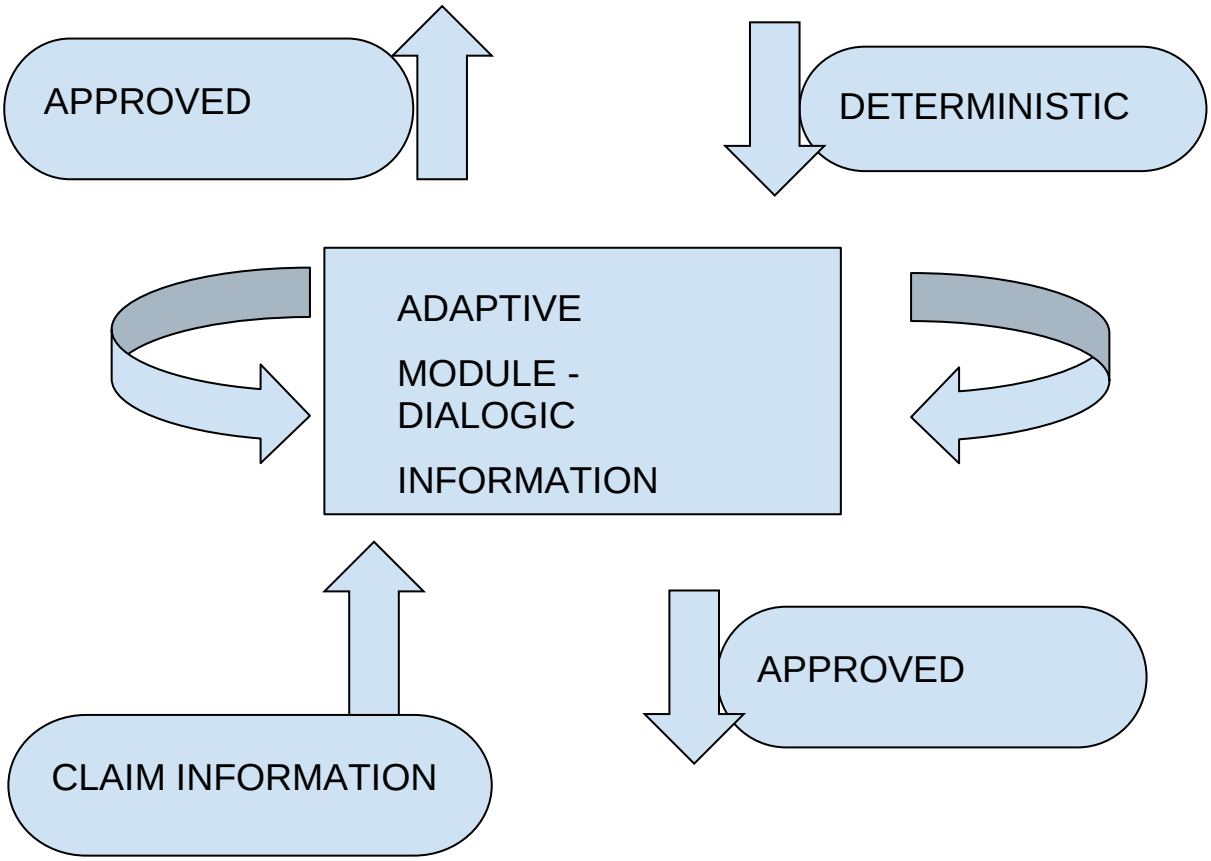


Fig. 3.1. Management model of information and public support.

We distinguish between information flows that are transmitted vertically - the subordinate chain of management structures. They can be top-down, generated by higher management structures, and bottom-up.

Flows can be ascending, directed from the bottom up and generated by lower management levels. In addition, there are flows of local (cyclic) information at each management horizon (level). This is dialogic information that is born at these levels of management as a result of processing of counter (downward + upward) and local (cyclic) information.

The result of each stage of transformation of the managed object is presented through the final information, the main task of which is to establish feedback in the management process. If the transition to a new state occurs according to the following scheme: excitation → transformation → result, then management information can be classified as follows: excitatory, transformative, and final.

In accordance with these information flows, three types of adaptation occur in the management process: downward, upward, and horizontal - counter. In this case, adaptation becomes cross-cutting and is carried out by adjusting the target functions of management structures of each level of management.

The basis of downward adaptation is deterministic information that directs the action of management structures to implement the state policy in the field of

education. The reason for the upward adaptation is the reporting information, which can be differentiated into diagnostic and claim information. Diagnostic information is produced in the management cycle of each level, and claim information is obtained as a result of questionnaires, sociological surveys, conversations with executives, etc. This type of adaptation is aimed at taking into account the basic and prospective needs of the levels of the management system that are located below. Horizontal adaptation is based on dialogic information. The result of this adaptation is the development of a realistic goal by the management structures of directly related levels of management together with the executors and cooperation of their actions to achieve this goal. Such an understanding of adaptation transforms development from an impulsive to a gradual, natural process.

Dialogic alignment is initiated by an external stimulus - an activator (the needs of society, the state, the requirements of employers, the labor market, the organization where a person works or studies, etc.) If the stimuli cause the system to resonate (response of the internal structure: requirements that meet the needs of the person), then the external goal is realized and accepted as one's own or mutual adaptation of goals based on substantive unity.

Human development is the main object of management in education, including vocational education. This development is carried out on the basis of human educational activity. If human activity is directed to natural development, it will be rational and more effective. The direction is realized through a person's awareness of vital goals.

If the goals are set by the person himself and he organizes the activities to achieve them, he consciously manages the movement (progress in life). This is self-management, which is always aimed at natural development.

The goals of a person do not always correspond to the goals of society and the state, but can only be realized in coordination with them.

The goals of society and the state also do not always correspond to the goals of an individual, but can be realized only through his or her activities.

It is possible to involve a person in fulfilling goals external to him or her by setting certain requirements and at the same time creating conditions for his or her natural development. This leads to the alignment of external and internal goals. If this alignment occurs without external coercion and internal conditioning on the basis of coherent convergence of unequal requirements, then dialogic adaptation takes place. Management based on dialogic adaptation will be adaptive.

The main task of adaptive management is to direct the development of the managed system in the desired direction in conditions of instability. In these conditions, the goals and objectives of business entities change more often than usual, which requires their prompt coordination on a natural basis. Adaptive management, like any other, requires the development of models (standards) of activity that meet the goal. As the goal and objectives change, so do the models.

To answer the question: "What state of the system should be achieved?", it is necessary to provide the models with a measurement apparatus. An example of this is the factor-criterion models of the activities of management entities. Qualimetrics ("quali" - quality, "metrio" - measure) is the best measurement apparatus. The model

should include the main factors that affect the activities of a particular entity, the substantive criteria for its activities that correspond to each factor. In addition, using the Delphi method, the weighting coefficients of each factor and each criterion are calculated. By comparing the criteria of the model and the actual activities of the management entity, the coefficient of criteria manifestation is determined. This coefficient should be within one and correspond to the values: 0; 0.25; 0.5; 0.75; 1.0 (although intermediate values are allowed). The weight of the criteria will show the priorities of a person, organization, institution, or state (depending on who determined these indicators). By changing priorities, development can be directed in the direction of any factor or criterion.

If the weights of factors on the first level of the model are changed by a superior structure, then all hierarchically located structures are adjusted by setting the weights of criteria on the second level of the model. There is a downward cross-cutting adaptation. It is inherent in rigid centralized management, in which executives adapt to the orders of managers.

If the factors and criteria are weighted locally, and the higher-level structures set the overall priorities of the region (city, oblast) by calculating the weighted average, then upward adaptation occurs. Managers take into account the priorities of the executor as much as possible. This is inherent in the most decentralized management, which ensures the self-development of managed systems.

If the development of models and the establishment of the importance of factors and criteria of activity is carried out jointly at each level of vocational education management, then there is a dialogical adaptation that combines (connects) top-down and bottom-up adaptation processes in different proportions. This characterizes democratic management that takes into account both the needs of the managed system and the requirements of employers, society, and the state.

Educational monitoring - vector tracking of the process - can be used to direct activities in the right direction. Observations can be conducted by process (internal monitoring). As a rule, internal monitoring is entrusted to performers, and external monitoring is entrusted to managers. By establishing the dynamics of changes, the vector of development is determined, and, if necessary, current or prospective regulation of the process is carried out. By developing models of activity of learners (pupils, students, trainees, etc.), teachers (teachers, masters of industrial training, administration at the level of VET), it is possible to carry out student, pedagogical or administrative monitoring and to direct the development of pupils, teachers, masters of industrial training, administration, VET and vocational education in general in the desired direction.

Such management of vocational education will direct its development to the requirements of the present, decentralization, and make it democratic and based on humanistic principles.

References:

1. Bogdanov A.A. Tectology. General organizational science: Books 1 and 2. - M: 1913-1929. - 655 p.

2 Yelnikova G.V. Theoretical and conceptual approaches to the management of vocational education in the conditions of decentralization. Decentralization of management of vocational

education: monograph / edited by V.I. Svystun, D.D. Aistrakhanov, G.V. Yelnikova and others. K.: Pedahohichna Dumka, 2012. 356 c.

3. Kulchytskyi S.P. Fundamentals of organization of information activity in the field of management: Study guide. - K.: MAUP, 2002. -224 c.

4. Novak V. O. Fundamentals of management theory: a textbook. K.: NAU, 2001. 236 c.

5. Postil S. D., Kozak N. S. Integrative system approach in the educational process. Physical and mathematical education. 2017. Issue 1. pp. 84-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/fmo_2017_1_19.

6. Rudenko M.V., Kryvoruchko V.O. Knowledge management as a competitive advantage of the enterprise. Economy and state № 4/2016. C. 74-78.

3.2. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ

Васильєва М.О.
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків
Компанієць О.О.
здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

У сучасних умовах глобалізації світової економіки, різкого посилення конкуренції, змінилося ставлення до головної продуктивної сили суспільства – людини. Успішна, конкурентоспроможна діяльність підприємства не можлива без стратегічного та цілісного підходу до управління найбільш цінними активами організації та, насамперед, людським капіталом. Крім того, як показують дослідження останніх років, найефективніші інвестиції - вкладення в працівника. Отже, необхідна високоефективна комплексна система організації праці та виробництва, яка має на увазі не тільки раціональне використання обмежених економічних ресурсів, а й розвиток виробничого та трудового капіталу. Сьогодні на більшості підприємств система управління персоналом зазнає суттєвих змін, як на етапі формування кадрового потенціалу, і на етапі його використання. Сучасна система управління кадрами в умовах ринкової економіки представляє можливості розробки нової, більш гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств, що призводить до радикальних змін у системі управління кадрами. Таким чином, у перспективі актуальним стає завдання управління кадровим потенціалом шляхом впровадження досконалих технологічних процедур, що включають оцінки персоналу та розвитку інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінські рішення.

Розгляду питань управління трудовими ресурсами присвячені роботи таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як Мескона М.Х., Альберта М., Хедуорі Ф., Маслоу JL, Герцберга Ф., Г. К. Беккера, К. Маркса, Ф. К. Мохера, С. Г. Струміліна, А.А. Томпсона, В.Г. Щокіна, Тейлора Ф. У., Дятлова В.А., Єрмошкіна Н. Н, Кокорєва В.П., Маслова В.І., Сербіновського Б.Ю.,

Травіна В.В., Шекшні С.В., Теплова В.І., Снітко Л.Т., Клименко О.І.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених питанням управління кадрами, проблематика формування, розвитку та використання кадрового потенціалу не знайшла достатньо глибокого відображення у науковій літературі. Єдиного підходу до визначення змісту поняття «кадровий потенціал» серед вчених немає. Важливі сторони проблеми кадрового забезпечення підприємства досліджувалися у наукових працях українських та зарубіжних науковців, таких як Бугуцьким О.О., Довбенко В.І., Зінов'єв Ф.В., Мельник В.М., Малик Н.І., Саблук П. Т., Щокін Г.В. Серед зарубіжних дослідників, які також досліджували принципи формування кадрового потенціалу Грем Мартін та Сьюзан Хетрік.

Так, наприклад Гримак О. Я. стверджує, що кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій [2].

Дашко І. М. у свою чергу визначає кадровий потенціал, як вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, для отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту [4].

На думку Гриньової В. М. кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики [3].

Кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями [4].

Тобто, кадровий потенціал – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства, а також сукупність його потенційних здібностей і ресурсних можливостей при створенні для цього належних технічних і організаційних умов.

Метою написання статті є аналіз теоретико-методологічних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо покращення процесів формування та розвитку кадрового потенціалу, визначення ролі та місця кадрового потенціалу підприємства у формуванні стратегії його розвитку, оцінка впливу характеристик, принципів та напрямків формування кадрового потенціалу підприємства на ефективність його діяльності та конкурентоспроможності.

Сутність раціонального використання кадрів підприємства, полягає у більш повному виявленні та реалізації здібностей кожного працівника підприємства, посилення творчого та змістовного характеру праці, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників з урахуванням його всебічного

стимулювання та відповідної оцінки вкладу кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Організація оптимальної системи управління кадровим потенціалом є особливо важливою в ході антикризового управління, коли персонал є найбільш доступним ресурсом підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Дотепер ряд параметрів зовнішнього економічного середовища, в якому функціонують підприємства, характеризується кризовими проявами, що визначає актуальність т. зв. антикризового управління персоналом.

З ускладненням середовища діяльності підприємств можливість досягти успіху на галузевому ринку безпосередньо залежить від того, наскільки керівництву компанії вдасться підняти методи своєї роботи на якісно новий рівень. Сьогодні організації змушені працювати гнучко, створюючи нові системи стосунків як з партнерами по бізнесу, так і зі своїми співробітниками, виробляти адекватні змін, що відбуваються, стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу, переглядаючи пріоритети в інноваційному розвитку організації загалом.

Стратегія інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації не лише будується на підготовці кадрового потенціалу, але й залежить від наявних кадрових ресурсів та резервів, а також від стану інвестиційної активності співробітників. Крім того, доводиться вносити суттєві поправки у зв'язку із жорсткими фінансовими обмеженнями.

На практиці процеси формування та використання кадрового потенціалу тісно взаємопов'язані між собою. Формування кадрового потенціалу суспільства загалом означає підготовку незайнятого населення до трудової діяльності, залучення до матеріального та духовного виробництво всього працездатного населення. Загалом формування є створення реального потенціалу живої праці, знань і навичок, що охоплює все суспільство та кожного індивіда. Використання кадрового потенціалу є реалізацією трудових та кваліфікаційних здібностей та навичок працівника, трудового колективу та суспільства загалом.

На формування та використання кадрового потенціалу впливає ціла система зовнішніх і внутрішніх (стосовно самого підприємства) факторів (рис. 3.2). Фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства – це зовнішні та внутрішні умови середовища, яких здійснюються процеси формування та використання кадрового потенціалу.

Під зовнішніми факторами розуміються умови, які підприємство не може змінити, але має враховувати при формуванні та використанні власних кадрів. Внутрішні ж фактори становлять умови, які значною ступеня піддаються керуючому впливу із боку підприємства. У разі початку ринку сутність раціонального використання кадрів підприємства, полягає у більш повному виявленні та реалізації здібностей кожного працівника підприємства, посилення творчого та змістовного характеру праці, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників з урахуванням його всебічного стимулювання та відповідної оцінки вкладу кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства

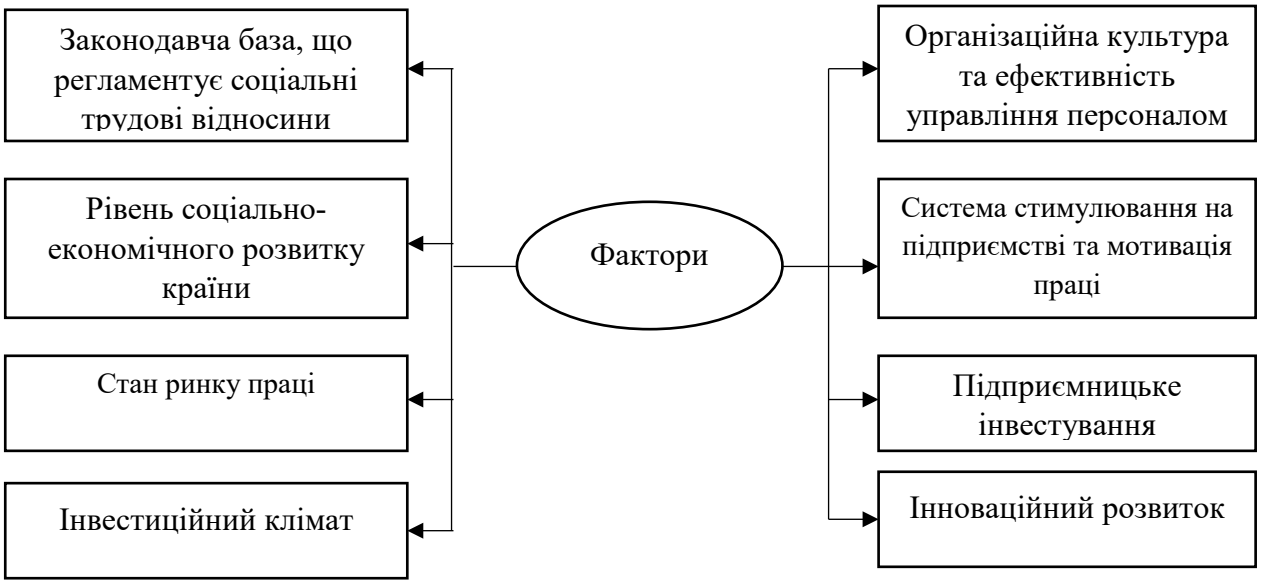


Рис. 3.2. Фактори, які впливають на кадровий потенціал

Навіть якщо підприємство має досконалу матеріально-технічну базу виробництва, має в своєму розпорядженні новітню технікою та технологією, виробничий процес не може здійснюватися нормально у разі нераціонального використання кваліфікаційних та інших здібностей працівників.

Використання кадрового потенціалу розглядається вітчизняними авторами, як у кількісному відношенні, і у якісному. З кількісною точки зору наявність кадрів по кожному структурному підрозділу та підприємству в цілому визначається виходячи з обсягів виробничих будівель і потенційних можливостей, які мають кадри, а з якісним - ступенем відповідності професійно-кваліфікаційного рівня працівників складності виконуваних робіт. Нова система управління кадровим потенціалом повинна повною мірою враховувати всі зміни в технології та організації виробництва, у змісті праці, а також забезпечувати ротацію персоналу не тільки всередині підприємства, а й за необхідності за його межами. Приведення в дію наявних організаційних резервів у використанні кадрового потенціалу висуває першому плані завдання створення потужної системи мотивів і стимулів, які спонукають всіх працівників повністю розкривати свої можливості, плідно працювати, найефективніше використовувати все виробничі ресурси. Розвиток можливості плідно працювати передбачає як наявність стимулів, а й високого рівня професійної кваліфікації кадрів всіх категорій.

Персонал підприємства, а саме його якісні характеристики сьогодні Більшістю фахівців розглядаються як основний актив компанії. Однією з основних форм розвитку активів персоналу є його навчання. Навчання персоналу – це цілеспрямований, планомірний, динамічний процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками та способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, спеціалістів, керівників. Серед основних методів оцінки людських активів сьогодні розглядаються [10]:

– моніторинг інтелектуального капіталу за допомогою індексів: зміна

індексів з часом відображає зміну у стані активів;

– оцінка якості активів за допомогою SWOT-аналізу;

– зіставлення отриманої картини із стратегічними цілями розвитку компанії;

– проведення якісного аудиту людських активів, відстеження їх тимчасової динаміки;

– використання інформаційно-аналітичних систем (наприклад, Oracle Application) для отримання зведеного аналізу. Наприклад, підрахунок упущеного прибутку від догляду фахівців тощо;

– розробка спеціальних методів оцінки людських активів шляхом трансформації вже відомих методів, які застосовуються для оцінки інших видів активів.

При цьому варто враховувати, що вартість людських активів не дорівнює сумі вартості знань та здібностей кожного окремого співробітника. За командної роботі та ефективному управлінні з'являється синергія, що істотно збільшує ефективність індивідуальних рішень. Як її оцінити? Це ще один із важливих проблемних аспектів формування кадрового потенціалу підприємств.

Формування кадрового потенціалу – це важлива функція роботи будь-якої установи, організації, підприємства. Від своєчасного та повного вирішення соціально-економічних та організаційних завдань багато в чому залежить ефективність функціонування підприємства.

Від того, як організовано процес управління кадровим потенціалом, залежить успішність як діяльності кожного працівника, а й у цілому ефективність діяльності підприємства. Таким чином, найважливішим завданням управління кадровим потенціалом стає формування та розвиток його персоналу. Це завдання включає у собі:

– раціональний розподіл посадових обов'язків;

– професійне та посадове просування працівників з урахуванням результатів оцінки їхньої діяльності та індивідуальних особливостей;

– регулярне підвищення кваліфікації спеціалістів;

– створення інших умов, що мотивують працівників до більш ефективного праці;

– планування кар'єри.

Елементами кадрового потенціалу підприємства є:

– кількісні показники (склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах). До кількісних показників кадрового потенціалу також відносять кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування в нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника в роботі);

– якісні характеристики персоналу (стан здоров’я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід,

компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності);

– наявні та потенційні можливості працівників;

– наявність якісної системи управління персоналом – кадрової політики [1-6].

Розвиток кадрового потенціалу підприємства визначають принципи системи управління кадровим потенціалом, які наведені у табл. 3.1 [3, 9].

Таблиця 3.1

Принципи системи управління кадровим потенціалом

№ з/п	Назва	Властивості	Характеристика
1	Загальні принципи	Системність	базується на сприйнятті кадрового потенціалу як цілісної, взаємопов'язаної динамічної системи, що охоплює всі категорії працівників, спрямована на формування та ефективне використання людського потенціалу підприємства
		Рівність можливостей	використовують принцип при доборі та розстановці кадрів
		Повага до людини	визначає спосіб мислення керівництва, за якого потреби та інтереси працюючих на підприємстві є першочерговими серед пріоритетів організації
		Командна єдність	весь персонал має рівні умови, присутня колективна відповідальність за результати спільної діяльності, одночасно співробітники зберігають свою самостійність та самобутність
		Правовий та соціальний захист	визначається чітким дотриманням законів, правових актів, норм адміністративного, кримінального, цивільного, трудового та господарського права
2	Оптимізаційні принципи	Орієнтація на професійне ядро кадрового потенціалу	Сукупні здібності працівників необхідні забезпечення підприємству стратегічних переваг над конкурентами. Забезпечують належну якість усієї продукції, що випускається підприємством, створюють умови для розробки нових видів продукції
3	Принцип комплементарності управлінських ролей	Принципи, що характеризують вимоги до формування кадрового потенціалу	усунення структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії виведення підприємства з кризової ситуації
		Принципи, що визначають напрями розвитку потенціалу кадрового персоналу	створення привабливого іміджу підприємства
4	Принцип формування унікального кадрового потенціалу	Підвищує конкурентоспроможність підприємства	Розвиток інтелектуального та інформаційного потенціалу працюючих, персонал набуває практичного досвіду, створюються умови для створення унікального поєднання професійних здібностей з високою конкурентоспроможністю колективу підприємства в цілому

До групи загальних принципів формування та розвитку кадрового потенціалу відноситься: системність, рівність можливостей, повага до людини, командна єдність, правовий та соціальний захист.

Сукупні здібності працівників необхідні для забезпечення підприємству стратегічних переваг над конкурентами. Ці переваги реалізуються у своєчасному впровадженні автоматизації, модернізації технологічного процесу підприємства при підвищенні якості продукції та послуг [9]. Висококваліфіковані працівники, як ядро кадрового потенціалу відіграють важливу роль у реалізації стратегічних планів підприємства. Вони є довгостроковою основою для розробки та ухвалення гнучких, стратегічно важливих рішень: раціоналізація та реорганізація організаційної структури підприємства, створення спільних підприємств, диверсифікація продукції. Зокрема, наявність високопрофесійних співробітників забезпечує виживання підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Принцип компліментарності управлінських ролей – формується система управління кадровим потенціалом на підприємстві, це взаємодія професійної та політичної складових кадрового складу підприємства: керівників, організаторів та адміністраторів [7].

Принцип формування унікального кадрового потенціалу – підвищує конкурентоспроможність підприємства [7]. У будь-якій сфері діяльності високий інтелектуальний рівень підприємства приваблює талановитих людей. Від масштабу інвестицій у кадровий склад підприємства залежить розвиток інтелектуального та інформаційного потенціалу працюючих, персонал набуває практичного досвіду, створюються умови для створення унікального поєднання професійних здібностей з високою конкурентоспроможністю колективу підприємства в цілому.

Принципи розвитку кадрового потенціалу дають можливість з огляду на стратегічні аспекти управління підприємством розробити модель формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві.

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності. Конкурентоспроможні позиції у діловому економічному світі залежать від розвитку кадрового потенціалу підприємства, працівники якого мають постійно підвищувати свій професійний рівень за рахунок поновлення знань, умінь, навичок. Важливими резервами підвищення ефективності формування та використання кадрового потенціалу підприємства є скорочення втрат робочого часу та забезпечення його раціонального використання, удосконалення режимів праці та відпочинку; зростання продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства; покращення системи перепідготовки кадрів. Відповідно до виявлених резервів формуються напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства відповідно до обраної стратегії.

У перспективі актуальним стає завдання управління кадровим потенціалом шляхом впровадження досконалих технологічних процедур, що включають оцінку персоналу та розвитку інформаційної бази для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень. З ускладненням середовища діяльності підприємств можливість досягти успіху на галузевому ринку безпосередньо залежить від того, наскільки керівництву компанії вдасться підняти методи своєї роботи на якісно новий рівень.

Сьогодні організації змушені працювати гнучко, створюючи нові системи стосунків як з партнерами по бізнесу, так і зі своїми співробітниками, виробляти адекватні змін, що відбуваються, стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу, переглядаючи пріоритети в інноваційному розвитку організації загалом. Стратегія інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації не лише будується на підготовці кадрового потенціалу, але й залежить від наявних кадрових ресурсів та резервів, а також від стану інвестиційної активності співробітників. Крім того, доводиться вносити суттєві поправки у зв'язку із жорсткими фінансовими обмеженнями.

Таким чином, у сучасних економічних умовах розвиток кадрового потенціалу підприємства необхідно розглядати серед пріоритетних сфер функціонування виробництва. На процес розробки та реалізації стратегії безпосередньо впливають якісні характеристики персоналу, а допущені помилки можуть призвести до втрати капіталовкладень. Тому механізм управління кадровим потенціалом має бути адаптований до змін у структурі підприємств, організації виробничої взаємодії персоналу, змісту праці та забезпечувати формування професійних компетенцій та ротацію кадрів не лише всередині окремих підрозділів прелприємства, а й між ними. Світовий та вітчизняний досвід наочно демонструють той факт, що саме людські ресурси або іншими словами кадровий потенціал корпорації є тим ключовим елементом системи управління, впливаючи на який можна підняти на якісно новий рівень розвитку будь-яке підприємство, регіон та економіку в цілому.

Література:

1. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики.* № 3. 2014. С. 4 – 14.
2. Гримак О. Я., Бурда І. Я. Кадровий потенціал − запорука кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького. Серія : Економічні науки*. 2016. Т. 18, № 2. С. 41-47.
3. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія .Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
4. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава.* 2017. № 1. С. 65–68.
5. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу : культурологічний аспект : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 284 с.
6. Козловський С. В., Козловський В. О., Козловський А. В. Управлінський потенціал як провідна складова стратегічного економічного потенціалу мікроекономічної системи (підприємства). *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 4–9.
7. Якуба М. М., Павлюк У. В. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України* . 2009. №7. С.302-305.
8. Морушко О. Кадровий менеджмент. Навч. посібник. Львів.: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 176 с.

9. Оксентюк А., Оксентюк Б., Оксентюк Р. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2012. №1(34). С. 66-72

10. Шульженко І. В., Помаз О. М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2016. № 1. С. 23–28.

3.3. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА КУЛЬТУРА У КОНТЕКСТІ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ

Захарчин Г. М.

д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Джерелом соціально-економічного поступу в сучасних реаліях розгортання трансформаційних процесів є активізація інтелектуально-людського потенціалу та створення інституційного середовища, сприятливого для його ефективного примноження. Цілком логічно, що досягнення стійкого розвитку соціально-орієнтовної економіки лежить у координатах інтеграції концепції інтелектуалізації та культурологічних чинників, оскільки культура є першоосновою існування соціо - економічного буття. У зв'язку з цим, стратегічно важливого значення набуває поєднання економічного й інтелектуально-культурного чинників розвитку національної економіки. Отож, сьогодні постає можливість виокремити інтелектуальну культуру, з поміж інших складових культурно-інтелектуального простору і це завдання набуває особливої ваги як для теоретиків, так і практиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що наукові дискусії розгортаються у багатьох площинах, серед яких можна укрупнено виділити такі основні групи: публікації, які сфокусовані на інтелектуалізацію управління; публікації, у яких дослідники у системі інтелектуалізації управління більшу увагу приділяють інтелектуальному та людському капіталу; наукові розвідки, присвячені інтелектуальній культурі, яка дотична до інтелектуального та людського капіталу. Питання інтелектуалізації управління стійким розвитком соціально-економічної системи в умовах глобалізації висвітлюють Гриценко В.І., Бажан Л.І. зазначаючи, що «посилення процесів глобалізації та структурної перебудови світової економічної системи визначають ключові фактори подальшого розвитку національного економіки. Якісні зміни в питаннях управління економічною системою є актуальними та необхідними, що обумовлюється необхідністю швидкого реагування в умовах зростаючої невизначеності на різноманітні зовнішні виклики» [2; с.6]. Одночасно автори звертають увагу на глибинну сутність поняття »стійкість економічної системи», під якою розуміють «здатність економічної системи зберігати деякі її властивості по відношенню до збурення або невизначеності деяких параметрів самої системи або зовнішнього середовища. Стійкість у взаємозв'язку з іншими первинними якостями системи, а саме з надійністю, управлінням,

самоорганізацією, забезпечує її живучість, тобто відносно тривалий період існування системи, протягом якого вона виконує основні властиві їй функції, прагнучи до досягнення поставлених цілей, а також сприяє її ефективності [2;,с.21]. Синергетичний вплив інтелектуалізації та інноваційності на забезпечення конкурентоспроможності стійкого розвитку вітчизняної економіки в умовах глобалізації відмічають також інші науковці. Зокрема, Колот А.М., Герасименко О.О. зазначають, що «слушним є твердження, що ланцюг нового глобального феномену, який визначатиме соціально-економічний прогрес в сучасних умовах та майбутньому, є таким: знання та інші ресурси інтелектуального, інноваційного характеру – людина – нова економіка – конкурентні переваги – стійкий розвиток» [7; с.12]. У цій статті науковці виділяють інтелектуалоносія - людину, без участі якої процес інтелектуалізації управління не можливий, і, власне, у цьому процесі проявляється інтелектуальна культура. Вплив інтелектуалізації управління на забезпечення конкурентних переваг підприємств висвітлює стаття Ситника Й.С. [11], а взаємозв'язок інтелектуалізації HR - менеджменту із людським капіталом охарактеризовано у статті Попова Д.В. [9]. У рамках другої групи публікацій заслуговують на увагу наукові дослідження, в яких пропонуються авторські дефініції інтелектуального та людського капіталу [14;15]. Зокрема, К. Вінг зазначає, що інтелектуальний капітал «формується синтезуванням активів, що з'явилися в результаті інтелектуальної діяльності, яка починалася з набуття нових знань (або навчання підприємства через інтенцію (винахід) до створення цінних і унікальних взаємозв'язків з іншими» [15;с.399]. Окремої уваги заслуговують дослідження, які виходять за межі інтерпретації категоріального-термінологічного апарату і акцентують на ролі людського та інтелектуального капіталу в економіці знань, забезпеченні інноваційного розвитку економіки [1;5;13], і на важливості формування рину інтелектуальної власності в умовах інформаційної економіки [6]. Проблематиці культурологічного фактора у системі соціально-орієнтованої економіки присвячені публікації науковців [3;4;8;10;12;13], які у своїх дослідженнях пропонують розгляд проблеми під різними ракурсами. Драган О. І. досліджує безпосередньо інтелектуальну культуру через призму інноваційної культури та інноваційного розвитку організації [3]. Тамбовська К.В., пропонує авторське бачення сутності поняття «інтелектуальна культура», підкреслює, що «інтелектуальна культура представляє собою генерування суб'єктивно нової інформації на основі певних даних; адаптація індивіда до зміни зовнішніх умов; зміна поведінки на основі аналізу ситуації; розв'язання проблем, шляхом створення стратегії; відображення об'єктивної картини оточуючого « [12; с.167]. Прохорова В.В., Мушникова С.А. надають особливого значення культурологічному чиннику у контексті забезпечення безпеки розвитку в умовах людиноцентричної економіки. Автори з поміж видів корпоративної культури виділяють культуру комунікаціювання, наголошуючи, що «в умовах людиноцентричної економіки вирішення соціально-економічних проблем сучасного суспільства потребує перегляду основних спрямувань культури комунікаціювання як основи інтелектуалізації управлінського процесу в

управлінні безпекою розвитку підприємства»[10; с.143]. Доволі широко культурологічний фактор представлено у монографії «Культурний інтелект» за наук. ред. А. К. Солодкої [8], в якій глибоко висвітлюються питання теоретико-методологічного характеру, наголошується на багатофакторній конструкції культурного інтелекту та відмічається його роль у досягненні успіху в глобальному лідерстві. Напрацювання дослідників є суттєвими, однак, що стосується інтелектуальної культури, то багато питань теоретичного, концептуального й методологічного характеру потребують ґрунтовніших досліджень і категоріальних узагальнень.

Мета дослідження полягає у висвітлення суті, функцій, принципів та ролі інтелектуальної культури у системі інтелектуалізації управління стійким розвитком соціально-орієнтованої економіки.

У сучасному економічному просторі поєднується інтелектуалізація праці, суцільна інформатизація суспільства, віртуалізація соціально-економічних процесів, спричинених викликами й тенденціями глобального і локального характеру, що, своєю чергою, вимагає модернізації управлінських механізмів.

Реакцією на тенденції й виклики сьогодення є пошук нових ідей, не тільки теоретично сформованих, але й втілених у практичну діяльність, тому, враховуючи стрімке поширення і масштабування сучасних викликів **у** всіх сферах соціально-економічного життя**,** актуалізовується проблематика використання інтелектуальної культури для забезпечення стійкого розвитку соціально-орієнтованої економіки і збагачення інтелектуального потенціалу України.

Зважаючи на важливість зазначеної проблематики, видається доцільним висвітлювати матеріал у двох площинах: по-перше, через зріз інтелектуалізації управління як об’єктивної необхідності сьогодення, що зумовила появу інтелектуальної культури і підняла її ціннісну роль у цьому процесі саме на цьому історичному часовому проміжку; по-друге, через розкриття сутнісно-змістової характеристики феномену інтелектуальної культури не тільки як наслідку інтелектуалізації управління, але й як його енергетичного джерела.

Інтелектуалізація управління є закономірним процесом, породженим стрімкою інформатизацією суспільства, загостренням конкуренції в глобальному масштабі, розбудовою економіки знань, появою нових світоглядних і людино орієнтованих парадигм, зародження паростків нового світу праці та інших чинників і радикальних викликів. Інтелектуалізація управління, як відповідь на виклик технологічних змін, що спричинили зростання ролі інтелектуальної праці, тісно корелює із інтелектуалізацією персоналу та появою інтелектуальних організацій. Концептуально інтелектуалізацію розглядають у єдності із інтелектуальним потенціалом, інтелектуальним капіталом, інтелектуальним розвитком персоналу, інтелектуалізацією інституційного середовища. З цієї причини зростає роль інтелектуального й людського капіталу у процесах модернізації технологій і механізмів управління, про що авторитетно доводять науковці - «ключовим пріоритетом інтелектуалізації управління є максимізація використання

людського капіталу і сформованого на його основі інтелектуального капіталу підприємств, що уможливлює якісну трансформацію процесу управління через творення нового управлінського інструментарію, розвиток інноваційного методологічного забезпечення управління [11; с.332]. Використання інтелектуально - знаннєвих механізмів в управлінських процесах є свідченням якісних змін, які відкривають широкі перспективи й можливості для приросту інтелектуального капіталу в суспільстві. Важливу роль людського капіталу й потенціалу в системі інтелектуалізації менеджменту в стратегічному плані підкреслює Попова Д.В., стверджуючи, що «інтелектуалізація менеджменту – це, безумовно, принципово нові методи управління, що носять яскраво виражений інноваційний характер, де ключовим поняттям є людський потенціал і ефективність його використання.» [9; с 113.]. Авторка звертає увагу на подвійний характер інтелектуалізації, який поєднує взаємодію людей в управлінській діяльності, спрямовану на стратегічний розвиток, і, одночасно, зазначає авторка, «з іншого боку, інтелектуалізація – це певний комплекс вимог, які пропонуються, як до самої корпорації, так і до її вищого керівництва і рядових працівників. Корпорація має досягти певного рівня зрілості та самосвідомості, перш ніж вона буде готова запровадити концепцію «Інтелектуалізація менеджменту». Необхідно провести певну переоцінку цінностей, виявити фактори, які є значущими для розвитку корпорації, і бути готовими до значних, кардинальних змін в системі менеджменту, які безпосередньо торкнуться всіх її членів, починаючи з топ-менеджерів і закінчуючи звичайними працівниками. [9; с.113].

Інтелектуалізація управління синхронізовує процеси, які необхідні для стійкого розвитку економіки, наповнюючи їх соціальним змістом, збагаченим інтелектуальним потенціалом та інтелектуальною культурою, які дають змогу осягнути фундаментальну природу сучасних змін.

На ролі культурологічного фактора у системі інтелектуалізації управління акцентують увагу Гриценко В.І., Бажан Л.І, зазначаючи, що «елементами інтелектуалізації є інформація, наукові знання, а також професійний, науковий і культурний потенціал суспільства, які в сукупності можуть бути розглянуті як інтелектуальні економічні ресурси. У сучасних умовах роль інтелектуальних ресурсів надзвичайно зросла. Вони багато в чому визначають не тільки якість виробленої продукції та послуг, а й структуру національної економіки, ефективність функціонування народних господарств, їх інноваційний потенціал» [2; с.29].

Відповідно до означеної проблематики виділимо три важливі, на нашу думку, аспекти, які підтверджують доцільність розгляду інтелектуальної культури у контексті інтелектуалізації управління сталим розвитком соціально-орієнтованої економіки.

Ідеологічний контекст відображає світоглядно-ціннісний ракурс досліджуваної проблематики. Аргументом слугує низка загальних соціальних законів, які, власне, підкреслюють роль культурологічного чинника у соціально-орієнтованій економіці. Зокрема, закон організації соціального життя на основі базових цінностей, який наголошує на тому, що базові цінності є

найвищим орієнтиром і регулятором людської діяльності; закон функціонування ідеологічних типів також звертає увагу на базові цінності як джерело захисту морально-правових основ соціально життя; закон ціннісно-ситуативного управління, стверджує, що ефективність управлінського стилю у кінцевому підсумку залежить від цінностей, які є критеріальною базою соціально-економічного життя. Оскільки цінності є основою будь - якого виду культури, отож, доцільно розглядати інтелектуальну культуру як управлінську практику, в межах якої відбувається збагачення суспільства новими цінностями, творення інтелектуальних систем менеджменту, здатних забезпечити якісний прорив в умовах сучасної реальності. Природа культури у її діяльнісному аспекті органічно містить управління через регулювальну функцію, що впорядковує не тільки відносини людей на основі ціннісно-нормативних елементів, але й обмежує процеси, результати яких можуть нести загрозу суспільству.

Концептуальний контекст інтелектуальної культури пов'язаний із принципом розвитку, оскільки уже у самому понятті «культура» закладено сутність розвитку, адже в перекладі із латинського» cultura» тлумачиться як освіта, догляд, розвиток, виховання. Отож, інтелектуальний розвиток, духовний розвиток, здатність до самовдосконалення кожної окремої людини забезпечують і стійкий розвиток соціально-орієнтованої економіки.

Принцип розвитку відображає також еволюційне збагачення сутнісно-змістового наповнення культури на кожному історичному відліку часу, зберігаючи зв'язок між минулим і сучасним. Культура забезпечує цю тяглість зв'язку минулого із теперішнім і майбутнім не тільки через загальнолюдські (базові) цінності, але й традиції, міфи, церемонії, ритуали, історії тощо, які під впливом нових умов доповнюються, набувають нових сенсів і розвиваються. Культура є результатом творення нових знань, навичок, досвіду, практик. Це сукупний процес творення не тільки окремої людини, а всього суспільства. І сьогодні, в умовах війни, особливо чітко проявляється цей процес творення нової свідомості, відносин, обумовлених палким бажанням перемогти російського ворога. Отож, можна говорити про існування культури розвитку, яка, як зазначають науковці, повинна забезпечити безпековий режим і співдіяти в єдиному просторі корпоративної культури. Наводимо цитату, яка підтверджує цю думку - « **с**кладовими елементами культури управління безпекою розвитку є культура безпеки та культура розвитку, кожна з яких має свою складну структуру, правила, вимоги та норми і формується під впливом рівня професійної та корпоративної культури «[10; с.145]. Об’єктивно вся екосистема перебуває у процесі постійного розвитку, отож завдання культурологічного чинника підтримувати цей розвиток для блага суспільства, тому інтелектуальна культура (як усвідомлена думка й дія) взаємодіє із культурою безпеки.

Технологічний контекст передбачає, що інтелектуальну культуру розглядаємо як тонкоплановий інструмент управління, який включений у загальний механізм протікання інтелектуалізаційних процесів і грунтується на цінностях; має свої функції та принципи, структуру, смислові ознаки і

послідовність етапів формування. Оскільки інтелектуальна діяльність тісно переплітається із інноваційною діяльністю та їхнім інформаційним забезпеченням, відповідно, інтелектуальна культура технологічно пов'язана із інноваційною та інформаційною культурами. Інновації мають вирішальне значення для еволюційного розвитку суспільства, а інтелектуальна діяльність людини, підсилена можливостями цифрової економіки, стає основою формування інтелектуально-інноваційного середовища. У технологічному циклі інновацій на всіх етапах присутні інформація, знання, уміння, навички, певні стандарти й норми та цінності, що на основі культури взаємодії, культури відкритості і культури досліджень (складові інформаційної культури) забезпечують розвиток і високу конкурентоспроможність інноваційного потенціалу країни. Звідси випливає, що сучасні технології інтелектуалізації управління повинні враховувати елементи інтелектуальної культури як підсилювальні інструменти впливу на стійкий розвиток економіки.

Наголосимо,що у концептуальному зрізі закладено філософсько-ідеологічну складову розвитку, а у технологічному закладено інструментальну складову (норми, стандарти, взаємозв'язки, процеси тощо).

Інтелектуальна культура відображає спосіб інтелектуальної діяльності і, водночас, вона є наслідком цієї діяльності, що особливо відчутно в умовах сьогодення, коли інтелектуалізація суспільства та проникнення цифрових технологій у всі сфери нашого буття та економічного функціонування соціуму зумовили розширення культурного простору і появу віртуальної культури - інтернету, культури діджиталізації, культури індивідуального світу, які сукупно впливають на механізми управління стійким розвитком і стимулюють модернізацію форм інтелектуалізації менеджменту та культурного самовираження особистості.

На підставі викладеного вище робимо висновок, що інтелектуальна культура є об'єктивною категорією, яка формувалася відповідно до соціально-історичного розвитку суспільства, поєднуючи скарбницю культурної спадщини із новими викликами, збагачуючись структурно і функціонально. Авторське розуміння інтелектуальної культури «як системи відносин, які виникають між учасниками інтелектуальної, інноваційної й інформаційної діяльності на основі культури мислення, культури дії, культури спільної праці, спрямованої на примноження знань і розвиток інтелектуального капіталу» викладено у статті [4]. Таке трактування інтелектуальної культури підкреслює діяльнісний аспект, тобто, інтелектуальну активність людини, побудовану на основі цінностей: «знання, інтелектуальна свобода, саморозвиток, творчість, інформаційна відкритість, довіра, співпраця, відповідальність» [4].

Інтелектуальний процес починається із культури мислення, яка необхідна для пошуку аргументованих варіантів розгляду та ефективного вирішення назрілих завдань. Культура дії відображає реальний інструмент трансформації культури мислення у практичний результат. Культура спільної праці спрямована на досягнення синергії знань та інтелекту завдяки узгоджено сформованим діям всього колективу організації у напрямку реалізації місії організації та конвертації знань у економічний капітал. Так формується

сучасна ціннісно-інтелектуальна система суспільного поступу, ефективної економічної трансформації та розбудова соціально-орієнтованої економіки.

Інтелектуальна культура багатогранна, містить множину складових, серед яких дослідники виділяють «інтелект, розумові здібності, емоційний інтелект, творче мислення, креативність» [3].

Інтелектуальна культура охоплює матеріальну складову, що проявляється у інноваційних продуктах і послугах, які є наслідком інтелектуальної діяльності, та духовну складову, формами прояву якої є духовний та емоційний інтелект, як основних індикаторів культури мислення, комунікативної культури і культури спільнодії. Отож, інтелектуальна культура має своє сутнісно-змістове наповнення, яке виражається через функції та принципи, відображені у табл. 3.2-3.3; носія (суб'єкта) і наділена відповідною формою.

Виділяють дві форми інтелектуальної культури – індивідуальну та колективну (групову, суспільну) з огляду на те, що носієм інтелектуальної культури може бути окремий індивід та колектив в цілому, сформований у межах організації. Індивідуальний рівень інтелектуальної культури зазвичай пов'язують із освітнім рівнем людини, набутими професійними знаннями, фаховими здібностями та компетенціями. У такому розумінні інтелектуальна культура споріднена із інтелектуальною компетенцією, хоч компетентнісні характеристики відображають рівень професійної майстерності, а культурологічні вказують на морально-етичні якості людини, її духовний стержень. У процесі обміну знаннями та створенні інтелектуального продукту індивідуалізована форма інтелектуальної культури, яка має персоніфіковану ознаку, трансформується у групову (суспільну) форму, створюючи суспільний досвід і виступає як фактор загального колективного інтелекту. Науковці підкреслюють вагому роль інтелектоносіїв, заявляючи, що «в інтелектуалізації управління започатковано тенденцію до зростання ролі інтелектоносіїв, яких розглядають як одне ціле із продуктами їхньої праці – творчими ідеями, знаннями, професійним досвідом, особливо коли вони перебувають у неформалізованій або ж таситній (неявній) формі [11; с.332]. Виходячи із цього твердження, інтелектуальна культура проявляється як у персоніфікованій формі (індивідуальній та груповій), так і в діяльнісній, вираженій у продуктах (результатах) інтелектуальної праці. Розгляд культури під таким ракурсом дає можливість зробити висновок про те, що інтелектуальна культура покликана внести суб'єктивний сенс у процес інтелектуалізації управління та всієї інтелектуальної діяльності організації, оскільки культура є продуктом творчої діяльності людини одночасно як носія культури, так і суб'єкта.

Усі перелічені у табл. 3.2 функції виконують роль світоглядного характеру, який забезпечує розуміння і дотримання загальних ідей та цінностей інтелектуалізації управління сталим розвитком соціально-орієнтованої економіки та сповідування політики доброчесності, інтелектуальної сумлінності усіма учасниками інтелектуально-інноваційного процесу. Кожна функція інтелектуальної культури має відповідне призначення і спрямована на виконання конкретних завдань, водночас, вони тісно взаємопов'язані.

Таблиця 3.2

Функції інтелектуальної культури

Функції інтелектуальної культури	Основна суть
Адаптивна	Спрямована на швидке адаптування до нових форм і нових умов інтелектуальної діяльності
Економічна	Розвиває усвідомлення закономірності протікання економічних процесів, розвитку інновацій; плекає культуру дії в умовах змін
Когнітивна (пізнавальна)	Відображає культуру усвідомленого мислення, системного розуміння причинно - наслідкових зв'язків процесів і явищ
Комунікативна	Спрямована на підвищення культури застосування знань у практичній діяльності та взаємодії у процесі інтелектуальної діяльності
Креативна	Відображає розвиток творчої активності, сприяє формуванню творчої особистості
Мотиваційна	Забезпечує стимулювання нової якості мислення, обміну знаннями та ефективної спільнодії інтелектуальних команд
Регулятивна	Є інструментом регулювання відносин у процесі інтелектуальної діяльності
Ціннісно-орієнтаційна	Формує потребу набуття нових знань, інтелектуального збагачення і розвитку особистісного та сукупного потенціалу організації

Закономірно, що деякі функції інтелектуальної культури частково збігаються із загальними функціями культури як основи життєдіяльності суспільства, такі, як: когнітивна, регулятивна, комунікативна, ціннісно-орієнтаційна, оскільки всі вони перебувають у спільному культурному полі.

Інші функції – адаптивна, мотиваційна, економічна, інтегрувальна також тісно переплітаються із функціями корпоративної культури, але мають свою специфіку, пов'язану із специфікою інтелектуальної діяльності. Адаптивна функція не тільки спрямована на швидке адаптування до нових форм і нових умов інтелектуальної діяльності, вона розвиває нову якість мислення, швидкість прийняття нестандартних рішень у ризиконебезпечних ситуаціях і завбачливе стратегічне моделювання наслідків від процесів змін. Ця функція стимулює формування культури управління змінами.

Усвідомлення закономірності протікання економічних процесів досягається завдяки логіці мислення та професійній культурі. Цю роль виконує економічна функція інтелектуальної культури, в якій логічність проявляється через культуру мислення і культуру дії, тобто цілісної логічної культури, як норми усвідомленого мислення. Когнітивна (пізнавальна) функція інтелектуальної культури як тонкопланового інструменту управління завдяки своїй здатності трансформувати поведінку людини (організації) відповідно до розвитку рівня її свідомості забезпечує зміцнення інтелектуального потенціалу як окремої людини, так і організації в цілому. У сутнісному наповненні інтелектуальної культури когнітивна функція розкриває аспект когнітивної свідомості та її роль у розвитку культури мислення.

Комунікативна функція розвиває комунікаційні цінності і у контексті соціально-орієнтованої економіки спрямована на підвищення культури застосування знань у практичній діяльності та взаємодії у процесі інтелектуальної діяльності. Комунікативна функція розгортає спіраль потенціалу людини завдяки обміну знаннями, налагодженню зворотного зв'язку із іншими членами команди. Креативна функція сутнісно та змістовно відповідає принципу розвитку і творення нової якості у нових умовах. Науковці підкреслюють особливу роль творчого процесу як синтезу інтелектуального й фізичного складових, зазначаючи, що «в координатах нової економіки процес праці є динамічною системою творіння, продукування, доцільних перетворень; це процес передусім розумовий, процес мислення; це симбіоз інтелектуального і фізичного. На «виході» процесу праці – певна цінність індивідуального і суспільного характеру. У цьому процесі цілезаснувальною, організуючою силою була і залишається людина, яка використовує предмети праці, видозмінює, перетворює їх за допомогою створених нею засобів та технологій, що посилюють продуктивну силу людини працюючої» [7; с14]. У процесі творення проявляється інтелектуальний талант людини, тому можна стверджувати, що інтелектуальна культура є джерелом творення, оскільки посилює колективний творчий імпульс.

Мотиваційна функція спрямована на стимулювання нової якості мислення, обміну знаннями та ефективної спільнодії інтелектуальних команд. Мотиваційна функція виконує не тільки заохочувальну роль, вона є драйвером, що стимулює розуміння необхідності розвивати не тільки свій «малий «потенціал, але й великий потенціал всього колективу. Енергетичний потенціал інтелектуальної культури спроможний мотивувати на успішну діяльність усієї команди, незважаючи на непередбачувані та складні обставини.

Регулятивна функція є інструментом регулювання відносин у процесі інтелектуальної діяльності, забезпечення їхньої гармонійності на всіх етапах інтелектуально-інноваційної діяльності на основі взаєморозуміння, спільних цінностей і спільного бачення місії організації. Крім ціннісної складової у регулятивну функцію входить інституційна складова у формі встановлених і прийнятих правил, норм, стандартів, корпоративних приписів щодо провадження інтелектуально - інноваційної діяльності. Ціннісно-орієнтаційна функція формує потребу набуття нових знань, інтелектуального збагачення і розвитку особистісного та сукупного потенціалу організації з огляду на те, що знання і саморозвиток стають особливою цінністю людини, її особливою потребою і сенсом життя. Ціннісно - орієнтаційна функція відповідає духу часу, оскільки в умовах інтелектуалізації суспільства і розбудови економіки знань зростає роль інтелектуального потенціалу кожного, є запит на високий рівень професійної культури фахівців, здатних мислити логічно і вирішувати нестандартні проблем. Особливо сьогодні, коли часто і несподівано виникають ризикові і небезпечні ситуації, потрібна глибина мислення й об'єктивність суджень, який досягається високим рівнем інтелектуально-професійної компетенції як складової інтелектуальної культури. З цієї причини можна стверджувати, що інтелектуальна культура розвиває культуру мислення,

зменшуючи опір до нововведень і змін, підвищує здатність стратегічно осмислювати розвиток подій, стаючи інструментом стратегічного управління мисленням та підвищення рівня людського капіталу.

Принципи інтелектуальної культури є її фундаментом і відображають основні постулати, правила, переконання учасників інтелектуальної діяльності; вони відображені у табл. 3.3.

Перелічені у табл. 3.3 принципи, у своїй сукупності є цілісними, хоч мають автономну специфіку прояву, і відображають якісну визначеність інтелектуальної культури, тому нехтування хоча б одного із них негативно вплине на ефективність інтелектуальної культури.

Таблиця 3.3

Принципи інтелектуальної культури

Принципи ІК	Змістове наповнення
Інтелектуальна допитливість та відповідальність	Відповідальність за наслідки використання створеного продукту
Інформаційність	Підкреслює необхідність комунікативного обміну інформацією, знаннями, інтелектуально-інформаційними ресурсами
Інтелектуальна співпраця	Забезпечує інтегрування знань у межах командної спільнодії, що сприяє ефективному циркулюванню знань, творчому розвитку інтелекту та генеруванню інновацій
Продуктивне мислення	Є наслідком когнітивної функції інтелектуальної культури
Системність	Передбачає розгляд інтелектуальної культури як важливої складової у системі інтелектуалізації управління в цілому; Спрямований на системний інтелектуальний розвиток особистого і колективного потенціалу
Свобода вибору альтернативи	Відображає культуру дії на основі пріоритетності цінностей та об'єктивної оцінки процесів
Гармонійність	Гармонізовує відносини усіх суб'єктів інтелектуальної та інноваційної діяльності на основі спільних цінностей та світоглядних пріоритетів
Прозорість	Закріплює обов'язковість дотримання правил, норм, стандартів усіма суб'єктами інтелектуальної діяльності та відсутність будь-яких подвійних стандартів
Функціональний професіоналізм	Адекватне реагування на дійсність і нові виклики через призму усвідомленого сприйняття реальності
Синергетики	Уможливлює сукупне формування корпоративних знань як джерела появи нових ідей та комерціалізації їх у інноваційний продукт

Принцип системності належить до загальнометодологічних принципів і у структурі інтелектуальної культури спрямований на формування механізму взаємодії інтелектуального розвитку особистого і колективного потенціалу, що досягається поєднанням мети, цілей, технологій і засобів. При цьому важливо розглядати інтелектуальну культуру як підсистему в єдиній системі

інтелектуалізації управління, поруч із інноваційною та інформаційною культурою.

Поєднання інтелектуальної допитливості та відповідальності є принципом морально-етичної домінанти, оскільки відображає підвищення ролі особистісного чинника за наслідки результатів інтелектуальної праці, комерціалізованої у певних продуктах праці та розширення пізнавальної сфери діяльності. Принцип прозорості доповнює попередній (відповідальність) і закріплює обов'язковість дотримання правил, норм, стандартів усіма суб'єктами інтелектуальної діяльності та передбачає відсутність будь-яких подвійних стандартів. Ці принципи є ознакою якості інтелектуальної культури і фактором зміцнення символічного капіталу (престиж, репутація, повага, честь). Принцип інформаційності особливо актуалізується в сучасному інформаційно насиченому реальному й віртуальному середовищі. Він підкреслює необхідність комунікативного обміну інформацією, знаннями, інтелектуально-інформаційними ресурсами, що забезпечує інтелектуальне спрямування мислення людини на пошук шляхів підвищення інноваційного розвитку нашої економіки. Закономірно, що принцип інформаційності містить також вимоги щодо необхідної інтелектуальної підтримки управлінських рішень, тобто, розвиваючи культуру дії, сприяє культурі спільної праці, передаючи естафету принципу інтелектуальної співпраці. Інтелектуальна співпраця, як принцип інтелектуальної культури, характеризує бажання і вміння працювати командою, поєднувати власний і чужий досвід із метою примноження знань усієї організації та постійного генерування новий ідей, що особливо важливо в умовах цифронізації й інтелектуалізації усіх сфер суспільного буття. Інтелектуальна співпраця передбачає, що кожна людина, будучи командним гравцем, вмотивована доповнювати командні навички, вносити свій посильний вклад у реалізацію інтелектуального потенціалу команди, обмінюватися не тільки знаннями, але й творчою енергією. Принцип продуктивного мислення є наслідком когнітивної функції інтелектуальної культури, завжди спрямований на результат. Втіленням продуктивного мислення є набуття здатності відділяти головне від другорядного, поєднувати стратегічне бачення і швидкі тактичні дії у нестандартних ситуаціях, розуміти логічність розвитку подій та їхні наслідки. Принцип продуктивного мислення підсилює принцип інтелектуальної співпраці, які разом зобов'язують працівників до творення інтелектуального продукту, розвивають лояльність, згуртованість колективу навколо виконання місії організації. Культуру дії на основі пріоритетності цінностей та об'єктивної оцінки соціально-економічних процесів відображає принцип свободи вибору альтернативи, тобто, культури свободи у діях, вчинках, управлінських рішеннях. Цей принцип сприяє розвитку талантів, розширює межі наукової допитливості, і, одночасно, відповідальності. Узгодження інтересів та формування доброзичливих відносини усіх суб'єктів інтелектуальної та інноваційної діяльності на основі спільних цінностей, гуманістичного мислення та світоглядних пріоритетів забезпечується принципом гармонізації. Ефективна інтелектуальна співпраця можлива на основі принципу гармонійності, що збалансовує інтереси суб'єктів

інтелектуальної діяльності. Адекватне реагування на дійсність і нові виклики через призму усвідомленого сприйняття реальності досягається завдяки реалізації принципу функціонального професіоналізму. Уможливлює сукупне формування і використання корпоративних знань як джерела появи, розвитку й комерціалізації нових ідей принцип синергетики.

Отож, інтелектуальна культура суспільства є об'єктивним соціально-економічним явищем, якому притаманні певні властивості та особливі характеристики. Зокрема, наявність суб'єкта інтелектуальної культури, тобто, інтелектуалоносія (індивідуального та групового, суспільного), адже існування та розвиток інтелектуальної культури, як і корпоративної культури, уможливлюється завдяки індивідуальному потенціалу окремої людини, її освітнього рівня, професійних компетентностей, який у процесі спільної інтелектуальної діяльності трансформується у інтелектуальний потенціал організації та суспільства загалом. Наявність суб'єкта, тобто, інтелектуалоносія, ще раз доводить про існування двох форм інтелектуальної культури - індивідуальної та групової.

Інтелектуальній культурі притаманна цілісна система світогляду, принципів та функцій, які описано вище. Інтелектуальна культура як фактор є структурним елементом і важливим чинником формування інтелектуального середовища організації. Завдяки інтелектуальній культурі у цьому середовищі формуються, розвиваються і функціонують інші складові та фактори інтелектуального розвитку, налагоджуються ефективна система взаємозв'язків у широкій мережі інноваційно-інформаційного простору.

Важливою характеристикою інтелектуальної культури є те, що вона відображає культуру розумової праці; пов'язана із інтелектом, творчими процесами, механізмами циркулювання знань у життєвому циклі інтелектуальної діяльності та створенні інноваційних продуктів. Завдяки енергії творення, притаманній інтелектуальній культурі, відбувається динамічний розвиток наукового потенціалу та соціалізація знань. Інтелектуальна культура є важливим тонкоплановий інструментом управління і, заодно, методологічним інструментом для проведення науково-прикладних досліджень.

Інтелектуальна культура є багатоаспектною і має свою культурну предметність, тобто, ті реальні форми, яких набувають втілені знання, компетенції, вміння, ерудиція та інші елементи інтелектуалізації мислення і творення. Інтелектуальна предметність також охоплює і нематеріалізовану сферу – духовний світ, адже інтелектуальна культура збагачує культурне життя символічно-ритуальними елементами, оскільки у процесі інтелектуальної діяльності з'являються нові традиції, певні обрядові дійства, посвяти, знакові системи і символи. Так зароджуються нові інтелектуальні смисли, формуються сучасні сенси, створюється інтелектуальна культурна спадщина, що передаватиметься поколінням і буде розвиватися під впливом нових викликів. Таким чином, інтелектуальній культурі притаманне багатство форми, цілісність усіх її структурних елементів, єдність суті і змісту. Елементи інтелектуальної культури, які наповнюють її змістом (змістовні) більшою мірою пов'язані із знанням, інтелектом, тобто, відіграють методологічну роль .

Особовий елемент, персоніфікований, спрямований на пізнавальну діяльність, творчий розвиток особистості.

Конкретизуючи наведені міркування, пропонуємо змістовно-сутнісну характеристику інтелектуальної культури розглядати через принципи, функції й ознаки, та виокремити її основні завдання, до яких відносимо: створення філософії організації на основі пріоритетних цінностей, здатних забезпечити інтелектуалізацію управління стійким розвитком соціально-орієнтованої економіки; трансформація культурних цінностей у культурний капітал; підвищення ефективності професійної діяльності колективу організації для забезпечення інноваційного поступу економіки; зниження протиріччя, що може виникнути внаслідок дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього характеру; гармонізація відносин суб'єктів інтелектуальної діяльності ; формування сучасних інтегральних професійних компетенцій та інтелектуальної грамотності; інтегрування культурних якостей і здібностей працівників у процесі інтелектуальної взаємодії; розвиток емоційного інтелекту та ерудиції; популяризація гуманістичного світогляду; системне мотивування всього персоналу організації до ефективної інтелектуальної діяльності; підвищення рівня доброчесності та інтелектуальної сумлінності у сфері інтелектуально-інноваційної діяльності.

Широкий спектр завдання інтелектуальної культури демонструє, що вона покликана не тільки сприяти ефективному розвитку колективного інтелектуально-культурного потенціалу, але й у тому, щоб зробити життя якісно кращим.

Для реалізації окреслених завдань необхідні умови, які передбачають ,насамперед, формування системи цінностей, що гарантуватимуть інтелектуальну сумлінність учасників інтелектуальної діяльності, підбір інструментарію, здатного вкоренити цінності у життєву практику, створення формалізованого механізму нормотворчості у системі інтелектуалізації управління.

Узагальнюючи перелік (далеко не повний) завдань інтелектуальної культури, констатуємо широке коло питань, які доводиться вирішувати організації у процесі інтелектуалізації управління. Ці питання охоплюють взаємодію людей у сфері інтелектуальної діяльності (людський чинник) та поєднання ресурсів і зусиль, спрямованих на результативність інтелектуальної діяльності (організаційний чинник).

Таким чином, інтелектуальній культурі властиві не тільки ціннісно-етичні виміри, вона містить також інституційну складову, спрямовану на підтримування принципів законності, відкритості, прозорості у всіх напрямах й процесах інтелектуалізації розвитку економіки. Такий багатий зміст інтелектуальної культури засвідчує про її роль у формуванні позитивного іміджу організації та її репутаційного капіталу.

У інтелектуальному полі інтелектуальної культури виділимо поняття культурного капіталу,» та близького за звучанням «культурного інтелекту». Не будемо вдаватися у ґрунтовну характеристику цих категорій, але акцентуємо на

спільних елементах, які роблять їх родовими поняттями і уможливлюють спільну інтеграцію у систему інтелектуалізації менеджменту.

«Культурний інтелект визначають як цілісну систему знань і навичок, пов'язаних культурними метакогніціями, що дозволяє людям як адаптуватися до складових довкілля, пов'язаних з культурою, так і впливати на їх формування» - таке визначення культурного інтелекту, запропоноване у монографії [8, с.22], уже підкреслює спільні риси. Це, насамперед, знання, культурні навички, дотичність до когнітивних процесів (когнітивна функція інтелектуальної культури і складова культурного інтелекту).

Культурний інтелект, зокрема, людини, допомагає адаптовуватися до різних середовищ і різних умов та завдяки набутим навичкам, знанням, ефективно функціонувати у цих умовах. Поєднання та взаємодія інтелектуальної культури і культурного інтелекту слугує запобіжним заходом нейтралізації емоційного вигорання та психологічного перевантаження від надмірної інтелектуальної діяльності завдяки усвідомленню необхідності дотримуватися принципу пропорційності ,балансу роботи й відпочинку.

Категорія культурного капіталу увійшла у науковий вжиток завдяки працям французського соціолога П’єр Бурдьє. Вона є багатогранною як за своєю структурою, так і функціональністю, і охоплює інтелектуальний капітал, освітній капітал, морально - етичний капітал; символічний капітал; соціальний капітал. Як бачимо, культурний капітал є ширшим поняттям за інтелектуальний капітал, визначення якого як окремої категорії уперше запропонував Т.Стюарт, виділяючи у його структурі людський, структурний та споживчий капітал [14].

У табл. 3.4 представлено споріднені риси інтелектуальної культури, культурного інтелекту та культурного капіталу, які є важливим ресурсом ментального збагачення людини, інтелектуального багатства суспільства, примноження морально-етичного капіталу, сукупним чинником розвитку соціально-орієнтованої економіки.

Таблиця 3.4

Споріднені ознаки інтелектуальної культури, культурного капіталу, культурного інтелекту

Родові поняття культурного поля інтелектуалізації	Основні складові	Форми прояву	Основні функції
Інтелектуальна культура	Інтелект, розумові здібності, емоційний інтелект, творче мислення, креативність	Персоніфікована (індивідуальна) Групова (суспільна)	Когнітивна Адаптивна Ціннісно-орієнтувальна Креативна Регулятивна
Культурний капітал	Система знань, навичок, культурні якості і здібності	Персоніфікована (індивідуальна) Групова (суспільна)	Когнітивна Ціннісна Креативна Соціалізації
Культурний інтелект	Розумові здібності, якість мислення, когнітивні навички	Персоніфікована (індивідуальна) Групова (суспільна)	Когнітивна Адаптивна Ціннісна Креативна Регулятивна

Отож, спільними смисловими характеристиками зазначених категорій, які дають право розглядати їх в єдиному контексті інтелектуалізації управління для забезпечення стійкого розвитку соціально-орієнтованої економіки, є: знання, інтелект, поведінкові норми, світоглядні установки, комунікативна компетентність, навички, уміння, моральні якості.

Іншими словами, цю спільність можна виразити через поєднання системних елементів –інтелектуальних, етичних, соціальних, які проявляються через особистісний потенціал та суспільний (колективний, груповий). Форма прояву в кінцевому підсумку трансформується у економічний капітал, який нарощує інноваційний потенціал і є запорукою стійкого соціально-економічного розвитку. Основні функції інтелектуальної культури, культурного капіталу й культурного інтелекту також співпадають (когнітивна, адаптивна, ціннісна, креативна, регулятивна), оскільки спрямовані на формування інтелектуальних і культурних якостей людини, групи, суспільства та забезпечення відтворення людського капіталу. Характерними спорідненими ознаками є притаманна цим категоріям динамічність, оскільки вони сприяють розвитку і самі розвиваються, збагачуються новим змістом відповідно до нових тенденцій і віянь часу. Поєднання цих категорій повинно відповідати інтересам суб'єктів інтелектуалізації і розвивати волю до взаємодії в одній цілеспрямованій площині, в якій інтелектуалоносії, технології, стратегії та ініціативи працюватимуть як злагоджений механізм.

Таким чином, вирішення складних проблем забезпечення стійкого розвитку соціально-орієнтованої економіки у сучасних умовах лежить у площині активного використання інтелектуальної культури в системі інтелектуалізації управління. В еволюційному поступі протікання соціально-економічних процесів інтелектуалізація управління є закономірним етапом, що відповідає принципу розвитку. Інтелектуалізація управління забезпечується багатьма інструментами, серед яких: інтелектуальна культура, інтелектуальний, людський капітал, інтелектуальний потенціал тощо. Інтелектуальна культура є динамічною, розвивається відповідно до соціально-економічного розвитку суспільства, відображає усі надбання у сфері інтелектуальної діяльності, створенні нових, актуальних сьогоденню, цінностей, збагаченні новим досвідом. Розвиток інтелектуальної культури відбувається одночасно і паралельно із процесами інтелектуалізації управління, завдяки яким забезпечується в цілому стійкий розвиток соціально-орієнтованої економіки.

Поєднання змістового й особистого елементів у структурі інтелектуальної культури дає змогу ефективно її використовувати як тонкоплановий інструмент управління у системі інноваційного розвитку соціально-орієнтованої економіки. Реально інтелектуальна культура проявляється через культуру мислення, культуру дії та культуру спільної праці у тісній взаємодії із інноваційною та інформаційною культурою, що сукупно забезпечує високі стандарти інтелектуалізації управління стійким розвитком. Інтелектуальній культурі, як і корпоративній культурі в цілому, притаманні особливі цінності, норми, правила поведінки, світоглядні установки та інші культурно-ментальні форми, які визначають поведінку як окремих осіб, так і команд, задіяних у

системах і процесах інтелектуалізації, і які мають свою специфіку з огляду на необхідність поєднувати культуру свободи і культуру контролю.

Своє сутнісно-змістове наповнення інтелектуальна культура виражає через функції та принципи. Багатогранність прояву і багатоаспектність змісту інтелектуальної культури та її здатність розвиватися відкривають широкі перспективи подальших досліджень, які стосуються поглибленого осмисленими теоретико-концептуальних засад формування інтелектуальної культури; уточнення категоріального апарату, чіткої структуризації елементів інтелектуальної культури, окреслення факторів, які впливають на її формування і розвиток. З огляду на важливість інтелектуалізації управління і зростання її ролі в економіці знань, перспективними є дослідження, спрямовані на моделювання сценаріїв задіювання чинника інтелектуальної культури в інноваційно-інформаційні процеси та оцінювання ефективності її впливу на зміцнення інтелектуального потенціалу вітчизняної економіки.

Література:

1. Вовканич С., Семів Л. Людський та інтелектуальний капітал в економіці знань. *Вісник НАН України.* 2008. 3. С. 13–23.
2. Гриценко В.І., Бажан Л.І. Інтелектуалізація управління сталим розвитком соціально-економічної системи в умовах глобалізації та процесів, що динамічно відбуваються. *Економіко-матиматичне моделювання соціально-економічних систем:* Зб.наук.пр. К.: МННЦІТС НАН та МОН України. 2014. Вип.19 . С. 5-38
3. Драган О. І. Інтелектуальна культура як складова інноваційної культури для інноваційного розвитку організації . *Економіка ринкових відносин.* 2013. №. 11. С. 251 -258.
4. Захарчин Г.М., Космина Ю.М. Інтелектуальна культура в системі управління знаннями .*Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 27, ч. 1. С. 129–133.
5. Ілляшенко, С. М. Інтелектуальний капітал як основа інноваційного розвитку підприємства в економіці знань / Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С., Шипуліна Ю. С. // Створення, охорона, захист і комерціалізація об'єктів права інтелектуальної власності : збірник матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Київ, 26 квітня 2022 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. С. 252-255.
6. Клименко І. С., Тарануха О. М., Журавель О. В. Інтелектуальний капітал і ринок інтелектуальної власності в умовах інформаційної економіки: проблеми ідентифікації та оцінки. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 38–43.
7. Колот А.М., Герасименко О.О. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка та організація управління*. №1(29). С. 6 -23.
8. Культурний інтелект: монографія / за наук. ред. А. К. Солодкої. Миколаїв: ФОП Швець В.М., 2016. 244с.
9. Попова Д.В. Вплив інтелектуалізації HR - менеджменту на якість людського капіталу міжнародних корпорацій. *Науковий Вісник Льотної академії* Серія:економіка, менеджмент та право.2021.Випуск 5.С.111-119.
10. Прохорова В.В., Мушникова С.А. Культура безпеки розвитку – культура комунікаціювання як основа інтелектуалізації управлінського процесу. *Проблеми економіки.* 2019. № 4. С. 142-148.
11. Ситник Й.С.Формування конкурентних переваг підприємств на засадах інтелектуалізації управління. *Східна Європа:економіка,бізнес та управління.* Випуск 3(20). 2019. С. 335-342.
12. Тамбовська К.В. Інтелектуальна культура як складова якісної освіти *«Наука і освіта»,* 2014 . №3. С. 163-167.

13. Хитра О.В., Бучаста Л.О. Соціально-культурні аспекти розвитку людського капіталу. *Молодий вчений*. №4 (80). 2020. С.34-41.

14. Stewart T. A. Intellectual capital: the new wealth of organizations. New York: Doubleday. Currency, 1997. 278 p.

15. Wiig, K. M., Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning,* 1997. 30(3), pp. 399–405.

3.4. СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО КЕРІВНИКА ПІДПРИЄМСТВА КРИТИЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНО ЗНАЧУЩОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Кір'ян О. І.

к.е.н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

Сучасний економічний світ має розуміння, що від лідера, від керівника суб'єкта господарювання суттєво залежить її життєдіяльність, життєздатність в мінливих умовах сучасності. Саме керівник визначає та підтримує реалізацію місії підприємства, мікроклімат в колективі, фактично формує вертикаль влади, підбираючи заступників, які, в свою чергу, підбирають безпосередніх підлеглих, і так – до кожного окремого робітника, виконавця. Тобто, саме керівник опосередковано визначає склад трудового колективу. Керівник формує основу політики взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, визначаючи як стиль поведінки, взаємодії, так і затверджуючи особливості стратегій кожної з підсистем (агресивну, толерантну, наступальну, компромісну та ін.). Це також впливає на склад колективу, на поступові зміни в стилі поведінки персоналу. Тож можна зробити висновок, що підприємство, його колектив та стиль взаємодії з суспільством відображають сутність керівника цього підприємства.

Керівник XX віку повинен був бути харизматичним, розумним, знати своє підприємство від азів кожного процесу до загальної стратегії та політики, розуміти ринок та вміти підібрати відповідних до вимог тодішньої сучасності підлеглих. Наприкінці XX сторіччя його функції дещо змінилися, дозволивши стати більше адміністратором щодо формування та організації реалізації ключових моментів глобальної стратегії розвитку підприємства.

Сучасний керівник, на нашу думку, повинен мати одночасно як риси стратега та ключового адміністратора, так і бути сучасним з точки зору адаптації діяльності підприємства до глобалізації економіки та принципових змін технологій, впровадження штучного інтелекту в діяльність системи управління та виробництва, однак одночасно мати й соціальну свідомість щодо не тільки зовнішнього середовища, але й по відношенню до працівників. Формується уявлення про керівника як про одночасного генія адміністрування та стратегічного мислення, джерела соціальної турботи та відповідальності, беззаперечного лідера та мудрого наставника.

Риси такого сучасного керівника, які б зобразили його ідеальну постать, описують в багатьох популярних та професійних джерелах. Наприклад, work.ua (сайт, що поєднує пошук та пропозицію роботи в Україні), бачить в якості

ознак гарного керівника наступні його дії та характеристики [2]: надихає підлеглих (сам вірить в мету організації, йде до неї та цим мотивує інших також йти до цієї мети), відмовляється від детального контролю (максимально делегує повноваження та дозволяє виконавцям обирати (в межах відповідності технологіям та законам) прийоми та методи вирішення поставлених задач), поводить себе як частина колективу (а не відсторонено, в т.ч. розуміє можливості виконавців та ставить здійсненні завдання та їх терміни), цінує людей понад усе (доступний для спілкування, обговорення та вирішення проблем підлеглих), є відкритим для змін (гнучкий, здатен швидко впроваджувати новації та приймати пропозиції підлеглих), жорсткий, але справедливий (поєднує лояльність з необхідною твердістю в прийнятті та реалізації рішень), адекватно відноситься до помилок (сприймають їх наявність як рутинну складову діяльності, але аналізують, попереджають та на них навчаються й навчають колектив), демонструють спокій та впевненість (здатен спиняти хаос та паніку спокійним тверезим підходом до ситуації), здатен замінити виконавця (бо має навички роботи на попередніх рівнях), пишається успіхом своєї команди (здатен демонструвати гордість за загальний результат та мотивувати цим до подальших досягнень).

Навіть для роботи в компанії, що не є стратегічно значущою, сучасний підхід до визначення оптимальних рис та якостей керівника викликає жваві дискусії та протиріччя в наукової спільноти і не знаходить підтримки в багатьох власників бізнесу. Однак підприємства критичної та соціально значущої інфраструктури мають додаткові особливості в діяльності, бо здійснюють вагомий вплив на життєдіяльність інших підприємств, служб, суспільства в цілому. Тому для керівників цих суб'єктів господарювання визначення переліку вимог до керівника є життєво важливим як для існування самого суб'єкта, так і для безпеки багатьох членів суспільства. Помилкова поведінка, помилкове рішення інших керівників може призвести зазвичай лише до фінансових втрат самого суб'єкта та декількох його партнерів чи споживачів, тоді як від діяльності керівника критичної та соціальної інфраструктури будуть залежати цілі регіони з їх жителями та суб'єктами господарювання.

Враховуючи, що підприємства, які можуть бути віднесені до об'єктів критичної інфраструктури, виконують на державному, регіональному та місцевому рівнях наступні функції (послуги) [12, Ст. 9] або здійснюють діяльність за напрямами: врядування та надання найважливіших публічних (адміністративних) послуг; енергозабезпечення (у тому числі постачання теплової енергії); водопостачання та водовідведення; продовольче забезпечення; охорона здоров'я; фармацевтична промисловість; виготовлення вакцин, стале функціонування біолабораторій; інформаційні послуги; електронні комунікації; фінансові послуги; транспортне забезпечення; оборона, державна безпека; правопорядок, здійснення правосуддя, тримання під вартою; цивільний захист населення та територій, служби порятунку; космічна діяльність, космічні технології та послуги; хімічна промисловість; дослідницька діяльність,

В кожному з цих напрямів присутня також значна кількість виокремлених підприємств, це формує вагому, значущу кількість керівників, до підбору яких необхідно ставитись з особливою увагою. Тому тематика дослідження є важливою та необхідною, особливо для кризових умов середовища.

Місцю в системі управління та рисам ідеального керівника, його фаховим та особистісним характеристикам присвячено значну кількість досліджень. Як підручники з управління персоналом, менеджменту персоналу, HR-менеджменту, так і значна кількість публікацій рекрутерів, кадрових агенцій, громадських спілок по роботі з кадрами, державних органів відповідного спрямування, так і дослідження значної групи науковців містять основні характеристики ідеального керівника, пропонують алгоритми, інструменти його підготовки за окремими складовими практичної діяльності. Так окремі структури пропонують цілі методики формулювання критеріїв відбору фахівця [11]. Особливу увагу приділяють відбору керівників державних підприємств, керівників особливо важливих для економіки підприємств [4, 13], коли процес здійснює компетентний комітет з призначення в складі семи осіб, дві з яких – міністри, один керівник аналогічно важливого підприємства та чотири незалежних недержавних експерти. Саме цей комітет і визначає для певного підприємства вимоги до керівника цього підприємства та критерії, які дозволять їх об'єктивно, компетентно та в повному обсязі оцінити.

Однак самі вимоги складають в кожному окремому випадку відмінні – такі, що відповідають і особливостям діяльності підприємства, і стану його внутрішнього та зовнішнього середовища. Визначення основних функціональних обов'язків, які є основою для подальшого прийняття на роботу керівника підприємства [3], Генеральний директор будь-якого підприємства, виходячи з цього наказу, має кваліфікаційні вимоги щодо освіти (повинна бути повна вища освіта відповідного напряму підготовки (магістр, спеціаліст) та післядипломна освіта в галузі управління (або навпаки)) та стажу роботи (за професіями керівників нижчого рівня - не менше 5 років). Цей Довідник [3] містить вимоги до керівника, тоді як критерії їх оцінювання повинні складатися як на самому підприємстві, так і в кадрових агенціях, які мають право підтверджувати результати оцінювання керівника та претендентів на вказану посаду.

Системи оцінювання критеріїв та показників діяльності керівників, що ґрунтуються на теоретичних дослідженнях та прикладних розробках, розкривала в своїх наукових працях значна кількість як вітчизняних, так і закордонних авторів: І. Ансофф, Р. Блейк, М. Виноградський, М. Вудкок, В. Данюк, А. Кібанов, О. Кузьмін,Р. Лайкерт, Й. Петрович, У. Реддін, О. Слинько, А. Файоль, Г. Щокін та ін. Так О. Лаврук та Н. Славіна пропонують оцінювати п'ять складових діяльності керівника, кожна з яких несе певне навантаження [9], значна кількість інших дослідників виокремлюють певні критерії та методи оцінки керівного складу підприємств [1, 14]. І всі вони висвітлюють лише частини переліку вимог до сучасного керівника підприємства. Наприклад, вітчизняні дослідники запропонували різні підходи для оцінки керівника: як оцінку рис особистості керівника (до них різні автори відносять і ділові, і

особисті риси керівника як безпосередньо певні риси та як оцінку рівня складності, наповненості, унікальності реалізуємих керівником процесів) – професійні якості та компетентності, здатності планувати, організовувати та контролювати всі процеси, поєднувати робітників та процеси, вміти бути психологічно стійким та забезпечувати таку саму стійкість всьому колективу та ін. Вони також вагомим елементом оцінки вважали та вважають професійну, психологічну та інтелектуальну сумісність керівника з завданнями саме цього робочого місця. Інші науковці використовують моделі як засіб максимально ефективно проаналізувати результати оцінки в динаміці та під впливом змін окремих, врахованих в моделі чинників. Крім того, науковці пропонують досліджувати не тільки наявність у керівника певних якостей, але й здатність та бажання їх використовувати на практиці. Менш за все розроблена система оцінки результатів праці керівників [8], оскільки вона одночасно висвітлює і вплив керівника на діяльність колективу, і внесок кожного окремого працівника. Тобто, виокремити безпосередньо внесок лише керівника майже не можливо.

На даний час науковцями сформовано перелік загальних професійних та особистісних вимог до сучасного керівника без значного акценту на умови середовища. Однак зрозуміло, що різні сфери діяльності вимагають інколи принципово різних підходів до тих самих питань і проблем. Наприклад, помилка при виробництві маленького за розмірами виробу, брак, який помітили на виробництві та виправили – це проблема, але не катастрофа (є фінансові та матеріальні втрати підприємства, які можна відшкодувати). Та сама помилка, але при встановленні бракованого виробу в механізм, що призвело до аварії, стає невеличкою катастрофою зі значно більшими фінансовими витратами вже не одного, а багатьох підприємств. В разі аварії, що викликала людські жертви, помилка стає невиправною катастрофою для багатьох людей. Помилка лікаря, оператора руху на залізниці, оператора обладнання на хімічному комбінаті одразу може викликати невиправну катастрофу. Відповідно, і керування в різних умовах повинно здійснюватися по різному, і вимоги до керівників можуть (а в ряді питань – повинні) мати суттєву різницю. Однак в дослідженнях ця відмінність висвітлена частіш за все розподілом керування в стандартних умовах та в умовах кризи.

Сучасні дослідження та пропозиції змісту вимог до керівника майже не враховують особливості тих суб’єктів господарювання, де криза є звичайним середовищем їх діяльності.

Крім того, в суспільстві проходять зміни в змісті управлінських процесів, з посиленням інтелектуалізації управління; з переходом економіки на зміст соціально-орієнтованої, людиноцентристської; з вимогою одночасного забезпечення гнучкого розвитку управління та діяльності в цілому та забезпеченням стійкості суб’єкта господарювання. Необхідність впровадження всього комплексу цих вимог в діяльність керівника та постійна поява нових елементів середовища, нових досягнень розвитку техніки, технології, суспільного середовища, які не отримали достатнього дослідження науковців та фахівців-практиків за відносно короткий період свого існування формує значні

перспективи для проведення наукових досліджень в цьому напрямку.

Метою дослідження є формування механізму визначення та створення переліку вимог до керівника підприємства критичної та соціально значущої інфраструктури та запропонувати процес підбору цих вимог залежно від умов середовища та задач суб'єкта господарювання.

В попередніх дослідженнях було розглянуто забезпечення характеристик управлінського рішення як основного продукту та процесу управлінської діяльності компетентностями керівника [6]. Саме керівник повинен забезпечити економічну безпеку підприємства та персоналу, вивчати та готувати персонал до надзвичайних ситуацій [7]. Зазвичай керівник займається загальною діяльністю щодо реалізації функцій менеджменту в системі управління підприємством. Однак в більшості підприємств хоча б опосередковано, але він додатково виконує одночасно складові елементи діяльності адміністратора, HR-менеджера, головного інженера, інженера з техніки безпеки, головного економіста та ін. Ці складові є вкрай важливими, бо саме топ-менеджер визначає: як саме будуть розподілятися витрати робочої сили та робочого часу, ресурсів на їх реалізацію, як будуть розподілені необхідні витрати, в тому числі в собівартості продукції чи послуг таза рахунок прибутку. Це знайде відображення в генеральній стратегії підприємства та стратегіях напрямів діяльності, в проектах підприємства. Відповідальність за всі процеси, що проходять на підприємстві та до яких підприємство причетне, за результат також цілком покладається саме на керівника. Тож він повинен мати якості, що дозволять виконувати постійно весь комплекс різноманітних тактичних та стратегічних задач в заданому темпі.

Виділимо декілька напрямів, за якими будемо розглядати вимоги до керівника підприємств критичної та соціально значущої інфраструктури:

1. Визначимо відмінності в діяльності підприємств критичної інфраструктури.
2. Визначимо відмінності в діяльності підприємств соціально значущої інфраструктури.
3. Сформуємо загальну групу вимог до сучасного керівника з урахуванням змін економічного, соціального, наукового середовища, спираючись на реалізацію ним функцій менеджменту.
4. Сформуємо загальну групу вимог до сучасного керівника з урахуванням змін економічного, соціального, наукового середовища, спираючись на реалізацію ним основних підсистем систем управління підприємством.
5. Сформуємо перелік відмінних вимог до керівника з урахуванням сфери діяльності.

Для формування більш детального виокремлення особливостей діяльності керівників критичної та соціально значущої інфраструктури здійснимо за рахунок виокремлення особливостей в їх діяльності зміст більш спеціалізованих критеріїв оцінки їх діяльності. Для цього визначимо, що слід розуміти під критичною інфраструктурою. За законом це «…сукупність об'єктів критичної інфраструктури» [12, Ст.1, п.9], «об'єкти критичної

інфраструктури - об’єкти інфраструктури, системи, їх частини та їх сукупність, які є важливими для економіки, національної безпеки та оборони, порушення функціонування яких може завдати шкоди життєво важливим національним інтересам» [12, Ст.1, п.13]. Виходячи з визначень, керівник підприємства критичної інфраструктури в законодавчому полі має назву оператора критичної інфраструктури, бо він є «…юридичною особою будь-якої форми власності та/або фізичною особою-підприємцем, що на правах власності, оренди або на інших законних підставах здійснює управління об’єктом критичної інфраструктури та відповідає за його поточне функціонування» [12, Ст.1, п.14]. Керівник такого підприємства зазвичай має трудові відносини з підприємством, що підтверджується договором найму, має відповідну посадову інструкцію та права й обов’язки здійснювати певні види діяльності, приймати управлінські рішення щодо діяльності підприємства критичної інфраструктури, яким він керує.

Крім основних функцій, притаманних керівнику будь-якої організації, керівники підприємств (оператори) критичної інфраструктури мають додатково визначені законом завдання, права та обов’язки [12, Ст.21]. І головним їх завданням вважають забезпечення безпеки ввіреного підприємства, в тому числі кібербезпеки, операційних та інформаційних систем, фізичної, та функціональної безпеки. Керівник такого підприємства повинен не тільки її забезпечити, але й здійснити поелементне та комплексне планування заходів безпеки: як прогнозування ризиків, так і планування попередження їх настання, локалізації кризи та нейтралізації негативних наслідків небезпечних ситуацій. На таких підприємствах обов’язковим стає призначення відповідальної особи, яка буде функціонально відповідати за систему захисту, систему безпеки підприємства критичної інфраструктури. На вказаних підприємствах повинно бути суттєво посилено систему охорони, тож керівник змушений приділяти значно більше уваги контролю за цим напрямком, ніж керівники інших організацій.

Керівник вказаного підприємства повинен заздалегідь налагодити контакти з компетентними організаціями та установами та з забезпечуючими підприємствами й організаціями (централізованого водопостачання, водовідведення, постачання теплової енергії, енергопостачання, функціонування електронних комунікаційних мереж, транспортного обслуговування, медичної допомоги, безпеки та інші послуги, від яких залежить процес реагування на кризові ситуації та відновлення функціонування підприємства) з тим, щоб в кризових умовах процес взаємодії був більш швидкий, злагоджений та відпрацьований. Крім того, керівнику необхідно заздалегідь мінімізувати кризові явища в самому підприємстві, заздалегідь здійснити навчання персоналу та напрацювання навичок до стану автоматизму щодо реакції на різні кризові явища.

Оскільки підприємство інфраструктури зазвичай саме забезпечує якусь вкрай важливу для громади та економіки частку послуг, то, відповідно, керівник цього підприємства повинен налагодити також зв’язок з місцевою адміністрацією, іншими органами управління з тим, щоб своєчасно

попереджати всі інші служби про виникнення аварії та давати їм можливість скоординовано реагувати на зупинку такого підприємства, його аварію чи іншу можливу кризову ситуацію. При цьому адміністрація громади зобов'язана відпрацювати механізм забезпечення населення мінімальним рівнем необхідних послуг, навіть в разі блек-ауту.

Також виокремимо особливості управління соціально-значущою інфраструктурою за допомогою висвітлення її особливостей та характеристик. До соціально значущої інфраструктури відносять частіш за все підприємства, що становлять суспільний інтерес. Ними є «…підприємства - емітенти цінних паперів, цінні папери яких допущені до торгів на регульованому ринку капіталу або щодо цінних паперів яких здійснено публічну пропозицію, банки, страховики, недержавні пенсійні фонди, інші фінансові установи (крім інших фінансових установ та недержавних пенсійних фондів, що належать до мікропідприємств та малих підприємств) та підприємства, які … належать до великих підприємств (не залежно від форми власності)» [10, Ст. 1]. Вказані підприємства відповідають за не менш важливу складову державного господарства – фінансову стабільність, в тому числі – за ефективне збереження та примноження пенсійних коштів, що сьогодні в усьому світі є глобальною проблемою, оскільки період доживання людей пенсійного віку поступово подовжується, частка непрацездатного населення (людей з особливими потребами) завдяки розвитку медицини та гуманізації суспільства поступово збільшується, що, відповідно, збільшує навантаження на фінансові зобов'язання держави по відношенню до цієї групи осіб та вимагає збільшення обсягів пенсійних виплат при скороченні частки працюючого працездатного населення в працездатному віці, що сплачує податки.

Керівники вказаної групи підприємств мають постійно суворо дотримуватись не тільки всіх правил ведення прибуткової діяльності в своєму секторі, але й за всіма міжнародними стандартами щорічно в першому кварталі року, наступного за звітним, складати та подавати консолідовану фінансову звітності та консолідований звіт про управління. Вони повинні бути готові працювати максимально прозоро та відповідально, бо зобов'язані не тільки подавати, але й оприлюднювати вказані звіти, а крім них і загальну фінансову звітність та загальний звіт про управління, відповідні результати аудиторської перевірки за звітний період та звіти про загальні та консолідовані платежі на користь державі в повному обсязі [10, Ст. 14]. Найменші з таких підприємств мають право звітувати на веб-сторінці, але більш прийнятним вважається оприлюднення вказаної інформації на веб-сайті підприємства.

Керівники вказаних підприємств повинні мати високі здібності щодо формування стратегії примноження отриманих коштів, мінімізації ризиків їх втрат навіть при непрогнозованих кризових явищах в економічному секторі. Вони повинні мати високий рівень соціальної відповідальності, чесності, гідності, щоб протистояти всім можливим спокусам щодо роботи з не достатньо надійними партнерами, вкладання коштів в привабливі проекти без достатнього рівня гарантій та ін.

Однак в умовах пришвидшення всіх економічних та суспільних процесів,

значної розгалуженості сфер діяльності та впливу підприємств критичної та соціально значущої інфраструктури до них можна і слід віднести як соціально значущий елемент органи місцевого самоврядування та органи регіонального та державного регулювання. Саме вони є спостерігачем, координатором для процесів більш-менш стабільного функціонування підприємств критичної та соціально значущої інфраструктури. А в разі виявлення порушень чи настання кризових явищ саме ці органи управління здійснюють процес нейтралізації негативних наслідків для населення та економіки регіону та країни в цілому.

Почнемо визначення оптимального змісту методики формування критеріїв оцінки керівника критичної та соціально значущої інфраструктури з уточнення загальної групи вимог до сучасного керівника. Для їх визначення слід, на нашу думку, спиратися на основні завдання, функції, які зобов'язаний виконувати керівник підприємства. І в першу чергу це – організація прибуткової діяльності підприємства, формування політики його існування, стратегії розвитку. Сучасний керівник повинен досягати цього за рахунок впровадження новітніх досягнень, розробок, результатів досліджень.

Крім глобальних стратегічних завдань, які відображають таку функцію менеджменту як планування, керівник вказаного рівня повинен розумітися та забезпечувати виконання фінансових зобов'язань підприємства (перед державою, бюджетом, партнерами, робітниками, власником, іншими активними учасниками господарчого процесу). Саме він відповідальний за загальну організацію діяльності підприємства, всіх його складових, підрозділів, служб, напрямів діяльності, їх дії та взаємодії. Керівник дає завдання щодо планування діяльності в кінцевому результаті кожного члена організації та контролювання очікуваних та вже отриманих результатів. Для цього саме керівник є остаточним в ланцюгу визначення та затвердження показників діяльності на кожному робочому місці, в підрозділі, показників використання ресурсів на окремі процеси; він затверджує технічний, технологічний, науковий та ін. розвиток на підприємстві, відповідає за якість роботи та трудового життя колективу. В своїй діяльності керівник виступає гарантом дотримання законності всіх процесів, що відбуваються на підприємстві. Це та багато інших процесів є під піклуванням керівника в процесі організації діяльності підприємства.

Для критичної інфраструктури завжди є потреба додатково бути готовим змінювати затверджені правила, процеси, плани в умовах дефіциту часу, ресурсів, готувати себе та персонал до попередження та ліквідації аварійних ситуацій в найкоротші терміни. Тому до керівника критичної інфраструктури додатково додають вимоги в здатності швидко розробляти та реалізовувати гнучкі плани та узгоджувати їх з довгостроковими, тримаючи в полі зору все забезпечення – як стандартне, так і потенційно можливе в кризових умовах. Керівники соціально значущої та критичної інфраструктури повинні завжди організовувати додаткові логістичні маршрути як запобіжники в перериванні їх діяльності, мати джерела негайного отримання додаткових ресурсів з їх фінансуванням з певною затримкою. Цей елемент особливо складний для підприємств державного сектору, бо вступає в протиріччя з тривалим періодом

постачання ресурсів у відповідності з законодавчою базою, через систему торгів, без права домовлятися поза конкурсним відбором постачальника, поза рамками виділених заздалегідь в плановому порядку коштів.

Керівник затверджує всі стратегії та особливо тактичні положення про оплату та мотивацію праці для робітників, перелік критеріїв їх оцінювання та мотивування, мотиваційні складові в договорах для партнерів, споживачів та постачальників. Керівники соціально значущої та критичної інфраструктури зобов'язані формувати таку мотиваційну систему, яка б викликала у робітників гордість за свою діяльність, підкреслювала її значущість, що досить складно в рамках обмеженого обсягу фінансового ресурсу. Тож керівники цих підприємств повинні бути стратегом-психологом для творчого та логічного підходу в формуванні мотиваційної системи власних підприємств.

І саме в обов'язки керівника входить узагальнений аналіз результатів діяльності підприємства, комплексна оцінка отриманих результатів з визначенням причин отримання саме такого їх рівня, обсягу з подальшим оновленням планових показників (стратегії, перспективного плану розвитку та ін.). При цьому керівник повинен настільки володіти вмінням здійснювати як декомпозицію, так і композицію отриманих кожним окремим підрозділом даних, щоб мати можливість виокремити проблемні місця та питання в діяльності та внести відповідні зміни в наявні плани, стратегію та ін. Так само керівник повинне вміти досліджувати стан партнерів та робити висновок про його динаміку, приховані особливості діяльності та результативності та, що особливо важливо, про доцільність подальшої співпраці.

Ці особливості діяльності в критичній та соціально значущій інфраструктурі вимагають від керівника сформувати критичне глобальне мислення, відсутність стереотипів та необхідність швидко засвоювати новітні підходи, технології, зміст суспільного життя тощо. Керівники цих підприємств повинні враховувати зміни в мисленні споживача – суспільства, пересічних громадян, які суттєво впливають як на споживання результатів діяльності підприємств, так і на зовнішнє середовище їх діяльності.

В роботі керівника є значна кількість функцій та завдань, які на перший погляд є досить протилежними за змістом, і тому потребують досконалої уваги до законодавства та особливостей самого керівника. Прикладом може слугувати необхідність одночасно дотримуватись конфіденційності значного обсягу інформації та дотримуватись прозорості діяльності (висвітлити власні звіти, документацію на загал).

Це все вимагає від керівника наявності певного обсягу знань, а саме: законодавчої бази України – основних законодавчих актів, на які спирається організація діяльності всіх суб'єктів господарювання, законодавчих актів, що мають відношення до діяльності підприємств саме галузі, в якій працює керівник, законодавчих та нормативних актів, які є супутніми в діяльності суб'єктів господарювання. Крім того, керівник повинен знати основні джерела висвітлення новітніх розробок та пропозицій техніки, технології, науки в галузі діяльності його підприємства та супутніх суб'єктів господарювання; ключові особливості управління та адміністрування, менеджменту організацій та інших

складових ефективної діяльності суб'єкта господарювання. Також керівник повинен володіти аналогічною інформацією щодо закордонного зовнішнього середовища в разі взаємодії з представниками інших країн в якості партнерів або в разі планування виходу на закордонні ринки, розвитку партнерства.

Але вказані вимоги можна віднести до загальних базових фахових вимог, які можуть бути притаманні та бажані в арсеналі кожного керівника, але в разі здатності керівника сформувати високоефективний колектив з умінням делегувати значну кількість власних задач та повноважень підлеглим не всі вони повинні бути в повному обсязі притаманні саме одному керівнику – достатньо їх наявність в когось з вищого керівного складу підприємства або в певних фахівців, які постійно залучені до планування діяльності підприємства.

Враховуючи особливості критичної інфраструктури та соціально значущої інфраструктури, такий підхід стає не можливим чи бажаним, а необхідним для прийняття дійсно зважених, всебічно проаналізованих, узгоджених та комплексних рішень. Це викликано тим, що вказані підприємства одночасно повинні враховувати в діяльності значну кількість законодавчих актів, які обробити та виокремити для впровадження в діяльність лише сам керівник в обсязі всіх інших завдань фізично не спроможний. Тож цю складову роботи зазвичай в цій групі підприємств делегують юристу чи юридичній службі як основному раднику керівника при формування управлінських рішень. Крім того, керівник критично значущої інфраструктури узгоджує діяльність юриста з керівниками основних служб, підрозділів, проектів з тим, щоб вони доповнювали поінформованість один одного щодо змісту та змін в законодавстві. Графічно можна виокремити, що керівник підприємства критичної або соціально-значущої інфраструктури одночасно повинен володіти знаннями як топ-менеджера суб'єкта господарювання, так і галузевими знаннями для розуміння специфіки діяльності та основами знань публічного управління та адміністрування, оскільки його підприємство має суттєвий вплив на суспільство, громаду і повинно забезпечувати їх сталість (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Зміст основної підготовки керівника підприємства критичної та соціально значущої інфраструктури.

Одночасно керівник може володіти всіма змістовними напрямками управління кожною підсистемою системи управління персоналом, але як і в питаннях юридичного сектору це не є раціональним, особливо в разі управління крупним підприємством з досить розгалуженою організаційною структурою та великою кількістю підрозділів та працівників в них в кожній підсистемі. В цьому випадку керівник повинен делегувати свої права та обов'язки керівнику кожної служби, здійснюючи лише узагальнюючу та координуючу діяльність щодо узгодження їх рішень та проектів між собою та з загальною стратегією підприємства.

Це формує суттєво інші вимоги до керівника. В першу чергу – якісні, а не фахові. Так однією з головних вимог вважається здатність підібрати та узгодити діяльність підлеглих з подальшим визначенням рівня делегування їм повноважень. Основним змістом в діяльності керівника стає не стільки управління підлеглими, скільки розробка загальної концепції розвитку організації та «вплетіння» в неї всіх складових діяльності підлеглих. Керівник повинен проявляти креативність, гнучкість, логічне та аналітичне мислення, здатність до формування новітніх методик реалізації сформованих глобальних управлінських рішень. Крім того, керівник є «лицем» підприємства. Виконує представницьку діяльність в зовнішньому середовищі. Це формує наступні вимоги до керівника: швидкість розуму, здатність коротко та змістовно формулювати думку в різних формах та доносити її до опонента, володіння діловою етикою та культурою.

Є ще група якостей, без яких керівник підприємства не в повному обсязі сприймається як топ-менеджер. Це в першу чергу – лідерські якості. Керівник повинен мати або високий рівень авторитету в колективі (що є найбільш ефективним), або беззаперечне домінування (яке інколи досягається за рахунок страху підлеглих та жорсткого авторитарного стилю керівництва). Однак в обох випадках керівник повинен бути беззаперечно першим і головним в прийнятті рішень, і необхідність виконання цих рішень не повинна викликати жодних сумнівів. Крім того, керівник повинен мати такі важливі якості як комунікативність та ґрунтовність мовлення – необхідна здатність швидко та зрозуміло довести власну думку та не просто вмовити підлеглих виконувати поставлену задачу, а таким чином її довести, щоб підлеглі були абсолютно переконані в необхідності цієї дії і не мали коливань не завдяки довірі чи страху, а завдяки наявності власної внутрішньої згоди щодо вірності здійснення процесів. Однак найбільш вагомою якістю керівника в цій групі буде, на наш погляд, здатність впевнено та спокійно приймати рішення та відповідальність за їх результат, вміння прийняти складне рішення з оглядом на об'єктивні його риси та складові, а не суб'єктивні та емоційні елементи, які частіш за все стають повністю або частково помилковими чинниками впливу на зміст рішення. Керівник повинен вміти користуватися владою та відповідати за результати її реалізації.

Крім стратегії розвитку підприємства до важливих обов'язків керівника входить формування стрижня корпоративної культури, корпоративного духу в колективі, забезпечувати згуртованість колективу, бути основним вектором

розвитку відносин в колективі. Саме керівник формує відношення співробітників до дисципліни, колективну думку. Зміст процесів взаємодії персоналу не тільки по виробничих, але й в особистісних питаннях. Керівник підприємства є фактично останньою інстанцією внутрішнього розв'язання конфліктів між працівниками та між підприємством і представником зовнішнього середовища, коли наступним кроком буде лише використання адміністративних засобів вирішення проблеми з залученням відповідних органів.

Додатковою складовою ефективного керівника є його здатність користуватися власним часом та розподіляти витрати підлеглих. Історично завантаженість працівників коливалася від майже 16 годин на добу до 6 робочих годин в день в окремих країнах зараз. Саме керівник підприємства формує стиль роботи персоналу, підхід до робочого навантаження, рівень використання тайм-менеджменту та повагу до раціонального, економного використання часу людини, з раціональним розподілом його не тільки на роботу та відпочинок лише як відновлення втрачених сил і без додаткового розвитку особистості працівника, а як багатоаспектний процес всебічного розвитку особистості робітника, коли творчість, навчання, особисте життя та робота підтримують людину в стані зацікавленості життям та в стані бажання розвиватися, демонструвати креативність та інші корисні для підприємства якості.

Для підприємств критичної та соціально значущої інфраструктури вказані якості стають майже першочерговими та вимагають їх розвитку вже на шляху до робочого місця керівника. Є ще одна вагома особистісна якість, яка повинна бути присутня в кожного керівника, але в соціально значущій та критичній інфраструктурі це – необхідна вимога, без якої працювати керівником неможливо.

Це – стресостійкість, врівноваженість, здатність приймати швидкі рішення в будь-яких умовах, при недостатньому обсязі інформації, інтуїтивно, а також здатність об'єктивно оцінювати кожного робітника, партнера, споживача (бо поведінка значної кількості людей в умовах кризи, виникнення неочікуваної проблеми та потреби суттєво змінюється, і досить часто в поганий бік). Керівники вказаних підприємств повинні бути готові до навали скарг, претензій, в тому числі на співробітників, більшість з яких може і буде не достовірна, образлива та може негативно впливати на колектив. Тож керівник повинне захистити колектив від нападок засмучених та роздратованих споживачів, виокремити дійсно об'єктивні претензії та змінити процеси в діяльності підприємства таким чином, щоб зробити прояв виявлених проблем в подальшому неможливим.

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що механізм визначення та створення переліку вимог до керівника підприємства є процесом багатогранним. Первинний процес формування вимог до керівника, на наш погляд, проходить одночасно з двох напрямків (рис. 3.4).

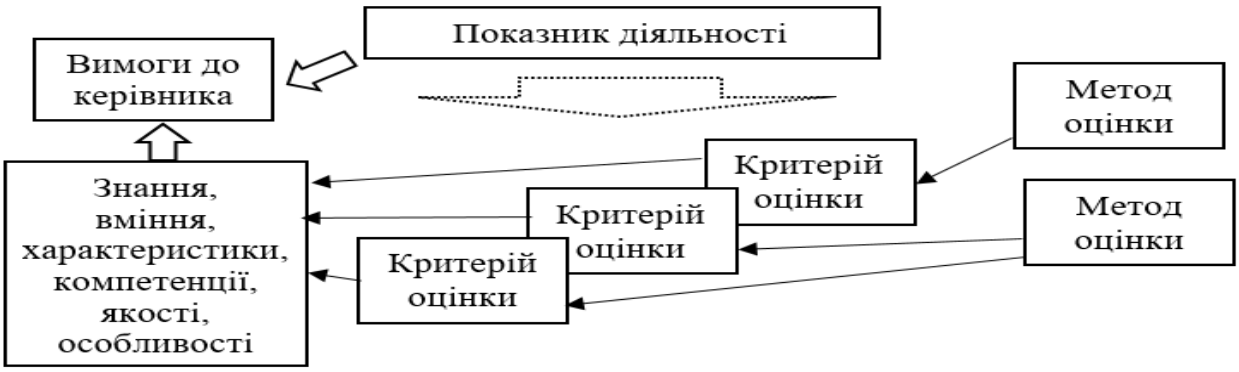


Рис. 3.4. Процес формування окремої вимоги до керівника.

Показники діяльності, які закладено в посадову інструкцію керівника підприємства, з доповненням впливу середовища, дозволяють визначити всі групи вимог до керівника та склад кожної з них. Однак завжди для вибору співробітника, відбору кращого з кандидатів, визначення відповідності керівника робочому місцю є потреба оцінки окремо взятої людини на предмет відповідності вказаним вимогам. Тому при формулюванні вимоги є потреба одночасно надавати як вимоги до цієї вимоги (компетенції, які повинні бути присутні для можливості її реалізації), так і інструменти для оцінки наявності необхідних компетенцій, характеристик, особливостей окремої особи. В першу чергу є необхідність сформувати перелік критеріїв оцінювання вказаних компетенцій, характеристик, які є можливість та доцільно здійснювати; та додавати до цього методи, за допомогою яких оптимально здійснювати вказану оцінку.

Інколи при використанні вказаного підходу виявляють, що окремі вимоги, критерії, компетенції неможливо оцінити навіть з застосуванням методів експертних оцінок або рейтингування чи ще будь-яким відомим методом. Тоді автор системи оцінки керівника (змісту посадової інструкції керівника) змушений частково або повністю переформульовувати вимоги до керівника з тим, щоб мати можливість отримати показник діяльності, який можливо оцінити та порівняти результати оцінки в динаміці або в декількох осіб. При цьому критерії повинні бути зрозумілі, об’єктивні та однозначні. Тож даний перший етап механізму доцільний для використання при написанні посадової інструкції та формуванні вимог до будь-якого керівника будь-якого підприємства.

В цілому весь комплекс вимог буде складатися з об’ємної моделі цих вимог. При цьому ті самі знання, вміння, компетентності, якості особистості можуть бути задіяні та важливі для декількох вимог, один метод оцінки застосовуватися для декількох критеріїв (рис. 3.5). Так само і критерій може слугувати опорою для визначення декількох характеристик, компетентностей особистості. Крім того, інколи оцінка може здійснюватися різними методами, і тоді виникає необхідність визначити всі можливості, але обрати один з методів для алгоритму оцінки, та дотримуватись цього вибору постійно для отримання результатів, що корелюються між собою в часі.

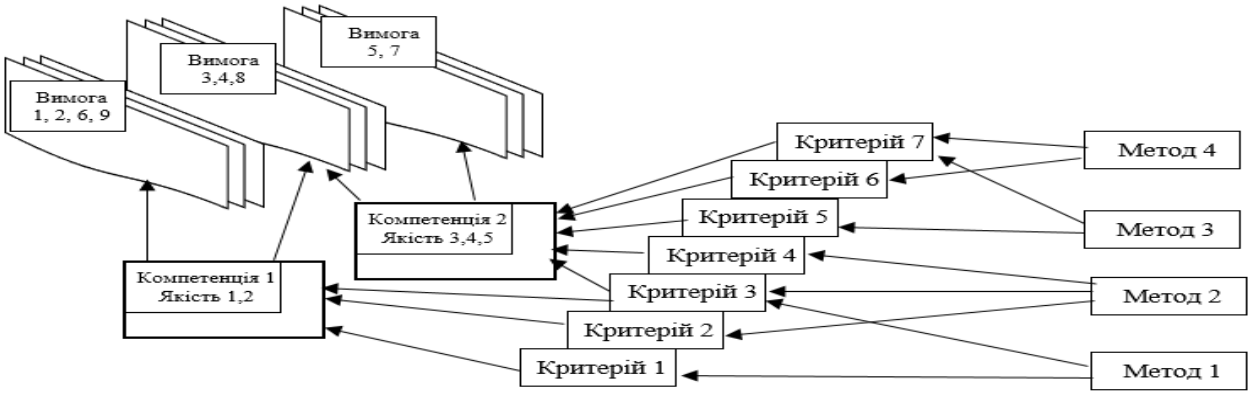


Рис. 3.5. Комплексна система оцінки необхідних вмінь керівника (умовний приклад).

Розглянемо процес підбору вимог до керівника підприємства, критеріїв його оцінки, переліку якостей залежно від умов середовища та задач суб'єкта господарювання. Пропонуємо почати з професійних вимог (табл. 3.5). В поточному науковому дослідженні ми розглянемо як приклад по декілька елементів кожної групи вимог, тоді як кожне окремо взяте підприємство повинно для себе формувати повний перелік відповідно до посадової інструкції та задач, що стоять перед керівником саме цього підприємства.

Таблиця 3.5

Професійні вимоги до керівника підприємства критичної та соціально значущої інфраструктури

Вимога	Критерії оцінки	Значущість	Оцінка
1	2	3	4
Здатність формувати управлінське рішення	Ефективне діловодство	Всі документи чіткі, зрозумілі, наявні, в достатній кількості, доповнюють та супроводжують процеси в діяльності підприємства	Визначення кількості помилок та змін в діяльності з причини різниці тлумачення документів автором і виконавцем
	Узгодженість управлінських рішень	Відсутність конфліктів та протиріч в поставлених зада-чах, мінімізація витрат часу персоналу та ресурсів підпри-ємства на неефективні дії	Визначення кількості внесених змін в плани діяльності окремих підрозділів після реалізації планів інших підрозділів
	Відповідність рішень стану середовища	Відповідність змісту особливостям середовища узгоджує можливості підприємства з його планами, що мінімізує майбутні відхилення факту від плану.	Порівняльна характеристика кількості та ваги відхилень показників факту від плану з причин помилково внесеного в зміст рішення середовища
Здатність керувати підлеглими	Швидкість виконання завдань	Мінімізація часу на ознайомлення з завданням, його прийняття та реалізацію дозволяють скоротити час на реалізацію циклу, зменшити витрати та мінімізувати	Визначення продовження циклу, порівняння з попереднім періодом, цінка витрат часу виконавцями при очікуванні проходження попередніх процесів

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
		ризик прояву катастрофи	
	Точність виконання завдань	Реалізація завдання відповідно до очікувань керівника мінімізує неузгодженість діяльності підрозділів, необхідність повертатися до початку завдання, дозволяє більш раціонально використати всі ресурси, зменшивши потребу в їх отриманні, що скорочує собівартість одиниці результату.	Оцінка витрати (брак) з причин непорозумінь виконавця та керівника, яку зведено до нуля. Порівняння планових показників та результату, який повинен повністю відповідати декларованому в плані
Здатність зацікавити зовнішніх партнерів	Кількість зустрічей з новими партнерами	Збільшення зустрічей розширює кількість контактів та дозволяє обрати достойного партнера	Визначення кількості зустрічей в одиницю часу
	Суми контрактів, укладених з новими партнерами	Суми контрактів дають уявлення про обсяги очікуваних робіт, забезпечують сталість процесів в організації	Визначення динаміки змін в часі середньої суми контрактів, укладених вперше.
			Визначення частки вартості нових контрактів в загальній сумі договорів підприємства

Для керівників критичної та соціально значущої інфраструктури перелік вказаних вимог повинен містити обов'язковий їх розподіл за групами, а саме: фахові вимоги, які визначаються управлінськими посадовими функціями, сферою діяльності підприємства, місцем підприємства в життєдіяльності громади та можливістю негативного впливу на життєдіяльність громади та всього довкілля в разі зупинки підприємства або виникнення на ньому критичної ситуації; організаційними функціями, які залежать в тому числі від співвідношення розміщення самого підприємства та джерел ресурсів, що особливо важливо при виникненні критичних ситуацій; інформаційні (в т.ч. діловодні та нормативно-методичні), коли керівник зобов'язаний чітко віддавати керівні накази, визначати методику їх реалізації та передбачати наслідки.

Так само розкриємо і особистісні вимоги до керівника (табл. 3.6). особистісні характеристики, які будуть визначати здатність працювати завжди в стані підвищеної напруги, досить часто при відсутності підтримки суспільної думки.

Створення комплексної моделі, переліку вимог, якостей, компетентностей керівника підприємства критичної та соціально значущої інфраструктури – процес тривалий, постійний та значущий для економіки країни. За умов поступового переходу економіки України до терен глобального економічного простору з одного боку та наявність вагомої зовнішньої загрози з іншого

підприємства критичної та соціально-значущої інфраструктури стають важливими для більш-менш стабільного та ефективного функціонування всіх інших сфер діяльності.

Таблиця 3.6

Особистісні вимоги до керівника підприємства критичної та соціально значущої інфраструктури

Вимога	Критерії оцінки	Значущість	Оцінка
Впевненість в рішеннях	Відсутність сперечань з підлеглими по змісту рішень	Скорочує час на доведення завдань до підлеглих, що прискорює виконання завдань	Відсутність у підлеглих пауз між отриманим завданням та початком його виконання
			Виконання завдань відповідно до змісту, заданого керівником
		Підлеглі не ставлять під сумнів рішення, більш чітко їх виконують	При анонімному опитуванні підлеглі абсолютно згодні з рішеннями та діями керівника
	Внутрішній та зовнішній спокій керівника	Відсутність внутрішнього конфлікту дає більш зважене прийняття рішень та їх корегування в разі потреби	Позитивно-стабільний мікроклімат в колективі
Швидкість обробки інформації	Час на ознайомлення з інформацією, її усвідомлення мінімізовано	При необхідності швидко обробляється значний масив інформації, що прискорює прийняття рішення та початок реакції на ситуацію	В динаміці збільшення обсягів засвоєної інформації в одиницю часу
			В змісті рішення задіяна всі оброблена (необхідна) інформація
	Сприйняття та передача інформації без викривлення	В прийнятті рішень та формуванні наказів використовується достовірна інформація, що мінімізує похибку реакції	Результат підтверджує достовірність інформації
			При передачі підлеглим інформації всі сприйняли зміст інформації однаково і можуть його відтворити
Розуміння особливостей підлеглих	Здібності підлеглих оцінені адекватно	Керівник не занижує, але й не перебільшує особливості робітників, знає їх, і тому здатен передати інформацію так, що виконавці її сприймуть вірно і виконають відповідно, без помилок	У підлеглих відсутня необхідність додаткового уточнення при отриманні завдання
	Зміст делегованих складових відповідає можливості підлеглого	Керівник розуміє та готовий і передає частину повноважень на нижчі рівні, і це не погіршує, а покращує результати діяльності підприємства	У підлеглих відсутній внутрішній конфлікт при отриманні завдання
			Час виконання в динаміці скорочується
			Якість результатів в динаміці зростає

Саме їх робота стає сьогодні важливою та неоцінимо впливовою на кожного громадянина. В цих складних умовах на керівників вказаних

підприємств падає важкий тягар відповідальності, а на осіб, які призначають цих керівників – відповідальність за обрання найкращих, відповідних місцю та вимогам сьогодення. Тому формування сучасних вимог до керівників підприємств соціально-значущої та критичної інфраструктури потребує розуміння нових тенденцій сучасності, оновлення особливостей змісту їх діяльності.

Розглянуті в дослідженні складові сучасного змісту вимог до керівників підприємств критичної та соціально значущої інфраструктури дозволять систематизувати цей процес, врахувати більшість сучасних складових та усвідомлювати місце кожного з обираємих елементів з можливістю обґрунтування їх для претендентів, суспільства та самого керівника.

Література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://pidru4niki.com/14051003/menedzhment/otsinyuvannya_spetsialistiv_kerivnikiv_pidpriyemstvi
2. Десять ознак хорошого керівника. Електронний ресурс. URL: https://www.work.ua/articles/work-in-team/1814/
3. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 1. Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності. Розділ 3. Діяльність органів управління підприємствами. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29.10.2007 № 583 зі змінами та доповненнями.
4. Догадіна О. Нові вимоги до конкурсу на посади керівників держпідприємств. Електронний ресурс. URL: https://prokadry.com.ua/news/3383-nov-vimogi-do-konkursu-na-posadi-kervnikv-derjpdprimstv
5. Карлова, О., Хрипко, Т., Ковальов, В., & Михальченко, Г. Критичний погляд на сучасні форми управління людськими ресурсами в організації. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2021. 11(22). https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-10
6. Кір'ян О., Гайдаш М., Карлов Г. Роль керівника в процесі прийняття управлінського рішення. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. Випуск 14(28). https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-13
7. Кір'ян, О. Підготовка персоналу до надзвичайних ситуацій як елемент економічної безпеки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка,* 2022. Випуск 13(26). https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-11
8. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
9. Лаврук О.С., Славіна Н.А. Особливості організації та оцінювання трудової діяльності керівника підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 9. С. 334-339. URL: http://global-national.in.ua/archive/9-2016/69.pdf
10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV зі змінами та доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14?find=1&text=%D1%81%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9+%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81#Text
11. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу. Наказ Національного агентства України з питань державної служби. № 4-21 від 15.01.2021 р. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/60068fe408fb3369026691.pdf
12. Про критичну інфраструктуру. Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX зі змінами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text

13. Про проведення конкурсного відбору керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки. Постанова КМУ від 03.09.2008 р. № 777 зі змінами та доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/777-2008-%D0%BF#Text

14. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41-44. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2018/9.pdf

3.5. ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ БІЗНЕСУ В ПРАКТИЦІ ЗАКОРДОННИХ КОМПАНІЙ

Мних О.Б.
д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Глобальний і некерований перерозподіл фінансово-інвестиційних ресурсів, особливо в умовах економічної кризи (після Covid-19 і війни в Україні - з 2014р., трудової міграції тощо), «перекроює» раніше схвалені і прийняті до реалізації стратегії розвитку крупного і малого бізнесу, прискорює процеси його реструктуризації та функціонального перезавантаження для задоволення потреб на промислових і споживчих ринках, у т. ч. у сфері інтелектуальних послуг. У різних країнах світу, які є привабливими для інвесторів, в першу чергу, через відкритий для них ринок землі і які мають права доступу до наявних там природних ресурсів, більш активними стають транснаціональні мережі державних і приватних структур. Ці суспільно-економічні і політичні явища, у взаємодії із факторами форс-мажорного характеру, з необхідністю змінюють пріоритети стратегічного розвитку бізнес-структур і, на основі інноваційних підходів при вирішенні проблем, відкривають нові можливості в організаційно-управлінському розвитку компаній, підвищуючи тим самим інтерес до процесів інтелектуалізації у сфері маркетингу, логістики, менеджменту тощо.

Актуальним є інноваційний підхід, який полягає у використанні глобальної синергії для створення глобальних портфелів [1]. Як підкреслюють Luísa Cagica Carvalho, Pedro Isaías [2], важливо виділити нові та інноваційні аспекти маркетингових стратегій та підприємницьких підходів для подолання викликів цифрового світу. Науково-прикладні дослідження повинні бути зосереджені на концептуальних, технологічних та дизайнерських питаннях, пов'язаних із цифровими розробками в економіці. Тому потрібне глибинне розуміння різних сучасних маркетингових тенденцій цифрової епохи, щоб створювати та максимізувати суспільну цінність і забезпечувати лояльність клієнтів. У науковій роботі О. Ареф'євої і З. Побережної [3] досліджено вплив інтелектуалізації на розвиток основних форм міжнародних економічних відносин та удосконалено концептуальні, теоретичні, методологічні та прикладні аспекти формування процесу інтелектуалізації підприємств, що використано ними для оцінювання ефективності на різних етапах формування інтелектуальної економіки. Для цього авторами запропоновано бізнес-модель

підприємства для забезпечення відповідності її характеристик поточним довгостроковим вимогам з врахуванням галузевих тенденцій розвитку. Актуальними є дослідження проф. В.В. Прохорової, проф. Ілляшенка С.І. з проблем розроблення інноваційних платформ управління та інноваційного інструментарію управління, викладених в наукових працях останніх років.

В умовах цифровізації з практичної точки зору цінною є сучасна аналітична технологія Datasite, яка надає інструменти, щоб швидше реагувати на складні ринкові події. Дані із Datasite Diligence уможливлюють розроблення та вибір грамотних рішень щодо злиттів і поглинань - M&A (розглядаються інструменти для всього життєвого циклу M&A).

Розумні інструменти штучного інтелекту (ШІ) дозволяють швидше укладати більшу кількість вірогідних угод, (пошук- 16-ма мовами), а також забезпечувати постійну наскрізну підтримку для їх реалізації. Інформаційна панель, пов'язана з CRM, дозволяє відстежувати прогрес покупців і оптимізувати процес купівлі-продажу, покращуючи тим самим показник оборотності капіталу завдяки швидшому виходу на ринок.

З врахуванням специфіки медичної сфери у роботі [4] досліджено процеси інтелектуалізації російських медичних компаній у контексті сталого розвитку для цілей мінімізації наслідків коронавірусу, а також методичний підхід до оцінки впливу інтелектуалізації підприємства на рівень лідерського потенціалу в контексті стимулювання його складових. Презентовано механізм побудови синергетичного механізму поєднання факторів.

Успіх вирішення актуальних проблем сьогодення безпосередньо залежить від формування нового, якісного інтелектуального потенціалу [5], що є складовою на шляху досягнення підприємствами лідерських позицій на світовій арені [6]. Всі показники інтелектуалізації компанії, на думку A. Kucharčíková, M. Mičiak і M. Hitka, - це здатність, що означає: швидко приймати та реалізовувати різні рішення; до групового навчання та саморозвитку; до обміну інформацією, застосовувати найкращі ділові практики та уміння вирішувати конфлікти; створювати, впроваджувати та розвивати власні інтелектуальні активи (патенти, авторські права, ноу-хау тощо); вміло орієнтуватися в екстремальних ситуаціях і комплексно вирішувати проблеми. Для перетворення цієї здатності в реальну практику менеджмент повинен відповідати високим вимогам системного і критичного мислення, розуміти суть критичних та ординарних ситуацій [7], процесів і параметрів інтеграції у промисловому секторі економіки, викликаної інноваціями [8], своєчасно залучати працівників для розроблення превентивних організаційно-управлінських заходів для найшвидшого освоєння нового інтелектуального продукту і його масштабування [9].

Інтелектуалізація управління прямо чи опосередковано пов'язана із процесами ринкової розвідки, що надає покрокову дорожню карту для створення, проведення та подальшої розробки програми корпоративної розвідки в організації, щоб можна було перетворити ринкові дані на корисні ідеї для успішного розвитку бізнесу. Для цього актуальними є: аналітичні технології з огляду сотень реальних міжнародних прикладів, стратегічна

розвідка ринку на основі унікальних глобальних даних опитування; отримання актуальної, корисної та точної ринкової інформації; передбачування майбутніх тенденцій у стратегічній розвідці ринку [10];

Виробничо-технологічні зміни у компаніях, викликані продуктовими і процесними інноваціями, як показує закордонний досвід, вимагає грамотної організації реструктуризації бізнесу відповідно до нових нормативно-правових актів країни [11], які стосуються: збереження безперервних цінностей і робочих місць; інвестицій у розвиток підприємництва та забезпечення економічного зростання; інструментів для обмеження можливості вільного використання коштів та інших форм стратегічної поведінки під час переговорів про реструктуризацію.

Таким чином, реструктуризація бізнесу потребує адекватних організаційно-управлінських змін, створення певного простору для максимально можливого і доцільного, у певних ринкових ситуаціях, масштабування бізнес-процесів та функцій, адже будь-яка компанія є відкритою системою із сформованою мережею зв'язків на вході і виході. Тому проблема інтелектуалізації управління не замикається рамками даної компанії, а виходить далеко за її межі, залежно від рівня спеціалізації виробництва і диверсифікації видів її економічної діяльності на внутрішньому і закордонних ринках. Цікавим з правової і практичної точки зору є явище «міграції реструктуризації» та арбітражу реструктуризації без міграції. Для прикладу, німецькі фірми, як Schefenacker і Deutsche Nickel, спочатку перемістили свій «центр головних інтересів» (COMI) до Англії, тобто вийшли на інші зовнішні ринки, а пізніше були там реорганізовані.

У 21 ст. високою інтенсивністю організаційних зрушень та залучених для цього цифрових технологій відрізняються енергетичні компанії, які виступають системоутворюючим чинником і рушієм (або гальмівним чинником- для депресивних економік) на рівні макроекономіки. Перехід від викопного палива до відновлюваної енергії має вирішальне значення для досягнення мети щодо кліматично нейтрального виробництва у Європі до 2030 року, про що свідчить практика реструктуризації бізнесу та коригування інноваційних стратегій компанії Schaeffler. Для неї інноваційним партнером стала компанія Lhyfe для цілей довгострокового задоволення потреб у зеленому водні для заводу, а створена угода підкреслила стратегічне зобов'язання Schaeffler щодо сталого розвитку на основі водневих технологій [12].

Такі масштабні проекти, як Schaeffler, доводять, по-перше, готовність технології забезпечувати впевненість клієнтів і енергетичну безпеку на ринку; по-друге, відкриття нових можливостей для оптимального поєднання процесів інтеграції та децентралізації, адже Schaeffler виробляє електролізери, які ідеально підходять для децентралізованих застосувань у виробництві водню у рамках технологічного партнерства з Lhyfe; по-третє, довіру у сфері ділового партнерства, що уможливлює використання незапатентованого ноу-хау та його подальший розвиток в промислових підрозділах.

У 2018-2020р. виразною стала негативна динаміка показників EBIDTA та EBIT в компанії Schaeffler, що стало викликом менеджменту у напрямку

інтелектуалізації виробничо-управлінських процесів, поєднання централізації і децентралізації, що не лише виключало б дублювання функцій, але й відкривало нові можливості для розвитку мікроекономіки знань та інтелекту працівника (рис. 3.6).

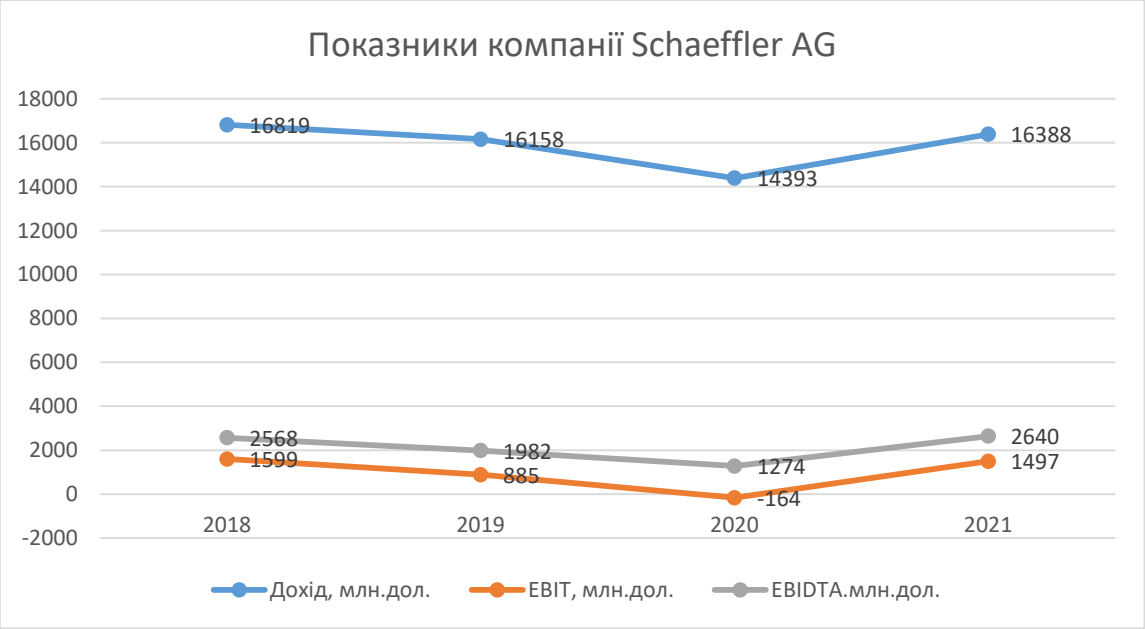


Рис.3.6. Фінансово-економічні наслідки інтелектуалізації управління в Schaeffler на основі поєднання процесів інтеграції та децентралізації*

**побудовано автором на основі джерела [13]*

Ділове партнерство з компанією Schaeffler прискорює шлях виходу партнерів на ринок, економить їхній час, як конкурентну перевагу, засвідчує про те, що ринок готовий прийняти нових учасників, що розширюють обсяги інноваційних пропозицій і потенційних розробників інноваційних рішень для електролізерів (рис.3.7).

Істотне зростання інших операційних витрат у Schaeffler Group за 2020-21рр. - у 2,4 рази- від 450 млн.дол.- до 1088 млн.дол., стало основною причиною зниження EBIT і трансформації бізнесу. Жорсткі вимоги щодо екологізації виробництва, маркетингу і логістики у контексті сталого розвитку стали параметрами бізнес-моделі цієї компанії, а виробнича технологічна та організаційно-управлінська структура - важливими об'єктами управління у поточній і віддаленій перспективі, що зачіпають інтереси різних ринкових агентів, які є: або замовниками, або інвесторами (акціонерами), або посередниками, або кінцевими споживачами благ.

Заснувавши Cofinity-X, акціонери BASF, BMW Group, Henkel, Mercedes-Benz, SAP, Schaeffler, Siemens, T-Systems, Volkswagen і ZF, як активні інвестори, ініціюють наступний крок у Європі для розвитку ініціативи Catena-X в умовах прискорення цифровізації бізнесу в Європі і в світі -Cofinity-X прагне бути однією з перших операційних компаній, яка надаватиме продукти та послуги для безпечного обміну даними по всьому автомобільному ланцюжку створення вартості [15].

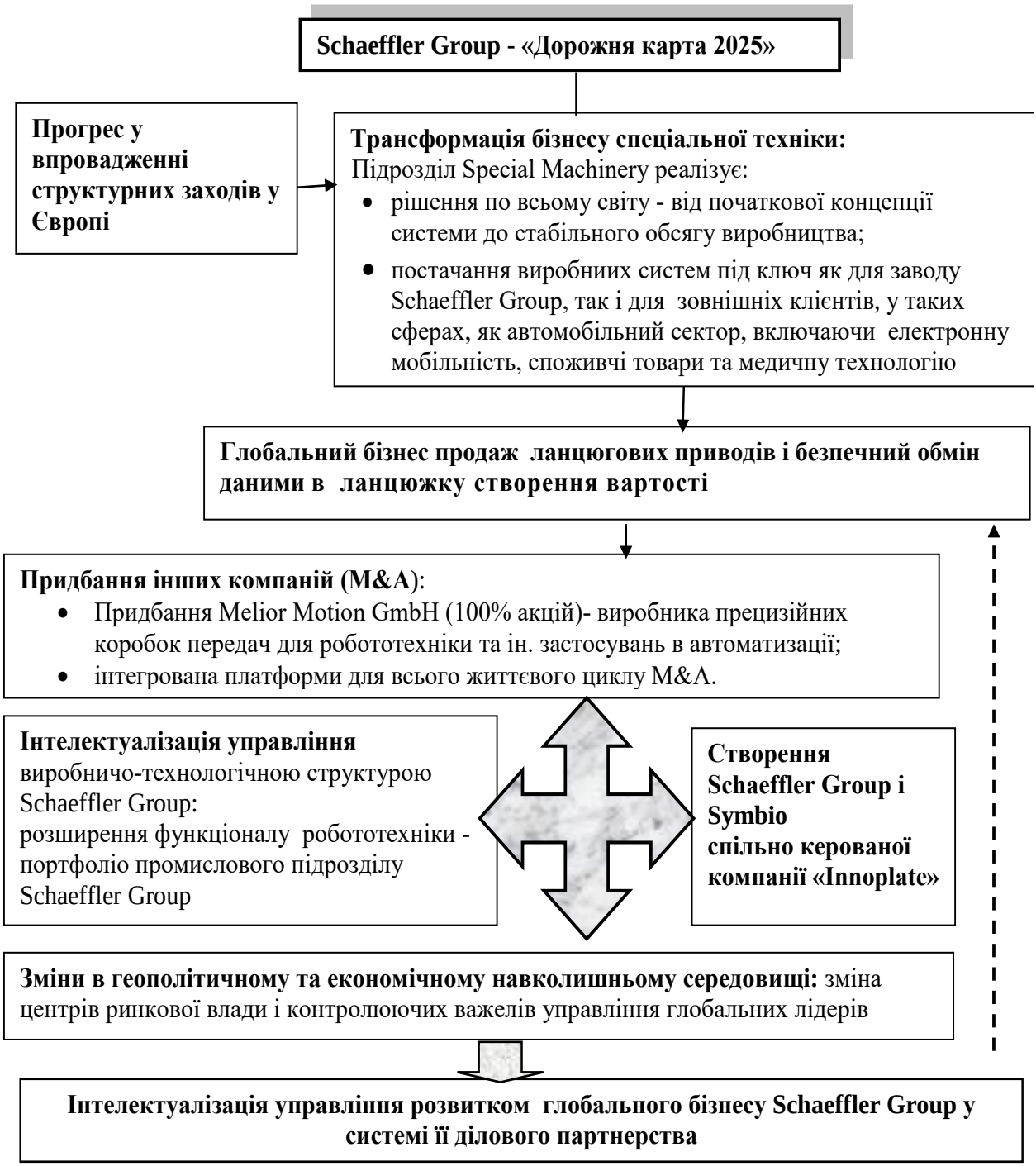


Рис. 3.7. Інтелектуалізація управління розвитком глобального бізнесу Schaeffler Group у системі її ділового партнерства*

**побудовано автором на основі джерела [15]*

На прикладі структурно-організаційних змін і правових форм підприємництва компаній Cofinity-X, BASF, BMW Group, Henkel, Mercedes-Benz, SAP, Schaeffler, Siemens та ін. можна простежити еволюцію процесів міжнародного трансферу технологій , яка уможливлює прискорення дифузії технологій, у т.ч. цифрових, що має архіважливе значення в умовах боротьби за технологічне лідерство і в процесі переміщення винаходів у комерційні продукти , що є критичним рушієм економіки знань у 21-му столітті [16].

Інтелектуалізація рішень при передачі технологій на кожному етапі ланцюга: комерціалізація університетів, інвестиції в технології та розвиток стартапів – розкриває прихований потенціал успіху через створення альтернативних моделей типу- B2B, B2I, B2C із використанням набутого досвіду створення компаній, що масштабують свій бізнес і розвиваються навколо технологічних концепцій.

Так, глобальний бізнес Cofinity-X , у який функціонально залучено і компанію Schaeffler Group, виходить далеко за межі національної та етнічної приналежності, культури і соціального класу, а країна походження і соціальний статус менеджменту та працівників компаній, і навіть організаційна ієрархія в країні походження нічого не мають спільного у глобальному бізнесі. Це означає, що кожна зацікавлена сторона організації та її стейкхолдери є громадянином світу, і прагнуть завоювати довіру до них та гнучко реагувати на сучасні тренди на основі високого рівня оперативності менеджменту, що є абсолютно необхідною передумовою виживання і процвітання бізнесу у світі. Гнучкість менеджменту неможлива без цифровізації управлінських процесів і підвищення рівня компетентності працівників і розвитку людського капіталу [17]. Фінансово-економічна криза 21ст. прискорила процеси інтелектуалізації економічних систем та їх трансформацію у напрямку оптимізації операційних і адміністративних витрат.

Зростаюча кількість заяв про банкрутство великих компаній, активи яких були більше 100 млн.дол. (для 20 мегабанкрутств у 2020р. - активи більше 1 млрд.дол.), викликаного пандемією COVID-19, мало місце у таких галузях: гірнича справа, нафта і газ; роздрібна торгівля; виробництво і послуги. Заяви про банкрутство приватних компаній склали 60% усіх банкрутств у першому півріччі 2022 р., значно вище, ніж в середньому, на 40% за 2005 -2021рр., а 30% - це відсоток заяв компаній про банкрутство 1 півр. 2022 р. у сфері фінансів, страхування і операцій з нерухомості. Банкрутство компаній стало причиною їх реорганізації (Seadrill Limited, морський буровий підрядник, який зазнав труднощів після різкого падіння цін на енергоносії; Talen Energy Supply LLC з активами понад 10 млрд.дол. - після підвищення ціни на електроенергію та газ, що спровокувало кризу його ліквідності у 1 півр.2022р. та ін.)]18].

Пошук оптимальних схем інтелектуалізації соціально-економічних систем базується на глибинному розумінні принципів технології (як організувати процеси?) і нових особливостей відкритої, мережевої, нелінійної парадигми інновацій, які впроваджуються при відповідних інституційних механізмах для передачі технологій та при високому рівні мобілізації ресурсів та енергії зацікавлених ринкових агентів (рис. 3.8).

Наприклад, у Китаї до 2020 року створена нова національна система трансферу технологій, яка адаптована до нової ситуації і в основному були побудовані взаємопов'язані ринки технологій, ринкові організації із трансферу технологій і підготовлені професійні кадри із трансферу технологій, що ставить вищі вимоги до ефективності каналів передачі комерційних даних та програм їх захисту [19].

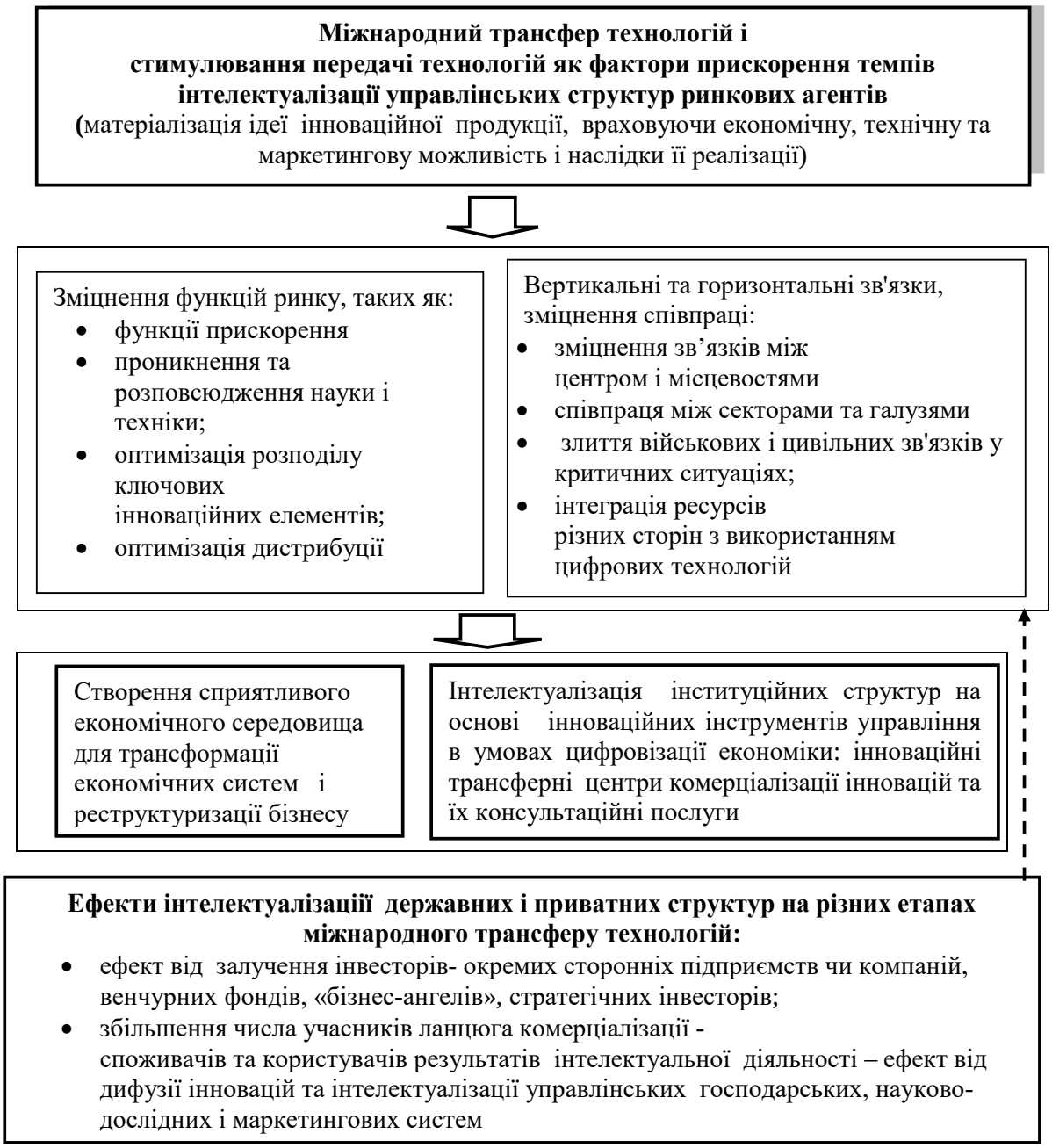


Рис. 3.8. Міжнародний трансфер технологій як фактор прискорення темпів інтелектуалізації управлінських структур ринкових агентів*

**власна розробка автора*

У контексті поставлених задач важливо підштовхувати вищі навчальні заклади та науково-дослідні інститути до процесів удосконалення діючої системи класифікації та оцінки науково-дослідних кадрів, встановлення класифікації і система оцінювання, спрямованої на якість, внесок і продуктивність науково-технічних інновацій і відмовитися від оцінок, заснованих виключно на академічних дисертаціях і наукових ступенях.

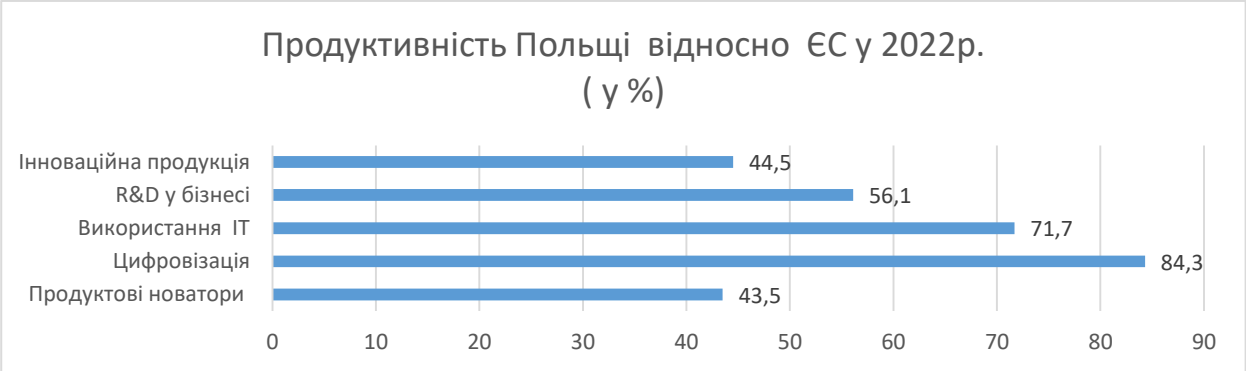
Більшої уваги менеджменту державних і корпоративних структур потребує трансформація досягнень науки і техніки в комерційні продукти, що надають більшої ваги критеріям оцінки досягнень із трансформації, популяризації технологій та технічних послуг та їх внеску для соціально-

економічного розвитку, що повинно бути враховане у просуванні по службі і при атестації професійного звання всіх працівників.

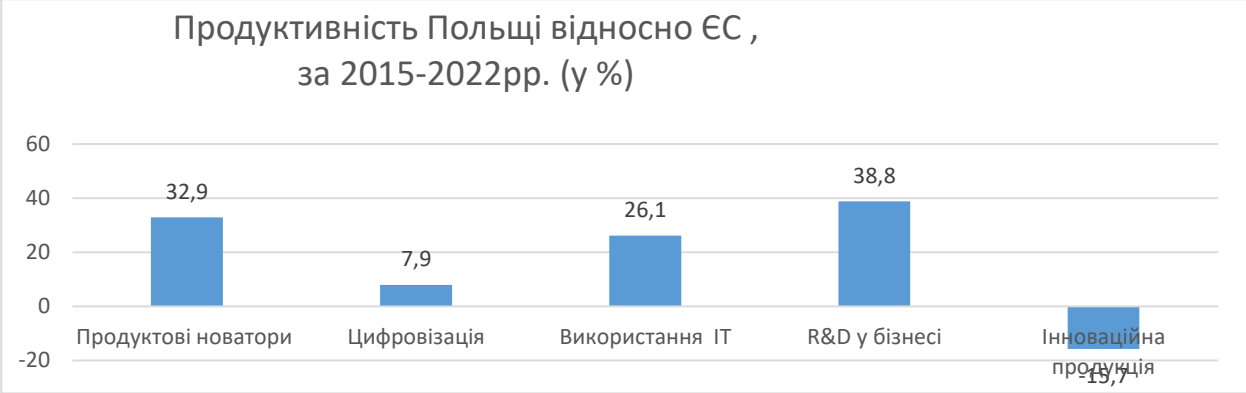
Стратегічною метою України є набуття членства у ЄС, що ставить високі вимоги до швидкого перезавантаження бізнесу на макро-і мікрорівнях та розроблення адекватних превентивних управлінських рішень, щоб менеджери вміло змогли адаптуватися до глибоких структурних змін в глобальній геополітиці при зростаючій участі недержавних акторів у промисловій політиці і в процесах реструктуризації економіки. Торгівля, інвестиції, технології та захист даних стають основними сферами накопичення подразників і місцями концентрації розбіжностей бізнес-інтересів різних країн і сторін у міжнародних і внутрішніх відносинах. Тому інтелектуалізація управління соціально-економічних систем на різних рівнях ієрархії і розвиток інтелектуального капіталу зачіпає проблеми: вмілого захисту інтересів ринкових агентів при здійсненні експортно-імпортних потоків; дотримання принципів конфіденційності при передачі даних, у т.ч. в процесі міжнародного трансферу технологій; врегулювання нормативно-законодавчих актів про цифрові ринки та цифрові послуги. Інтелектуальний капітал орієнтований на функціонування компанії у мінливих майбутніх умовах і на підвищення IQ-менеджменту щодо вмілого використання зовнішніх можливостей. Люди генерують капітал для компаній завдяки своїй компетенції, ставленню та інтелектуальній активності. Компетенції, як складова людського капіталу, включають: знання, навички, таланти та ноу-хау керівників і співробітників. Технології аналізу, перегляду стратегічних варіантів, вивчення потреб споживачів, оцінки існуючої робочої системи та пошук нових продуктів на внутрішніх і закордонних ринках стимулюватиме обмін ідеями через команди інноваційного проекту із залученням різних стейкхолдерів. Бізнес-статистика міжнародних компаній і сучасне інформаційне забезпечення управлінських рішень повинні: бути актуальними для оцінки багатонаціональних компаній, що працюють у «безмежному» і мінливому діловому світі; давати можливість аналізу впливу потоку нематеріальних активів, наприклад, таких як R&D і технологічне ноу-хау, які проходить через кордони ЄС, на майбутню структуру реальних і фінансових активів інноватора або оцінювання впливу цифрової економіки на процеси координації комплексної діяльності учасників міжнародних інвестиційних проектів, що не пов’язані із фізичним розташуванням активів підприємств та організацій (їх локалізацією); давати можливість оцінки вірогідного впливу реструктуризації багатонаціональних підприємств на макроекономічні агрегати, зокрема для малих відкритих економік, і на додану вартість таких суб’єктів; давати можливість оцінки змін у поведінці прямих інвесторів, особливо при зростанні ролі організацій спеціального призначення (SPE-f special purpose entities) у форс-мажорних, кризових ситуаціях (зокрема, в умовах воєнного стану), що призводить до зростання складності для міжпідприємницьких відносин у межах транснаціональних компаній та їх інформаційного обміну базами даних.

У 21ст. для менеджменту вкрай необхідним є глибинне пізнання нових джерел підвищення якості економічного зростання у новому інституційному і

конкурентному середовищі у післявоєнні періоди, що вимагає критичного і стратегічного мислення. Цікавим є досвід Польщі, яка є новим інноватором серед країн-членів ЄС – її продуктивність у 2022р. була на 60,5% вищою від середнього показника по ЄС і щороку зростала (на 11,3% пунктів швидше, ніж в ЄС (рис. 3.9).



А) дані за 2022р.



Б) за 2015-22рр.

Рис. 3.9. Зміна продуктивності Польщі за основними складовими інноваційної активності її економіки*

**побудовано автором на основі даних джерела [20]*

Позитивною в цій країні є динаміка інноваційних витрат на одного працівника, кількості патентних заявок і новаторів бізнес-процесів, навіть в складних умовах подолання наслідків Covid-19.

Окремого науково-прикладного дослідження потребують питання розвитку технологій інтелектуального аналізу бізнес-циклу з використанням підходів математичної економіки, які уможливлюють розроблення стратегій адаптивного моделювання в ієрархічній економіці, у т.ч. з врахуванням тенденції розмивання меж рівнів управління підприємств; останні можуть виступати двояко - і як об’єкти управління в мережевій економіці, і як суб’єкти управління – в умовах посилення процесів децентралізації і розширення локальних ринків у воєнний час та в післявоєнний період.

Актуальність подібних досліджень пояснюється відсутністю загальних узгоджених критеріїв та інформації про статистичну значущість нових якісних результатів при підвищенні рівня інтелектуалізації управління. Економетричні моделі повинні бути найбільш інформативними щодо конкретних параметрів,

особливо динамічних, і способів організації даних у дослідницьких емпіричних дослідженнях, щоб дати відповідь на питання про те, як швидко і різко змінюються економічні реакції менеджменту у відповідь на зміну параметрів моделі, що описують процеси створення інтелектуальних управлінських систем, їх технології і критерії.

Література:

1.Bryan Christiansen (2014). Effective Marketing in Contemporary Globalism464p.(2014).464p.

2. Luísa Cagica Carvalho,Pedro Isaías (2018). URL: Entrepreneurship and Marketing for Global Reach in the Digital Economy. 609p.

3.Regularities of Intellectualization of Enterprise Management Based on Development of Business Models). URL: https://www.researchgate.net/publication/339330160_Regularities_of_Intellectualization_of_Enterprise_Management_Based_on_Development_of_Business_Models

4. Cherchata, A.; Popovychenko, I.; Andrusiv, U.; Simkiv, L.; Kliukha, O.; Horai, O. (2020). A methodology for analysis and assessment of business processes of Ukrainian enterprises.Manag. Sci. Lett./10, 631–640

5.Kucharčíková, A.; Mičiak, M.; Hitka, M. (2018). Evaluating the effectiveness of investment in human capital in e-business enterprise in the context of sustainability.Sustainability.10, 3211.

6.Holgersson, M.; Granstrand, O.; Bogers, M. (2018).The evolution of intellectual property strategy in innovation ecosystems: Uncovering complementary and substitute appropriability regimes. Long Range Plann.51, 303–319

7.Reshetnikova, I.; Shvydanenko, H.; Boichenko, K.(2020). Determinants to provide the efficiency of integrated development of the light industry enterprises.Mark. Manag. Innov.3, 157–169.

8.An, M.H.; Ri, G.Y.; Rim, G.N. (2020).Intellectual product and method of assessing the competitiveness of an enterprise with it.J. Knowl. Econ.11, 1059–1085.

9.Hans Hedin,Irmeli Hirvensalo,Markko Vaarnas. The Handbook of Market Intelligence. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119208082

10.Horst Eidenmülle, Kristin van Zwieten (2015). Restructuring the European Business Enterprise: The EU Commission Recommendation on a New 11.Approach to Business Failure and Insolvency . URL: https://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/SSRN-id2662213.pdf

11. Schaeffler concludes partnership with hydrogen producer Lhyfe. URL: https://www.schaeffler.com/en/investor-relations/events-publications/ir-releases/ir_releases_detail.jsp?id=87883650

13. Schaeffler AG Revenue 2017-2022 | SCFLF . URL: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/SCFLF/schaeffler-ag/revenue

14. With the foundation of the joint venture Cofinity-X, ten partners of the automotive industry will further foster the adoption of the Catena-X network . URL: https://www.schaeffler.com/en/media/press-releases/press-releases-detail.jsp?id=87895519

15. Глобальні перспективи трансферу та комерціалізації технологій 21st CENTURY TECHNOLOGIES PROMISES AND PERILS OF A DYNAMIC FUTURE . URL: https://www.oecd.org/futures/35391210.pdf

16. Mnykh Olga, Kostiuk Olha, Dalyk Volodymyr, Zaitseva Anna (2020). Digitalization of economy and assessment of opportunities and implementation. International Journal of Advanced Science and Technology. Vol. 29, No. 8s. P.2470–2476.

17. Large Corporate Bankruptcy Filings Continue to Decrease through First Half of 2022. URL:https://www.cornerstone.com/insights/press-releases/large-corporate-bankruptcy-filings-continue-to-decrease-through-first-half-of-2022/

18. State Council Notice on the Publication of the Program to Build a National Technology Transfer System (2017). URL: file:///C:/Users/Olga/Downloads/t0069_China_tech_transfer_system_EN.pdf
19.Environmentally-Friendly Energy Storage.
20. European Innovation Scoreboard 2022.-URL: https://nanotechenergy.com/?gclid=EAIaIQobChMIir2Q8YH__AIVi94YCh3nHA9OEAAYBCAAEgJSIPD_BwE

3.6. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Обидєннова Т.С.
к.е.н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків
Лещенко А.І.
здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

У сучасних умовах найважливішою структурною складовою механізму реалізації стратегії соціально-економічного розвитку будь-якого суспільства безумовно є ефективний розвиток персоналу підприємств, що повністю відповідає потребам та масштабам трансформацій у суспільстві.

Наявний персонал українських підприємств та організацій є стратегічним фактором, що визначає успіх економічних та соціальних реформ, що проводяться. Якісні та кількісні характеристики робочої сили визначають можливості реалізації структурної перебудови економіки, диверсифікації та розширення виробництва, підвищення якості продукції та зростання продуктивності праці.

Необхідність професійного розвитку персоналу підприємств у наш час є загальновизнаним фактом. Вирішення завдань ефективного функціонування, забезпечення конкурентоспроможності підприємства пов'язане з розвитком його персоналу. Постійні кількісні та якісні зміни господарської діяльності, що посилюються, увага до проблем та тенденцій в управлінні, вимога актуальних знань менеджменту при управлінні всіма сферами функціонування підприємств, зростання вартості персоналу як виробничого ресурсу та необхідність забезпечення окупності витрат на його формування та розвиток, складність шляхом простого найму задовольнити специфічні потреби у робітниках певної кваліфікації, підвищення соціальної відповідальності організації за збільшення потенціалу своїх працівників – усі ці фактори зумовлюють актуальність професійного розвитку персоналу підприємств та організацій

Дослідженням питання професійного розвитку персоналу підприємств займалися такі науковці як: Коваленко Т.В. та Поторочин С.О. [1], Ланська С.П. [2], Чернушкіна О.О. [3], Нестеренко О. М. [4], Савченко В. А. [5], Філіпенко Ю. Ю [6], Зленко А. М. та Мірошніченко Д. А. [7], Захарова О. В. &

Городнічук Н. В. [8], Gitis T. & Klimenko S. [9] та інші. На сьогоднішній день питання професійного розвитку персоналу підприємств є достатньо актуальними і тому вимагають постійних пошуків нових рішень, додаткових можливостей, методі та форм.

У сучасній літературі визначення поняття «професійний розвиток персоналу» є достатньо різноманітним, деякі з них наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Визначення поняття «професійний розвиток персоналу»

Автор	Визначення
Коваленко Т.В. та Поторочин С.О.	«професійний розвиток персоналу – одна із найбільш важливих складових загального підвищення ефективності виробництва…. заходи з розширення і поглиблення професійних знань, умінь і навичок коллективу…» [1].
Ланська С.П.	«професійний розвиток людських ресурсів –… безперервне вдосконалення якісних характеристик персоналу, формування інтелектуального капіталу та забезпечення реалізації стратегічних планів підприємства» [2].
Чернушкіна О.О.	«розвиток персоналу системно організований процес, який забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання працівників для здійснення атестації, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо» [3].
Нестеренко О. М.	«Професійний розвиток - це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад» [4].
Савченко В. А.	«професійний розвиток як цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенціальних можливостей» [5]
Зленко А. М. та Мірошніченко Д. А.	«Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад» [7].

Отже, більшість науковців наголошує на тому, що професійний розвиток персоналу – це комплексна система, що складається з підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри працівників.

Детальний та комплексний аналіз поняття «професійний розвиток персоналу» надав можливість уточнити це поняття, ґрунтуючись на дослідженнях сучасних науковців (рис. 3.10).

Рис. 3.10. Декомпозиційний аналіз поняття «професійний розвиток персоналу» в сучасній науковій літературі

Таке глибоке дослідження самої суті понять надасть змогу керівництву. розуміючи зміст системи професійного розвиток персоналу, більш ефективно використовувати систему владного впливу, щоб забезпечити комплексний підхід до процесу здійснення професійного розвиток персоналу, акцентуючи увагу на тому, що кожен окремий елемент системи професійного розвиток персоналу є важливим і має високий вплив на результати діяльності усього підприємства і цілому.

На ефективність професійного розвитку персоналу на підприємствах значний вплив мають дві групи факторів мікро- та макрооточення. Так, до факторів мікрооточення доцільно віднести: кадрову політику, організаційну культуру та характер соціально-трудових відносин на підприємстві; місію, цілі та завдання підприємства; стиль та методи керівництва; розмір підприємства;

організаційно-правову форму підприємства; кількісну та якісну потребу в кадрах; показники трудової діяльності (складність, зміст, характер праці); техніко-виробничі та організаційні характеристики підприємства; фінансовий стан; рівень компетентності менеджменту підприємства; систему мотивації персоналу.

До факторів макрооточення, у свою чергу, можна віднести:

– рівень соціального, економічного, політичного, правового, наукового, техніко-технологічного та інформаційного розвитку держави чи окремого регіону;

– рівень конкурентної боротьби над ринком;

– стан ринку праці;

– розвиненість системи освіти у країні;

– розвиненість інфраструктури ринку праці;

– активний вплив профспілок на діяльність підприємств та галузей.

Отже, система професійного розвитку персоналу підприємств залежить від дуже багатьох факторів впливу, тому менеджменту підприємств необхідно впроваджувати комплексний підхід до реалізації та управління усією системою професійного розвитку персоналу

Однією з основних умов ефективного професійного розвитку персоналу є повна відповідність реалізованої системи професійного розвитку персоналу загальної стратегії розвитку підприємства. Розробка та реалізація менеджментом підприємства певної кадрової політики висуває відповідні вимоги до політики професійного розвитку персоналу. Залежно від кадрової політики підприємства, система професійного розвитку персоналу може бути дієвою та ефективною або розвиток персоналу організації може зводитися до прийому та звільнення. Кожна з цих концепцій має свої позитивні та негативні сторони (рис. 3.11).

Менеджменту підприємства необхідно проаналізувати всі наявні позитивні та негативні наслідки впровадження та реалізації кожної з наведених вище концепції професійного розвитку персоналу та вибрати до реалізації ту, що є найбільш ефективною та корелюється із загальною стратегією розвитку підприємства.

Сьогодні, загальну групу знань, якими може володіти персонал підприємства можна поділити на три великі групи:

Група «А» – знання, що необхідні для реалізації функцій, що відповідають особливостям займаної посади;

Група «Б» – спеціальні знання в сфері менеджменту організацій;

Група «В» – специфічні знання щодо принципів функціонування конкретного підприємства, а також уміння їх доцільного використання на практиці.

Таким чином, будь-який робітник організації повинен володіти знаннями груп «А» і «В», а для менеджменту підприємства є необхідністю володіння усіма трьома групами знань – «А», «Б» і «В». Залежно від володіння, набуття та розвитку тієї чи іншої групи знань кожен робітник має можливість здійснити як

горизонтальне (знання групи «А»), так і вертикальне переміщення (знань групи «Б») Таким чином, професійний розвиток персоналу спрямований на придбання та вдосконалення персоналом підприємства професійних та/або управлінських знань, а також знання особливостей корпоративної культури фірми.

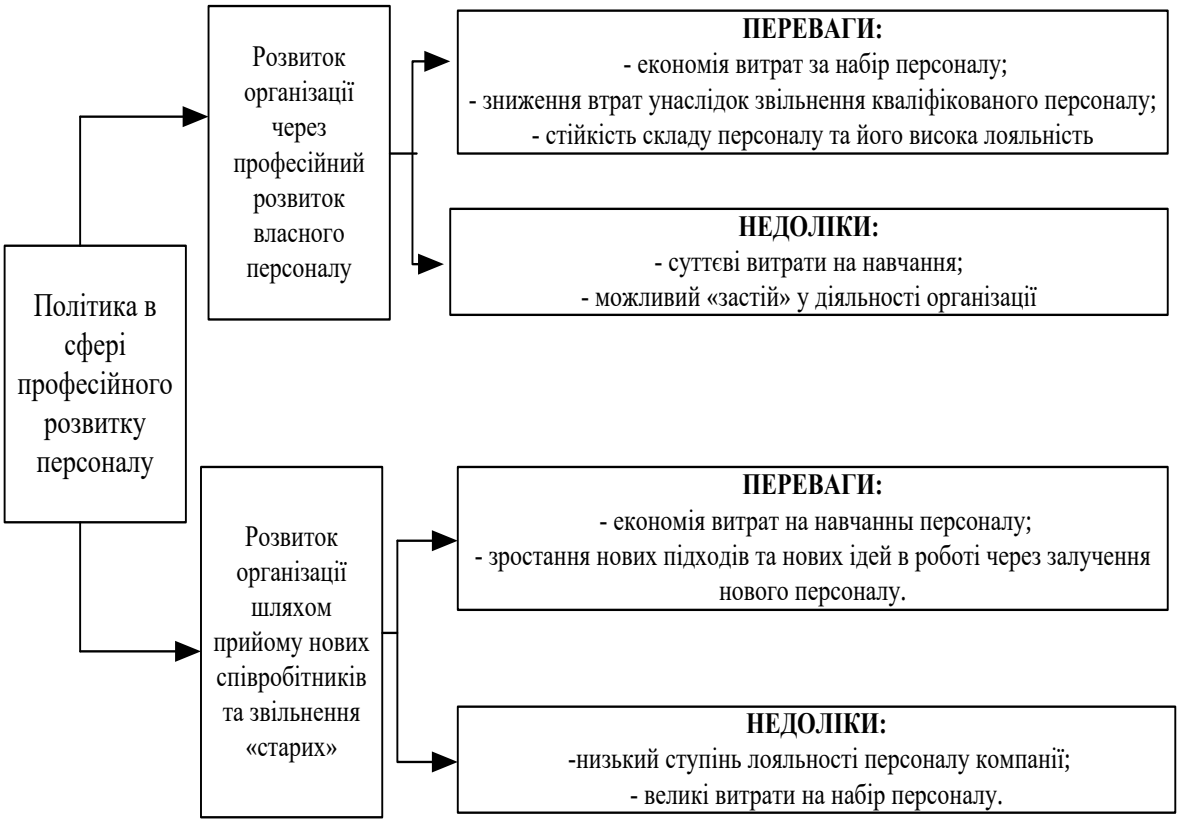


Рис. 3.11. Політика в сфері професійного розвитку персоналу

Одним з методів професійного розвитку персоналу є підвищення кваліфікації. Класичним видом підвищення кваліфікації персоналу, що використовувався ще з часів Радянського союзу та має високе використання, є курси цільового призначення. Курси цільового призначення у вигляді теоретичних лекцій створюють на підприємстві для оперативного вивчення нової техніки, обладнання, засобів механізації та автоматизації, техпроцесів, обчислювальної техніки, нових методів господарювання, прогресивних форм організації праці, трудового законодавства, правил технічної експлуатації обладнання, техніки безпеки. Комплектування навчальних груп проводять відповідно до тематичної спрямованості курсів незалежно від наявного розряду і теоретичного навчання на інших курсах.

Така система організації підвищення кваліфікації персоналу значно економить час як самих робітників, так і тих, хто проводить курси цільового призначення, що є позитивним фактором, оскільки більш часу можна приділити нагальним питанням підвищення кваліфікації, що є актуальним для підприємства та кожної окремої категорії робітників. Однак, більшість українських підприємств не завжди можуть впровадити сучасне передове обладнання та технології випуску продукції, тому на практиці неможливо

наочно побачити новітні технології на тому підприємстві, де проводяться курси цільового призначення, що є негативним фактором.

Проте, система підвищення кваліфікації повинна відповідати сучасним умовам функціонування підприємств. Тому при проведенні підвищення кваліфікації робітничих кадрів доцільно застосовувати активні методи навчання, які наведено на рис. 3.12 [10].

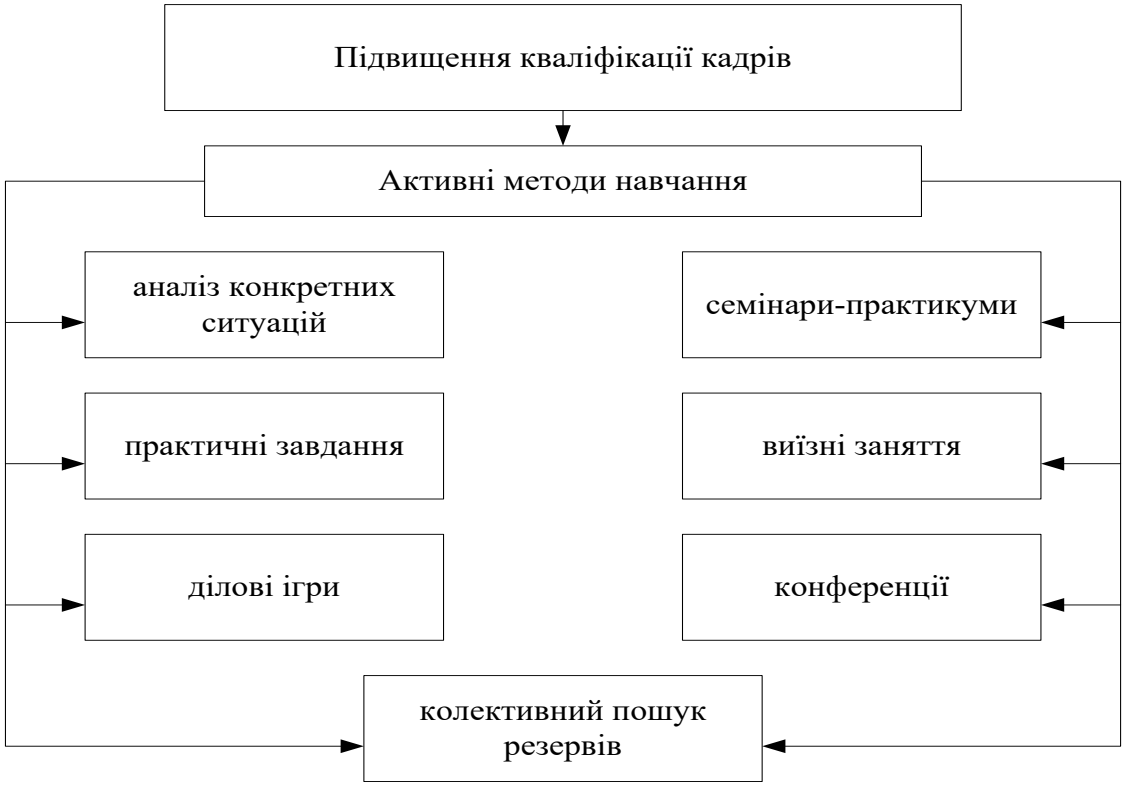


Рис. 3.12 Активні методи навчання під час підвищення кваліфікації кадрів [10]

Аналіз конкретних ситуацій надасть можливість використовувати наявні знання робітників і вирішувати питання у форс-мажорних ситуаціях максимально швидко.

Практичні завдання дають можливість уявити, які саме нестандартні ситуації можуть виникати в процесі вироблення продукції і як їх наслідки можуть вплинути на сам процес виробництва та на якість продукції в цілому.

Особлива увага при проведенні практичних занять повинна приділятися тому, як уникнути негативних наслідків несприятливих ситуації функціонування та попередити їх у майбутньому.

Ділові ігри як активний метод навчання доцільно використовувати при закріпленні отриманих знань в ході опанування теоретичного матеріалу. Ділові ігри, що використовуються при проведенні підвищення кваліфікації робітничих кадрів, орієнтовані на досягнення мети шляхом розв'язання поставлених завдань при використанні наявних ресурсів у найкоротші терміни. Застосування ділових ігор формує у робітників уявлення стосовно реальних проблем з якими

можливо зіткнутися на виробництві і з різноманіттям варіантів для їх подолання.

Семінари-практикуми застосовуються при обговоренні проблемних питань та пошуку колективних рішень в практичних ситуаціях. Такий активний метод підвищення кваліфікації робітничих кадрів сприяє колективному пошуку рішення шляхом дискусій, що показує на практиці позитивні факти роботи в команді та можливості уникання конфліктних ситуацій в процесі обговорення, та паралельно показує рівень культури колективу та бажання працювати на результат. Це є позитивним фактором, оскільки допомагає керівництву звернути увагу на мотиваційні аспекти діяльності та розробки заходів з підвищення корпоративної культури та зміцнення колективу.

Виїзні заняття бажано використовувати у тих випадках, коли на підприємстві немає можливості наочно показати сучасні технології при виробництві продукції через відсутність сучасного обладнання, або тоді, коли потрібно швидко перейняти досвід у професіоналів з інших підприємств, що значно економить час на навчання та при впровадженні нових технологій на підприємстві забезпечить виробництво якісної продукції без втрат часу на навчання.

Конференції, як активний метод навчання, використовується з метою перейняття досвіду передових підприємств. Найчастіше учасниками конференції виступають не всі робітники, а лише ті, що мають наукові розробки з тих або інших питань, або є професіоналами свого діла і мають бажання та можливість передати цей досвід іншим. Крім того, участь в конференціях є аспектом мотиваційної політики підприємства. Мотивація професіоналізму є гарантом стабільності і засадою подальшого професійного зростання.

Колективний пошук резервів, як активний метод навчання робітничих кадрів підприємств. використовується з метою формування у робітників раціонального економічного мислення стосовно ефективного використання ресурсів як на підприємстві, так і своїх власних. Шляхом колективного обговорення питань раціонального використання ресурсів можливі різні варіанти комбінації цих ресурсів з метою досягнення найбільшого ефекту від їх використання.

Отже, вчасно проведене підвищення кваліфікації персоналу із застосуванням активних методів навчання надасть можливість на практиці застосувати отримані знання, що значно підвищить якість виробленої продукції, що в свою чергу сприятиме збільшенню попиту та обсягів виробництва продукції підприємства, що неодмінно приведе до збільшення прибутку підприємства. Якість та конкурентоспроможність продукції промислових підприємств має бути ключовим моментом прийняття рішення про розширення та створення нових виробничих потужностей, розробки маркетингових прогнозів, що є основою для отримання прибутку [10].

У сьогоднішніх умовах господарювання навчання та підвищення кваліфікації персоналу повинні мати тенденцію проведення протягом усієї

трудової діяльності працівника, витрати на підготовку персоналу повинні розглядатися як інвестиції в основний капітал.

Тому менеджмент підприємства повинен приділити особливу увагу професійному розвитку персоналу та створення відповідного ставлення до нього.

Перерахуємо фактори, які можуть мотивувати працівників на активну участь у системі професійного розвитку персоналу: прагнення зберегти роботу, залишитися на посаді; бажання отримати підвищення чи обійняти іншу посаду; зацікавленість у збільшенні заробітної плати; інтерес до самого процесу оволодіння новими знаннями та навичками; бажання налагодити контакти з іншими учасниками програми.

Навчання персоналу є найважливішим інструментом, за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів та впливати на формування організаційної культури. Без своєчасного навчання персоналу підтримання конкурентоспроможності дуже утруднюється, чи стає неможливим. Навчання персоналу є найважливішим засобом досягнення стратегічних цілей організації.

Крім того, лобіюючи професійний розвиток персоналу підприємства, на основі зміцнення професійного потенціалу, менеджмент підприємств може забезпечити розширення творчих можливостей та збільшення продуктивності праці персоналу, внаслідок чого персонал стане дійовими суб'єктом зростання підприємства.

Література:

1. Коваленко Т. В. & Поторочин С. О. Вплив професійного розвитку на стабільність персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_26.

2. Ланська С. П. Удосконалення системи професійного розвитку персоналу на виробництві – провідна компонента стратегічного розвитку підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2018. Вип. 17. С. 260 – 267.

3.Чернушкіна О. О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017. № 6(2). С. 85 – 90.

4. Нестеренко О. М. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 87 – 88.

5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник . Київ : КНЕУ, 2002. 374 с.

6. Філіпенко Ю. Ю. Теоретичні основи дослідження процесу розвитку управлінського персоналу підприємства. *Ефективна економіка.* 2018. № 2. URL: http // http://www.economy. nayka.com.ua/?op=1&z=1665.

7. Зленко А. М. & Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 34 – 38.

8. Захарова О. В. & Городнічук Н. В. Діагностика якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Економіка та право. Серія : Економіка.* 2015. № 1. С. 86 – 93. URL:: http://nbuv.gov.ua /UJRN/ecprec_2015_1_14.

9. Обидєннова Т.С. Вплив рівня кваліфікації кадрів промислових підприємств на якість виготовленої продукції. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 17. URL: http // http://global-national.in.ua/issue-17-2017.

3.7. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕТОДІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ФОРМУВАННІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Обидєннова Т.С.
к.е.н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків
Черноус І.О.
здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

У сучасних умовах ринкових трансформацій підприємства промислового комплексу, а також сфери послуг, стали особливо гостро потребувати науково-обґрунтованого підходу до формування та вдосконалення кадрового потенціалу. Реалії сучасності роблять неможливим вирішення економічних проблем в роботі підприємств за допомогою простого нарощування чисельності персоналу у всіх сферах.

Ускладнення демографічної ситуації, стабільна тенденція зниження кількості та «старіння» населення, погіршення умов праці та побуту загострюють проблему забезпечення українських підприємств висококваліфікованими кадрами. При цьому економіка, що трансформується, пред'являє принципово нові вимоги до рівня кваліфікації, загальноосвітньої та професійної мобільності, а також до фізичних, психологічних і духовних властивостей працівників.

Таким чином, вирішення проблеми можливо тільки у всебічному теоретичному осмисленні ситуації, що склалася, визначенні основних причин, тенденцій і закономірностей процесів, що відбуваються, наукових висновків і пропозицій щодо вдосконалення процесу формування кадрового потенціалу.

Особливий інтерес у процесі формування кадрового потенціалу сучасних підприємств представляє сукупність методів прийняття управлінських рішень, які є основою ефективного якісного результату.

В рамках наукових пошуків питаннями дослідження методів управлінських рішень займалися такі науковці як: Євтушенко О. Н. [1], Василенко В. А. [2], Дерлоу Дес. [3], Олійниченко О .М. [4], Пушкар З. та Пушкар Б. [5], Овдіюк О. М. [6], Петруня Ю Є. [7], Воротіна Л. І. & Пятигін А. С. [8], Воронов О. [9] та інші. Проте, напрями дослідження, що пов'язані з методами та методологією управлінських рішень актуальний завжди і потребує постійних досліджень та аналізу.

Поняття «теорія прийняття рішень» являє собою систему знань, що містить в собі відображення сутності таких понять як «закономірність» та «рішення». Згідно з теорією прийняття рішень, рішення розроблюються, приймаються та реалізуються, базуючись на певних закономірностях. Предмет теорії прийняття рішень досліджується з різних аспектів. До основних з них відносять методологічні, організаційні, економічні, технологічні, соціально-психологічні та правові аспекти прийняття управлінських рішень (рис. 3.13) [10].

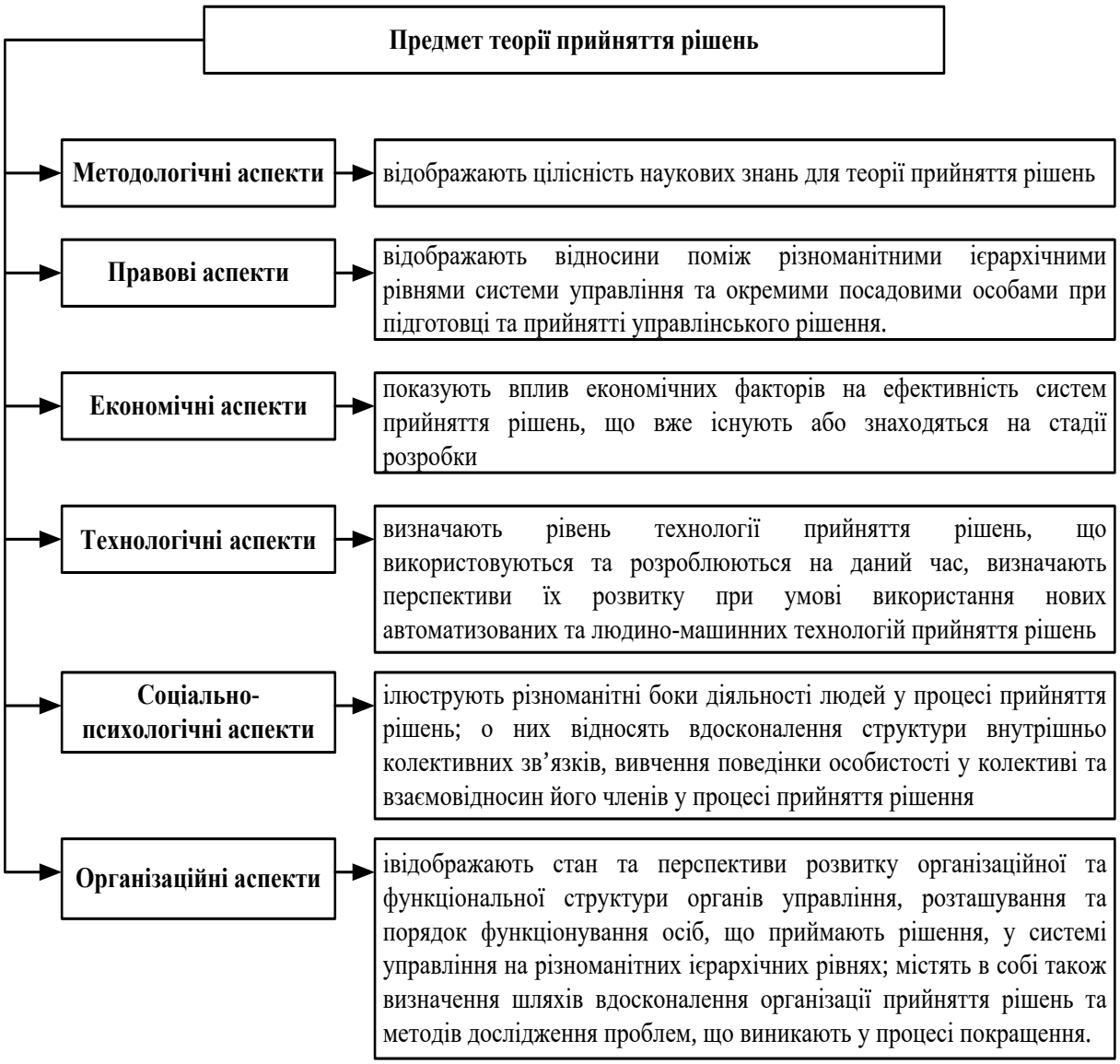


Рис. 3.13. Аспекти предмету теорії прийняття рішень [10]

Таким чином, теорія прийняття управлінських рішень – це сукупність відомостей щодо розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, а також супутні закономірності, принципи, методи та технології, що застосовуються керівниками в процесі реалізації управлінських рішень на підприємстві або його підрозділі [10].

Характеристикою управлінського рішення є його зміст, який формується завдяки технічного, інформаційного, матеріального забезпечення ресурсами осіб, що їх приймають. Перелік головних умов ефективності та високої якості управлінських рішень наведено на рис. 3.14.

Метод абсолютних, відносних та середніх величин у своїй назві вже несе свою сутність. Абсолютні величини – це сталі, взяті без зв'язків до інших елементів та порівнянь з ними. В аналізі абсолютні показники слугують основою для розрахунків відносних та середніх величин.

Сьогодні в практиці управління та прийняття управлінських рішень існують аналітичні методи, які на практиці часто застосовуються на усіх етапах прийняття рішень.

Рис. 3.14. Перелік головних умов ефективності та високої якості управлінських рішень

До аналітичних методів прийняття управлінських рішень відносять економічний аналіз, багатопланові аналітичні методи, ділові ігри та методи урахування умов [7].

Методи економічного аналізу в науковій літературі класифікують на традиційні, математичні, методи математичного програмування та методи економічної кібернетики. До традиційних методів економічного аналізу відносять методи абсолютних, відносних, середніх величин, методи угрупувань, індексний, ланцюгових підстановок, балансовий та інші. У той же час математичні методи економічного аналізу включають в себе методи елементарної математики, класичні методи математичного аналізу та статистичні методи [9].

Відносні показники означають значення, що встановлюються у порівнянні з чимось іншими, оцінений у залежності від певних умов. Відносні показники зазвичай розраховують на першому етапі економічного аналізу, використовуються при аналізі динаміки явищ та характеризують зміну показників, явищ у часі. Середні значення узагальнюють відповідні сукупності типових однорідних показників. Середні значення використовуються при

порівнянні досліджуваної ознаки за різними сукупностями та допомагають позбавитися від сильних невластивих явищу чи процесу коливань значень. Таким чином у процесі економічного аналізу абсолютні показники беруть із реальних значень, відносні і середні розраховують [6].

Метод угрупувань використовує поділ на групи за різними ознаками, щоб виявити та вивчити взаємозалежності та взаємозв'язки різноманітних явищ. В економічному аналізі розглядають аналітичні та структурні угрупування. Окрім цього, угрупування поділяються на прості – за однією ознакою, та комбінаційні – угрупування за декількома ознаками. На основі утворених угрупувань особа, що приймає рішення, може побудувати відповідні групові таблиці, що дуже зручно використовувати для подальшого аналізу та прийняття рішень.

Індексний метод заснований на використанні індексів – чисельних показників, що виражають у відсотках послідовні зміни певного явища. Технологія аналізу заснована на відносних показниках, що виражають відношення рівня даного явища до рівня аналогічного явища, прийнятого у якості базового. Метод індексів використовується для дослідження складних явищ, розподілити за факторами відносні та абсолютні відхилення узагальнюючого показника, виявити вплив на досліджуваний показник різноманітних факторів [8].

При аналізі на практиці зазвичай використовують два типи індексів – агрегатний та арифметичний. Агрегатний індекс є основною формою загального індексу та може бути перетвореним у будь-який інший тип індексу. В аналізі економічної та управлінської діяльності зазвичай використовують індексні математичні моделі, що становлять основу кількісної оцінки впливу окремих аспектів на динаміку змін узагальнюючого показника. Проте, незважаючи на переваги, у індексного методу є недолік – неможливість проведення розрахунків абсолютних відхилень узагальнюючого показника при наявності більше, ніж двох факторів. Це означає, що у випадках великої кількості критеріїв індексний метод буде неефективним і не може бути використаним для прийняття управлінського рішення при умовах невизначеності та ризику.

Метод ланцюгових підстановок дозволяє отримати ряд значень узагальнюючого показника шляхом послідовної заміни базисних значень факторів на фактичні. Різниця двох проміжних значень узагальнюючого показника в ланцюзі підстановок дорівнює зміні узагальнюючого показника, викликаному зміною відповідного фактора [3]. Використання цього методу доцільно з метою обрахування впливу кожного окремого фактора на сукупний показник (функцію) при встановленні залежності між явищами, що досліджуються.

Балансовий метод передбачає зіставлення взаємопов'язаних показників з метою розрахунків підвищення резервів ефективності прийнятого рішення, а також виявлення та обчислення факторів, що впливають на результат рішення.

Графічні методи економічного аналізу являють собою графічне ілюстрування функціональної залежності, що відображають істотні зв'язки та відношення між об'єктами або елементами об'єктів. Графічний метод часто

використовують для дослідження виробничих процесів, організаційних структур тощо. Найширше визнання отримали мережні графіки, «дерева рішень», що відносять до графічних і математичних методів одночасно.

З метою прискорення економічного аналізу та сприяння ефективному виявленню та врахуванню впливу факторів на діяльність підприємства , а також підвищенню точності обчислень при прийнятті управлінських рішень доцільно використовувати математичні методи прийняття рішень.

До математичних методів економічного аналізу відносять методи елементарної математики, класичні методи математичного аналізу та статистичні методи [2]. Методи елементарної математики використовують в економічному аналізі на кожному етапі. Класичні методи математичного аналізу застосовуються як самостійно (диференціювання та інтегрування), так і у складі інших методів. Статистичні методи застосовуються при можливості представлення зміни аналізованих показників як випадкового процесу. Методи економічної кібернетики аналізують явища і процеси управління як складні системи з точки зору законів управління та руху в них інформації. Застосування математичних методів в економічному аналізі базується на методології економіко-математичного моделювання процесів та наукового обґрунтування методів і задач аналізу.

До багатопланових аналітичних методів умовно відносять метод аналізу Парето, причинно-наслідкові діаграми, метод морфологічного аналізу, SWOT-аналіз, функційно-вартісний аналіз та деякі методи бінарних відношень [1].

Аналіз Парето базується на ідеї, що 20% зусиль дає 80 % результату. Це стосується як позитивних наслідків, так і негативних. Тому, відповідно до аналізу Парето, якщо класифікувати всі випадки за ступенем важливості і зосередитися на вирішенні істотних завдань, менш важливі залишаючи осторонь, підвищується результативність.

Структурований підхід до вирішення проблеми, що виникає, забезпечує використання методу причинно-наслідкових діаграм. Метою розробки методу є врахування переліку усіх можливих факторів, що мають будь-який вплив на процес господарювання. Метод причинно-наслідкових діаграм найчастіше використовують разом з методом «brain storm», ілюструючи отримані варіанти рішень. Діаграма ґрунтується переліку причин та наслідків у кінці діаграми.

Для оцінки поточного стану системи управління використовують метод SWOT-аналізу. Він допомагає оцінити внутрішній потенціал та можливості та загрози з боку факторів зовнішнього середовища.

Метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА) являє собою метод, спрямований на зниження витрат на управління і досягнення найкращих виробничо-комерційних результатів шляхом вибору найбільш ефективних способів управління. Метод ФВА складається із наступних етапів: підготовчий, інформаційний, творчий, дослідницький, рекомендаційний, етап впровадження [4].

Метод ділових ігор дає можливість вирішення проблемних питань в умовах невизначеності та ризику. Даний метод можливо використовувати в групах. Перед обговоренням рішень, що розроблені учасниками кожної групи,

доцільно провести експертизу фахівців-гравців, або фахівців, що не беруть участь в грі.

Аналіз ходу гри проводиться її керівниками без участі гравців з використанням інформації, оформленої у вигляді рішень. Важливим етапом є узагальнення отриманих результатів і висновків. Ділові ігри досить тривалі: від декількох днів до 2-3 тижнів. Ігровий колектив складають 50-70 осіб і більше. Завдяки використанню методу при належній організації колективного мислення можна вирішувати складні комплексні проблеми.

До методів прийняття рішень з урахуванням умов належать методи коректив, метод аналізу чутливості, метод сценарного аналізу, метод Монте-Карло, метод аналізу ризику, метод «дерева рішень» [8].

Метод коректив базується на ідеї корекції вихідних даних, наприклад значення математичного очікування, змін знижок або надбавок на ризик. Цим гарантується, що цільова функція розрахунку з більшою імовірністю насправді досягає розрахованого мінімального значення [6]. Метод коректив має ряд недоліків:

- невизначеність очікувань враховується сумарно, а не диференційовано для вихідних даних;
- суб'єктивність визначення коректив, що призводить до «небезпечного» підсумовування коректив, виконаних різними особами;
- неможливість виявити наслідки невизначеності очікування.

Метод аналізу чутливості дозволяє визначити, як зміна умов реалізації проекту відіб'ється на значенні його ефекту. Ризик розглядається як ступінь чутливості чистого дисконтованого доходу до зміни умов функціонування. Аналіз чутливості проводять в такій послідовності [1]:

- конструювання моделі прийняття рішень та обчислення її даних;
- визначення видів і кількості досліджуваних вхідних величин;
- визначення досліджуваних відрізків часу для аналізу.

Метод неформалізованого опису відокремленого ризику проекту, що включає оцінку можливості спільної дії факторів називають сценарний аналіз. При використанні цього методу звертається увага протилежним альтернативам-найкращій і найгіршій. Проте, при використанні цього метода, можливо досконале вивчення лише декількох варіантів дій, що значно знижує використання методу сценарного аналізу на практиці.

Метод Монте-Карло є методом імітаційного моделювання. Сутність методу полягає в поєднанні аналізу чутливості та імовірності розподілу факторів моделі [3]:

Для отримання оптимального рішення з урахуванням можливих станів навколишнього середовища та імовірності їх настання використовується метод «дерева рішень». Технологія прийняття рішення зображується як «дерево рішень». У ході використання методу знаходять значення ймовірності станів навколишнього середовища.. Цільове значення у методі, як правило, визначається математичним очікуванням.

Метод «дерева рішень» використовується для оцінки гнучких моделей. При цьому для визначення оптимальних рішень застосовують динамічний

контраст, підсилення і оптимізацію із застосуванням цілих чисел. При обліку великої кількості рішень «дерево рішень» значно збільшується в об’ємі, але навіть в цьому випадку не можуть бути враховані в повному обсязі значення надійних величин. Ще одним недоліком методу «дерева рішень» є наявність в рамках методу «дерева рішень» безлічі обчислень, а, отже, необхідним є використання комп’ютеру. Метод «дерева рішень» як один із методів, запропонованих для обліку невизначеності і ризику вимагає, з одного боку, достатню математичну підготовку і навички проведення розрахунків, а з іншого – витрати часу, що ускладнює безпосереднє використання методу «дерева рішень» особою, яка приймає рішення.

Отже, складність сучасних завдань, які стоять перед менеджерами, потребує більш детального вивчення процесу прийняття рішення, що супроводжує всі стадії процесу управління: планування є процесом пошуку та прийняття рішень щодо вибору мети; функція організації включає у собі рішення, створені задля об'єднання різних видів ресурсів в такий спосіб, щоб спільна діяльність людей використовують ці ресурси забезпечувала розв'язання завдань, що стоять перед цією системою; оперативне управління та контроль здійснюється шляхом віддачі розпоряджень (наказів, команд), які мають привести стан об'єкта управління до запланованого.

У сьогоднішніх умовах глобалізаційних процесів ефективне управління підприємствами та організаціями виступає на перший план. Особливістю сьогодення є те, що більшість підприємств і організацій перейшли до сфер надання послуг, що є дуже специфічною та вимагає постійних додаткових досліджень. Процеси прийняття управлінських рішень є достатньо формалізованими, проте мають і значні відмінності в залежності від обставин та особи, що приймає рішення – менеджера. Сьогодні все більше менеджерів базують свої знання на наукових розробках сучасної системи прийняття управлінських рішень. В розпорядженні менеджерів є дуже великий вибір засобів і методів, що повинні полегшувати прийняття управлінських рішень. Проте формування кадрового потенціалу підприємства достатньо гнучкий сегмент загальної системи управління, ефективне функціонування якої залежить від багатьох факторів і аспектів, що не піддаються стовідсотковому прогнозуванню.

Література

1. Євтушенко О. Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія". Серія : Державне управління.* 2014. Т. 239, Вип. 237. С. 47 – 51.

2. Василенко В. А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.

3. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: пер. з англ. К.: Всеувіто, Наук. думка, 2001. 242 с.

4. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення». *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 21. С. 79 – 83.

5. Пушкар З. & Пушкар Б. Сутність та роль управлінських рішень в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2015. Вип. 20. С. 109 – 114.

6. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_37.

7. Петруня Ю. Є. Управлінські рішення та "суспільна думка": макрорівневий аналіз. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2017. № 1. С. 5 – 11.

8. Воротіна Л. І. & Пятигін А. С. Раціональні управлінські рішення як ресурс підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10. С. 90 – 94.

9. Воронов О. Управлінські рішення в процесі стратегічного управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2015. Вип. 17. С. 81 – 94.

10.Обидєннова Т.С.. Інтегровані методи прийняття рішень в управлінні системами маркетингових послуг в умовах глобалізації. *Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І.* Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 76 – 91.

РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

4.1. SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF A LARGE-SCALE ECONOMIC PRODUCTION SYSTEM BASED ON THE THEORY OF LIFE CYCLES

Shmatko N. M.
Doctor of Science (Economics), professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv
Karminska-Bielobrova M. V.
Ph.D. sciences in Public Administration, associate professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv

The development of modern science and technology has significantly accelerated the pace of economic growth throughout the world, which has significantly intensified competition among many industrial enterprises. In modern market conditions, the competitiveness of an industrial enterprise depends on the quality of functioning of economic and production systems.

An effectively selected and built economic and production system guarantees the survival and profitability of an industrial enterprise in the modern socio-economic space. The interest of Ukrainian business in improving the organization of production has increased significantly in recent years. Despite the fact that most enterprises engaged in the construction of production systems are at the beginning of the journey, large and medium-sized industrial companies of Ukraine are conducting work on the construction of fundamentally new economic and production systems.

At the same time, a lot of attention is paid to the training of personnel in the acquisition of knowledge and skills for the effective construction of modern economic and production systems of industrial enterprises, taking into account the experience of advanced foreign companies.

The emergence of a large-scale economic and production system (LEPS) is justified by the objective desire of enterprises to increase the scale of business through cooperative and integration processes, which ultimately leads to the appearance of numerous defects in ensuring the operation of mechanisms for coordinating the activities of participants in the economic and production system [1].

Scientists represent the economic and production system as a converter that performs technological operations that are part of the activities carried out by the organization, which transforms factors of production (resources) entered at the input of the production system into final products (goods or services) obtained at the output from it [2].

For example, according to the economist James Wumek, one should have in mind a special class of systems that are part of the production process, separated as a result of the social division of labor, capable of independently or in cooperation with other similar systems to produce products or provide services [2].

To date, within the framework of economic science, there is a wide range of theories and views that reveal the problems of the development of a modern organization, the most significant place among which is occupied by theories of transformation or theories of the life cycle of the organization, which are based on the idea of the development of the organization as a cyclical process determined in time: from the creation of the organization to its elimination.

If we consider the modeling of the development of large-scale economic and production systems through the correlation of the representation with the stages of the life cycle, then the life cycle, according to research, will mean the period from "from the birth of the system to its demise", which, according to other scientists, is divided into a stage with a cascade (sequential passage), iterative (with a return to previous stages) or spiral (formation of various variants of the final result of the system) alternation.

Let's immediately pay attention to the presence of a large number of developments that investigate the issue of organizational development of enterprises based on the theory of the life cycle. So, for example, some scientists [3] put forward and prove a completely valid statement regarding the need to transform the organizational structure of the enterprise in accordance with the change in life cycle stages, emphasizing only the main difference in the existing life cycle models, such as the number of stages [2].

The theory of life cycles is a tool that can be used to study the patterns of development of enterprises and their organizational structures at different stages. Life cycle models are able to provide a systematic view of organizational problems and relationships that arise in the process of self-development of enterprises, allow to determine at which stage of the life cycle the enterprise is, to forecast the development of events and the occurrence of critical situations, and therefore provide an opportunity to prepare for them properly, which helps management focus on solving real development problems.

S.G. Hanks believes that a life cycle model "…can provide a road map that identifies critical organizational transitions as well as pitfalls that an organization should strive to avoid as it grows in size and complexity. An accurate life cycle model can provide a timeline for adding layers of management, formalizing organizational procedures and systems, and revising the organization's priorities. It can help management know when to abandon carefully cultivated strategies or procedures in the past that only hinder future growth" [4].

The models of life cycles of I. Adesis and L. Greiner gained the greatest popularity in Eastern Europe. The combined use of these two models provides an opportunity for a more complete study of the characteristics of various stages of the life cycle of enterprises, changes in the stages of the organizational structure and management system.

L. Greiner's model considers the transformation of the management apparatus as the organization develops, development is understood as growth, therefore the model is applicable only to large organizations in large-scale economic and production systems [5].

Larry Greiner's model is the basic, starting point for many other models, which is why it is often called classic: "... a growing organization moves through five different phases of development, each of which contains a relatively calm period of growth that ends with a managerial crisis. .. Each evolutionary period is characterized by a dominant style of management used to ensure growth, while each revolutionary period is characterized by a management problem that must be resolved before growth can be continued" [5].

Based on observations of large industrial corporations, the scientist came to the conclusion that companies go through 5 consecutive growth stages in their development (Fig. 4.1), each of which has its own specific features.

The peculiarity of L. Greiner's concept is that it is substantiated that the transition from one stage to another is carried out in a revolutionary way in the form of overcoming crisis phenomena that naturally increase when the growth reserves characteristic of each stage of the cycle are exhausted. L. Greiner's model of the life cycle of an organization includes the following stages.

1. Growth through creativity, that is, through the implementation of creative ideas, innovative solutions in the field of merchandise, advertising, marketing communication policies, etc. The team works on trust, the key role belongs to the entrepreneur, his leadership qualities. As the business grows, a "leadership crisis" occurs, when the leadership qualities of management are not enough for success, professionalism and hierarchical management are needed.

2. Growth through management — first of all, through the restructuring of the organization's organizational and management structure. Functional division of labor appears, particularly in the field of management, the key role belongs to planning and control. The crisis of autonomy occurs as a result of excessive centralization of management decisions, which makes the organization inflexible and unadaptable when the business grows.

3. Growth through delegation, that is, through the separation of strategic and operational levels of management, when operational management becomes the authority of middle and lower management. At this time, the diversification of the product line and development of new geographic markets is taking place. "Crisis of control" occurs due to manifestations of centrifugal phenomena in individual divisions of the organization, which are becoming increasingly difficult to control.

4. Growth through coordination, that is, through the creation of an effective and balanced management system, which combines both the signs of centralization (regarding the distribution of resources and profit) and the signs of decentralization (regarding the autonomy of individual units in relation to the distribution of resources allocated from above within the unit). However, the balance eventually becomes fragile, conflicts grow between strategic and divisional (product or geographic) management, management actions are duplicated, development goals are replaced by bureaucratic procedures, and a "crisis of boundaries" arises.

5. Growth through cooperation, that is, through the formation of a mutually acceptable scheme of interaction, the development of a mission and strategic goals that are shared not only by management, but also by all employees. At this stage, L. Greiner idealizes the organization, describing it as informal, open, based on trust,

where control is replaced by self-discipline, and management functions focus on consulting personnel. Here his concept hangs, as it were, at this ideal stage the author also allows the appearance of a crisis, the name of which he does not give. After 20 years, Greiner suggested that the crisis of the fifth stage may arise due to the exhaustion of factors that can serve as a new impetus for the growth of the organization.

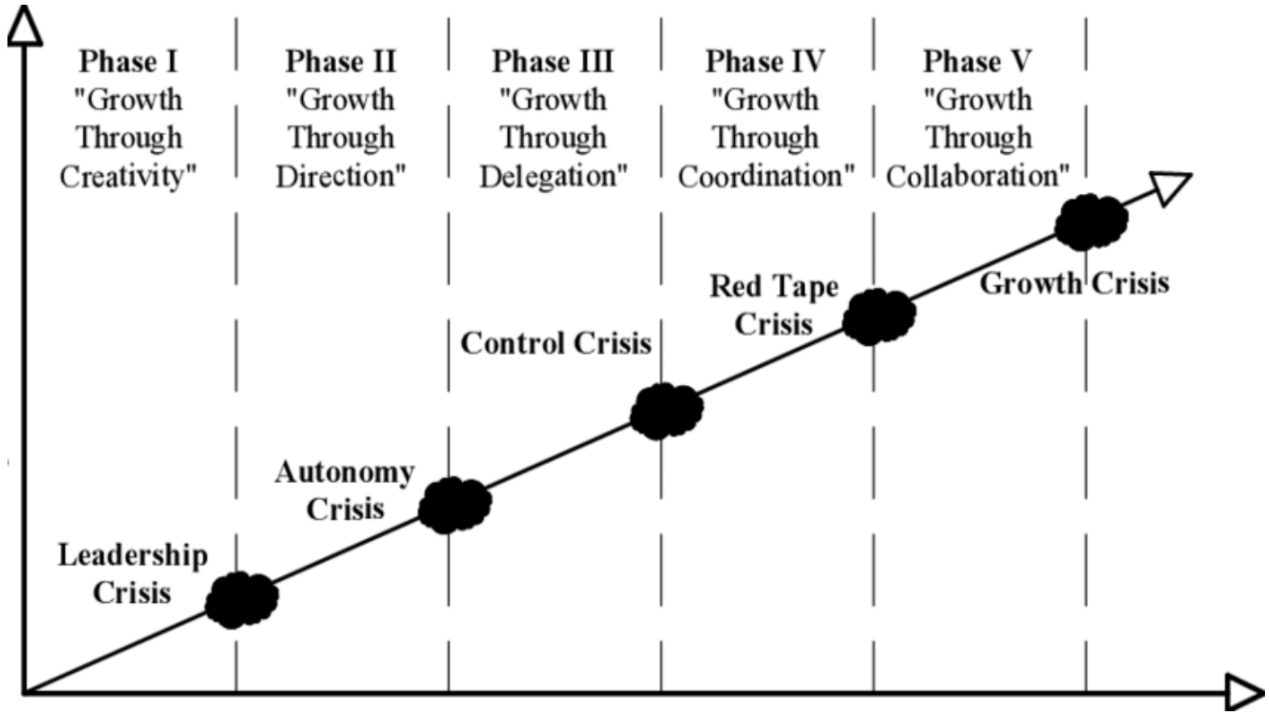


Fig. 4.1 Models of the organizational life cycle by L. Greiner

Developing the ideas of L. Greiner, I. Adizes offers a methodology that can be applied to increase the efficiency of organizations and optimize their development based on the theory of life cycles. The methodology of I. Adizes is diagnostic, which allows identifying different types of problems.

Being an intervention methodology, it is both curative and preventive at the same time. its purpose is to help the organization cope with the normal and abnormal problems of development and aging. Reaching a state of blossoming and developing inner abilities allows you to stay in this state as long as possible [6].

I. Adizes' model of the organization's life cycle includes ten stages. In the first six stages, the organization grows, then ages and, like any living system, dies. Moreover, the death of the organization can happen at any of the stages of the life cycle due to the appearance of problems caused by the "disintegration" of elements of its internal environment. In his work, I. Adizes describes in detail each of the stages of the "typical path" of the organization, indicates the reasons for transitions from the point of view of the laws of organizational behavior and makes recommendations for management, how to recognize the signals of crisis phenomena in time, diagnose normal, abnormal or pathological problems and how to effectively manage organizational development.

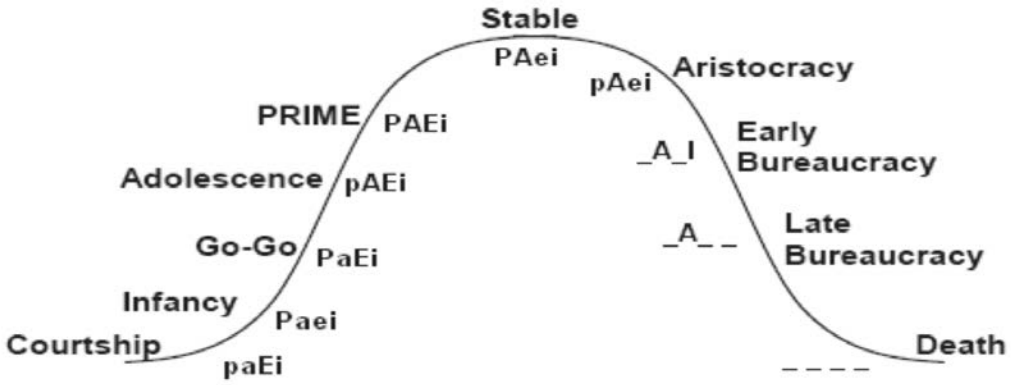


Fig. 4.2 The organization life cycle

In his model, Adizes identified 10 stages of the organization's life cycle, which can be presented in the form of the following graph:

A significant contribution of the scientist to the practice of management is the determination of the role of management at each of the stages of the organization's life cycle. And that is why he operates with four of its types, which he calls "growth vitamins" [6].

The name of each period of the organization's life cycle was named by Adizes according to the life cycle of a living organism. Let's consider each stage in more detail.

Birth (Courtship). The nascent stage is the first stage of the organization's evolution and development. At this stage, the company exists exclusively in the form of an idea that formed in the head of the company's founder. This period of the company's evolution is based on dreams and opportunities, and the main task of the manager is to create and develop a deep commitment to the idea. The higher the risk and uncertainty of the project, the stronger the belief in the outcome should be. Hired managers at this stage of the company's development will be useless.

Childhood (Infancy). The infancy stage begins at the moment when the owner of the idea establishes the company and assumes financial risks and obligations. An infant organization needs two things: periodic infusions of working capital and endless love and support from the founders.

Stage of high activity (Go-Go). At the stage of high activity, the company's product is highly popular and has high loyalty. Sales are growing rapidly, allowing the company to prosper. Success gives rise to excessive confidence and arrogance of the manager. Decisions are made so quickly, and any opportunities for growth are taken so quickly, that decisions begin to be made in haste, without accurate calculations and analysis. The company goes over the obligations that it can fulfill, taking into account the available resources.

Stage of youth (Adolescence). At the stage of youth, according to Adizes, the company is experiencing its second birth. This stage is characterized by the decentralization of power, the transition from entrepreneurship to professional management, and the definition of a clear focus of the company. At the stage of youth, the most striking problem is the birth of internal conflicts in the company,

which (in the absence of their resolution) can lead to premature aging of the business or loss of management authority.

Prime business stage. The boom stage is the best period for business. The company occupies an optimal position on the life cycle curve and achieves a certain balance between flexibility and tight management control. The company has clear goals, each department has clear priorities, and all employees consistently, diligently and clearly perform their tasks. The company's mission, strategy, structure, information management processes, resource allocation and reward system are aligned. The company works smoothly as a single mechanism [2].

The biggest problem of any business in its heyday is the desire to keep things as they are. "So everything is working well", "We have a good product and a good market share, we don't need to invent something new", "You shouldn't take risks and experiment" - statements of management that are most often encountered when a business is flourishing. But this is the biggest mistake. The company, even having reached the peak of its development, must make efforts every day that will slow down the aging of technologies and continue the "golden age". The market and competitors are always moving forward, constantly developing and developing new ways to optimize costs, produce more perfect products, implement more perfect processes and business methods.

Stage of business stability (Stable). The phase of business stability is the first stage of aging in the organization's life cycle. The company is still strong, but it is starting to lose its flexibility. There is a loss of the spirit of creativity, innovation is curtailed, and the changes that led to its flourishing are no longer encouraged. As flexibility decreases, the organization becomes mature. It is still results-oriented and well-organized and managed, but with less conflict than in the previous stages. In such organizations, there is an increased commitment and trust to the past. At the same time, the organization usually achieves a stable position above the market. This fosters a sense of security that may be unfounded in the long run. A creative surge and a sense of extreme urgency in any matter occasionally arise, but they are short-lived [6].

Aristocracy. If a company at the stage of stability stops investing in new sources of growth and stops responding to market changes, the business moves to the stage of aristocracy development. The aristocracy is characterized by intensive development of a "heavy" and powerful administrative apparatus. Therefore, even in the case of acquisition of new business units to increase sales, the administrative apparatus of the main company that has formed suppresses all possible potential.

Aristocratic organizations can be distinguished from others by paying attention to how people dress, where they hold meetings, how they use social space, how they address each other, how they communicate with each other, and how they resolve conflicts [6].

Early bureaucracy (Early Bureaucracy). The eighth stage of the Adizes life cycle model changed its name several times and was called Salem City for a long time. At this stage, declining business performance and lack of sales growth become apparent to the founders (or shareholders). An active search for those responsible for the drop in sales and profits begins.

Bureaucracy. If the company starts active reorganization of the business after passing the stage of early bureaucracy and carrying out the cleaning of management personnel, the business turns into the stage of bureaucratization. The chaos and uncertainty of the early bureaucracy lead to the need to develop stricter rules and regulations to monitor the situation and make decisions. Business costs for control are increasing, and mobility and the ability to respond to market changes are significantly reduced. The company acquires a certain inertia that cannot be overcome or changed [6]. Bureaucratized business is kept afloat only thanks to subsidies from external sources, it is completely inefficient in itself. When the subsidy is lost, the company can start reorganization, reduce the size and optimize internal processes, or end its activity on the market [6].

Death of the company (Death). Completion of the organization's work on the market is a long process, characterized by a slow conclusion of investments.

The death of the organization occurs when no one else is in charge of anything. Death may not come instantly if it is supported by the state for some political reasons. (This may be a desire to save jobs, etc.) But if a company is completely dependent on customers, death comes quickly.

The theory of life cycles makes it possible, unlike many other models, to see the dynamics of the organization, and not to consider it as a static education. The presentation of the dynamics of the organization allows, in particular, to draw a conclusion about the timeliness of certain management decisions.

An example of a wrong decision that could have been avoided if the creators had known the theory of Adizes can be a situation in a recently created investment company, in the project of which one of the authors had to participate in the diagnosis. In this company, the tone was set by young energetic people who had certain knowledge in the field of Western management. Already at the stage of childhood, they tried to implement the theoretical recommendations that they gleaned from books: even the job titles corresponded to examples from literature. Organizational diagnostics showed that the company had a structure that was completely lacking in tasks and functions.

As a result, the quality of personnel hired to fill the positions was low. vacancies, and not to the performance of specific tasks. It is symptomatic that only the divisions that were really necessary at the initial stage of the organization's development turned out to be viable.

Premature use of regular management is a typical mistake of many new companies, which leads to their early bureaucratization. Despite the significant applied value of the model of the life cycle of the organization by I. Adizes, it lacks quantitative measurement, factor analysis of criteria for the effectiveness of the organization's development. There is also no opportunity to set goals, plan, forecast organizational development.

In order to form a theoretical basis for modeling the dynamics of organizational development of a large-scale economic and production system, we will further use the understanding of the life cycle as an iterative process, the description of which is reduced to the display of certain sets of acts of activity, synchronized in terms of the stages of the life cycle listed above. It is the presentation of the life cycle through a

set of acts of activity that determines the peculiarities of the management of the organizational development of large-scale economic production systems, which in this case will consist in the qualitative transformation of such practices or in the involvement of completely new practices. Moreover, based on the standards for modeling complex systems, one should distinguish between practices that satisfy consumer demand (such demand is the target system for the functioning of large-scale economic production systems) from practices that ensure the movement of the target system along its life cycle (large-scale economic production systems in this case is identified as a supply system or supply system). Focusing on this development, we note that in the conditions of the large-scale economic production systems, it is necessary to ensure the imitation of the life cycles of the target systems included in the large-scale economic production systems participants (business entities that form the integration base defined by the formula).

An important requirement here, which is emphasized by the scientist [7], is the requirement not only to separate the life cycle of the target system from the life cycle of the support system, but at the same time to take into account the necessary simultaneous consideration of such cycles when justifying projects of organizational development of large-scale economic and production systems. Orientation to the above allows you to get the one shown in fig. 4.2 resolution of the task of modeling the dynamics of organizational development of large-scale economic and production systems through the concept of its life cycle.

Marked presentation of large-scale economic and production systems as a set of the target system and the system for ensuring the operation of the target system allows modeling the dynamics of organizational development of large-scale economic and production systems based on the concept of the customer life cycle (Customer Life Cycle, CLF). The client in this case is a reflection of the stakeholder whose interests are satisfied by the target system [8]. The introduction of this proposal is related to the complexity of modeling the dynamics of organizational development of a large-scale economic and production system, as well as the presence of a branched structure of persons interested in the activities of a large-scale economic and production system.

Such interested persons are described by the concept of "stakeholder".

In addition, within the framework of a large-scale economic and production system, a certain number of internal stakeholders are allocated, which organizationally can correspond to individual economic entities as part of a large-scale economic and production system, and to individual divisions (strategic business units, SBO). Such compliance is determined by the organizational and legal form of a large-scale economic and production system, but for the purposes of modeling, the formation of a unified approach is required. Further, we note that the selection of various stakeholders and SBOs ensures the orientation of the activities of the large-scale economic and production system to the satisfaction of a significant number of consumer needs, the satisfaction of which will be ensured through the cooperation of SBOs within the framework of the large-scale economic and production system.

At the same time, the success of a large-scale economic and production system in the competitive struggle can be achieved only in case of achieving

complementarity of the technologies used and acts of activity on the part of various SBOs. In this context, the sustainability criteria of the development of a large-scale economic and production system are updated, based on the identification of key architectural elements (the core) of a large-scale economic and production system and additional components that provide support for sustainability. It is this approach that is the basis of the selection presented in fig. 4.3 stages.

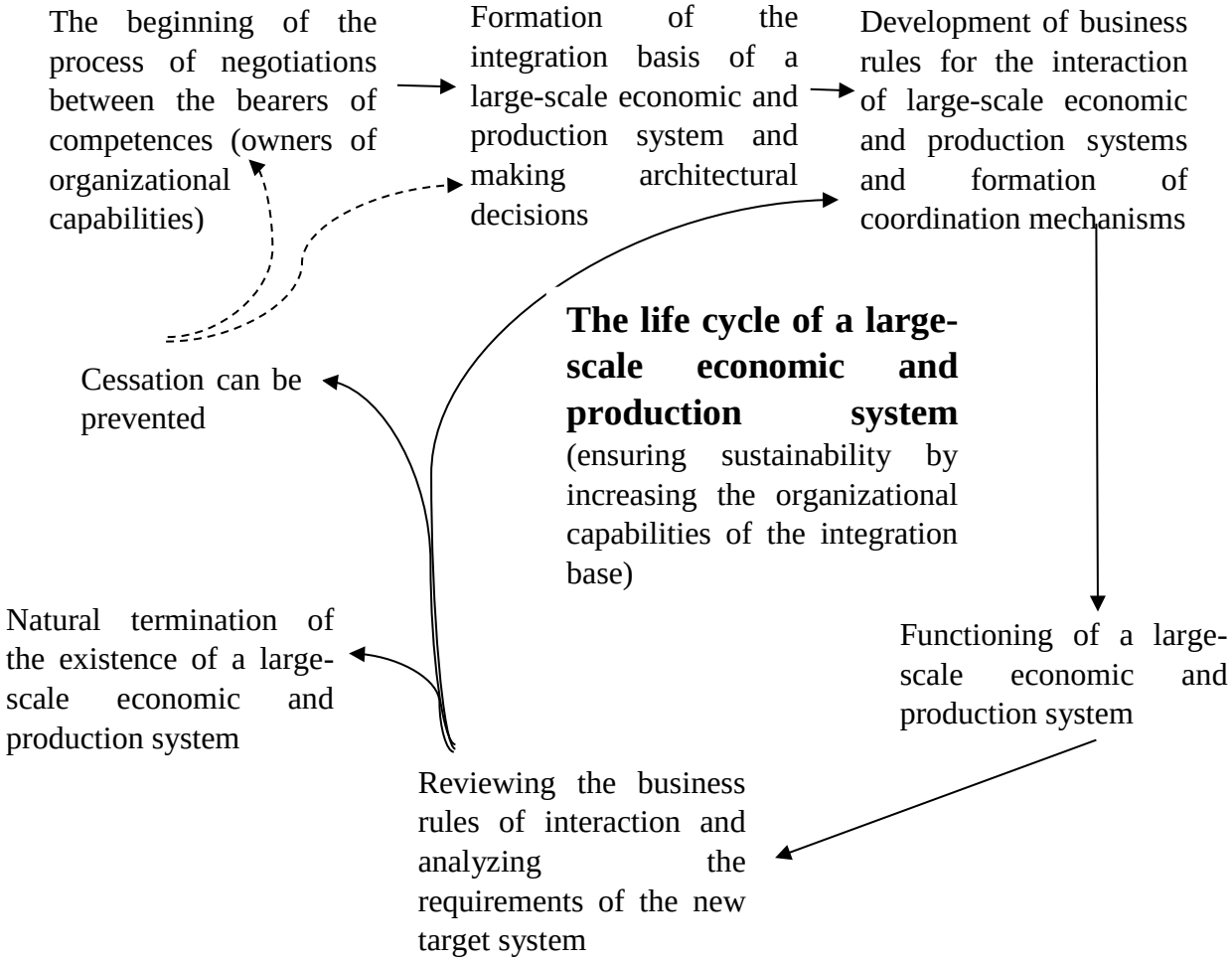


Fig. 4.3. Integration paradigm of life cycle modeling of organizational development of large-scale economic and production systems [8].

Therefore, the correlation of this proposal with the concept of CLF allows to determine the logic of modeling the life cycle of sustainable organizational development of a large-scale economic and production system, which boils down to strengthening the main key competencies of a large-scale economic and production system due to the expansion of the integration base defined by the formula.

Focusing on developments [9], such key competencies should be correlated with a broader concept of the firm's organizational capabilities.

In general, researchers [10] understand organizational capabilities as the ability to perform a given practice (act) of activity in accordance with available resources and development guidelines.

That is, it means the ability of a large-scale economic and production system or its individual participants (subdivisions, strategic business units or subcontractors) to perform a certain activity (practice of activity) with a predetermined level of service. The introduction of this concept makes it possible to apply the concept of capability base planning mentioned above when modeling the dynamics of organizational development of a large-scale economic and production system.

Therefore, the sustainability of the organizational development of large-scale economic and production systems will be ensured in the case of conducting an effective negotiation process within the limits of the communication strategy of large-scale economic and production systems. The life cycle in this case is modeled in relation to the start and end of the integration interaction of the participants of large-scale economic and production systems or in relation to the adequacy of the business rules defined by the formula to the architectural requirements. We also note that the construction of the CLF life cycle automatically configures large-scale economic and production systems to use a service-oriented approach (Service-Oriented Architecture, SOA) in their activities.

Attention should be paid to the similarity of the stages defined in the two parts, characterized in the table. 4.1.

Table 4.1

Characteristics of life cycle stages [8]

<table>
<tr><td>Code</td><td>Name</td><td colspan="3">Characteristic</td></tr>
<tr><td>1</td><td>2</td><td colspan="3">3</td></tr>
<tr><td rowspan="2">L1</td><td rowspan="2">Creation</td><td rowspan="2">Determination of the initial parameters of the integrated system, creation of databases and ontologies of subject areas, substantiation of the information content of the interaction</td><td>L1A – initiation and recruitment</td><td>Strategic planning and determination of the initial composition of the integration basis specified in the formula</td></tr>
<tr><td>L1Б – organization</td><td>Architectural design and the beginning of life. Identification of the business rules of operation of a large-scale economic and production system presented in the formula</td></tr>
<tr><td>L2</td><td>Work process (life-activity)</td><td colspan="3">Ensuring the achievement of the mission, creating consumer value through the disclosure of the organizational capabilities available in the large-scale economic and production system. Depending on the type of organizational formation of a large-scale economic and production system, different things will happen at this stage</td></tr>
<tr><td>L3</td><td>Evolution</td><td colspan="3">There are necessary changes in the architectural representation and business rules of interaction of the participants of the large-scale economic and production system (minor review of the composition of
participants to support basic competencies, structuring of communications and connections, roles of participants in the large-scale economic and production system. Sustainability of development is achieved due to the possibility of operational adjustment organizational capabilities due to the expansion of their basic list</td></tr>
<tr><td>L4</td><td>Dismissal</td><td colspan="3">In the case when a large-scale economic and production system was formed for an insignificant period of time, in case of loss of initial</td></tr>
</table>

Table 4.1 (continued)

1	2	3
		integration incentives or in case of the need for a significant transformation of its architectural representation
L5	Meta-morphoses	In the case of concluding long-term agreements with a simultaneous change in the goals of life activity (when the stage of dissolution is not desirable), the goals, integration basis and business rules of interaction are reviewed. Minor transformations of the architectural representation of the large-scale economic and production system are also possible. At this stage, the diffusion of innovative knowledge and experience between new participants involved in the large-scale economic and production system is possible

The management organization of a large-scale economic and production system in this case will be reduced to the determination of the most effective acts of activity (life cycle practices).

In turn, development management will consist in researching the relevance and appropriate replacement of such practices, as well as the technologies underlying them.

The main difference between the traditional approach to the representation of the life cycle and the life cycle, which is defined by the ISO 24748:2018 standard [12], is the possibility or impossibility of consciously determining the moment of transition between stages and stages of the life cycle, which is especially difficult to do in the conditions of a large-scale economic and production system precisely because multiplicity of types of value provided on the market [13].

From the point of view of considering a large-scale economic and production system through a set of organizational capabilities, it will be appropriate to adopt a provision about the presence of some subject that makes decisions about the transition between stages.

Such a subject, according to the author's conviction, will be an organized and coordinated set of key stakeholders whose coordination of interests determines the parameters of the target system.

The form of such organization and coordination will depend on the type and organizational structure of the large-scale economic and production system.

Література:

1. Shmatko N. (2019). Organizational development of large-scale economic and production systems: maintenance of stability and institutionalization of interaction: monograph. - Kharkiv: PP "Technology Center". 320 p.

2. James P. Womack Daniel T. Jones (September 9, 1996). Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Productivity Press; 1st edition 352 p.

3. Kyzim M.O., Haustova V.E. (2012). Ukrainian experience of forming cluster structures. Problems of the economy. No. 1. P. 3-11.

4. Hanks S.H. (1990). The Organization Life Cycle: Integrating Content and Process. Journal of Small Business Strategy. No 1. P. 1-13.

5. Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. Vol. 50. No 4.

6. Adizes I. (1988). Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall.

7. O. V. Kurinnyi. (2009). Methodology for determining directions for operational restructuring of the enterprise. Biznes Inform,. No. 11 (2). P. 47–49.
8. Shmatko N.M. (2019). Organization of management of the development of a large-scale economic and production system based on the concept of the life cycle. Business navigator. 2019. No. 1(50). P. 113-119.
9. Aldea A., Iacob M.E., Lankhorst M. (2016). Capability-Based Planning. The Link between Strategy and Enterprise Architecture / A. Aldea,. – United Kingdom: The Open Group,. 35 p.
10. The ArchiMate 3.0.1 Specification [Електронний ресурс]. URL: http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate3-doc/toc.html.
11. M. Rosen (2008). Applied SOA. Service-Oriented Architecture and Design Strategies Greenwich: Wiley Publishing, Inc., 600 p.
12. ISO/IEC/IEEE 24748-1 Systems and software engineering - Life cycle management - Part 1: Guidelines for life cycle management. – Switzerland: Institute of Electrical and Electronics Engineers, Inc., 2018. 82 p.
13. Shmatko N.M. (2018). Ensuring the structural and communication stability of a large-scale economic and production system as a prerequisite for increasing the efficiency of its vital activities. Problems of the economy. No. 3(37). P. 157-164.

4.2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Дем'яненко Т. І.
к.е.н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків
Янчак С. О.
здобувач 1 курсу початкового рівня вищої освіти, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

Кожне підприємство, що працює в умовах ринкової економіки, є унікальною зі своїми особливостями. Тому завдання полягає в тому, щоб визначити зміст стратегічного бізнес-планування, який є унікальним процесом, і його форми і методи не можуть сприйматися як стандартні для всіх підприємств.

В умовах сучасного нестабільного ринку дуже важливо адаптувати структуру та функціонування підприємства до впливу довкілля. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень за основними напрямками діяльності та розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз публікацій на тему дослідження показав, що роботи провідних учених присвячені питанню теорії та практики створення стратегій: М. Мескона, І. Ансоффа, І.О. Бланка, В.О. Василенка, Х. Віссеми, В.М. Геєця, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, В.Г. Герасимчука, У. Кінга, Д. Кліланда, М.І. Круглова, Ф. Котлера, А.А. Мазаракі, Г. Мінцберга, Н.К. Мойсеєвої, А.П. Наливайка, В.В. Пастухової, М. Портера, А.А. Томпсона, Дж. Стрікленда, Н.М. та ін.

Виділення раніше невирішених частин загальної проблеми. Сучасні тенденції розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високою динамікою, активізацією структурних змін та посиленням конкуренції. Вони набувають характеристики складності, взаємодоповнюваності та взаємозумовленості процесів зовнішнього середовища. Ці явища породжують необхідність наукового пошуку нових інструментів та методів стратегічного управління, ядром якого є стратегія розвитку підприємства.

Зарубіжний та вітчизняний досвід вирішення проблеми розвитку підприємства дозволяє виділити набір основних стратегій. У той самий час стратегічна система конкретної підприємства має певні показники, оскільки об'єктивно визначається специфікою впливу довкілля на діяльність підприємства міста і потенціалом власних ресурсів, специфікою діяльності підприємства реакції економічних одиниць на ринкові сигнали. Науково-методичні рекомендації щодо обґрунтування стратегії розвитку підприємства слід розглядати через призму галузевої адаптації.

В умовах трансформаційних змін недостатньо вивчено питання створення стратегії розвитку підприємств різних галузей з урахуванням їх особливостей, а також методичної та методичної основи створення ефективної стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тепер можна вважати, що само собою зрозуміло, що та сама мета може бути досягнута різними шляхами в житті та в економічній сфері. Наприклад, можна нарощувати прибуток шляхом зниження витрат. Однак цього також можна досягти за рахунок підвищення корисності продукту або послуги, які організує, для споживача.

В умовах сучасного нестабільного ринку дуже важливо адаптувати структуру та функціонування підприємства до впливу довкілля. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень за основними напрямками діяльності та розвитку підприємства.

Формування стратегії дозволяє об'єднати весь спектр управлінської діяльності з метою забезпечення та підтримки конкурентної переваги на основі адекватного реагування на зміни довкілля. Економічна стратегія в умовах ринкової економіки є необхідною умовою успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання.

В роботі проведено аналіз економічної сутності поняття «стратегія», представлений в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Аналіз визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення запропоноване автором
1	2
О. Віханський	довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів та форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, який приводить організацію до її цілей.
Г. Мінцберг	комбінація п’яти „П”: план дій; прикриття (сукупність дій щодо

Продовження табл. 4.2

1	2
	конкурентів); порядок дій (впорядкована сукупність певних заходів); позиція (місце щодо свого оточення); перспектива (передбачення стану, до якого потрібно прагнути).
К. Омайє	забезпечує визначення заходів, які націлені безпосередньо на розвиток сильних сторін організації по відношенню до конкурентів.
Г.Кіндрацька	сукупність запланованих дій (сформована стратегія) і необхідних поправок у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення).
А. Чандлер	встановлення основних довгострокових цілей та намірів організації, а також напряму дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей.
І. Ансофф	набір правил, якими організація керується у своїй діяльності.
А. Мескон	комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей.
Б. Карлоф	узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.
М. Портер	Стратегія – це спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг.
П. Дойль	Стратегія визначає напрямок, в якому рухається організація при виконанні поставлених задач.

Таким чином, слід відзначити, що поняття стратегія зосереджує у собі такі властивості, як: наукову новизну та унікальність, можливість реалізації, практичну корисність, а головне – сучасний підхід до побудови системи.

Актуальність даної теми посилюється ще й тим, що у світовій економіці виникають нові фактори підвищення рівня невизначеності, які не входять до наявних наукових концепцій та не можуть бути пояснені на підставі відомих закономірностей. До цих факторів можна віднести суперечливість глобалізації та регіоналізації економіки, незлагодженість між споживчими настроями та динамікою прибутків, масову індивідуалізацію продукції, що вже впливають на діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання. Враховуючи все це, ми вважаємо вивчення питання особливостей формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності надзвичайно актуальним.

Мета статті полягає в аналізі необхідності стратегічної діяльності підприємства в умовах невизначеності, а саме розкритті сутності й поняття стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності та аналізі основних підходів до формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Сьогодні економіка України характеризується низькою ефективністю та низькою конкурентоспроможністю. У сучасних умовах господарювання перед підприємствами, що функціонують на ринку, постає проблема ефективної діяльності на майбутнє. Підприємства змушені пристосовуватися змін навколишнього середовища, пристосовуватися і навіть випереджати їх.

Це пов'язано з тим, що підприємства не адаптовані до умов постійної мінливості ринкового середовища, а також до умов невизначеності, тому в

умовах конкуренції, лідерства на ринку, підприємству потрібно мати стратегію розвитку. Отже, для підвищення ефективності економіки у цілому та вирішення завдання виживання підприємств у конкурентному середовищі велике значення має питання обґрунтованості стратегії розвитку підприємств.

У статті розглядаються питання стратегічного планування з поетапним вибором оптимальної стратегії розвитку підприємства. Визначено фактори, що впливають на ефективність обраної стратегії.

Кожне підприємство, що працює в умовах ринкової економіки, є унікальною зі своїми особливостями. Тому зміст стратегічного бізнес-планування є унікальним процесом, яке форми і методи не можна вважати еталоном для інших підприємств.

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, у тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки її змін, виробничо-технічного потенціалу, послуг, економічної ситуації та політичної кон'юнктури.

Таким чином, у кожного підприємства, яка використовує стратегічне управління та стратегічне планування, має свій підхід до вибору стратегії. У той самий час є кілька фундаментальних підходів, які можна як деякі узагальнені принципи побудови стратегії підприємства. Певний підхід у цьому напрямі виявляє, наприклад, М. Мескон, який рекомендує створювати стратегічні альтернативи та вибирати їх оптимальну стратегію [1].

З методологічної точки зору розробка та вибір корпоративної стратегії є складним завданням, яке можна вирішити поетапно. Відповідно до методології стратегічного планування, його можна поділити на такі етапи [2]:

1. Оцінка поточної стратегії. Він повинен давати уявлення про стан підприємства, які стратегії вона реалізує та наскільки вони ефективні.

2. Аналіз портфеля продукції, послуг. Він забезпечує візуальне уявлення про те, як пов'язані між собою різні частини підприємства; доповнює та уточнює інформацію, отриману в ході оцінки існуючої стратегії.

3. Вибір стратегії. Це на основі трьох компонентів: ключові чинники успіху, що характеризують стратегію; результати аналізу продуктового портфеля; альтернативні стратегії.

4. Оцінка обраної стратегії. Це робиться шляхом аналізу того, наскільки вирішальні фактори враховуються при його створенні. Аналіз дозволяє визначити, чи призведе обрана стратегія досягнення цілей підприємства.

5. Розробка стратегічного плану. Ухвалена стратегія є основою для складання стратегічного плану підприємства. Кожне підприємство підходить до вибору своїх розділів та показників зі своїх позицій з урахуванням власних ресурсів.

6. Розроблення системи бізнес-планів. Кожен проект, для реалізації якого потрібні інвестиційні кошти, має бути підкріплений бізнес-планами.

Поглиблений аналіз наукової літератури показав, що більшість наукових праць присвячені вивченню формуванню стратегії розвитку підприємства в загальному, не враховуючи їх галузеву приналежність. Незважаючи на це, у роботах провідних теоретиків та практиків менеджменту різняться підходи до

поділу етапів у процесі створення стратегії розвитку підприємства. З цього формується власне бачення цих етапів з урахуванням специфіки роботи [3].

На рис. 4.4 наведено процес формування стратегії розвитку підприємства, який складається з послідовних 8 етапів.

Рис. 4.4. Процес формування стратегії розвитку підприємства

Виходячи з принципів функціонування господарюючих суб'єктів і характерних рис розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити максимальний прибуток у результаті досягнення запланованих цілей. Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, за яких вона реалізовуватиметься, і визначати всі подальші кроки, виходячи з цих умов.

Стратегічні інвестиційні мети розробляються для довгострокової реалізації головної мети управління інвестиціями - максимізації добробуту власників підприємства. Оскільки процес створення системи стратегічних цілей неоднозначний і практично не піддається формалізації, можлива лише систематизація підходів до створення цих цілей, притаманних більшості підприємств [4].

За станом зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно визначити цілі розвитку підприємства. Саме у такій послідовності ми пропонуємо це робити, а не навпаки, через те, що цілі повинні відповідати можливостям

підприємства. Наприклад, якщо компанія не враховує своїх можливостей, цілі можуть виявитися нереалістичними. Наступний етап включає розробку стратегічних альтернатив, вкладених у досягнення поставленої мети. У випадку альтернативи є набір дій, які необхідно здійснити задля досягнення наперед визначених цілей. На цьому етапі також важливо провести порівняння декількох стратегічних альтернатив та обрати найбільш вдалу. Шостий етап передбачає розподіл ресурсів на виконання визначених завдань, розподіл обов'язків, а також доведення прийнятої стратегії до трудового колективу. Слід зазначити, що більшість підприємств відносяться до малих за чисельністю працюючих. Тому важливо, щоб усі працівники розуміли визначення стратегію та цілей, яких слід досягти. Такий підхід забезпечить єдність персоналу, підвищення мотивації та об'єднання їх навколо спільних цілей [6].

Заключний етап передбачає моніторинг ходу реалізації стратегії розвитку підприємства та внесення за необхідності корективів. Його використання дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни довкілля. Крім того, важливо порівнювати проміжні результати із запланованими та у разі відхилень вносити корективи та знаходити їх причини.

Також ефективність формування стратегії розвитку підприємства значною мірою залежить від кваліфікації задіяних працівників й достатньої інформаційної бази, яка дозволяє приймати раціональні рішення. У таких працівників повинно бути стратегічне бачення, вміння адекватно оцінювати власні можливості та ризики, Зворотний зв'язок I етап. Визначення місії підприємства II етап. Аналіз та оцінка стану довкілля та його впливу на підприємства III етап. Аналіз та оцінка стану внутрішнього середовища підприємства, виокремлення його сильних та слабких сторін IV етап. Формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства V етап. Розробка стратегічних варіантів розвитку бізнесу, їх оцінка та вибір найбільш оптимального з них, етап VI. Розподіл ресурсів, визначення відповідальних реалізацію тих чи інших заходів, запровадження прийнятої стратегії у колектив. VII етап. Реалізація стратегії розвитку підприємства VIII етап. Моніторинг ходу реалізації стратегії розвитку підприємства та внесення за необхідності корективів прогнозувати різні сценарії розвитки тощо. Інформація є головним ресурсом, який використовується у процесі формування стратегії розвитку підприємства [5]. Якість рішень у галузі розробки стратегії розвитку залежить від своєчасності їхнього прийняття, а також від надійності, актуальності та точності.

У теорії формування стратегії стратегічні інвестиційні цілі традиційно визначаються як бажані параметри стратегічної інвестиційної позиції підприємства [7]. До основних інвестиційних цілей зазвичай відносять мінімально допустиму норму прибутку на інвестиції, максимально допустиму норму ризику, загальну швидкість зростання інвестицій зі стратегічної точки зору, мінімально допустиму швидкість зростання капіталу та структуру капіталу конкретного підприємства залучені до інвестицій. цілі (або мінімальний рівень самофінансування інвестицій) та ін.

У такій постановці більшість із них відображає тільки цільові настанови (обмеження) для інвесторів, що здійснюють фінансові інвестиції, і організацій, що виступають як інвестори кредитори. Традиційна система цілей інвестування має бути розширена за рахунок введення підсистеми підтримки стратегічних цілей інвестування, що враховує специфіку реальних інвестицій у цю галузь.

До підтримуючих інвестиційних цілей варто віднести конкурентні позиції (наприклад, частку ринку), рівень технологічного розвитку, число сегментів ринку, число географічних секцій ринку, надійність сервісу та ін. Система інвестиційних цілей повинна залежати від розміру та організаційно-правової форми підприємства, тому при створенні системи інвестиційних цілей неможливо чітко визначити набір цільових показників як прийнятний для всіх суб'єктів [8].

Створення стратегічних інвестиційних цілей має відповідати певним вимогам: цілі мають бути досяжними, гнучкими, вимірними, конкретними, сумісними. Інвестиційна стратегія підприємства формується з урахуванням інвестиційних цілей. Інвестиційну стратегію можна представити як програму, план інвестиційної діяльності організації, реалізація якої у довгостроковій перспективі призводить до досягнення інвестиційних цілей та очікуваного інвестиційного ефекту. Інвестиційна стратегія визначає пріоритети напрямів та форм інвестиційної діяльності організації, характер створення інвестиційних ресурсів та послідовність етапів реалізації довгострокових інвестиційних цілей. Розробленню інвестиційної стратегії повинен передувати аналіз варіантів прийняття стратегічних рішень.

В умовах сучасного нестабільного ринку дуже важливо адаптувати структуру і діяльність підприємства до впливу зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та управління як організаційної системи підготовки та прийняття стратегічних рішень за основними напрямками діяльності та розвитку підприємства. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, у тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки її змін, виробничо-технічного потенціалу, послуг, економічної ситуації та політичної кон'юнктури.

Таким чином, у кожного підприємства, яка використовує стратегічне управління та стратегічне планування, має свій підхід до вибору стратегії. Бізнес-план – складова частина планування, за допомогою якого має бути обґрунтовано кожен проект, що вимагає інвестиційних ресурсів. Виходячи з принципів функціонування суб'єктів господарювання та характерних особливостей економічного розвитку в сучасних умовах, стратегія компанії підприємства повинна бути максимально ефективною, тобто забезпечувати максимальний прибуток в результаті досягнення запланованих цілей. Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, за яких вона реалізовуватиметься, і визначати всі подальші кроки, виходячи з цих умов. В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розроблення стратегії розвитку підприємства доцільно використовувати тривимірну матрицю, яка допоможе керівництву підприємства вірно визначити напрям та стратегію розвитку.

Література:

1. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Колодинський С. Б., Ціцак Л. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістомологічні підходи та практична проблематика : Монографія. Полтава, ПУЕТ, 2013. 307 с.
2. Бухаріна Л. М. Теоретичні підходи до формування цілей і стратегії соціальноекономічного розвитку регіону. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності 2013. Випуск 1, Том 2. С. 298-302.
3. Управління регіональним розвитком: проблеми та перспективи : монографія / Н. Л. Гавкалова, Л. Й. Аведян, Г. М. Шумська та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. 400 с.
4. Дем'яненко, Т. І., & Єршова, А. В. (2018). Напрями стратегії розвитку системи мотивації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, (21 (1)), 65-68.
5. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. Посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська . К. : Кондор, 2012. 310 с.
6. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.
7. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
8. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. Тернопіль : ТАЙП, 2010. 223 с.

4.3. АЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПЛАТФОРМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Залуцька Х. Я.

д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Сластьяникова К. І.

асистент, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

Кожне підприємство в процесі своєї діяльності обирає один із подальших напрямків розвитку: зростання; скорочення; стабільності; стабілізації. І саме від правильного вибору одного із зазначених напрямків залежить успішне довгострокове функціонування підприємства. Але один і той самий загальний напрямок розвитку може реалізовуватися різними шляхами залежно умов функціонування підприємств. Відповідно, основою довгострокового розвитку підприємства є грамотно розроблені й ефективно реалізовані його стратегії розвитку і їх конкретні стратегічні альтернативи.

Однак, середовище функціонування сучасних підприємств характеризується значними форс-мажорними ситуаціями не лише на вітчизняному, а й світовому ринках. Що, в свою чергу, вимагає, окрім, формування стандартних наборів альтернативних стратегій розвитку різних рівнів (із яких в подальшому обирають найефективніший за певними критеріями варіант), їх доповнення альтернативними стратегічними наборами відповідно загальних сценаріїв розвитку (песимістичний, оптимістичний,

реалістичний). Отримані стратегічні набори в сукупності становитимуть стратегічну платформу функціонування підприємства із цілим комплексом забезпечуючих заходів максимально повного досягнення поставлених цілей адекватних різним змінам умов. Наявність такої платформи забезпечить підприємству ефективне довгострокове функціонування за рахунок можливості альтернативного виконання заходів різних сценарних наборів розвитку залежно зміни ситуаційних чинників середовищ діяльності підприємства.

В науковій літературі широко описано процеси формування стратегічного набору розвитку підприємств [4, 5], особливості вибору стратегічних альтернатив різних рівнів [1-3, 6], критерії вибору стратегічних альтернатив залежно специфіки підприємств чи галузей їх діяльності [7, 8, 10, 11] тощо. Однак, із таким різноманіттям досліджень, поза увагою залишилося питання формування стратегічних наборів відповідно основних сценаріїв як стратегічної платформи конкурентоспроможного розвитку підприємств. Особливо це актуально в сучасних умовах євроінтеграції, коли необхідно оперативно точно та максимально вигідно підлаштувати діяльність підпримства під особливості та вимоги потенційних партнерів і ринків функціонування.

Метою роботи є розроблення стратегічної платформи підприємства на основі загальних сценаріїв розвитку для забезпечення ефективного конкурентоспроможного його функціонування в умовах євроінтеграції.

Формування стратегічної платформи на основі різних сценаріїв розвитку із входженням України до Євросоюзу буде актуальним для усіх підприємств. Це пов’язано із необхідністю ефективно (вигідно) адаптувати свою діяльність під вимоги і потреби європейського ринку та спільноти, швидко поєднуючи заходи різних наборів сценарного розвитку в допустимо вигідних підприємству межах.

В сучасних умовах надзвичайно актуальним дане питання є для підприємств, які функціонують на міжнародних ринках і/або співпрацюють із іноземними компаніями і, відповідно, інтегрують свою діяльність, продукцію, послуги до європейських стандартів. Тому, для дослідження обрано ювелірну галузь, як таку, діяльність якої суттєво залежить від іноземної сировини та стикається із значними ризиками на вітчизняному ринку у зв’язку із відсутністю попиту.

Внутрішні зміни на підприємстві не відбуваються самі по собі, а лише під впливом певних зовнішніх чинників, відповідно, стає зрозумілим, що при формуванні стратегії необхідно враховувати стан та можливі тенденції змін зовнішніх факторів. Тобто, початковим етапом формування стратегічної платформи розвитку підприємства є здійснення стратегічного аналізу, особливо, чинників зовнішнього середовища, непередбачувані зміни яких і зумовили необхідність побудови цієї платформи.

Що стосується ювелірної галузі, то на світових ринках спостерігається зниження залучення золота у ювелірну галузь у 2020 році (рис. 4.5) порівняно із його витрачанням на ювелірні вироби у 2019 році (рис. 4.5-4.6) [9].

Така різка зміна розподілу золота між ювелірним сектором та сектором інвестицій означає зниження привабливості ювелірної галузі у 2020 році

порівняно із 2019 роком (в основному через належність продукції галузі не до товарів першої необхідності) і свідчить про зниження сировинної бази для підприємств цієї галузі, що може вплинути на ще більше підвищення цін на золоті вироби.

Тобто, у свідомості громадян вкладення коштів у золото як інвестування у майбутнє означає більш надійний спосіб, ніж вкладення коштів у цінні папери чи валюту. Це зумовлено високим рівнем ліквідності даного матеріалу, використанням його у якості резервного капіталу в банківських установах та державному казначействі, можливістю захисту від цінових коливань на ринку через стабільність даного ресурсу.

Хоча в деякі періоди спостерігається зниження ціни на золото (рис. 4.7), в 2020 році ціна знову поступово піднялася і практично догнала період 2012 року, який характеризується наявністю певної світової кризи. Таке зростання цін суттєво вплинуло на ефективність виробництва та збуту ювелірної продукції у світі [9].

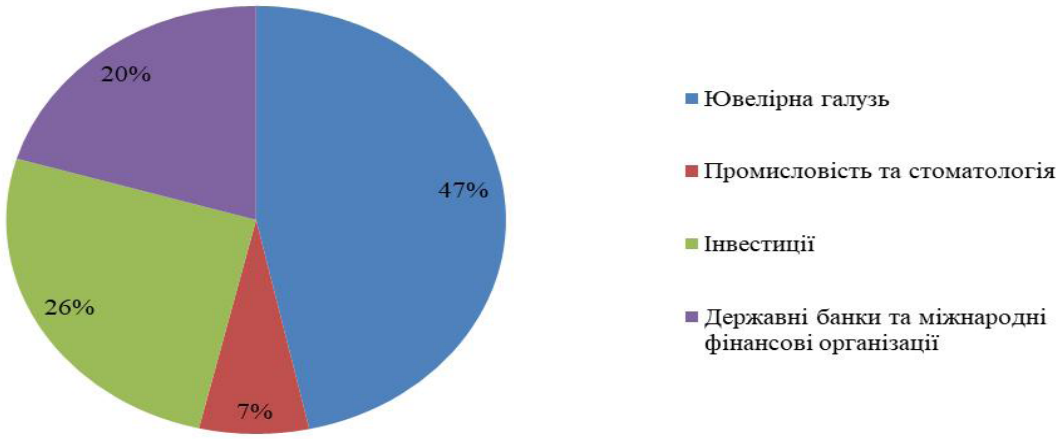


Рис. 4.5. Структура розподілу золота за секторами у 2019 році

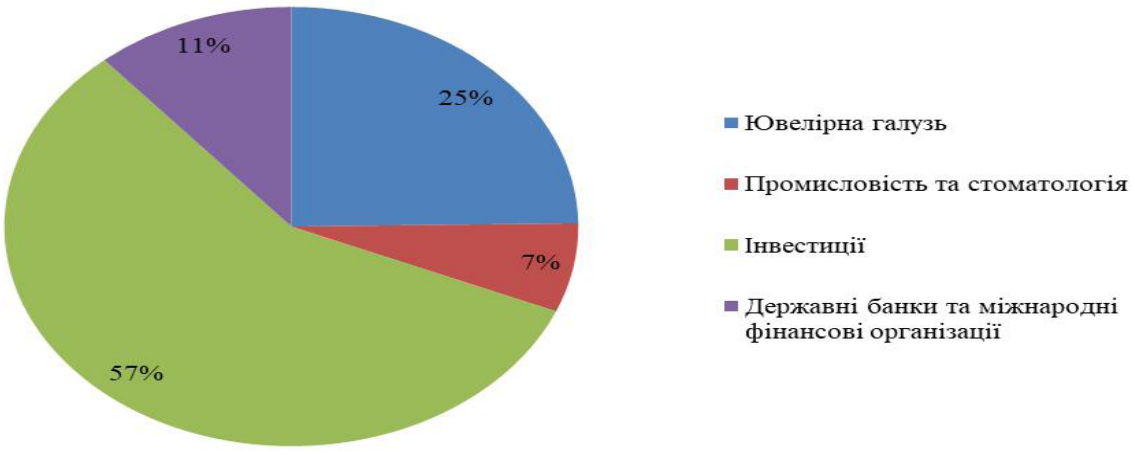


Рис. 4.6. Структура розподілу золота за секторами у 2020 році

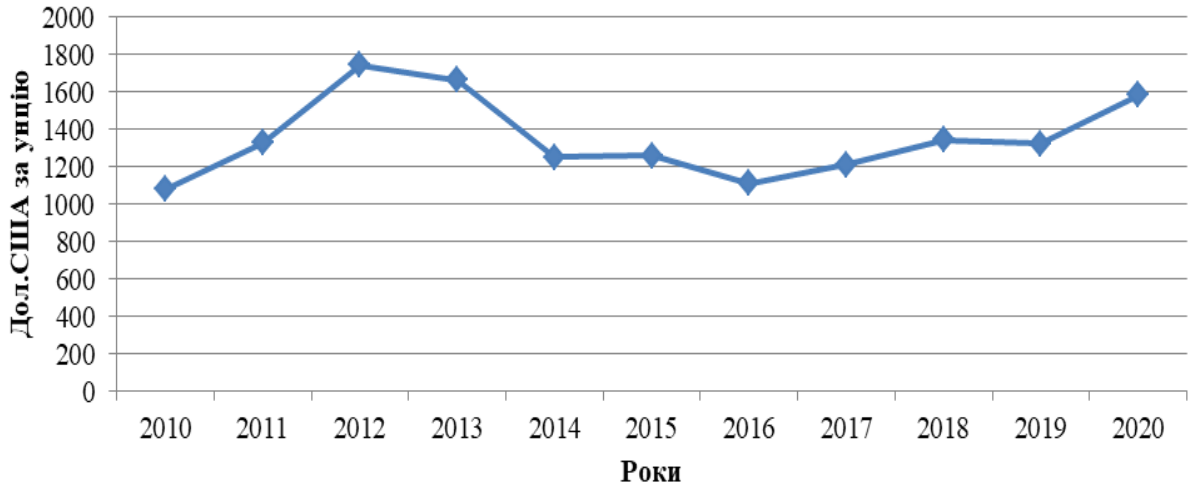


Рис. 4.7. Ціни на золото в період 2010-2020 рр.

Найбільші зміни та стрімкий ріст ціни на золото розпочався з початку 2020 року, коли ціна на золото склала 1584,2 дол. США за унцію [9]. А вже в липні вартість золота побила найвище значення його ціни за досліджуваний період (2012 р.). Такий ріст спричинений епідемією, яка через тривалий локдаун зумовила паніку на фондовому ринку(в кінці березня ціна золота на Нью-Йоркській біржі COMEX становила $1654,32 за унцію [9, с. 356]). Різка зміна цін на золото спричинена ще й закриттям частини копалень, однак, за рахунок ефективних економічних важелів низки країн ціна на золото у серпні 2020 року почала поступово знижуватися. Відповідно, стабілізувався попит на золото як інвестиції і знову відкрилися можливості до зростання підприємств ювелірної галузі. Однак, частина із них зменшила свої потужності, а деякі їх взагалі ліквідували.

Прийняття до уваги світових тенденцій розвитку ювелірної галузі і цін на золото є важливим елементом розвитку вітчизняних ювелірних підприємств, оскільки, ті сировинно залежні від світового ринку: 65% сировини для забезпечення потреб вітчизняного ювелірного виробництва імпортується.

Що стосується обсягів виробництва і реалізації ювелірних виробів в Україні, то за період 2019-2020 років спостерігається їх зниження через спад купівельної спроможності населення спричинене світовими закриттями низки підприємств пов’язаних із епідемію короновірусу. Найбільше у 2020 році зазнав збитків елітний сегмент дорогоцінних прикрас, де простежується зниження обсягу на 42% [12].

Крім цього, для вітчизняних ювелірних компаній діяльність ускладнюється значним рівнем втручання держави у їх діяльність, неефективною податковою політикою, високими стандартами та нормами виготовлення продукції цієї галузі, одноманітністю товарів, що спричинене чіткою регламентацією суб’єктів, що їх виготовляють, відсутністю вітчизняного ювелірного обладнання, складністю і трудомісткістю технології виробництва ювелірних прикрас. Перелічені заходи впливають на високий рівень цін на готові вироби, тому, торговельним компаніям вигідніше купляти

продукцію зарубіжного виробництва, що дозволяє отримати вищий рівень рентабельності.

У 2021 році спостерігається зростання обсягів продаж ювелірної продукції на 11%. Для порівняння у цей період в Польщі обсяг споживання ювелірних виробів склав 730 млн. дол. на рік, тоді як в Україні таке зростання становило 1,2 млр.дол.

За результатами дослідження пошук в інтернет мережах золотих виробів зріс на 18% у 2021 році [12, с. 597].

Крім економічної нестабільності зумовленої епідемією, починаючи із 2022 року вітчизняна економіка зазнає суттєвого руйнування через війну. Відповідно, занепаду зазнають практично усі галузі, зокрема, ті, які пропонують дорогі товари і товари не першої необхідності. Підприємства ювелірної галузі потрапляють саме до таких. За даними дослідження стану торгових підприємств в Україні за місяць війни констатовано закриття 3973 таких об'єктів.

Крім цього, війна зумовила збільшення курсу валют та, відповідно, підвищення ціни на ювелірні вироби. Підвищення цін зумовлено ще й відсутністю власних інноваційних технологій виготовлення виробів та відсутністю джерел видобування сировини (золотокопалень).

Результати дослідження стану зовнішнього середовища ювелірної галузі представлено у формі матриці SWOT (табл. 4.3).

Отже, враховуючи стан середовища функціонування досліджуваної компанії для її стратегічного функціонування можна запропонувати подану в табл. 4.3 стратегічну платформу розвитку, яка є сукупністю стратегічних наборів в межах основних сценаріїв: оптимістичний; реалістичний; песимістичний. При чому, в межах кожного стратегічного сценарію повинні бути обрані найефективніші для конкретного часу і підприємства альтернативи стратегій розвитку усіх рівнів управління підприємством.

Оптимістичний набір стратегій розвитку підприємств ювелірної галузі може включати альтернативи стратегії зростання або стабільного розвитку. Серед стратегічних альтернатив зростання для досліджуваної компанії доцільною може бути кожна із основних, а саме: інтенсифікація; інтеграція; диверсифікація (рис. 4.8).

При чому, варіант інтеграційного росту варто розглядати через можливість об'єднання зусиль досліджуваного підприємства із певними постачальниками. Складність реалізації даної стратегії полягає в тому, що постачальники, в основному, іноземні і через одноманітність виробів, вони, ідентичні товари реалізовують низці ювелірних компаній.

Відповідно, постачальникам не результативно об'єднувати свої зусилля із однією компанією, що може призвести до зменшення обсягів виробництва і підвищення витрат та, відповідно, цін на вироби, що і для постачальників і, для торговельних підприємств забезпечить втрату ринку.

Стратегію диверсифікації можна застосувати через залучення до продажу нових видів продукції схожої за параметрами до основної, однак, дешевшої.

Таблиця 4.3

SWOT-аналіз діяльності ювелірної компанії «MarkoSoli»

Результати аналізу зовнішнього середовища внутрішнього середовищ	Сильні сторони: Хороший імідж на ринку; Довіра споживачів; Висока якість продукції; Вигідне поєднання якісно - цінових характеристик; Широкий ассортимент; Достатні фінансові ресурси; Кваліфікований, стабільний склад персоналу; Вигідне розташування досліджуваного магазину	Слабкі сторони: Висока собівартість продукції; Схожі вироби представлена в магазинах конкурентів; Неточність сегментації ринку; Недостатньо відома торгова марка (в порівняні з основними конкурентами); Недостатньо налагоджена система розповсюдження (інтернет рекламування загалом усієї мережі, відсутність можливості продажу через інтернет)
Можливості: Зміна системи оподаткування у зв'язку з військовим станом; Освоєння нових ринків збуту; Одноманітний асортимент ювелірної продукції; Поява на світових ринках нових технологій виготовлення ювелірної продукції; Широке розповсюдження інтернету; Недовіра до банківських установ	**Оптимістичний набір стратегій розвитку** Збільшення обсягів продаж і вихід на нові ринки	**Реалістичний набір стратегій розвитку** Пошук нових способів просування і збуту продукції
Загрози: Зупинка діяльності у звязку із військовим станом та під час тривог; Значне коливання курсу валюти (підвищення цін на дорогоцінні метали); Збільшення цін на енергоресурси та матеріали; Зменшення кількості споживачів та попиту на товари; Несприятливий інвестиційний клімат; Знос та низька якість вітчизняного обладнання; Дефіцит вітчизняної сировини; Поява дешевих товарів замінників (збільшення продажів біжутерії); Невідповідність законодавчих норм України нормам розвинених країн та принципам ринкової економіки; Відсутність програм підтримки вітчизняного виробника; Відсутність дієвого державного регулювання обігу дорогоцінних металів та каміння (втрата ресурсного потенціалу держави, зокрема бурштину); Залежність від імпорту сировини через відсутність власних розроблених родовищ і промислового видобутку дорогоцінних металів	**Песимістично пасивний набір стратегій розвитку** Необхідність вживання заходів щодо: - раціоналізації товарного асортименту; - активного рекламування окремо кожного магазину для збільшення обсягів продаж через їх спеціалізацію	**Песимістично активний набір стратегій розвитку** Необхідність вживання заходів щодо пропозиції оригінальних товарів, для чого необхідно: - окреслити способи зниження витрат; - використання новітніх технологій виготовлення ювелірних виробів; споживчого ринку - перегляд угод щодо постачання виробів та переліку основних постачальників; - оптимізація торгових точок; - сегментування

Рис. 4.8. Оптимістичний набір альтернативних стратегій стратегічної платформи розвитку підприємств ювелірної галузі

В ролі такої продукції може виступати продаж біжутерії, однак, для того, щоб правильно обрати конкурентоспроможні види цих товарів, необхідно вивчати вподобання окремих груп споживачів, що, відповідно, вимагає їх попередньої сегментації.

Стратегія інтенсифікації зусиль максимум може реалізовуватися через проведення активних маркетингових заходів або залучення до виробництва виробів нових інноваційних технологій, що дозволять знизити собівартість виробництва.

Реалізація кожної із альтернативних стратегій корпоративного рівня оптимістичного набору стратегічної платформи розвитку підприємств ювелірної галузі передбачає необхідність реалізації окремих варіантів стратегій розвитку бізнес рівня:

- стратегію лідерства за витратами варто реалізовувати в межах альтернативи розвитку інтенсифікації зусиль;

- стратегію диференціації – при впровадженні стратегічної альтернативи диверсифікації;

- стратегію першопрохідника – в процесі впровадження заходів стратегічної альтернативи зворотної вертикальної інтеграції.

Відповідно, альтернативами функціонального рівня є комплекси стратегій розвитку функціональних структур в межах обраних стратегій попередніх вищих рівнів:

- для ефективної реалізації лідерства у витратах доречним є використання стратегій оптимізації асортименту продукції, маркетингової вузько спрямованої, традиційної інноваційної, особистісної фінансової, раціоналізації торгових точок;
- для диференціації – підвищення оригінальності наявних товарів, впровадження нового товару, маркетингову широкого розповсюдження, фінансову за нагодою, інноваційну захисну, активізації діяльності працівників через формування нової системи мотивування;
- для першопрохідника – активної маркетингової стратегії, впровадження в виробництво нових технологій, інноваційну наступальну або послідовника за іноземним лідером, фінансову піраміди, персоналу активізації інноваційного потенціалу.

В сучасних умовах використання стратегії розвитку зростання є вкрай ризикованим, оскільки, продукція підприємства не належить до продуктів першої необхідності і, відповідно, із зміною доходів населення знизиться обсяг попиту на продукцію підприємств даної галузі. Альтернативою в напрямку зростання для підприємств ювелірної галузі більш привабливою буде стратегія оптимального зростання, яка полягає у обмеженому збільшенні обсягів товару, що варто реалізувати. В даному випадку, стратегією бізнес рівня буде раціоналізація товарного асортименту дешевими виробами або оптимізація торгових точок (рис. 4.9).

Рис. 4.9. Реалістичний набір стратегій стратегічної платформи розвитку підприємств ювелірної галузі

Тобто, альтернативами бізнес рівня можуть бути стратегії звуження поля діяльності або скорочення товарних можливостей. Стратегіями функціонального рівня для підприємств ювелірної галузі в напрямку обмеженого зростання варто обрати стратегії: пасивного маркетингу; виробничу з орієнтацію на мінімальний попит; традиційну інноваційну; підвищення кваліфікації та взаємозамінюваності персоналу; фінансову за нагодою, тобто, лише у випадку появи вигідних проектів.

Реалістичний сценарій набору стратегій розвитку зорієнтований на більш реалістичне здійснення діяльності підприємства і для компаній ювелірної галузі у сучасних умовах функціонування стосується стабілізації діяльності через вживання заходів підтримання іміджу підприємства. Заходи цієї стратегії розвитку спрямовані на рекламування компанії таким чином, щоб максимально підкреслити переваги та особливості її діяльності. Тобто, набір функціональних стратегій в даному випадку стосується стабільного традиційного виконання завдань усіма структурними підрозділами, які спрямовують свої зусилля на підсилення сильних сторін. При реалізації даного напрямку розвитку компанія не шукає нових шляхів і способів створення унікальних конкурентних переваг, а максимально підсилює наявні.

Песимістично пасивний набір стратегій розвитку в основному концептуально схожий до реалістичного (рис. 4.10).

Рис. 4.10. Песимістично пасивний набір стратегій стратегічної платформи розвитку підприємств ювелірної галузі

Тобто, при його використанні не женуться цілеспрямовано за пошуком нових можливостей, однак, у випадку їх появи намагаються розвинути та підсилити. В даному випадку, можна говорити про застосування корпоративної

стратегії стабілізації комплексно із заходами стратегії обмеженого росту. А саме, при виявлені ефективності функціонування підприємства без певних напрямків діяльності, товарного асортименту, певних стейкхолдерів, відповідно, приймається рішення щодо їх усунення.

Бізнес стратегією даного сценарію є стратегія розвитку фокусування. Відповідно, функціональними стратегіями є вибіркового проникнення, звуження кола товарного асортименту, взаємозамінюваності працівників, інноваційна стратегія ніші, фінансова, яка стосується пошуку певної нагороди, зміни організаційної структури компанії чи структурних елементів.

Стратегії розвитку активно песимістичного сценарію стосуються напрямку розвитку підприємства пов'язаного із його реструктуризацією, тобто, стабілізацією діяльності (рис. 4.11).

Рис. 4.11. Песимістично активний набір стратегій стратегічної платформи розвитку підприємств ювелірної галузі

При чому, на відміну від попереднього варіанту пасивно песимістичного, альтернативи активно песимістичного варіанту стратегій розвитку ювелірних компаній передбачають необхідність застосування більш агресивних заходів розвитку в усіх основних аспектах діяльності компанії. В даному випадку, можуть застосовуватися як заходи щодо реструктуризації та оптимізації окремих видів товарів, витрат, бізнес-процесів, так і діяльності окремих напрямків підприємства.

Функціональним набором активно песимістичного сценарію стратегій розвитку є:

- активно-вибікова маркетингова стратегія, яка полягає у здійсненні активних та витратних заходів для окремої категорії споживачів, або в окремих джерелах рекламування чи просування товару, а в інших, де інформованість є високою чи добре сформована думка про товар компанії можна вживати менш радикальні маркетингові заходи;

- виробнича - стосується змін в організації продажу товарів з орієнтацією

на мінімальний рівень попиту, однак, через розширення цінової гами кожної асортиментної групи;

- імітаційна інноваційна стратегія буде доречною у даному випадку з орієнтацією на новинки зарубіжних провідних компаній;

- фінансова - «піраміди», що сприяє максимально можливій реалізації конкретних стратегічно привабливих проектів;

- стратегія диференціації працівників у напрямку активізування потенціалу окремо кожного працівника, оскільки, вони виступають основним джерелом залучення клієнтів підприємств торгівлі;

- стратегія управління «споживча структура», яка передбачає чітку сегментацію клієнтів і застосування до кожної із виділених груп окремих заходів позиціювання різних видів ювелірних виробів.

Для того, щоб визначити який набір стратегій розвитку доцільно обрати досліджуваній ювелірній мережі «MarkoSoli» в конкретний період, варто розрахувати прогнозовану ефективність реалізації окремих стратегічних альтернатив по запропонованих сценаріях розвитку за визначеними критеріями результативності та цільовими значеннями стратегічної перспективності.

Формування стратегічної платформи як сукупності альтернативних сценарних стратегічних наборів сприятиме підприємствам у ефективній адаптації до динамічних і непередбачуваних змін середовищ їх функціонування. Стратегічна платформа, на відміну від стратегічного набору, не передбачає вибору остаточного варіанту розвитку підприємства, а дозволяє паралельно, збалансовано, залежно виниклих умов, реалізовувати стратегічні заходи запланованих альтернативних варіантів сценарного розвитку підприємства. Це підвищує гнучкість підприємства і забезпечує стратегічну адаптивність, що формує стабільну основу його довгострокового розвитку.

Література:

1. Андрющенко К. А. Формування стратегічних альтернатив підприємством для збільшення частки ринку / К. А. Андрющенко // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 17. - С. 33-37.
2. Алєксєєв С. Б. Формування стратегічних альтернатив торговельної мережі на підставі її стратегічного потенціалу / С. Б. Алєксєєв. // Ефективна економіка. - 2014. - № 5. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_66.
3. Вороніна А. Ю. Стратегічні альтернативи розвитку промислових підприємств / А. Ю. Вороніна, Г. В. Запорожець // Збірник наукових праць ДДТУ. Серія «Технічні науки». − 2010. − Вип. 2 (15). − С. 235 − 239.
4. Голік В. В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В. В. Голік // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 2(164). – С. 15-24.
5. Демиденко С. Формування стратегічного набору підприємства / С. Демиденко // Збірник наукових праць ЧДТУ. – 2015. – № 39 (Ч. 2). – С. 80–85.
6. Костюк, Г. В. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства / Г. В. Костюк, О. В. Петраш // Ефективна економіка. – 2013. – № 5. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_39.
7. Мазоренко О. В. Формування стратегії розвитку підприємства: етапи та критерії / О. В. Мазоренко // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 29-30 березня 2018 р. — Х.: Видавець ФОП Мезіна, 2018. – С. 65-67.

8. Отенко В. І. Аналітичний інструментарій підтримки стратегічного вибору підприємства / В. І. Отенко // Логістика. − 2010. − № 690. − С. 504 − 507. 15. Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація : монографія / В. І. Отенко. − Х. : ФОП Павленко О. Г. ; ІНЖЕК, 2010. − 336 с.
9. Ринок ювелірних прикрас в Україні [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://zet.in.ua/statistika-2/torgovlya/rinok-yuvelirnix-prikras-v-ukra%D1%97ni/
10. Строкович Г. В. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства / Строкович Г.В., Жукова Д.А. // Проблеми економіки / Наук.-досл. Центр індустр. проблем розвитку НАН України. Харків, 2014. – № 4. – С. 327–333
11. Jeyaraj K.L., Muralidharan C., Senthilvelan T., Deshmukh S.G. A hybrid business strategy selection process for a Textile company using SWOT and fuzzy ANP – a case study. International Journal of Management. 2012. Vol. 3. № 2. P. 124–143.
12. Штангрет А.М. Український ринок ювелірної продукції: сучасний стан та загрози / А.М. Штангрет, М.М. Караїм // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2020. – № 22. – С. 596–600.

4.4. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ СХЕМ В ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ ЗА УЧАСТЮ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ

Корнійко Я.Р.
к.е.н., доцент, Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ

Розглядаючи широкий спектр питань щодо участі логістичних операторів в організації транспортно-технологічних схем у ланцюгах постачання, було застосовано когнітивний взаємозв’язок парадигми дослідження між представленими сферами функціонування, враховуючи, в контексті пояснення, поточні можливості доставки вантажів та новітні явища в галузі.

В результаті узагальнення низки наукових думок щодо особливостей організації транспортно-технологічних схем в ланцюгах постачання, виокремлено підходи до класифікації транспортно-технологічних схем, з одного боку в основі має лежати тип перевізного засобу, що використовується в одній із ланок транспортно-технологічної схеми, а з іншого - укрупнення вантажів, коли в основі класифікацій транспортно-технологічних схем має бути покладена ознака, загальна для всіх видів транспорту – тип засобу укрупнення вантажів. Зокрема, в науковій публікації [1] автор вважає, що «вантаж визначає судно, а судно визначає транспортно-технологічну схему», тобто застосовується основна ознака – спеціалізоване судно (транспортний засіб). Поряд з цим існує думка, що розробка транспортно-логістичних схем в ланцюгу постачання залежить від двох моментів: типу вантажів та типу засобів укрупнення вантажів (контейнерна; пакетна; трейлерна; фрейджерна; ліхтерна тощо) [2]. Ці підходи не суперечать один одному, а навпаки доповнюють та розширюють розуміння можливих видів. Однак, дотримання усіх вимог та правил щодо розробки транспортно-технологічних схем в ланцюгах постачання не забезпечить зростаючі вимоги клієнтів, адже матеріальний потік включає не

суто технологічно-логістичні операції (комплектування поставки, вантажно-розвантажувальні роботи, транспортування), а й логістичний потік - операції, що мають трансакційний характер, якими керують логістичні оператори перевезень. Ключовими гравцями в торгівлі на національному та міжнародному рівнях є логістичні оператори, як постачальники логістичних послуг. Саме вони формують міжнародні ланцюги постачання в мультимодальних чи інтермодальних перевезеннях, тому наукова проблематика щодо особливостей організації транспортно-технологічних схем в ланцюгах постачання за участю логістичних операторів потребує подальших досліджень, адже логістичний ланцюг постачання є частиною системи, призначеної для ефективного зв'язку сфери виробництва та споживання.

Ланцюг постачання являє собою певний процес, який потребує детального планування всіх логістичних операцій аби задовольнити вимоги та потреби споживача, тому при планування логістичної мережі необхідно враховувати низку змінних: «політику» поставок, обсяг вантажу, транспортні системи, наявні склади та їх конфігурацію, майбутні прогнози тощо.

Як зазначено у науковому дослідженні [3], логістичний ланцюг постачання є комплексом видів діяльності і сукупності організацій, через які матеріальні потоки проходять під час свого переміщення від постачальника початкового рівня до кінцевого споживача. Враховуючи різні наукові думки, слід звернути увагу на те, що логістичний ланцюг постачання є формалізованим шляхом проходження матеріального потоку від постачальника до споживача, а формування ланцюга поставок за структурними характеристиками залежить від кількості рівнів постачальників, посередників та споживачів. Сучасні ринкові відносини пред'являють до транспорту жорсткі вимоги щодо прискорення часу доставки вантажів при мінімізації витрат на транспортування, що впливає на взаємовідносини між виробником вантажу і його споживачем, тим самим створюючи складну систему транспортних взаємин, результатом яких є забезпечення високого рівня якості транспортного обслуговування вантажовласників [4].

З метою формування ефективних транспортно-технологічних систем, слід дотримуватися певних принципів, зокрема, комбінування різних видів транспорту при перевезенні вантажів; застосування нових принципів руху з метою підвищення швидкості доставки вантажів; укрупнення вантажних одиниць для підвищення інтенсивності вантажних операцій і зменшення матеріальних і трудових витрат.

Транспортно-технологічні схеми повинні охоплювати вантажопотік повністю - з моменту його початку і до заключного етапу, представляючи собою графічне зображення процесу переробки вантажу із застосуванням різних операцій. Транспортно-технологічні схеми можуть бути побудовані як для окремих видів вантажу, так і для комплексних, враховуючи мультимодальність перевезення з описом різних операцій з перевантаження (перевалки) товару та з урахуванням особливостей обраних транспортних засобів.

В умовах інтеграції національних транспортних систем у світову транспортну систему, формування єдиного транспортного простору і спільного ринку транспортних послуг має формуватися шляхом створення мультимодальних коридорів, фундаментом яких є принципи інтермодальності уніфікованої технології перевезень.

При ухваленні рішень щодо організації транспортних процесів варто враховувати складні компроміси між різними видами транспорту та задіяними учасниками, а також наслідки цих компромісів для інших видів діяльності в системі розподілу, таких, як складування і підтримка товарно-матеріальних запасів. Оскільки з часом відносні витрати різних видів транспорту змінюються, підприємствам необхідно переглядати свої схеми транспортування з метою пошуку оптимального варіанту організації руху вантажів.

Зазвичай, якщо підприємство не має можливості самостійно організовувати ефективні ланцюги постачання, воно може залучити логістичних посередників, з якими співпрацюватиме з питань доставки вантажу. Однак, необхідно відразу врахувати на якому із етапів залучатиметься посередник: лише в організації перевезення або ж він забезпечуватиме організацію перевезень на всіх етапах, включаючи експортне, імпортне, транзитне оформлення та інші послуги з доставки вантажу. Саме ці особливості впливають на тип логістичних посередників, які доречно залучати, а саме:

1) звернутися окремо до транспортної компанії, яка організує доставку вантажу, однак, додаткові логістичні послуги замовнику доведеться виконувати власними силами (наприклад, митне оформлення, навантажувально-розвантажувальні операції тощо);

2) звернутися до експедиторської компанії, яка виступить оператором перевезень та візьме на себе всі питання щодо організаційного процесу. Зазвичай такого типу компанії не володіють власним транспортом і співпрацюють з перевізними компаніями на рівні субпідряду, надаючи повний комплекс інших логістичних послуг для своїх клієнтів;

3) обрати єдиного логістичного оператора, який у більшості випадків володіє транспортними засобами, складськими площами та надає ряд основних та додаткових логістичних послуг.

Відповідно до Закону України №1887 «Про мультимодальні перевезення» [5] один перевізник (або логістична компанія) може організувати перевезення вантажу з використанням двох або більше видів транспорту за принципом «від дверей до дверей», за одним договором та єдиним транспортним документом як на міждержавному, так і на регіональному рівнях.

Тобто, при організації перевезення, оператор мультимодального перевезення – це суб’єкт господарювання, який укладає договір мультимодального перевезення, приймає на час перевезення під свою відповідальність вантаж, оформлює документ мультимодального перевезення та здійснює чи забезпечує здійснення перевезення вантажу до місця призначення. При цьому, інші учасники мультимодального перевезення, зокрема, інші фактичні перевізники (автомобільний транспорт, залізниця,

морські перевезення тощо) або мультимодальні термінали укладатимуть окремі договори вже з оператором [5].

При організації мультимодальних перевезень, для операторів важливо ефективно налагодити співпрацю з усіма залученими підрядниками, серед яких можуть бути не лише перевізники, а й агенти в портах відправлення або призначення, судноплавні лінії, склади перетарювання тощо. Кожен з учасників ланцюга постачання має тісно співпрацювати один з одним та налагоджувати взаємодію, адже, маючи перевірених партнерів, можна значно покращити якість надання послуг своїм клієнтам.

Критерії обрання логістичних операторів у кожного замовника можуть бути різними, однак, найбільш розповсюдженими є: вартість та якість надання послуг; час доставки вантажу; максимальна надійність та безпека; страхування; гнучкість логістичного оператора тощо.

Звичайно, що на вибір способу доставки вантажів найбільший вплив мають витрати. Відповідно, для кожного клієнта логістичному оператору слід сформувати систему руху матеріального потоку таким чином, щоб загальна сума витрат була мінімальною. Адже, низька надійність транспортування - це не тільки час, на який запізнився товар відносно запланованого терміну, а також збитки через простій виробничих потужностей у клієнта з причини відсутності матеріалів чи комплектуючих, збитки, спричинені виходом на ринок товару пізніше за конкурентів, збитки через зрив вигідного контракту тощо.

Залежно від рівня делегування логістичних функцій, до управління ланцюгом постачання можуть залучатися різні типи логістичних операторів, а саме:

1 PL-оператор – виробник продукції, який доставляє свій товар до магазинів власними силами для продажу. Делегування логістичних функцій відсутнє.

2 PL-оператор – залучений посередник, який доставляє товар від виробника до магазинів для продажу. Делегування відбувається безпосередньо особі, яка надає послуги.

3 PL-оператор – компанія-посередник з власними транспортними засобами та складськими потужностями забезпечує упаковку (або інші необхідні послуги) товарів та доставку від виробника до магазинів з метою подальшого продажу. Делегування посереднику, який виконує функції координації виконавців.

4 PL-оператор – логістична компанія стратегічно керує 3Pl-оператором від імені виробника щодо забезпечення упаковкою товарів (або іншими супутніми послугами) та доставки їх від виробника до магазинів з метою подальшого продажу. Делегування посереднику, який поєднує внутрішніх (фокусних компаній) та зовнішніх виконавців логістичних функції.

5 PL-оператор – логістична компанія, яка керує всією мережею постачання від виробника до збуту продукції. Делегування посереднику, який управляє 4 PL компаніями з використанням новітніх інформаційних технологій між всіма учасниками процесу в логістичних ланцюгах постачання.

При взаємодії різних учасників логістичного ланцюга можливі різні моделі логістичного аутсорсингу, що представлено на рис. 4.12.

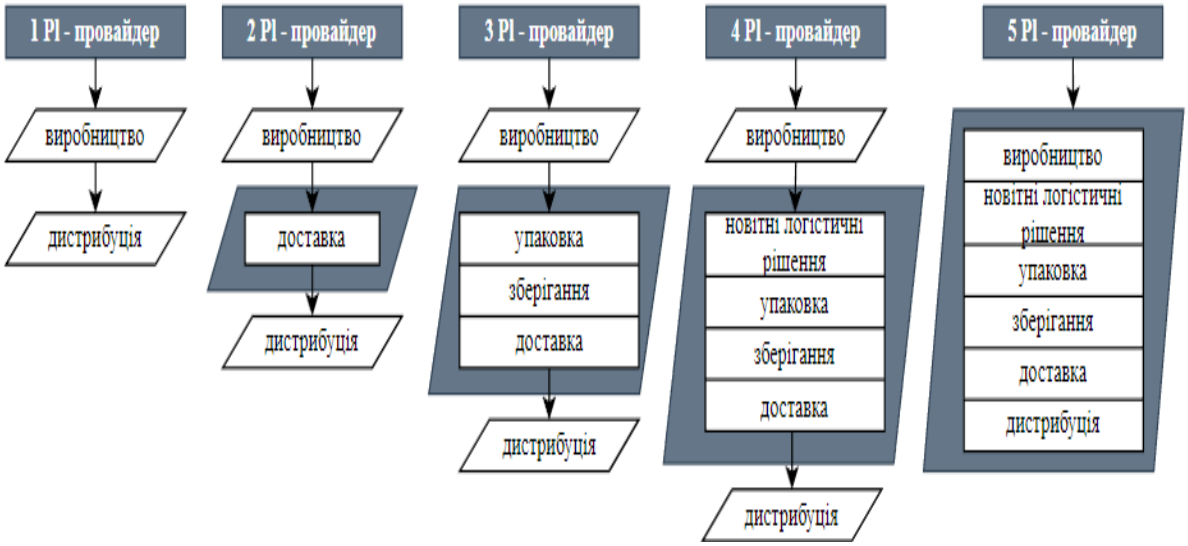


Рис. 4.12. Моделі логістичного аутсорсингу залежно від рівнів делегування логістичних функцій *

** розроблено автором*

У свою чергу, логістичним операторам при формуванні ланцюга поставок необхідно враховувати ризики настання можливих збоїв, адже вони практично щодня зіштовхуються з ситуаціями, які можуть призвести до негативних наслідків. Лише незначна кількість підприємств мають можливість швидко відреагувати на подібні обставини, а більшість є неготовими і в практичній площині концентруються на традиційних моделях управління ризиками, які направлені на процеси планування та прийняття управлінських рішень.

Відповідно до результатів Всесвітнього економічного форуму 2023, проаналізовано ризики на 2023 рік [6], які згруповані на економічні, соціальні, технологічні, екологічні та геополітичні ризики та впорядковані за ступенем тяжкості в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Саме з такими групами ризику зіштовхнулося 2022-2023 році глобальне всесвітнє середовище, а також виділено тенденції за якими варто стежити, вивчаючи їх наслідки, адже вони можуть негативно вплинути не лише ланцюги постачання, а й на управління діяльністю всього підприємства (рис. 4.13).

Доречно зауважити, що окреме місце у представленому звіті приділяється системі міжнародних ланцюгів постачання, де зазначається, що глобальні ланцюги постачання адаптувалися до структурних змін через: вторгнення Російської Федерації на територію України; накладені санкції; бажання оминати зони військових дій або територію Росії тощо.

Крім того, зміни виникли й через цінові питання щодо індексу цін на енергію, які залишаються на 46% вищими за середні порівняно з прогнозами січня 2022 року, а послаблення політики Китаю щодо COVID-19 може ще більше підвищити ціни на енергоносії та сировину, що додатково випробовуватиме стійкість глобальних ланцюгів постачання

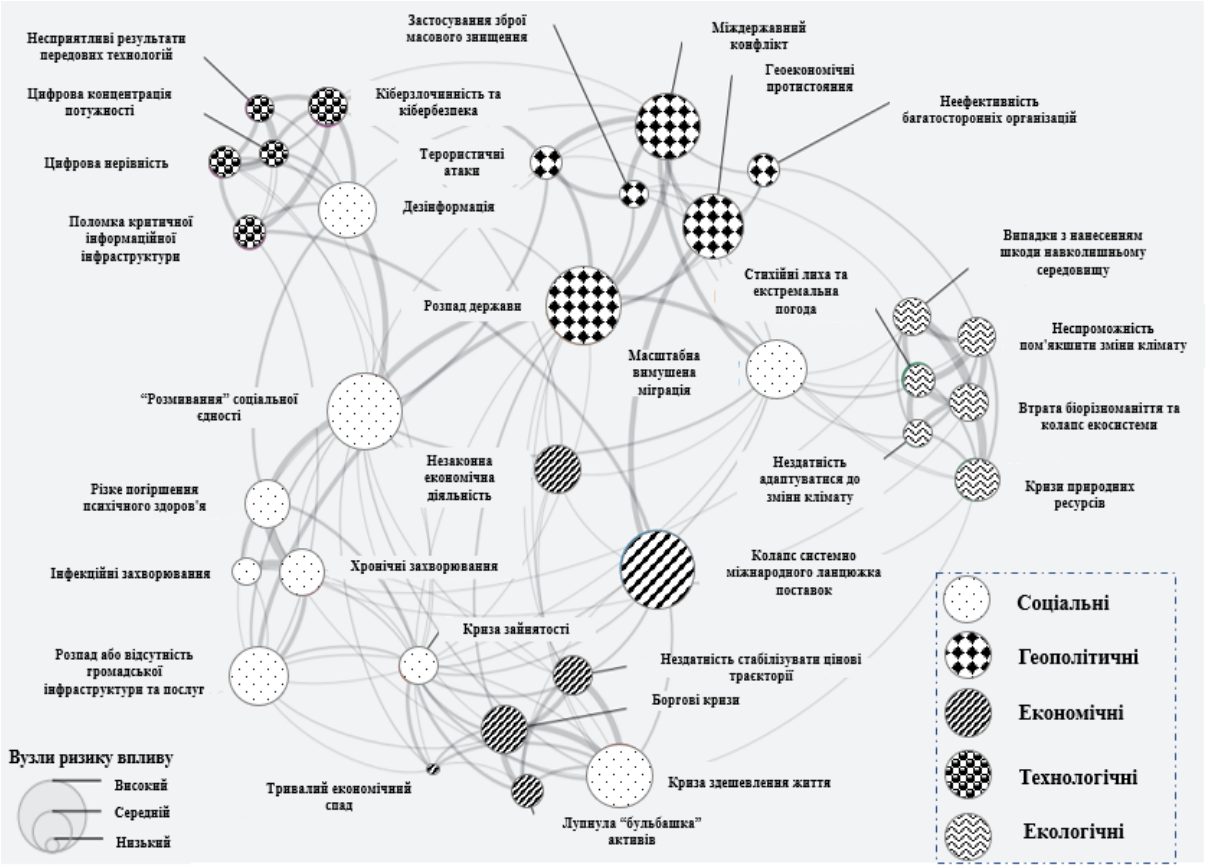


Рис. 4.13. Глобальний ландшафт ризиків: карта взаємозв'язків
Джерело: [6]

З огляду на вразливі місця та згадані проблеми, у розвинутих країнах світу все більше спрямовують свої зусилля до побудови «самодостатніх» глобальних ланцюгів постачання, підкріплених державною підтримкою з метою досягнення «суверенітету» від держав «суперників».

Як зазначає дослідник у своїй науковій праці [7], кожен ланцюг поставок, не залежно від його масштабу і тривалості, проходить декілька етапів щодо ризиків:

1. Підготовка. Підприємство може передбачити настання певного ризику і підготуватись до нього, це дозволить звести його наслідки до мінімуму. При цьому час, який необхідно витратити на його випередження може бути різним.

2. Деструктивна подія. Перебіг подій в умовах масштабного ризику з низькою ймовірністю настання.

3. Перша реакція. Все залежить від масштабу непередбачуваних подій. Можуть бути задіяні як державні служби і розтягнутись у часі на декілька місяців, так і саме підприємство власними силами може протистояти подіям, що виникли.

4. Відкладена дія. В деяких випадках наслідки в повному обсязі розкриваються через відтермінований час.

5. Наслідки в повному обсязі. Якщо подія, яка призвела до виникнення проблем у ланцюгу поставок проявляється у повному обсязі, то ефективність всіх учасників ланцюга поставок різко зменшується.

6. Підготовка до відновлення. Як правило цей етап збігається у часі з першою реакцією на подію або відбувається практично відразу після неї. Попередньо необхідно оцінити альтернативних постачальників і зробити швидку переорієнтацію на інші джерела поставки.

7. Відновлення. Для відновлення будь якого бізнес процесу, інфраструктури або інформаційного потоку іноді необхідно дуже багато часу.

Прикладом виникнення непередбачуваних обставин, які вплинули на більшість операторів логістичного ринку під час формування ланцюгів постачання як в Україні, так і на міжнародному ринку, стали пандемія Covid-2019 та війна в Україні через вторгнення Російської Федерації на її територію, що спричинило реструктуризацію глобальних ланцюгів постачання. Звичайно, що такі події матимуть нові наслідки в частині того, що деякі уряди заявили, про намір вплинути на реконфігурацію того, що вони вважають критично важливими для ланцюгів поставок, на основі критеріїв національної безпеки, стійкості ланцюгів поставок або промислової конкурентоспроможності [8]. Крім того, сучасні дослідники визначили, що мережі постачання не є системою, яку можна планувати, керувати та контролювати, натомість встановили, що це є комплексна адаптивна система, де виділяють певні характеристики, які представлені в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

Характеристики, що впливають на функціонування ланцюгів постачання різних рівнів

Характеристика	Опис
Надзвичайні події	стосується результатів подій, які неможливо передбачити з певністю та над якими керівництво організації має слабкий контроль.
Можливість адаптації	незалежні суб'єкти у вузлах і ланках кожного ланцюга постачання реагують на мінливі ситуації на основі власних інтересів. Ці відповіді неможливо передбачити з великою точністю.
Взаємодія з «нелінійними» учасниками	задіяні організації у вузлах і зв'язках у мережі постачання, як правило, не знають про поведінку всієї системи, реагуючи лише на дані та інформацію, які доступні локально, що може негативно вплинути на весь ланцюг постачання.
Невизначеність	На невизначеність у ланцюгах постачання впливають: - складність: широта - кількість прямих постачальників; глибина - кількість рівнів постачальників у кожному ланцюжку поставок; географія - глобальне поширення; - мінливість у моделях попиту та пропозиції через ланцюги поставок; - обмеження та перерви в потоках товарів, грошей, транзакцій та інформації, що переміщується через ланцюги поставок.

Джерело: сформовано автором за [9]

Непередбачувані фактори, що наведені в табл. 4.4 призвели до дефіциту продукції, закриття портів, потреби в перебудові налагоджених ланцюгів поставок та інших проблем. Непередбачуваність та невизначеність спричинили до все більшої залежності підприємств від сторонніх постачальників логістики для управління дедалі складнішими глобальними ланцюгами поставок. Підприємства стали відчувати гостру потребу у передачі питання управління

логістичними процесами (наприклад, зберігання, транспортування та розподіл) на аутсорсинг експертним постачальникам логістики.

Оскільки галузь логістики є швидкозмінною та тією, що активно розвивається, щоб задовольнити мінливі потреби ринку перевезень, посередники продовжують інвестувати в технології для прийняття кращих бізнес-рішень, автоматизації ручних процесів і, зрештою, оптимізації потоку вантажів. Так, постачальники логістичних послуг все частіше використовують можливості цифрові технології видимості вантажів та інструменти прозорості тарифів і ціноутворення, щоб діяти з більшою гнучкістю на ринку. Збільшення розміру та складності бізнес-операцій у поєднанні із застосуванням методів вирішення проблем і комп'ютерних технологій дозволило багатьом компаніям розглянути менш поширені логістичні відповіді на передбачувану конкурентну вартість або недоліки послуг [10]. Першими, що освоїли цифрові інновації стали суднобудівні підприємства, які мають можливість знижувати витрати в ланцюгах поставок і, відповідно, вартість надання послуг, тим самим, мають можливість боротися за свого клієнта.

Transport Topics разом з консалтинговою компанією Armstrong & Associates склали список 100 найкращих постачальників логістичних послуг за валовим доходом/оборотом логістики в 2021 році з оновленням 20 вересня 2022 року. На рис. 4.14 надано ТОП-5 логістичних провайдерів міжнародного рівня.

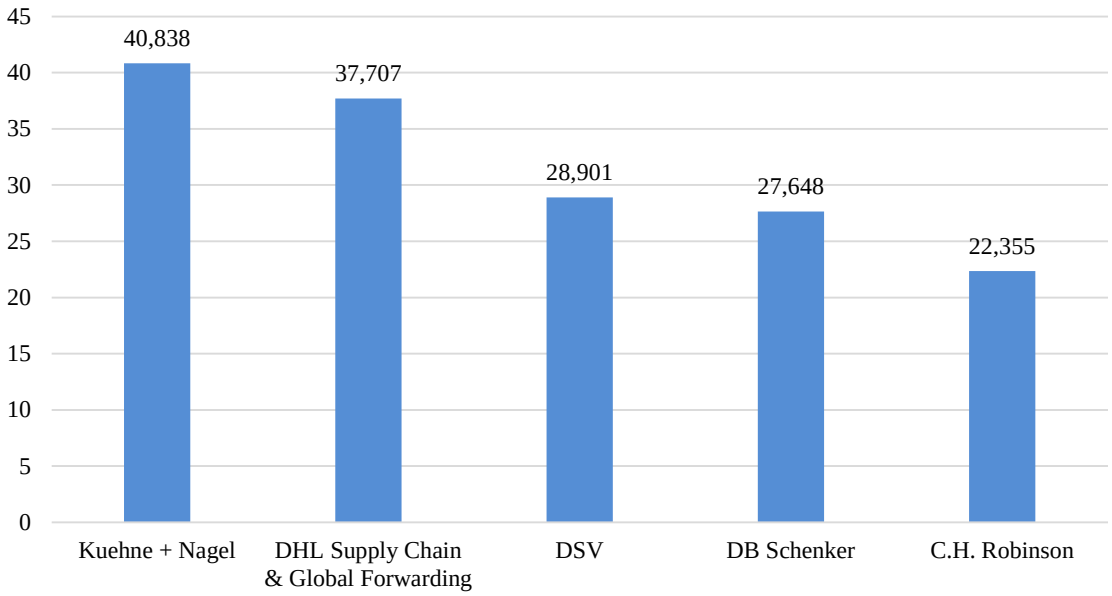


Рис. 4.14. Рейтинг логістичних послуг компаній за валовим доходом від логістики (мільйони доларів США)*

** сформовано автором за [11]*

Представлені компанії стали одними з перших, які успішно знайшли шляхи адаптації у перебудові міжнародних маршрутів без участі території країни агресора – Російської Федерації та портів Чорного моря завдяки диверсифікації експортних та імпортних шляхів України.

Насправді, доставка вантажів – це процес, який має змінні витрати, оскільки податки, збори та вартість доставки час від часу змінюється, залежно від структури та форми самого ланцюга поставок. З метою мінімізації витрат та оптимізації транспортного процесу, важливо аналізувати кожен фактор, який може збільшити або знизити ціну доставки щоразу. Доречно зазначити, що сьогодні існує практика об'єднання декількох операторів при здійсненні доставки одного контейнера в одне місце призначення. Тобто, відому модель доставки LCL («Less container load» - перевезення в збірному контейнері) видозмінили шляхом збирання товару не від різних одержувачів в один контейнер, а від різних операторів, які представляють інтереси своїх клієнтів, до одного контейнеру. Таким чином, контейнери відправляються заповненими, а посередники зменшують загальну вартість доставки в ланцюзі постачання. Саме в той момент посередники перестають бути конкурентами, адже вони лише резервують місце в загальному контейнері разом з іншими операторами, сплачуючи тільки за обсяг доставки вантажу.

Узгодивши всі необхідні деталі зі своїми клієнтами, логістичні оператори (посередники, експедитори) надають комплекс транспортних послуг, які пов'язані з заходами щодо організації та планування перевезення з урахуванням розробки відповідної транспортно-технологічної системи врахувавши ряд деталей, а саме: види задіяного транспорту залежно від типу вантажу, порядок стикування транспорту, маршрут, фрахтові ставки, митні режими, резервування вантажу, тальманські послуги, складські послуги, термінальну обробку, послуги агентування в портах тощо.

Варіанти вантажних перевезень в глобальній логістиці та ланцюгах поставок є більш різноманітними, ніж пасажирські, з огляду на різноманітність вантажів, включаючи сировину, готову продукцію та харчові (швидкопсувні) продукти. На відміну від пасажирів, різні типи вантажів часто вимагають залучення різних транспортних засобів, що виключає одноманітності використання транспортних засобів [12].

Можна виділити певні транспортно-технологічні системи, які у практиці операторів логістичних ланцюгів поставок активно використовуються при обслуговуванні вантажів, що потребують особливих умов транспортування. До категорії таких транспортних послуг відносять різні технології консолідації або деконсолідації вантажу, який потребує використання спеціальних рухомих транспортних засобів та обладнання, дотримання особливих умов перевезення вантажу виходячи з його фізико-хімічних властивостей та інших умов, які не суперечать міжнародному та національному законодавству.

Різноманітність модальних варіантів пов'язана з технічними вимогами до перевезення різних вантажів, при цьому, зв'язною ланкою при виборі тієї чи іншої комбінації перевезень зазвичай виступає інтермодальність, яка активно почала розвиватися з контейнеризацією вантажних перевезень та впровадженням стандартизації уніфікованої вантажної одиниці для внутрішніх та міжнародних ринків постачання. Існуючі модальні та інтермодальні варіанти вантажних перевезень, а також види транспорту в глобальній логістиці та ланцюгах поставок представлено на рис. 4.15.

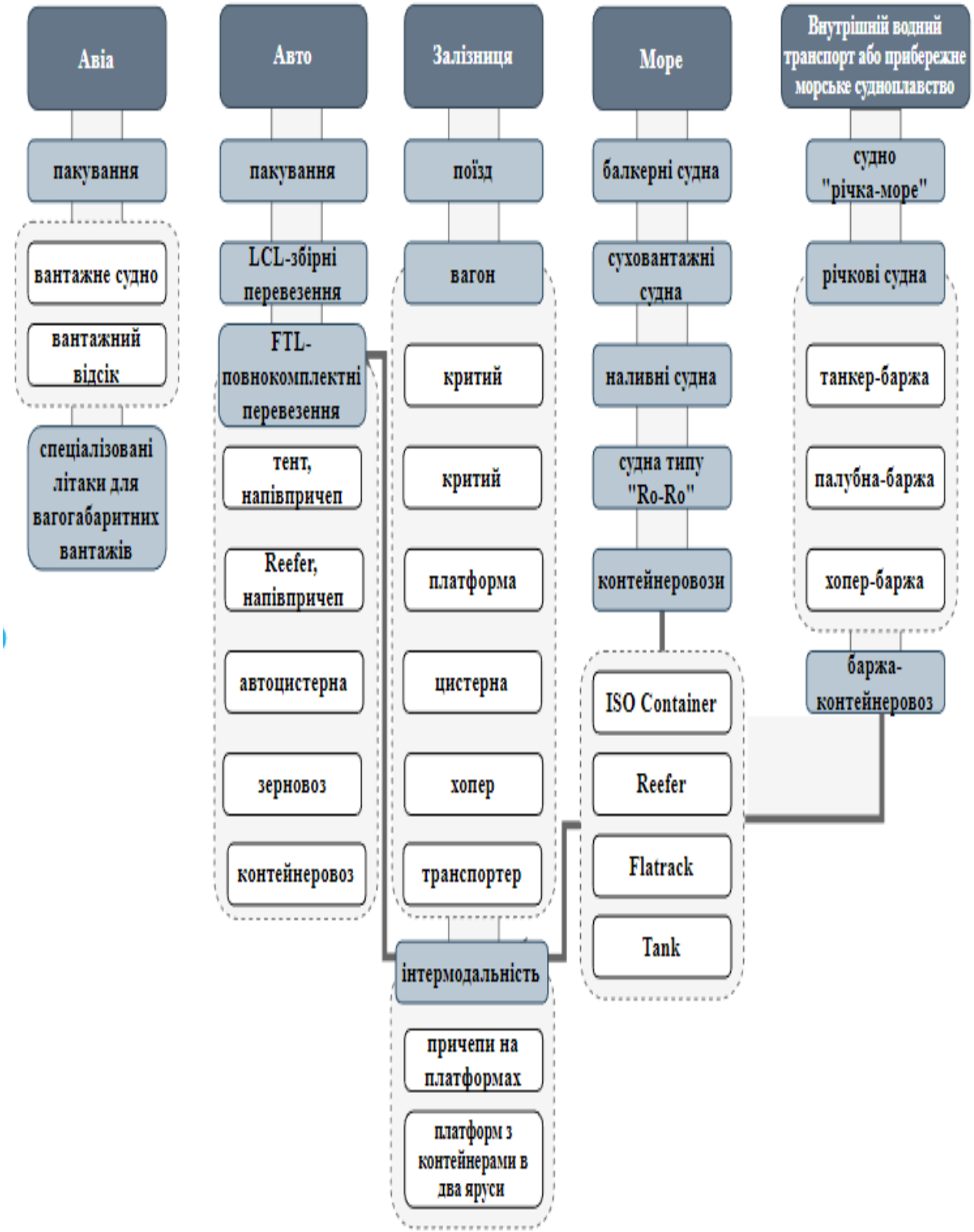


Рис. 4.15. Основні варіанти вантажних перевезень та види транспорту в глобальній логістиці та ланцюгах поставок*

** удосконалено автором за [12]*

Розглядаючи можливі види доставки вантажу посередником в ланцюгу поставок за участі автомобільного транспорту необхідно враховувати й можливі схеми доставки та завантаження транспортних засобів [13]:

1) повнокомплектні перевезення вантажів – пряма доставка вантажу «від дверей до дверей» всіх форм і розмірів від вантажовласника до вантажоотримувача;

2) перевезення довантажених вантажів – перевезення виконується в форматі «від дверей до дверей» шляхом забору вантажів від різних замовників та різних точок відправлення – в один авто або контейнер;

3) збірні перевезення вантажів – схема вантажних перевезень, при якій замовлення різних вантажовідправників консолідується на одному складі або терміналі і знаходиться на зберіганні до тих пір, поки не збереться необхідна кількість вантажу для відвантаження. При наборі достатнього об'єму – вантажі відправляються великотоннажним транспортом;

4) мультимодальні перевезення вантажів – рішення «від дверей до дверей» шляхом поєднання більше ніж одного виду транспорту відповідно до конкретних вимог замовника. Наприклад: морський та наземний транспорт; авіаційний та наземний транспорт; залізничний та наземний транспорт та інші варіанти комбінацій. При цьому, відповідно до Закону України №1887 «Про мультимодальні перевезення» [5], виділяють внутрішнє мультимодальне перевезення - мультимодальне перевезення без перетину державного кордону України та міжнародне мультимодальне перевезення - мультимодальне перевезення з перетином державного кордону України. Ці умови застосовуються при будь-яких комбінаціях видів транспорту.

У міжнародній торгівлі зі складною структурою товарообігу та розосередженістю перевезень між великою кількістю портів, терміналів та різними умовами технічного оснащення місць доставки, найбільш ефективними технологіями укрупнення вантажної маси є використання контейнерів, автопричепів - трейлерів, знімних кузовів, автотранспортерів для великовагових вантажів тощо, які перевозяться на спеціалізованих залізничних платформах або за участі морського та річкового транспорту.

Вагому частину в мультимодальних перевезеннях займає водний транспорт, тому доцільно надати більш змістовну характеристику типів транспортно-технологічних схем з участю водного транспорту та визначити функціональні обов'язки логістичних операторів:

1. Ролкерна транспортно-технологічна система - система з використання суден типу «Ro-Ro» (від roll-on/roll-off) - це судна з горизонтальним способом навантаження та розвантаження, які використовуються для перевезення «колісних» вантажів.

Ro-Ro судно відрізняється від звичайних суден відсутністю використання портового крану для завантаження вантажу. Завантаження та розвантаження транспортних засобів на судно здійснюється за допомогою вбудованих рамп. Зазвичай пандуси роблять у напрямку до корми (задньої частини) судна, інколи вони зустрічаються в носовій стороні судна, а також на бортах. При чому, судна можуть бути як військового, так і цивільного типу, які зазвичай використовуються для переміщення трьох категорій вантажів:

1. Самохідні транспортні засоби/обладнання, такі як автомобілі та будівельне/сільськогосподарське обладнання, яке можна завести на морське судно.

2. Товари, які лежать всередині та закріплені на «буксируваному» пристрої - як правило, напівпричепі. Ці вантажі завантажуються на судно Ro/Ro за допомогою транспортного засобу, наявного в порту.

3. Неконтейнерний, великий, статичний вантаж, який можна перемістити на один із портових трейлерів (також відомих як «ролтрейлери») для завантаження та транзиту. Приклади таких продуктів включають, але не обмежуються ними, сталеві труби, металеві котушки, генератори, трансформатори, котли та резервуари [14].

Для оператора, який у ланцюгу постачання застосовує подібну схему доставки вантажу, особливих транспортних умов в угоді не передбачається, крім обрання типу транспортерів та врахування витрат на паливо. Незважаючи на те, що витрати можуть змінюватися залежно від конкретної ситуації, вартість таких перевезень сягає від 150 до 250 доларів США за вагу/міру. Зрештою, ставка, яку необхідно буде сплатити за перевезення вантажу на судні Ro/Ro, залежатиме від загальної площі, яку він займатиме на судні [14].

2. Контейнерна транспортно-технологічна система - це перевезення вантажів у стандартизованих контейнерах, що здійснюються автомобільним, водним, залізничним видами транспорту. Дані виражаються в тонах і двадцятифутових еквівалентних одиницях (TEU). TEU базується на контейнері довжиною 20 футів (6,10 м), що забезпечує стандартизовану міру контейнерів різної місткості та для опису місткості суден контейнеровозів або терміналів. Один 20-футовий контейнер дорівнює 1 TEU [15].

Контейнерна система доставки вантажів зазвичай використовується для перевезення генеральних та цінних вантажів, які передбачають об'єднання декількох вантажних одиниць в одне відправлення. Перевагами цієї системи є швидке виконання навантажувально-розвантажувальних робіт, зниження вимог до упаковки, зменшення ймовірності крадіжок, підвищення безпеки руху транспортних засобів, спрощення оформлення документів, зниження вартості перевезень, можливість механізованого виконання навантажувально-розвантажувальних робіт тощо.

Аналітичні дані за 2021 рік щодо взаємодії використання уніфікованої контейнерної одиниці з участю морського та залізничного транспорту на міжнародному ринку вантажних перевезень представлено на рис. 4.16.

Загалом, останні статистичні дані підтверджують історично сформовану практику щодо долі використання різних видів транспорту в загальній структурі міжнародних вантажних перевезень: 70% світових вантажів доставляється морським транспортом, 18% автомобільним транспортом, 9% залізничним транспортом, 2% внутрішніми водними шляхами і менше 0,25% повітряним транспортом [16].

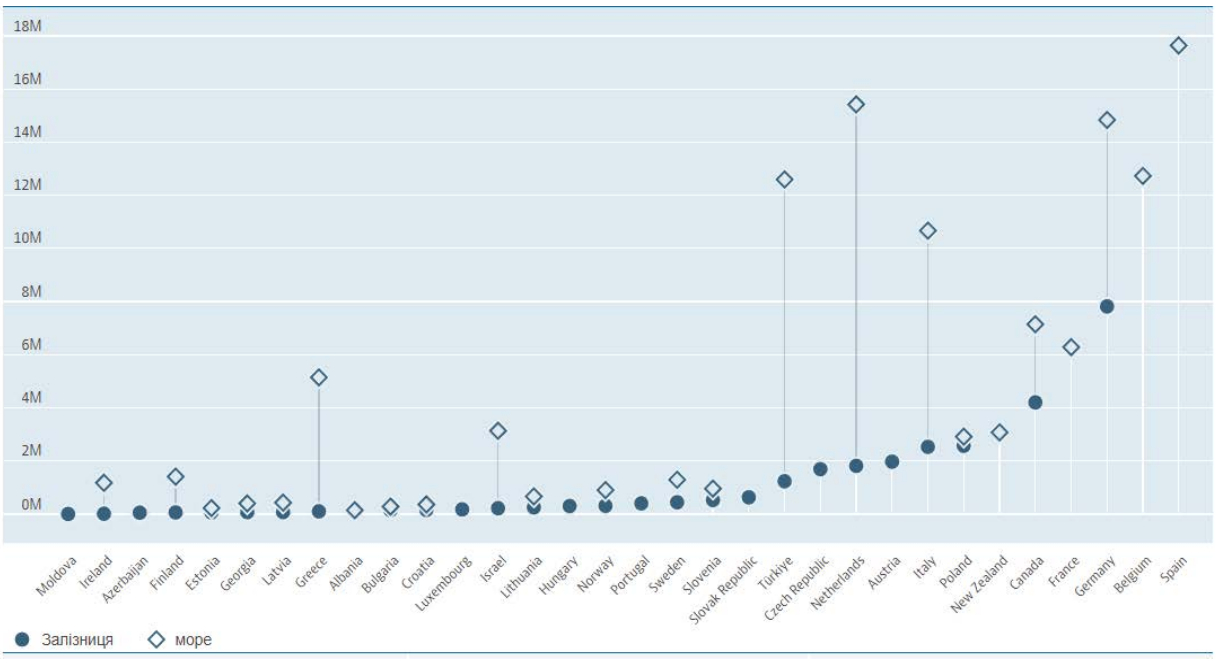


Рис. 4.16. Контейнерні перевезення: залізничний та морський транспорт, двадцятифутовий еквівалент одиниці, 2021

Джерело: [15]

Відповідно до міжнародних стандартів якості ISO виділяють ряд підтипів транспортних контейнерів та 6 основних типів, які розглянуто нижче:

1. Сухі контейнери для зберігання - це стандартні транспортні контейнери, які використовуються для перевезення сухих матеріалів, як правило, довжиною 10 футів, 20 футів і 40 футів.

2. Плоскі стелажні контейнери - вони містять складні борти, які складаються, ідеально підходять для перевезення човнів, обладнання та автомобілів.

3. Відкриті бічні контейнери – в даному випадку двері до контейнерів можна повністю відкрити збоку, що дозволяє ширше завантажувати матеріали, ідеально підходять для транспортування овочів.

4. Контейнери з відкритим верхом - згідно з заголовком, ці контейнери не мають даху, що дозволяє транспортувати товари будь-якої висоти, такі як колоди або техніка.

5. Рефрижераторні контейнери - для харчових продуктів, фармацевтичних товарів та інших вантажів, що потребуються температурного режиму.

6. Ємності - вони призначені для утримання рідини (включаючи паливо).

Упаковка, яка використовується всередині контейнерів для транспортування складається з піддонів, які часто є дерев'яними або пластиковими опорами для вантажу, часто обмотаними в термоусадочні пластини [17].

Такі очевидні операції щодо вантажу, як навантаження та розвантаження, а також процес транспортування у міжнародному сполученні, практично неможливі без участі терміналів. Вони, як складова транспортно-технологічного процесу доставки вантажів виступають пунктами обміну в

межах однієї модальної або інтермодальної системи, особливо це яскраво виражено в портах.

Морський контейнерний термінал складається щонайменше з трьох операційних зон (рис. 4.17).

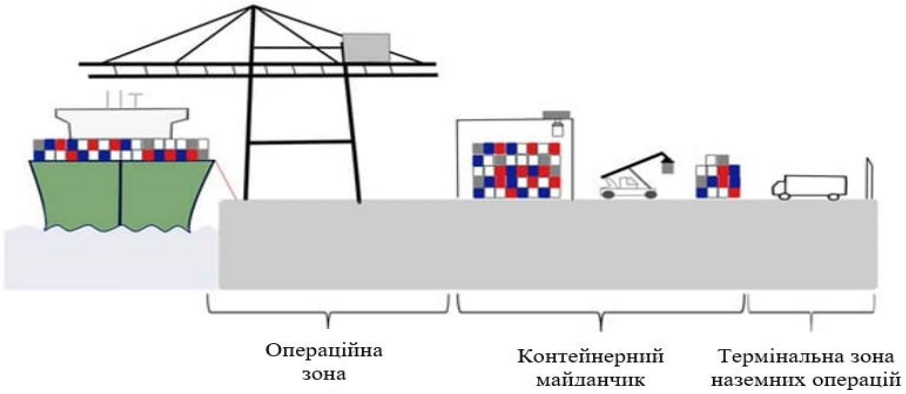


Рис. 4.17. Схема портового терміналу контейнерів, що показує три основні зони: операційна зона, контейнерний майданчик і зона наземних операцій (автомобільний, залізничний та водний транспорт)

Джерело: [18]

Операційна зона – зона між набережною і контейнерним майданчиком (зона відразу за фронтом причалу).

Контейнерний майданчик (термінальне сховище, яке є зоною штабелювання): територія, де зберігаються контейнери та де здійснюються вантажно-розвантажувальні роботи цих одиниць.

Термінальна зона наземних операцій, до складу якої входять ворота, стоянка, адміністративні будівлі, митні приміщення, контейнерна вантажна станція із зоною наповнення та розвантаження, зберігання порожніх контейнерів, зона обслуговування та ремонту контейнерів тощо [19].

Подібно до портового терміналу, внутрішній контейнерний термінал також має різні зони (рис. 4.18): контейнерний майданчик і робочі зони для кожного з видів транспорту, які входять і виходять з терміналу.

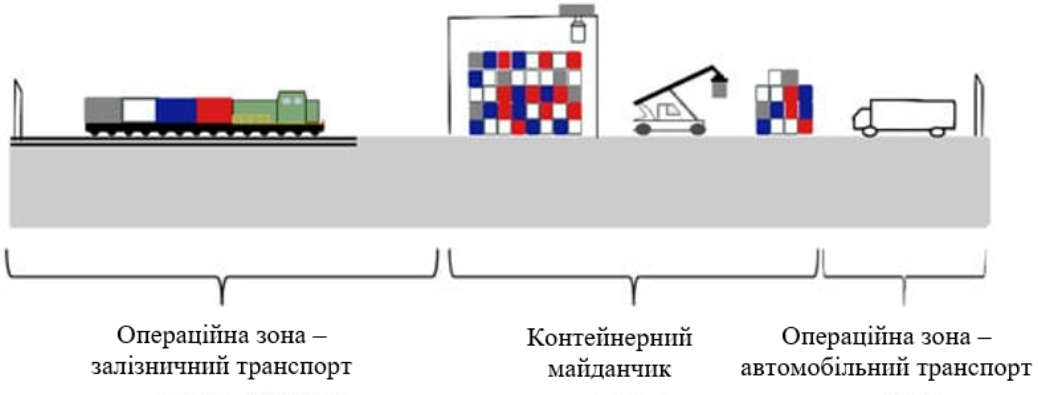
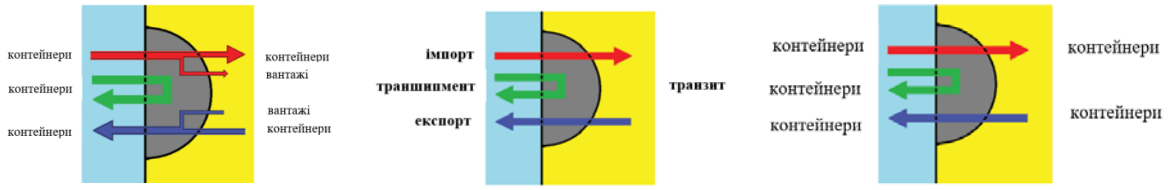


Рис. 4.18. Внутрішня схема контейнерного терміналу показує три основні зони: дві експлуатаційні зони (зона входу та виходу для різних транспортних засобів) та контейнерний майданчик

Джерело: [18]

Важливо відмітити, що вантажопотоки морського терміналу за напрямом перетину розділяються береговою лінією на імпортні (що перетинають кордон термінала з моря і ті, що залишають його у бік суші) і експортні (що перетинають його кордон) з боку суходолу на морі).

На рис. 4.19 представлено деякі існуючі вантажопотоки на контейнерному терміналі: (а) потоки генерального вантажу та потоки контейнерів; (б) вантажі, що завезені на термінал морем і виходять з нього морем, утворюють вантажопотоки трансшипменту; (в) наскрізні потоки генерального та контейнерного вантажу.



(а) (б) (в)

Рис. 4.19. Деякі технології контейнерних вантажопотоків морського контейнерного терміналу

Джерело: [20]

Окремо виділяють ряд й інших комбінацій вантажопотоків, наприклад, потоки репозиціонування порожніх контейнерів, основні вантажопотоки контейнерного терміналу тощо. У підсумку можна стверджувати, що навіть такі питання, як технології контейнерних вантажопотоків морського терміналу, логістичні оператори мають враховувати при формуванні ланцюгів постачання, а порти та контейнерні термінали відіграють важливу роль як в унімодальних, так й у мультимодальних та інтермодальних перевезеннях.

3. Поромна (фрейджерна) система доставки вантажів - система доставки вантажів укрупненими вантажними місцями, якими є фрейджери або автомобільні трейлери, або залізничні вантажні вагони, або платформи. Фрейджерна система перевезень дозволяє здійснювати перевезення наземних транспортних засобів морським або річковим шляхом, що дозволяє уникнути перевантаження вантажів у дорозі і прискорити вантажно-розвантажувальні роботи в місцях перевалки. Цей метод перевезення історично виник у виді паромних переправ для перевезення вагонів через ріки, озера і невеликі морські протоки [21].

4. Ліхтерна транспортно-технологічна система доставки вантажів (судна-ліхтеровози) - реалізує технологію перевезення «від дверей до дверей» за умови, якщо вантажовідправник і вантажоодержувач з'єднані між собою водними шляхами. Ліхтерна система призначена для перевезень навальних, насипних і генеральних вантажів. Головними елементами ліхтерної системи є ліхтеровоз (баржовоз) – це великотоннажне морське судно (схоже на величезний водоплавний ящик-паралелепіпед) і ліхтери (баржі) – це річкові та морські судна з невеликою осадкою [22].

5. Система доставки вантажів у змішаному «ріка-море» плаванні - використовується при перевезеннях на річках, внутрішніх морях і поблизу

морської берегової лінії спеціалізованими суднами, призначеними для виконання таких робіт [21].

6. Фідерна система перевезень припускає використання судноплавними компаніями невеликих суден для транспортування вантажів на додаток до магістральних суден [21]. При цьому, магістральний сервіс – це сервіс, який передбачає перевезення вантажів великотоннажними контейнеровозами, які працюють на трансокеанських лініях між базовими портами різних регіонів. З метою ж подальшого фідерного обслуговування магістральних вантажопотоків на регіональних та внутрішньо регіональних напрямках компанії вдаються до використання комерційного фідера. А фідерний сервіс – це сервіс, який полягає в перевезеннях вантажів малої та середньої тоннажності суднами (Feeder Ship), що працюють на фідерних лініях між базовими (магістральними) і підживлюючими (фідерними) портами відповідного регіону. Компанії, що організовують подібні лінії, здійснюють одночасно фідерне обслуговування вантажопотоків декількох магістральних сервісів, надаючи їм в оренду на умовах слот-чартеру значну частину контейнеромісткості своїх суден. Додатково виділяють магістрально-фідерний сервіс, при організації якого відповідна судноплавна лінія включає магістральну і фідерні структуроутворюючі частини і класифікується як складова. Таким чином, на внутрішньо регіональні порти з великим об'ємом вантажопотоку океанська лінія організовує власну систему фідерного обслуговування, що підтримує постійний великий вантажопотік у напрямку певного аутпорта. Крім того, магістрально-фідерна лінія може надавати послуги комерційного фідера для компаній-партнерів на умовах слот-чартерних угод. У разі організації магістрально-фідерного обслуговування вантажопотоків, регіональний головний офіс океанської контейнерної лінії встановлює для портових агентів базисну тарифну ставку за перевезення 20 і 40-футових контейнерів для всіх фідерних портів, які обслуговуються даною компанією в регіонах призначення. Ця інформація міститься в документі Rate Guideline (RGL) (орієнтовний тариф), який розсилається агентам лінії.

Роботи на фідерних і магістральних лініях організовуються контейнерними операторами. Згідно класифікації, фідерні та магістральні лінії відносяться до категорії «складені» (за організаційною ознакою), що означає, що вони утворені двома або декількома організаторами. Такі лінії обслуговуються спільно чи одноосібно [23]. А операції з перевалки вантажів між океанськими і фідерними судами називають трансшипментом, а відповідні порти - портами трансшипменту. Порт трансшипменту, обслуговуючий «осьовий» магістральний напрям, з якого «спицями» розходяться фідерні маршрути, називається «маточиною». Порти трансшипменту (як хаби, так і естафетні) за своїм визначенням повинні приймати найбільші контейнерні судна, які використовуються на океанських напрямках. Це висуває до них дуже жорсткі технічні, комерційні, транспортні та логістичні вимоги.

7. Роудрейлерна (бімодальна) система доставки вантажів – є подальшим розвитком трейлерних і контрейлерних систем. Роудрейлер − контрейлер з комбінованою або змінною ходовою частиною для руху

автомобільними шляхами та залізничними коліями. При використанні простих пристосувань за короткий проміжок часу залізничний вагон перетворюється в автомобільний причіп. Нове технічне рішення знімає проблему «мертвої ваги» та дорогого підйомного обладнання. Роудрейлер має на обох кінцях стандартні залізничні та автомобільні вузли для з'єднання з автомобілем і локомотивом. У порожньому стані роудрейлер має вагу 18 т. Його вантажопідйомність − 20 т. При роудрейлерних перевезеннях використовують модернізовані напівпричепи, під які підкочують спеціальні двовісні залізничні візки. Залізничні візки мають звичайні зчіпки і буферні пристрої. На рейковому шляху напівпричепи через візки з'єднують у поїзд. Сила тяги і гальмівні сили передаються від візка напівпричепа, потім наступному візку напівпричепа і так далі. У зв'язку з цим рами напівпричепів повинні бути посилені, що призводить до збільшення власної маси напівпричепів і зменшення їх вантажопідйомності приблизно на 1 т. Встановлення одного напівпричепа на залізничні візки займає не більше 5 хв [16].

Узагальнюючи вище наведене, слід зазначити, що роль логістичного оператора у плануванні контейнерної транспортно-технологічної системи є багатогранною, яка передбачає врахування організаційних та технологічних моментів: забезпечення необхідних маніпуляцій під час навантажувально-розвантажувальних робіт з урахуванням послідовності розміщення на судні або контейнерному терміналі; використання відповідних кранів штабелерів та автонавантажувачів; слідкування за станом митних пломб та розмитнення; зважування контейнера; оформлення супровідних документів тощо. До виконання вище зазначених операцій можуть залучатися додаткові учасники – оператори в порту (стивідори), митний брокер, морські агенти тощо. Застосування різних типів технічних і технологічних засобів, а також різні умови їх експлуатації визначають ефективність і якість функціонування транспортно-технологічної системи, які у свою чергу залежать від технічних, технологічних, організаційних, економічних, правових і соціальних факторів.

Отже, компанії, що здійснюють вантажні перевезення, повинні залишатися в курсі тенденцій та досягнень. Найкращі підприємства повинні зосередитися на якості своєї продукції та зобов’язаннях, які вони взяли на себе у своїх ділових партнерів та клієнтів. У міру того, як технології продовжують розвиватися та прогресувати, підприємства повинні адаптуватися та змінюватися з плином часу або стагнацію. Одним із принципів ефективної взаємодії всіх ланок логістичного ланцюга є готовність партнерів до кооперації на основі розуміння своєї ролі в логістичній транспортній системі.

Таким чином, удосконалення структури ланцюга поставок завжди буде актуальним питанням, адже сьогодні найбільшою перевагою прогресивних операторів логістичного ринку є саме гнучкість та адаптація до можливих ризиків у процесі доставки та обрання найбільш економічно вигідного способу транспортування, де транспортна система відіграє важливу роль, адже це масштабний і важливий сегмент економіки, від результативної та злагодженої роботи якої залежить формування потужного фундаменту загально-економічного розвитку будь-якої країни.

Література:

1. Кириллова О.В. Порівняльний аналіз історичних аспектів розвитку теорії та практики транспортно-технологічних та логістичних систем / О.В. Кирилова // Сучасні напрямки теоретичних та прикладних досліджень 2010: зб. наук. тр. по матер. між. науково-практ. конф. Одеса: Чорномор'я, 2010. Т. 1. С. 50-56.
2. Окороков А. М. Аналіз перспектив розвитку ринку контейнерних перевезень в Україні. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Дніпропетровськ, 2015. № 10. С. 98–104.
3. Сумець О.М., Бабанеко Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок. Навчальний посібник. К.: «Хай-Тек Прес», 2012. 2020 с.
4. Чупайленко О.А. Білокур М.В., Поліщук Р.В. Основи системного підходу до вирішення задач підвищення ефективності міжнародних вантажних перевезень. Prague, Czech Republic. 2021. С. 125-128.URL: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-109-1-30.
5. Закону України №1887 «Про мультимодальні перевезення». https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text.
6. Global Risks Report 2023: We know what the risks are - here’s what experts say we can do about it. World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/agenda/2023/01/global-risks-report-2023-experts-davos2023/.
7. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 63 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49532/1/Man_postavok.pdf.
8. Factors that may influence your Supply Chain decisions - Learn About Logistics. Learn About Logistics. URL: https://www.learnaboutlogistics.com/factors-that-may-influence-your-supply-chain-decisions/.
9. Logisticians able to think ahead about supply chain risk - Learn About Logistics. Learn About Logistics. URL: https://www.learnaboutlogistics.com/logisticians-able-to-think-ahead-about-supply-chain-risk/.
10. Logistics–Essential to Strategy. Harvard Business Review. URL: https://hbr.org/1977/11/logistics-essential-to-strategy.
11. Top 3PLs: A&A's Top 50 Global Third-Party Logistics Providers (3PLs). Armstrong & Associates. URL: https://www.3plogistics.com/3pl-market-info-resources/3pl-market-information/aas-top-50-global-third-party-logistics-providers-3pls-list/.
12. Main Freight Modal Options. The Geography of Transport Systems. The Geography of Transport Systems. The spatial organization of transportation and mobility. URL: https://transportgeography.org/contents/chapter5/transportation-modes-modal-competition-modal-shift/freight-modal-options//.
13. PLASKE Academy. Вебінар «Збірні вантажі з Європи», 2022. YouTube. URL: https://www.youtube.com/watch?v=GVUr7IpIdEU.
14. Ticha Z. What is Roll-On/Roll-Off (Ro/Ro) Transportation?. *Worldwide Transportation Solutions. ATS*. URL: https://www.atsinc.com/blog/roll-on-roll-off-roro-transportation-explained
15. Transport - Container transport - OECD Data. theOECD. URL: https://data.oecd.org/transport/container-transport.htm#indicator-chart.
16. Modes of transportation explained: which is the best for your shipment? - MyDello. MyDello. URL: https://mydello.com/best-modes-of-transportation/.
17. Everything you need to know about container shipping. Trade Finance Global. URL: https://www.tradefinanceglobal.com/freight-forwarding/container-shipping/.
18. Чжан К., Лю Дж., Ван Ю., Мурти К.Г., Лінн RJ. Розподіл місця для зберігання в контейнерних терміналах. Transp. Res. Частина B Метод. 2003. 37-49. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191261502000899.
19. Шень Ю., Яо Дж., Чжан Х. Проектування та впровадження операційної системи контейнерного терміналу на основі сервісно-орієнтованої архітектури (SOA). In Proceedings

of 2008 International Conference on Cyberworlds, Hangzhou, China, 22–24 вересня 2008. С. 794–799. URL: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4741399.

20. The Function of Transport Terminals. The Geography of Transport Systems. The spatial organization of transportation and mobility. URL: https://transportgeography.org/contents/chapter6/function-of-transport-terminals/.

21. Акімов О.В. Державне регулювання транспортних перевезень. Інвестиції: практика та досвід №10. 2011. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2011/29.pdf.

22. Кунда Н. Особливості функціонування систем перевезень вантажів за участю морського транспорту. Grail of Science. 2022. № 18-19. С. 191–201. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.26.08.2022.35.

23. Дрожжин О.Л. Організація роботи суден-контейнеровозів на фідерних лініях. Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису. Дисертація на здобуття вченого ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.22.01 «Транспортні системи» (технічні науки, транспорт). Одеський національний морський університет, Одеса, 2018.

4.5. СОЦІО-ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Костюк О.С.

к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Система економіки сталого розвитку – це комплексний підхід до господарської діяльності, що враховує соціальні, екологічні та економічні виклики. Основна мета такої системи полягає в забезпеченні стійкого збалансованого розвитку, що забезпечує задоволення потреб сучасного покоління з мінімальним деструктивним впливом на можливості майбутніх поколінь.

Одним з основних викликів є забезпечення соціальної справедливості при збереженні та відновленні природних ресурсів. Справедливий розподіл доходів та можливостей в економіці є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку. Однак, основним викликом є забезпечення рівних можливостей та доступу до ресурсів для всіх членів суспільства, наприклад, для малодохідних верств населення.

У сучасному світі, де зростання населення та зміна клімату стають все більш проблематичними, виникає необхідність зменшення використання ресурсів та забруднення довкілля. Саме тому, економіка сталого розвитку залишається актуальною темою для дослідження. У праці розглянемо соціо-еколого-економічні виклики, що виникають в системі циркулярної економіки.

Економіка сталого розвитку -- це підхід до вирішення проблем економіки та довкілля, що передбачає збереження ресурсів та зменшення відходів за рахунок переробки та повторного використання матеріалів та товарів. Це означає, що економіка повинна функціонувати в межах природних ресурсів та не викидати більше відходів, ніж може засвоїти довкілля. Такий підхід може призвести до соціальних, екологічних та економічних переваг [2].

Соціо-еколого-економічні виклики є ключовим елементом економіки сталого розвитку. Ці проблеми пов'язані з забезпеченням стійкого розвитку економіки, соціального благополуччя та охорони довкілля.

Одним із головних викликів є зменшення використання природних ресурсів і відходів, зокрема шляхом зменшення викидів в атмосферу та водні ресурси. Для досягнення цієї мети необхідно встановити ефективні механізми економічного стимулювання, які зменшують викиди забруднюючих речовин і відходів, а також забезпечують використання енергетичних ресурсів з мінімальною шкодою для довкілля.

Іншим викликом є проблема забезпечення рівної доступності до природних ресурсів і соціальних благ, включаючи харчування, житло, енергію тощо. Цей виклик забезпечує розвиток механізмів, які дозволяють забезпечити рівний доступ до цих благ для всіх груп населення, у тому числі тих, хто знаходиться в уразливому стані [3,4].

Також проблемою є забезпечення сталого економічного зростання, яке повинно бути забезпечене збалансованою політикою соціального розвитку, забезпеченням зайнятості та зменшенням нерівностей у доходах. Для цього необхідно забезпечити інноваційний розвиток і стимулювати нові види діяльності, що обґрунтовуються на принципах сталого розвитку, а також підтримувати соціальні заходи, спрямовані на зниження бідності та нерівності.

Стан економіки сталого розвитку можна виміряти за допомогою індексу сталого розвитку, що є інтегральним показником, який враховує всі три виміри сталого розвитку разом і таким чином відображає взаємозв’язок між трьома невід’ємними сферами суспільства: економічною, екологічною, соціальною.

Показник сталого розвитку – це кількісне відображення специфічних характеристик одного чи кількох вимірів розвитку, що підвищує ефективність і результативність прийняття рішень шляхом спрощення та інтеграції великих обсягів інформації для оцінювання діяльності та надання її в такій формі, щоб спростити прийняття рішень [11].

Основна мета інтегрального показника – оцінити ситуацію чи явище, спрогнозувати розвиток існуючої ситуації та розробити шляхи її вирішення. На сьогоднішній день не існує стандартизованого інтегрального показника вимірювання рівня сталості розвитку держав, певних регіонів чи територій.

Існує два підходи до створення індексів та показників [2]:

1. Створення системи показників, за якими можна говорити про якийсь аспект розвитку: екологічний, соціальний, економічний тощо.

2. Побудова інтегральних показників, за допомогою яких можна комплексно говорити про розвиток країни чи регіону. Основна складність інтеграції інформації в індекси полягає у визначенні вагових коефіцієнтів вихідних показників без втрати значущості та без надмірної спорідненості. Зазвичай, укрупнені показники поділяють на такі групи: еколого-економічні; соціально-економічні;- соціально-екологічні; соціо-еколого-економічні.

Система еколого-економічних показників Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) набула широкого визнання в усьому світі. Еколого-економічні показники діляться на кілька видів:

- комплекс екологічних показників для оцінки ефективності діяльності у сфері охорони навколишнього природного середовища;

- декілька наборів галузевих показників для забезпечення інтеграції екологічних питань у галузеву політику;

- набір показників, отриманих з екологічної звітності - для забезпечення включення екологічних питань у галузеву політику та для забезпечення стійкості управління та використання природних ресурсів.

Система показників ОЕСР уточнює взаємозв'язок між економікою та охороною навколишнього середовища, виявляючи еколого-економічні та соціально-екологічні взаємозв'язки. Також система показників є моделлю «тиск-стан-реакція» (ТСР). Модель ТСР працює таким чином: людина своєю діяльністю «тисне» на навколишнє середовище та змінює кількість і якість природних ресурсів («стан»); громадськість реагує на ці зміни зміною державної політики, суспільної свідомості та поведінки («відповідь на тиск»), чим формує таке явище як публічне управління.

Комплекс стимулюючих заходів сприятиме досягненню стану збалансованого регіонального порядку та виходу з незбалансованого стану соціо-еколого-економічної системи.

Сталий розвиток не є статус-кво регіональної чи навіть національної системи. Натомість сталий розвиток регіону – це бачення, до якого ми маємо прагнути. Слід пам’ятати, що це стимулюючі інструменти, які впливають на бажання системи досягти сталого розвитку регіону та вийти з поточного стану регіональної системи. Зрозуміло, що будь-яка регіональна система намагається уникнути стану дисбалансу, але внаслідок дії різноманітних факторів (зовнішніх і внутрішніх) зусилля щодо досягнення сталого розвитку регіону можуть бути зупинені на початку.

Відтак, стимулювати сталий розвиток необхідно [1]:

1) щодо питання досягнення сталого розвитку як стратегічної мети;

2) щодо питання досягнення динамічної рівноваги соціо-еколого-економічної системи;

3) щодо питання досягнення оптимального співвідношення якісних і кількісних характеристик соціо-еколого-економічної системи, тобто досягнення збалансованого сталого розвитку регіону;

4) щодо питання досягнення взаємозв’язків між соціальним, економічним та екологічним секторами регіону, тобто досягнення гармонії;

5) щодо питання довгострокового моніторингу позитивних параметрів розвитку соціально-еколого-економічної системи, тобто досягнення стабільності сталого розвитку регіону;

6) щодо питання активізації потенційних можливостей регіону для створення та ефективного використання конкурентних переваг у соціальній, економічній та екологічній сферах регіону, тобто досягнення конкурентоспроможності регіону;

7) щодо питання самовідтворювальної здатності соціо-еколого-економічної системи та запобігання дії нестабільних факторів, тобто досягнення безпеки сталого розвитку регіону.

Стимулювання в регіональному розрізі виступає зовнішнім каталізатором розвитку соціо-еколого-економічної системи, спрямованих на досягнення динамічної збалансованості регіону. Регіональна соціально-еколого-економічна система не може існувати без стимулів розвитку, вона залежить від них. Особливо гостро ця залежність проявляється в момент погіршення стану в кількох сферах життя одночасно. Стимулювання діє на систему, необхідно досягати результатів з високою ефективністю. Стимулювання регіону включає залучення зовнішніх впливів на регіональну систему для досягнення сталого розвитку регіону. Крім того, стимулювання сталого розвитку регіону – це процес активізації державними та регіональними органами влади стимулів соціально-еколого-економічної системи, спрямованих на досягнення сталого розвитку підприємства, регіону чи держави.

Для оцінювання рівня розвитку циркулярної економіки традиційно застосовується низка індексів [15; 16].

Однак, варто зазначити, що вони не є повними в оцінюванні сукупності елементів і процесів, що відбуваються у циркулярній економіці, до того ж деякі з них мають суб'єктивний характер. Так, індекси The regional circular economy index system і The Material Circularity Indicator спрямовано на оцінювання принципів циркулярної економіки в галузі поводження з твердими комунальними відходами.

Для оцінювання циркулярної економіки за допомогою The Circular Economy Performance Index використовуються спеціальні KPI (англ. – Key Performance Indicator), але під час вибору KPI і компаній для інтерв'ю не використовуються чіткі критерії відбору.

Тому для зниження невизначеності й оцінювання поточного рівня розвитку циркулярної економіки в окремій компанії або галузі пропонуємо використати Індекс розвитку циркулярної економіки (ІРЦЕ), який співвідноситься з теоретичною моделлю циркулярної економіки [6; 8].

Він відображає основні елементи замикаючого ланцюга поставок у теоретичній моделі, а саме технічне обслуговування, повторне використання, відновлення та переробку в кількісних показниках обсягу продукції і відходів, що співвідноситься з The Regional Circular Economy Index System і The Material Circularity Indicator, але охоплення методів поводження з відходами та продукцією, що відслужила, є ширшим і виходить за межі управління самими лише ТПВ, завдяки чому розширюються можливості оцінювання до рівня окремої компанії і галузі.

При цьому кожен з методів поводження з відходами та продукцією, що відслужила, по-різному впливають на підсумкові соціальні, економічні й екологічні ефекти в разі розвитку циркулярної економіки, тому кожному методу привласнюється коефіцієнт ваги залежно від економії ресурсів, зниження викидів CO^2 та рентабельності.

Пояснюється це тим, що підсумкові екологічні й економічні ефекти будуть різними залежно від обрання того чи іншого способу трансформації лінійного ланцюга поставок у замкнутий (технічне обслуговування і ремонт, відновлення або переробка продукції, що відслужила, і відходів) [7; 3].

Зауважимо, що такий розрив у рівнях розвитку циркулярної економіки в Україні та в Німеччині, а також у ЄС в цілому, можна спостерігати не лише щодо управління ТПВ, а й за іншими видами відходів і вживаної продукції. Недостатній рівень розвитку циркулярної економіки в Україні обумовлено наявністю низки бар'єрів, серед яких можна виділити технологічні, економічні та нормативно-правові.

Зокрема, технологічні бар'єри належать до процесів і технологій, необхідних для створення замкнутих ланцюгів поставок, за допомогою яких мають створюватися технічні та біологічні цикли матеріалів, продукції і відходів. В Україні бракує інноваційних технологій переробки та процесів, пов'язаних з екологічним дизайном продукту, які заважають компаніям впроваджувати циркулярні бізнес-моделі.

Крім цього, недостатні знання про переробку матеріалів ускладнюють перехід до використання нових технологій у зв'язку з невизначеністю в новій якості. У керівництва компаній відсутнє системне мислення, що заважає бачити всю вигоду від впровадження циркулярних моделей у перспективі та дає змогу оптимізувати лише лінійні моделі. Так само в Україні відсутня повноцінна інфраструктура збору і сортування для вибору технічно придатних для циркуляції продуктів, матеріалів і відходів, через що замкнути ланцюг стає занадто складно [10; 11].

Правові бар'єри в галузі юридичних вимог, пов'язаних з управлінням продуктами і відходами в кінці їх життєвого циклу, а також спеціальним маркуванням і сертифікацією, ускладнюють перетворення лінійних ланцюгів поставок на замкнуті, потребуючи додаткових витрат. Подальші проблеми виникають через ведення бухгалтерського обліку, методи якого є недостатньо гнучкими щодо обліку різних значень, створених у процесі повторного використання або утилізації продукції і відходів, що перешкоджає компаніям повною мірою впроваджувати циркулярні бізнес-моделі [9].

Такий підхід знижує мотивацію для подолання інших бар'єрів та уповільнює перехід від лінійної до циркулярної економіки.

Економічні бар'єри і низька інвестиційна привабливість виробництв із замкнутим циклом суттєво перешкоджають розвитку циркулярної економіки в Україні, бо їх наявність заважає залученню прямих іноземних інвестицій зарубіжних компаній, які вже активно застосовують циркулярні бізнес-моделі та могли б здійснити трансфер технологій, реорганізацію наявних лінійних процесів і навчання співробітників. У рейтингу інвестиційної привабливості Україна посідає 62 місце, тому багато українських компаній мусять самостійно інвестувати в розвиток циркулярної економіки [2].

З фінансового погляду перехід до циркулярної економіки часто супроводжується великими інвестиційними витратами, а окупність потребує тривалого, що короткостроковому періоді може призвести до зростання цін на продукцію. Усі ці бар'єри свідчать про те, що таку концепцію, як економіка сталого розвитку, важко реалізувати, що пояснює низький рівень її розвитку в Україні.

Однак технологічний прогрес і трансфер технологій, нових методів проєктування продуктів і матеріалів та інші заходи можуть стимулювати розвиток принципів циркулярного виробництва. Правові інструменти, такі як посилення і розвиток екологічного законодавства і державна підтримка в галузі субсидування компаній, стають одним з головних драйверів для трансформації лінійної економіки в циркулярну.

Співпраця та інтеграція українських компаній у глобальні мережі екологічно відповідального бізнесу допоможуть організувати замкнуті ланцюги поставок в Україні, отримати більш точну інформацію про постачальників, знизити потенційні економічні ризики та розділити витрати між усіма учасниками знову організованого замкненого кола [5].

Зниження споживання ресурсів і, відповідно, попиту на них дасть розуміння того, що поточна модель економіки не зможе більше підтримувати економічне зростання, покращувати добробут у довгостроковій перспективі, і компанії почнуть диверсифікувати свою діяльність і використовувати циркулярні бізнес-моделі.

У цілому для поліпшення ситуації потрібні підтримка державою екологічно-орієнтованого бізнесу, формування інфраструктурних об’єктів, які обслуговують передові форми поводження з відходами, а також істотне підвищення екологічних зборів за ухилення від використання кращої практики з управління відходами. У свою чергу, розвиток циркулярної економіки в Україні матиме позитивний екологічний ефект від скорочення звалищ і полігонів, економічний ефект від підвищення енерго- та ресурсної ефективності, а також соціальний ефект від створення додаткових робочих місць унаслідок отримання прибутку компаніями в нових галузях і видах діяльності [4]

Перехід до циркулярної економіки є системним процесом. На додаток до цілеспрямованих дій, які впливають на кожну фазу ланцюжка доданої вартості та ключові сектори, необхідно створити умови для мобілізації ресурсів для циркулярної економіки.

Інновації відіграють ключову роль у системних змінах. Нам потрібні нові технології, процеси, послуги та бізнес-моделі, які формуватимуть майбутнє нашої економіки та суспільства, щоб переосмислити спосіб виробництва та споживання, а також усунути відходи від високовартісної продукції. Тому під час перехідного періоду підтримувати наукові дослідження та інновації та стимулювати основний фактор болота; Також конкурентоспроможність ІТ-галузі та модернізація інвестиційних витрат [2].

Економічна реструктуризація також вимагає спеціальних, а іноді й нових навичок, кваліфікованої робочої сили, зайнятості та можливостей для соціального діалогу. Якщо необхідно розвивати системи на всіх рівнях освіти та навчання, їх необхідно підтримувати. Європейська комісія продовжує свої ініціативи «Зелені робочі місця», щоб передбачити потреби та вжити інших заходів для заохочення розвитку навичок і підтримки створення нових робочих місць у циркулярній економіці. Він також працює як частина Програми розвитку нових навичок для Європи [9–11].

У проектах і програмах розвитку організацій є принципи циркулярної економіки, але їх важко досягти, оскільки інтереси виробників, користувачів і переробників не узгоджуються. Тому дуже важливо заохочувати вдосконалення дизайну продукції при збереженні єдиного ринку та конкуренції, а також сприяти інноваціям [13; 14].

Однак, при впровадженні принципів циркулярної економіки виникає низка соціо-еколого-економічних викликів, що потрібно враховувати.

1. Високі витрати на впровадження циркулярної економіки. Впровадження циркулярної економіки може бути витратним для підприємств та держави. Наприклад, це може вимагати інвестицій у нові технології та обладнання для переробки відходів, що не завжди є рентабельним для компаній.

2. Відсутність або низькі обсяги вторинної сировини. Економіка сталого розвитку базується на переробці та повторному використанні відходів. Проте, деякі види відходів можуть бути складні для переробки або їх обсяги є незначними, що ускладнює процес їх використання для виробництва нових товарів.

3. Недостатній попит на товари з вторинної сировини. Для того, щоб економіка сталого розвитку була успішною, необхідний достатній попит на товари, виготовлені з вторинної сировини, який потрібно стимулювати, особливо зі сторони держави. У цьому випадку йдеться про застосування соціального маркетингу.

Література:

1. Набока Р.Ю. Механізми державного регулювання формування та розвитку циркулярної економіки. Дис. на здобуття наук. Ступ. кандидата наук з держ упр за спец 25.00.02 – механізми державного управління. – НУЦЗ України, Харків, 2021, 240 с.
2. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Бушуєва В.Б., Веренич О.В. Управління проєктами в умовах переходу до циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. No 45. С. 21 – 26. https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.21-26
3. Цілі сталого розвитку у дії URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku
4. Гурочкіна В. В., Будзинська М. С. Економіка сталого розвитку: українські реалії та можливості для промислових підприємств. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 5. – Режим доступу: http://ojs.nusta.edu.ua/index.php/ojs1/article/view/394/556
5. З чистого аркуша: як працює і чим вигідна економіка сталого розвитку (2020) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://bit.ly/3f4cipj
6. Михайленко В.П., Близнюк М.М. Кращі практики поводження з відходами в рамкам міжнародного співробітництва Європейських університетів. Формування програми щодо поводження з відходами для об'єднання територіальних громад: проблемні питання та кращі практики : зб. матер. нац. форуму. К.: Центр екологічної освіти та інформації. 2018. С. 19-21.
7. Набока Р.Ю. Формування циркулярних моделей споживання: механізми державного регулювання. *Публічне управління та адміністрування в Україні.* – 2021. № 24. С. 81 – 84.
8. Напрями реформування державної політики в забезпеченні циркулярної економіки в контексті міжнародної співпраці [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2016/24.pdf

9. Нова політика ЄС з “циркулярної” економіки: можливості для України. Публікація ГО “Діксі Груп”. 2020. 16 с.
10. Нова політика ЄС з «циркулярної економіки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://dixigroup.org/wpcontent/uploads/2020/09/dixi_pb_circular-economy_ukr_full_3.pdf
11. Schroeder, P., Anggraeni, K., & Weber, U. (2019). The relevance of circular economy practices to the sustainable development goals. Journal of Industrial Ecology, 23 (1), 77-95.
12. Bocken, N. M., De Pauw, I., Bakker, C., & Van Der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. Journal of Industrial and Production Engineering, 33(5), 308-320.
13. Barriers to the Circular Economy–integration of perspectives and domains. Procedia Cirp, 64, 7-12. Kalmykova, Y., Sadagopan, M., & Rosado, L. (2018).
14. Circular economy – From review of theories and practices to development of implementation tools. Resources, conservation and recycling, 135, 190-201.
15. Domenech, T., & Bahn-Walkowiak, B. (2019). Transition towards a resource efficient circular economy in Europe: policy lessons from the EU and the member states. Ecological Economics, 155, 7-19.
16. Sanchez, B., & Haas, C. (2018). Capital project planning for a circular economy. Construction Management and Economics, 36(6), 303-312.

4.6. ФОРМУВАННЯ АДАПТАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кравченко О.О.
д.е.н., професор, Державний університет інфраструктури і технологій, м. Київ

Ринкова економіка характеризується високим рівнем невизначеності у поведінці споживачів і конкурентів, що обумовлюється складністю передбачення можливих змін у навколишньому середовищі. Тому питання адаптації суб’єктів господарювання до зовнішнього середовища і збереження здатності ефективно виконувати свої завдання і при цьому продовжувати нарощувати свій потенціал, отримують особливу актуальність.

Процес розвитку суб’єктів господарювання (зокрема, транспортного підприємства) як складної виробничо-економічної системи може відбуватися, як мінімум, двома протилежними шляхами: змінності і сталості, хаосу і порядку, інволюції і еволюції. У цій єдності і взаємному переході протилежних моментів розвитку поняття сталого розвитку робить акцент на еволюції, узгодженості, цілеспрямованості і керованості змін. Процесу такого розвитку притаманний порядок і безпека, виживання і збереження структури виробничо-економічної системи, її внутрішніх і зовнішніх зв’язків у протилежність хаосу і катастрофічності. У цьому сенсі сталий розвиток слід розглядати як таку еволюцію системи, при якій жодні перетворення в системі і жодні зовнішні дестабілізуючі фактори не можуть вивести її із стану динамічної рівноваги. Можливість такої еволюції системи і забезпечує адаптаційний потенціал,

формуванню і підтриманню якого і мають приділяти увагу всі підприємства, зокрема транспортні.

Адаптаційний потенціал (adaptive capacity) можна визначити як здатність систем пристосовуватися до потенційної шкоди, використовувати можливості або реагувати на наслідки. У контексті виробничо-економічних систем адаптивний потенціал буде асоціюватися з (1) її здатністю до навчання і зберігання знань та досвіду; (2) гнучкістю у прийнятті рішень і вирішенні проблем. Це обумовлює необхідність розгляду виробничо-економічної системи як відкритої, яка спроможна адаптувати свою поведінку відповідно до змін у своєму середовищі або в частинах самої системи [1].

Адаптація системи до зовнішнього середовища може бути 2 видів: інтуїтивна і осмислена. Інтуїтивна адаптація відбувається шляхом «рефлекторного» реагування на вплив зовнішнього середовища і більше притаманна біологічним системам. Осмислена адаптація відбувається на основі систематизованих досліджень поведінки системи і вивчення впливів зовнішніх і внутрішніх факторів на її функціонування. Тому для забезпечення сталого функціонування і розвитку системи в умовах нестабільного зовнішнього середовища процес її адаптації повинен стати осмисленим і цілеспрямованим, базуватися на об'єктивній інформації, а не суб'єктивній інтуїції.

Процес осмисленої адаптації має базуватися на таких положеннях:

1) в основі адаптивних якостей системи лежить базова здатність складних динамічних систем до самоорганізації;

2) управління системою повинно мати цільовий, розподільний, ситуаційний характер.

Адаптивне управління відрізняється від управління зі зворотнім зв'язком наявністю моделі об'єкта управління, в якій аналізуються можливі наслідки управління за допомогою методів прогнозування. Правильна реакція системи можлива лише при побудові максимально точної моделі об'єкту, яка буде адекватно відображати середовище функціонування і об'єкт управління. У сучасних умовах господарювання побудувати адекватну модель об'єкту і отримати верифікований прогноз за допомогою традиційних методів дуже складно через високий ступінь невизначеності умов функціонування підприємства у майбутньому, відсутність дієвих методів прогнозування в умовах нестабільного середовища, економічну і політичну нестабільність.

Як було зазначено вище, система матиме адаптаційний потенціал, якщо вона є відкритою системою. Це обумовлює необхідність її розгляду з системного підходу, що можна обґрунтувати такими причинами:

1) системний підхід передбачає опис об'єкта або процесу як кінцеву множину елементів і взаємозв'язків між ними, що утворює єдине ціле і має спільну мету існування. Такий підхід дозволяє краще вивчити особливості функціонування економічного об'єкта чи процесу для вироблення необхідних управляючих впливів з урахуванням реально існуючих зв'язків між окремими елементами і їх властивостей. Також дозволяє скласти «цілісніше враження» про об'єкт або процес [2];

2) системний підхід передбачає розгляд будь-якого об'єкта або процесу, як такого, що розвивається у часі. Це дозволяє враховувати минулий досвід функціонування, проблеми, що виникали, і досвід їхнього вирішення, при діагностуванні можливого виникнення проблем у майбутньому, які, у свою чергу, можуть бути «симптомами інших проблем» [3];

3) при системному підході економічні явища або процеси розглядаються як відкриті, що дозволяє оцінювати їхній стан з різних позицій (зміна внутрішнього середовища, вплив зовнішнього середовища, вплив стейкхолдерів та ін.) і враховувати динаміку інституційного середовища;

4) поява «виникають властивостей» під час розгляду економічного явища чи процесу як цілого. Мідглі Дж. (Midgley, G.) зазначав, що «виникаючі властивості є одним із результатів взаємодії системи як цілого…» [4]. Функціонуванню транспортних систем притаманні як позитивні, так і негативні «виникаючі властивості», які проявляються внаслідок особливостей реалізації транспортного процесу, взаємодії між окремими структурними підрозділами та зовнішнім середовищем [2, 5 та ін.], тому їх необхідно вивчати і по можливості враховувати під час планування керуючих впливів на різні аспекти діяльності транспортного підприємства як складної системи.

5) системний підхід надає засоби для «зв'язку, розвідки та пояснення», необхідні для вирішення реальних проблем у нестаціонарному середовищі [6]. Він дозволяє «перевизначати» межі системи, мету її існування та можливості вирішення завдань, що виникають при зміні умов функціонування, що можна розглядати як один з факторів, що визначають адаптаційний потенціал системи;

6) однією з «найцінніших якостей системного аналізу» є його здатність, як зазначав Ріггс Дж. Л. (Riggs, J. L.), стимулювати розробку більш якісних систем [7], які продукуватимуть більш ефективну поведінку в нестаціонарному середовищі. Це дозволить відійти «від домінуючої точки зору про негативний вплив дестабілізації на процеси вдосконалення та розвитку економічних систем...» [8] і розглядати збурення у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств, зокрема транспортних як один із факторів, що сприяють як реалізації їх адаптивного потенціалу, так і його нарощуванню.

При системному підході функціонування транспортних підприємств слід розглядати з двох позицій. З одного боку, транспортні підприємства входять як складові до системи вищого рівня. Транспорт відіграє специфічну роль в економіці, він є її невід'ємною ланкою, що завершує процес виробництва продукції в процесі обігу, тобто є продовженням процесу виробництва в межах процесу обігу і для процесу обігу. Транспорт забезпечує економічні взаємозв'язки між різними галузями і безперервність процесів виробництва і обігу продукції; за допомогою транспортної інфраструктури переміщається те, що було вироблене і буде спожите в національній економіці. Структура й обсяги вантажних потоків, їх розподіл територією країни, за напрямками і за сезонами, а також пов'язаних з ними грошових потоків, визначаються не транспортною галуззю або самими транспортними підприємствами, а підприємствами і організаціями, яким належать вантажі. У той же час рівень

розвитку транспорту впливає на швидкість обігу продукції, її схоронність і кінцеву вартість.

Це обумовлює необхідність особливої уваги до дослідження ролі зовнішніх чинників у формуванні і розвитку економічної сталості підприємства. В умовах нестабільного середовища зміни у зовнішньому середовищі характеризується різноманітністю факторів, що впливають на систему, силою їхнього впливу, динамічністю (швидкістю змін, які відбуваються в оточенні системи) і невизначеністю (кількістю інформації, система стосовно конкретного фактору). Вплив зовнішніх факторів може бути дуже сильним і вносити значні корективи у вироблені управлінські рішення щодо використання наявних ресурсів і виявлених резервів розвитку. Зовнішнє середовище задає орієнтири для діяльності будь-якого підприємства, тому необхідно враховувати його можливості як відкритої виробничо-економічної системи адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Змістовно такий підхід має включати в себе кількісну і якісну визначеність, різні рівні, окремі елементи системи в певному економічному середовищі в певний момент часу, оскільки транспортні підприємства як виробничо-економічні системи є частиною іншої, більш широкої економічної системи, їхня поведінка регулюється економічним простором, в якому вони функціонують. Тим самим, між економічною системою і її складовими (транспортними підприємствами, підприємствами, що користуються його послугами) та ін.) існує складний багатофакторний взаємозв’язок і взаємозалежність.

З іншого боку, транспортні підприємства можуть розглядатися як цілісні виробничо-економічні системи, що є суб’єктами господарської діяльності, використовують ресурси для досягнення своїх економічних цілей і результатів та складаються з цілісної системи елементів, що знаходяться у взаємодії. Вони володіють інтеграційними якостями, які не зводяться до якостей окремих елементів (структурних підрозділів), і мають єдину глобальну мету існування – здійснення перевезень вантажів і/або пасажирів – яка стоїть як перед всією системою, так й всіма її частинами і окремими складовими. Крім того, їй притаманна динамічність (здатність функціонувати і розвиватися у часі), складність (транспортне підприємство як виробничо-економічна система характеризується великою кількістю неоднорідних елементів і зв’язків, поліфункціональністю, поліструктурністю, багатокритеріальністю, багатоваріантністю розвитку), функціональна керованість (за рахунок відповідного керуючого впливу можна отримати будь-який бажаний результат), відносна автономність функціонування виробничо-економічної системи (в результаті дії зворотного зв’язку кожну з складових отриманого результату можна змінювати за рахунок коригування управляючого впливу за умови, що інші складові залишаються незмінними), причинність (можливість передбачати наслідки деяких подій у майбутньому), невизначеність функціонування виробничо-економічної системи (множина дестабілізуючих впливів внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на поведінку системи і

результат певного керуючого впливу), гомеостатичність (тобто здатність до самозбереження, протидії руйнівним впливам зовнішнього середовища).

Недостатній адаптаційний потенціал може призводити до стрімкого зниження як обсягів виробництва продукції (надання послуг), так і доходів. Це можна проілюструвати на прикладі транзитних залізничних перевезень. У 2010 р. за оцінками міжнародних експертів, українська транспортна система мала найвищий коефіцієнт транзитності серед європейських країн – 3,11. Водночас у 2010 р. у рейтингу транзитних країн за оцінками Світового банку Україна посідала 102 місце, що свідчило про недостатнє використання транзитного потенціалу через невідповідність параметрів транспортної інфраструктури сучасним вимогам [9]. Транзитний потенціал залізничних перевезень оцінювався фахівцями АТ «Українська залізниця» в обсязі 100 млн т [10]. Найбільш повно транзитний потенціал був використаний у 2007 р. – транзитні вантажні перевезення склали 99,88 млн т (рис. 4.20). Однак через неспроможність своєчасно пристосуватися до змін (світова фінансова криза 2008 р.) стало стрімке падіння перевезень у 2009 р. до 44,83 млн т.

Однією з головних причин цього стала переорієнтація транзитних потоків у бік країн Балтії і Республіки Білорусь через розмір тарифів. Так, в умовах кризи, яка негативно вплинула на обсяги виробництва продукції, що є основою залізничних перевезень, АТ «Українська залізниця» підняла тарифи на перевезення, у той час як в країнах Прибалтики вони були знижені на 10-15%. Ситуація ще більше погіршилася внаслідок посилення впливу політичних факторів (перш за все, погіршення відносин з російською федерацією) і у 2021 р. транзитні вантажні перевезення знизилися до 11,50 млн т.

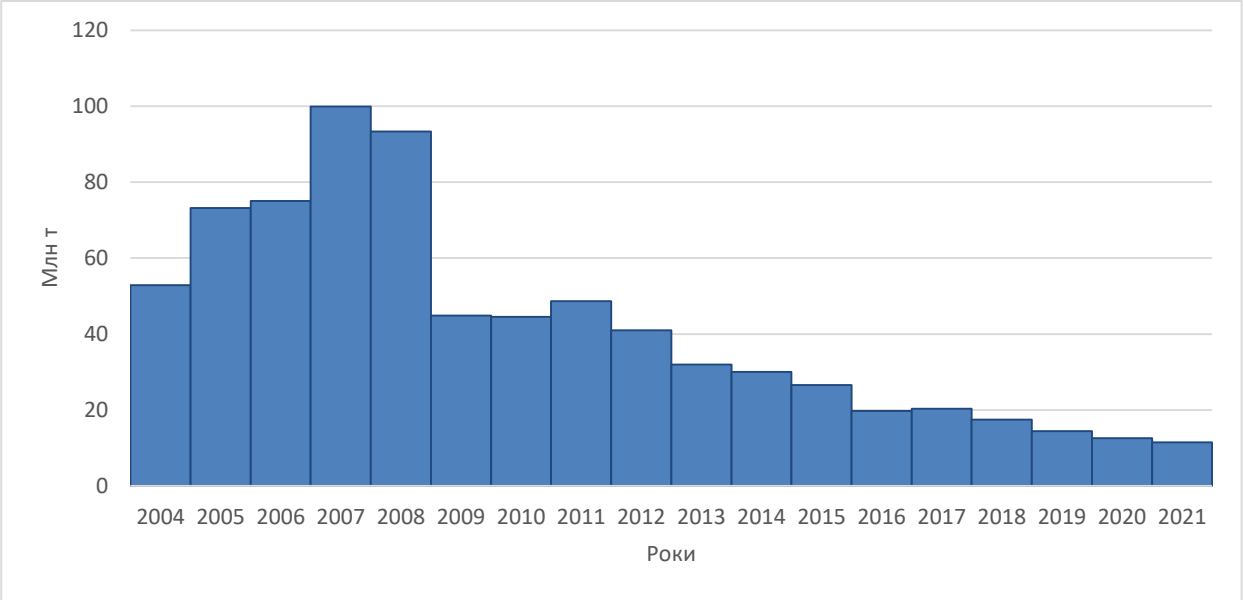


Рис. 4.20. Транзитні вантажні перевезення АТ «Українська залізниця»*
**побудовано автором на основі [10]*

Це прямо впливає на доходи АТ «Українська залізниця», оскільки рентабельність транзитних перевезень приблизно у 2 рази вище порівняно з іншими видами перевезень (за даними [10]).

Стосовно транспортних підприємств і специфіки їхньої виробничо-економічної діяльності, то при формуванні адаптивного потенціалу слід базуватися на положеннях теорії диверсифікації [11], а саме:

1) розвиток ринкового потенціалу підприємства – збільшення сегменту ринку (пасажирські, вантажні перевезення, за номенклатурою вантажів тощо), формування системи переваг порівняно конкурентами;

2) максимально повне використання ресурсного потенціалу (наявних транспортних засобів, перевізних можливостей, пропускної спроможності);

3) розвиток організаційного потенціалу – удосконалення системи менеджменту.

Оскільки транспортні підприємства задіяні в процесі кругообігу продукції, то при формуванні їх адаптивного потенціалу необхідно враховувати і рівень глобальної нестабільності. При цьому її вплив може відчуватися не тільки у віддаленому майбутньому, а і у короткостроковій перспективі внаслідок прискорення соціально-економічних процесів під впливом глобалізації.

У процесі розвитку будь-яка система (зокрема, транспортне підприємство) намагається зберегти рівновагу у своїй діяльності шляхом її перебудови відповідно до нового оптимального значення для протидії всім дестабілізуючим впливам зовнішнього середовища. Якщо компенсаторні здібності системи недостатні, рівновага порушується, що призводить до руйнування системи чи її якісної зміни і встановлення нової рівноваги. Таким чином, намагаючись зберегти рівновагу, система формує силу протидії для нейтралізації впливу, який виводить з стану рівноваги. При цьому в системі можуть відбуватися як кількісні, так і якісні зміни.

На формування адаптаційного потенціалу підприємств, зокрема транспортних суттєвий вплив мають і мотиви прийняття певних рішень. В умовах високої невизначеності щодо умов функціонування особи, що приймають рішення, мають лише орієнтовне уявлення про існуючий і потенційно можливий рівень адаптаційного потенціалу. Тому є важливою розробка системи забезпечення достатнього ступеня адаптації підприємства, в якій визначальну роль буде відігравати вибір мотивів, що впливають на адаптацію. Можна виділити чотири такі мотиви, а саме:

1) підвищення прогресивності. Цей мотив визначається широтою та глибиною відмінностей «старих» і «нових» умов функціонування системи. Ступінь кількісної (широта) і якісної (глибина) відмінностей умов функціонування буде характеризуватися як діапазон адаптації. Чим він більший, тим більш істотні зміни повинні відбуватися на підприємстві для збереження функціональності в нових умовах;

2) розвиток творчого потенціалу. Формування цього мотиву знаходиться у прямій залежності від швидкості збільшення діапазону адаптації. Чим вищою є швидкість збільшення відмінностей між «старими» та «новими» умовами функціонування системи, тим вищим має бути професіоналізм фахівців, які займатимуться адаптаційними змінами, підвищуватимуть швидкість адаптації;

3) забезпечення фінансуванням. Цей мотив буде безпосередньо залежати від того, наскільки успішно функціонувало підприємство раніше. Якщо воно успішно адаптувалося до умов, що змінюються, то в його механізмі вже закладена здатність до самофінансування прогресивних змін для підвищення адаптаційного потенціалу;

4) відстрочення змін у технології виробництва підприємства. Використання цього мотиву обумовлюється, перш за все, необхідністю перерозподілу доступних ресурсів на інші цілі.

Ці мотиви мають якісний характер і враховують існуючий адаптаційний потенціал підприємства у неявному вигляді. Однак вони впливатимуть на формування потенційного (майбутнього) адаптаційного потенціалу.

Транспортне підприємство як відкрита виробничо-економічна система (1) включає множину ресурсів, перш за все, необоротних (транспортних засобів), які визначають перевізні можливості підприємства; (2) використовує в процесі перевезень певну технологію транспортування; (3) орієнтується на перевезення певних (визначених) номенклатури і обсягів вантажів та/або пасажирів; (4) має певну організаційну структуру, яка характеризується своєю (більшою чи меншою) стійкістю, що визначає можливість адаптації до нових умов функціонування. Крім того, фахівці повинні відслідковувати зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, для своєчасної реакції на них і мінімізації їхніх наслідків. Тоді з урахуванням викладеного вище рівень адаптаційного потенціалу транспортного підприємства в період часу t (AP_t) можна описати як функціонал такого вигляду:

$$AP_t = (F, T, N, SO, R, M, t), \quad (1)$$

де F – множина транспортних засобів, які використовуються підприємством при транспортуванні вантажів та/або пасажирів;

T – технологія транспортування, що використовується на підприємстві;

N – номенклатура вантажів, на перевезення яких орієнтоване підприємство;

SO – рівень стійкості організаційної структури транспортного підприємства;

R – множина ризиків зовнішнього середовища, які можуть вплинути на функціонування підприємства;

M – мотиви керівництва транспортного підприємства в прийнятті рішень;

t – період часу.

Функціонал (1) містить фактори, які можна вимірювати і описувати кількісно (склад і кількість транспортних засобів, параметри технології транспортування, номенклатура і обсяг перевезень), так і якісні (рівень стійкості організаційної структури транспортного підприємства, мотиви керівництва, ризики).

З позицій системного підходу і з урахуванням того, що адаптація транспортних підприємств, незалежно від виду транспорту, може бути у

переважній більшості випадків пасивною [12], формування адаптаційного потенціалу транспортного можна описати через такі параметри:

$$AP(t) = \langle V_{AP}(t-2), C_{AP}(t-1), E_{AP}(t), \psi, \upsilon, \eta, t \rangle, \quad (2)$$

де $V_{AP}(t-2) = \{v_i(t-2)\}$ – множина вхідних параметрів (показників), що характеризують множину факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на рівень адаптаційного потенціалу транспортного підприємства;

$E_{AP}(t) = \{e_j(t)\}$ – множина вихідних параметрів (показників виробничо-економічної діяльності транспортного підприємства), на підставі яких буде оцінюватися поточний рівень адаптаційного потенціалу і ступінь його реалізації;

$C_{AP}(t-1) = \{c_j(t-1)\}$ – множина можливих варіантів функціонування підприємства;

ψ – сімейство реакцій предметної області (адаптаційного потенціалу) на вхідні параметри;

υ – сімейство функцій переходу станів предметної області (адаптаційного потенціалу);

η – сімейство функцій, що характеризують реакцію однієї складової предметної області (адаптаційного потенціалу) залежно від зміни іншої.

Тоді відповідно до (2) адаптаційний потенціал буде реалізовуватися відображенням множини $V_{AP}(t-2)$ у множину $\mathrm{E}_{AP}(t)$ через множину $\mathrm{C}_{AP}(t-1)$, формування якої можна описати як такий функціонал:

$$\mathrm{C}_{AP}(t-1) = f(V_{AP}(t-2), S_z(t-1), Y_z(t-1), Y_e(t-1), t), \quad (3)$$

де $S_z(t-1)$ – параметри транспортного підприємства, що відображають особливості кругообігу ресурсів;

$Y_z(t-1)$ – сукупність існуючих тенденцій зміни виробничо-економічних аспектів діяльності;

$Y_e(t-1)$ – сукупність виявлених ключових тенденцій зміни зовнішнього середовища.

Тоді адаптаційний потенціал транспортного підприємства необхідно розглядати як динамічний стан, такий, що $SC_{AP}(t) \subset V_{AP}(t-2) \times E_{AP}(t)$, для якої будуть існувати три сімейства відображень:

1) сімейство реакцій предметної області на вхідні параметри:

$$\psi = [\psi(t): V_{AP}(t-2) \times C_{AP}(t-1) \to E_{AP}(t)]; \quad (4)$$

2) сімейство функцій переходу станів системи:

$$\upsilon = [\upsilon(t, t+1): C_{AP}(t) \times V_{AP}(t+1) \to C'_{AP}(t+1)], \quad (5)$$

де $C'_{AP}(t+1)$ – новий рівень адаптаційного потенціалу підприємства;

3) сімейство функцій, що характеризують реакцію одного елемента предметної області залежно від зміни іншого його елемента:

$$\eta = [\eta(t, t+1) = \psi(t) \times \upsilon(t+1) \to \psi(t+1)]. \quad (6)$$

Сімейства відображень ψ, υ і η повністю описують тенденції та взаємодії, що існують у внутрішньому і зовнішньому середовищі транспортного підприємства і впливають на його адаптаційний потенціал.

За допомогою моделі (1)-(6) можна проводити оцінку адаптаційного потенціалу транспортних підприємств і класифікувати їх за групами ризику. У першому наближенні слід виділити три групи.

До першої групи слід відносити підприємства, які можуть впоратися зі змінами, які відбуваються у зовнішньому середовищі без суттєвих втрат для себе і зможуть продовжувати ефективно працювати після певної реконструкції. Такі підприємства мають високий рівень адаптивності свого потенціалу.

У другу групу будуть включатися підприємства, які можуть впоратися зі змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, але при цьому зазнають суттєвих втрат у плані зниження ефективності. Рівень адаптивності потенціалу таких підприємств є середнім.

До третьої групи належать підприємства, які опиняться на межі банкрутства або відразу стають банкрутами, не здатними функціонувати в нових умовах. У таких підприємств буде низький рівень адаптивності.

Відповідно до того, в яку групу за адаптаційним потенціалом потрапляє підприємство, слід впроваджувати заходи щодо його підвищення. Так, адаптаційний потенціал ранспортних підприємств може бути підвищений зокрема:

1) впровадження дієвої системи моніторингу змін у зовнішньому середовищі для своєчасного виявлення «слабких сигналів» їхнього формування для відповідного коригування теорії і тактики управління підприємством;

2) диверсифікація діяльності, перш за все, розширення переліку послуг з транспортування і збільшення номенклатури вантажів, які можуть бути перевезені підприємством;

3) формування у менеджерів підприємства здатності отримувати, оцінювати, поширювати знання та інформацію на підтримку відповідних варіантів адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

4) впровадження системи гнучкого прийняття рішень і управління, яка буде здатна передбачати та реагувати на зміни, а також враховувати їх при плануванні виробничо-економічної та фінансової діяльності;

5) створення умов для впровадження інноваційних технологій транспортування вантажів і/або пасажирів, а також аналізувати і використовувати нові можливості розвитку.

Література:

1. Andresen, K. Design and Use Patterns of Adaptable in Enterprise Systems, Gito, Berlin; 2006 p.

2. Leleur S. Systemic planning, principles, and methodology for planning in a complex world. Forlag: Polyteknisk, 2008. 236 p.
3. Kahane A. Solving tough problems : an open way of talking, listening, and creating new realities. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2004. 156 p.
4. Midgley G. Systemic intervention: philosophy, methodology, and practice, contemporary systems thinking. New York: Klüwer Academic/Plenum Publishers, 2000. 447 p.
5. Jeppesen S.L. Sustainable transport planning – A multi-methodology approach to decision making. Kgs. Lyngby, 2009. 194 p.
6. Checkland P. Systems thinking, systems practice. New York : John Wiley&Sons, 1989. 330 p.
7. Riggs J. L. Essentials of Engineering Economics. McGraw-Hill College. 1986. 576 p.
8. Лисенко Ю.Г. Нова парадигма дослідження економічних систем. *Нове в економічній кібернетиці.* Донецьк: ДонДУ, 2004. С. 5–10.
9. Реформування залізничного транспорту України. Київ: Укрзалізниця, 2012. 24 с.
10. Акціонерне товариство «Українська залізниця». URL: https:// www.uz.gov.ua.
11. Goold M., Campbell A., Alexander M. Corporate-level strategy: creating value in the multibusiness company. New York: John Wiley, 1994. 464 p.
12. Кравченко О. О. Сценарне фінансове планування і прогнозування на залізничному транспорті: теорія і практика: [монографія]. К.: ДЕТУТ, 2013. 300 с.

4.7. КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Свидрук І. І.
д.е.н., професор, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів
Ільчишин С. М.
к.е.н., Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів
Далик В. П.
к.е.н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

Повномасштабне вторгнення росії в Україну завдає глибокої шкоди функціонуванню внутрішнього ринку нашої держави, спричинивши різке зниження економічної активності, зупинки діяльності близько третини підприємств через руйнування та тимчасову окупацію окремих територій, високий рівень невизначеності, порушення логістичних зв’язків і ланцюгів постачання, масову міграцію населення. Відновлення ушкодженої соціальної та виробничої інфраструктури, налагодження ринкової взаємодії суб’єктів господарювання, інноваційна реставрація енергетичного і агропромислового ринків, технологічне оновлення бізнесу, якісний розвиток людських ресурсів, забезпечення високопродуктивного екологічного зростання стають за таких умов найважливішим пріоритетом інституційного супроводу післявоєнної розбудови України. Нагального вирішення потребують питання покращення інвестиційного клімату, розвитку прозорої конкуренції, стимулювання інноваційної перебудови ринкових секторів, що дозволить внутрішньому ринку України диверсифікуватися та стати більш продуктивним і екологічно стійким. Отож, визначення інституційних пріоритетів стратегії післявоєнного

економічного відновлення внутрішнього ринку є актуальною проблемою, вирішення якої відповідає безпосереднім потребам у терміновій реанімації економічної системи України та у стійкому економічному зростанню в середньо- та довгостроковій перспективі.

В публікаціях вітчизняних і зарубіжних науковців вивчається вплив війни на окремі економічні проблеми. Зокрема, С. Кулицький досліджував питання економічної складової [8], Ю. Залознова та Н. Азьмук – прямих та опосередкованих втрат людського потенціалу [3], С. Карп'як та Х. Горбова окреслили шляхи його післявоєнного відновлення [6], В. Галанець – втрат аграрного ринку України [1], Н. Мариненко та І. Крамар дослідили динаміку цін на споживчі товари та енергоресурси та їх вплив на реальні доходи і рівень споживання [9], Н. Казюка та Є. Шекета оцінили соціально-економічні наслідки військової агресії [5].

Слід відзначити і методологічні розробки авторів. Так, Ю. Касперович запропонував методичні підходи до оцінки фіскальних втрат [7], С. Іщук та Л. Созанський – до оцінювання промислового сектору економіки [4], М. Скрипниченко запропонувала використання інструментального аналізу взаємозв'язків ВВП, норми валового нагромадження капіталу та інфляції, [15], О. Носирєв окреслив стратегічну концепцію промислової політики повоєнного відновлення економіки [12]

Цікавим для нашого дослідження виявився методологічний підхід A. Aslund щодо оцінки вартості втрачених Україною в результаті гібридної війни активів шляхом порівняння довоєнної вартості валового регіонального продукту за загальноєвропейським співвідношенням між багатством і доходом з врахуванням умови повної втрати економічної активності на окупованих територіях [16]. V. Mykhnenko логічно розвинув цей підхід, проаналізувавши часові тенденції за показниками безробіття, доходів та рівня життя [21].

Через заборону на оприлюднення статистичної інформації [14] сьогодні неможливо з високим ступенем достовірності оцінити реальний рівень падіння виробництва і споживання на внутрішньому ринку України. В. Геєць зауважив про проблеми кількісного оцінювання економічних збитків через брак відкритої статистичної інформації, що ускладнює прогнозування відновних процесів [2]. Водночас, окремі державні інституції (Міністерство фінансів України [10], НБУ [11]) та міжнародні організації (Organisation for Economic Co-operation and Development [22], World Bank [23] та ін.) оприлюднюють власні аналізи економічної ситуації в Україні під час війни, що дозволяє аналізувати надану ними інформацію.

Метою представленого дослідження є концептуалізація стратегічного планування післявоєнного відновлення внутрішнього ринку України з досягненням цільових соціально-економічних орієнтирів його термінової реабілітації, реконструкції та модернізації у довгостроковій перспективі.

Починаючи з ІІ кварталіу 2022 р., після деокупації північних областей України та зменшення кількості регіонів з активними бойовими діями, економічна активність на внутрішньому ринку України почала пожвавлюватись. Тим не менше, завантаженість потужностей бізнесу

відставала від довоєнного рівня, падіння рівня ВВП у II кварталі 2022 р. зафіксовано на рівні близько 40 %, в IV кварталі 2022 – 35 % у річному вимірі [11]. Попри значне зростання індексу споживчих цін у перший рік війни, НБУ прогнозує сповільнення інфляції до 18, 7% у 2023 році за рахунок збереження жорсткої монетарної політики, зниження світової інфляції та слабшого споживчого попиту в умовах енергетичного дефіциту. Зважаючи на різні умови функціонування внутрішнього ринку, рівень інфляції за регіонами України у 2022 р. був неоднорідним (рис. 4.21).

Війна росії проти України порушила роботу товарних і фінансових ринків, ускладнила торговельні ланцюжки, зменшила активність ринкової взаємодії, призвела до скорочення бюджетних надходжень з одночасним зростанням потреб у державних витратах. Оцінки втрати виробничих потужностей у 2022 р. варіюються в межах 30-50 % до третини посівних площ не було висаджено, а сільськогосподарські запаси були знищені або зіпсовані, що викликало ризики продовольчої безпеки України, близько 15 % працівників були звільнені [20], що вплинуло на динаміку споживчих цін (табл. 4.5).

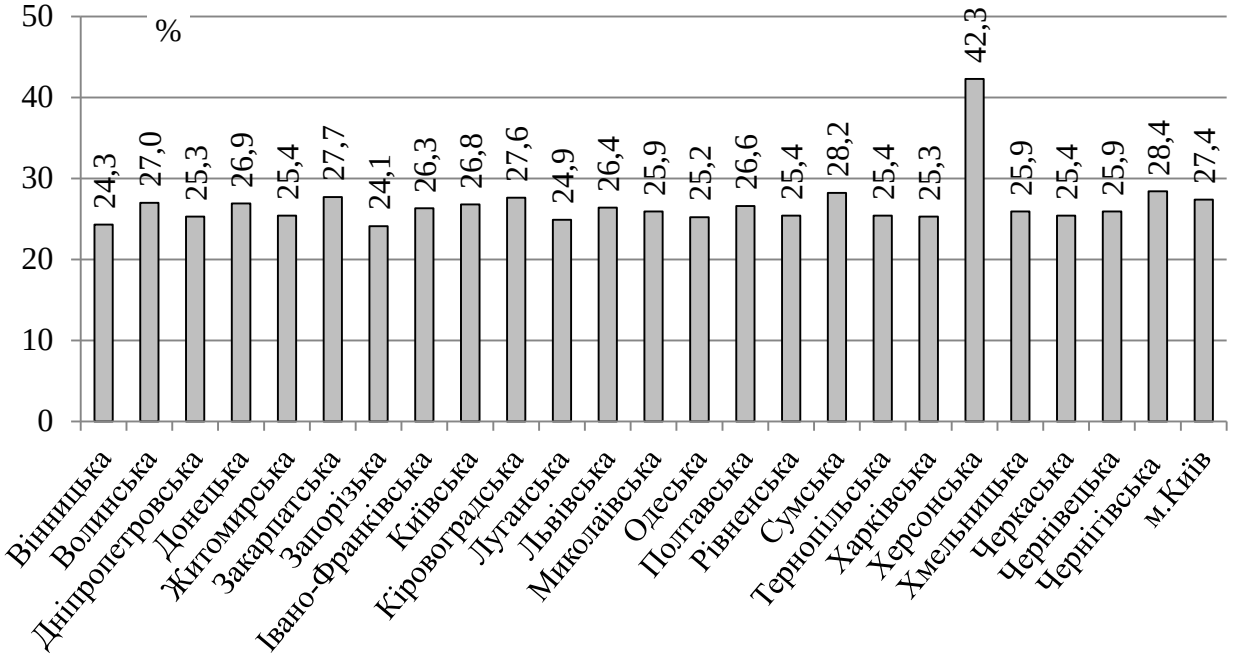


Рис. 4.21. Рівень споживчої інфляції у регіонах України за підсумком 2022 р.*

**побудовано за даними [10]*

Таблиця 4.5

Індекси споживчих цін в Україні у 2014-2022 рр.
(у % відносно попереднього місяця)

Місяць року	Індекс інфляції								
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Січень	100,2	103,1	100,9	101,1	101,5	101,0	100,2	101,3	101,3
Лютий	100,6	105,3	99,6	101,0	100,9	100,5	99,7	101,0	101,6
Березень	102,2	110,8	101,0	101,8	101,1	100,9	100,8	101,7	104,5

Продовження табл. 4.5

Місяць року	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Квітень	103,3	114,0	103,5	100,9	100,8	101,0	100,8	100,7	103,1
Травень	103,8	102,2	100,1	101,3	100,0	100,7	100,3	101,3	102,7
Червень	101,0	100,4	99,8	101,6	100,0	99,5	100,2	100,2	103,1
Липень	100,4	99,0	99,9	100,2	99,3	99,4	99,4	100,1	100,7
Серпень	100,8	99,2	99,7	99,9	100,0	99,7	99,8	99,8	101,1
Вересень	102,9	102,3	101,8	102,0	101,9	100,7	100,5	101,2	101,9
Жовтень	102,4	98,7	102,8	101,2	101,7	100,7	101,0	100,9	102,5
Листопад	101,9	102,0	101,8	100,9	101,4	100,1	101,3	100,8	100,7
Грудень	103,0	100,7	100,9	101,0	100,8	99,8	100,9	100,6	100,7
За рік	124,9	143,3	112,4	113,7	109,8	104,1	105,0	110,0	126,6

Джерело: побудовано за даними [10]

Дестабілізація ритейлу та значний товарний дефіцит спричинили каскадні ефекти у ланцюгах доданої вартості. Зниження доходів і зростання видатків домогосподарств вказують на їх вразливість до цінових шоків на товарних ринках продовольчих товарів (рис. 4.22).

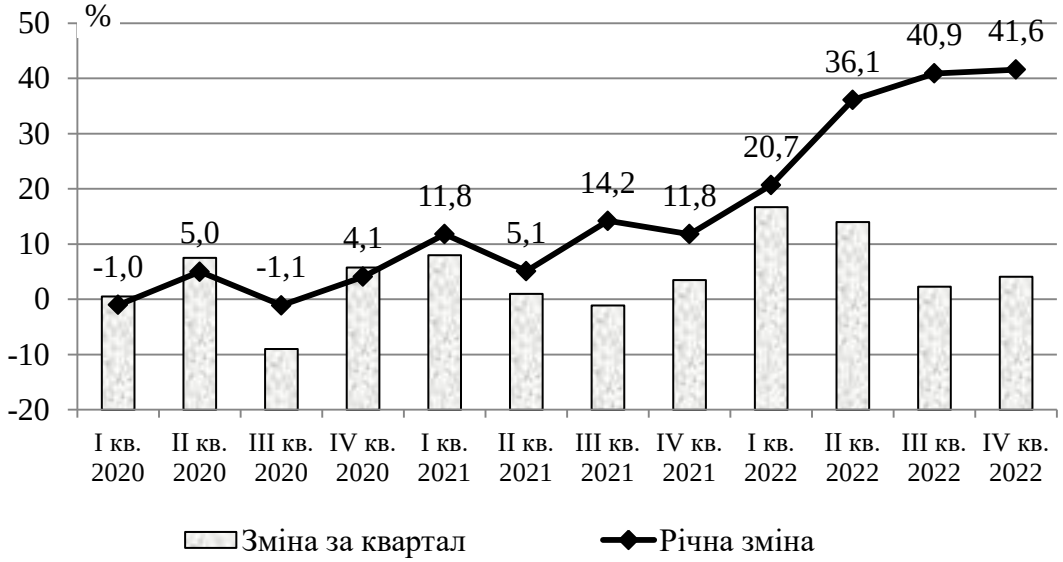


Рис. 4.22. Динаміка цін на сирі продовольчі товари, %*
**побудовано за даними [11]*

Основою відновлення повноцінного ефективного функціонування внутрішнього ринку має стати макроекономічна стабілізація економіки. З початку війни податкові надходження впали на 80 % [17]. Для збереження макроекономічної стабільності на початку війни НБУ запровадив фіксований обмінний курс гривні та ввів адміністративні обмеження на рух капіталу. У липні через прискорення інфляції облікову ставку було підвищено до 25 % для захисту доходів і заощаджень громадян та зниження навантаження на валютному ринку [11].

Відновлення макрофінансової стабільності, тим не менше, значною мірою залежить від залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Від початку війни Україна отримала від іноземних партнерів понад 7,9 мдрл. дол. США

гуманітарних грантів та 49,4 мдрл. дол. США позик, що підлягають поверненню [17]. Багатостороння підтримка включає:

- очолюваний ЄС «Механізм відбудови України», який надає гранти та позики на реконструкцію;
- адміністрований IMF (МВФ – Міжнародний валютний фонд) «Рахунок для України» – канал грантів або позик від членів IMF та міжурядових організацій для забезпечення потреб платіжного балансу та бюджету;
- рамкова програма EBRD (ЄБРР – Європейський банк реконструкції та розвитку) для забезпечення стійкості вартістю 2 млрд. євро, зосереджена на реструктуризації боргових зобов'язань та екстреному фінансуванні ліквідності для України;
- донорський механізм під керівництвом World Bank (Світовий Банк) для покриття основних державних видатків України.

Попри зазначені ініціативи, для повноцінного відновлення внутрішній ринок України потребує розроблення та впровадження низки негайних заходів щодо підтримки макроекономічної стабільності. Зокрема, на тлі війни доцільно надавати кредитні гарантії для забезпечення діяльності високопродуктивних ринкових суб'єктів, що дозволить до певної міри захистити їх від економічної кризи, а також впроваджувати механізми заохочення повернення в Україну висококваліфікованих працівників, що сприятиме скорішому відновленню різних секторів економіки та активізує залучення інвестицій у відновлення внутрішнього ринку.

Підтримка макроекономічної стабільності під час післявоєнного відновлення ринку вимагає збалансування очікуваних фінансових надходжень на реконструкцію з втраченими виробничими можливостями економіки та необхідністю підтримки працівників. Отож, система довгострокових заходів для цілей середньострокової стратегії зміцнення макроекономічних основ внутрішнього ринку має включати:

- досягнення первинного профіциту бюджету та зменшення державного боргу України. Це вимагатиме обмеження валових потреб у фінансуванні та розвитку взаємодії ринкових і державних інституцій для адекватного реагування на потенційні виклики під час реконструкції внутрішнього ринку;
- перегляд і вдосконалення програм витрат, які підтримують зростання. Зазначимо, що за рекомендаціями World Bank, цілі середньострокової стратегії краще забезпечувати шляхом збалансованості доходів і витрат, а не скорочення витрат на розвиток [23];
- розроблення стійкої системи соціального захисту для підтримки інклюзивності постраждалих від війни категорій громадян, що потребує підвищення ефективності структури державних видатків.
- відновлення податкової бази та запровадження тимчасових заходів для зростання доходів підприємств і домогосподарств шляхом адаптації фіскальної системи до мінливої економічної ситуації, стимулювання

інноваційної реконструкції внутрішнього ринку, підприємництва та економічної активності громадян.

Необхідність захисту доходів громадян є безумовною, адже через війну рівень безробіття сягнув 35 % та відбулось скорочення рівня оплати праці (до 25-50 %) [20]. На ринку праці утворились дисбаланси через вимушену міграцією біженців з територій активних воєнних дій або окупації та відносним послабленням кадрового потенціалу працюючих підприємств через мобілізацію персоналу. Міністерство економіки України розглядає 3 сценарні можливості стабілізації та післявоєнного відновлення ринку праці:

1) песимістичний, що характеризується подальшим послабленням людських ресурсів, тінізацією зайнятості та зниженням якості робочих місць;

2) реалістичний, який ґрунтується на конвергенції з ринками праці країн-реципієнтів українських людських ресурсів;

3) оптимістичний, який передбачає зростання конкурентоспроможності у період післявоєнного відновлення [13].

Оптимістичні перспективи набудуть реальності за умов залучення новітніх технологій для відбудови зруйнованої війною інфраструктури, модернізації виробництва, розвитку високотехнологічних галузей та ВПК. Актуальним є питання інституційного регулювання рівня і динаміки продуктивності праці, стимулювання бізнес-структур до впровадження інноваційних та енергозберігаючих технологій, перегляд політики витрат на розвиток людських ресурсів, реструктуризація зайнятості для зростання частки інноваційної праці, підвищення соціальних стандартів. Водночас інституційний вплив має здійснюватись з урахуванням регіональних особливостей внутрішнього ринку України та дисбалансів динаміки продуктивності праці, на сценарний розвиток яких військові дії вплинули різною мірою (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Сценарні перспективи післявоєнної динаміки рівня продуктивності праці на регіональних ринках

Регіони	2014-2017	2018-2021	2022 (прогноз НБУ)	2023	2024	2023	2024	2023	2024
				Інерційний сценарій		Кризовий сценарій		Модернізаційний сценарій	
Вінницька	96,5	200,5	264,4	233,5	274,9	148,7	111,6	283,1	404,1
Волинська	427,1	409,1	235,7	237,6	285,0	166,3	139,7	287,1	416,2
Дніпропетровська	1523,4	1467,0	334,6	253,0	289,9	145,8	96,2	308,2	430,2
Донецька	1110,4	856,6	284,7	73,5	94,9	11,4	2,3	87,8	135,3
Житомирська	541,9	539,1	274,5	256,3	299,2	175,7	140,5	311,2	441,0
Закарпатська	547,4	534,4	144,5	169,8	195,6	150,3	153,3	206,6	289,7
Запорізька	791,8	768,9	250,0	146,5	168,3	65,0	33,2	178,4	249,5
Івано-Франківська	574,0	568,1	249,2	258,9	295,6	206,4	187,8	315,6	439,2
Київська	776,3	784,5	517,7	265,8	310,2	100,2	44,1	322,8	457,4
Кіровоградська	418,4	407,1	225,1	156,2	180,5	81,0	48,6	189,9	267,1
Луганська	490,4	349,2	104,5	24,1	31,0	3,4	0,6	28,9	44,3
Львівська	1113,7	1099,7	267,8	326,0	381,5	289,7	301,3	395,6	561,9

Продовження табл. 4.6

Регіони	2014-2017	2018-2021	2022 (прогноз НБУ)	2023	2024	2023	2024	2023	2024
				Інерційний сценарій		Кризовий сценарій		Модернізаційний сценарій	
Миколаївська	534,5	521,6	444,5	48,0	57,5	3,6	0,3	58,0	84,0
Одеська	1042,3	1032,2	276,8	159,3	183,4	69,2	34,6	193,9	271,7
Полтавська	647,1	629,1	396,6	405,6	482,3	293,3	252,2	490,8	706,4
Рівненська	483,8	483,6	193,0	211,9	242,3	177,9	170,8	258,2	359,8
Сумська	498,1	491,6	203,6	135,6	155,6	68,5	39,7	165,1	230,8
Тернопільська	446,0	440,0	174,7	143,5	165,9	88,1	62,5	174,5	245,4
Харківська	1284,7	1257,2	260,5	122,4	143,7	41,7	16,7	148,4	211,5
Херсонська	486,8	482,8	186,3	53,7	61,9	11,6	2,9	65,3	91,6
Хмельницька	545,3	537,4	193,2	198,5	229,2	153,1	136,2	241,5	339,2
Черкаська	566,8	554,0	286,8	194,0	226,3	96,5	56,0	235,6	333,7
Чернівецька	363,7	364,7	171,3	150,5	173,9	98,9	75,2	183,0	257,3
Чернігівська	458,1	453,6	218,2	142,1	165,2	68,4	38,3	172,6	243,9
м. Київ	1358,4	1343,5	993,2	904,4	1042,6	619,8	489,7	1100,6	1543,9

Джерело: розраховано за рекомендаціями [13]

Зрозуміло, що в регіонах з суттєвим пошкодженням, знищенням або захопленням агресором інфраструктурних об'єктів знизилась і економічна активність населення (рис. 4.23).

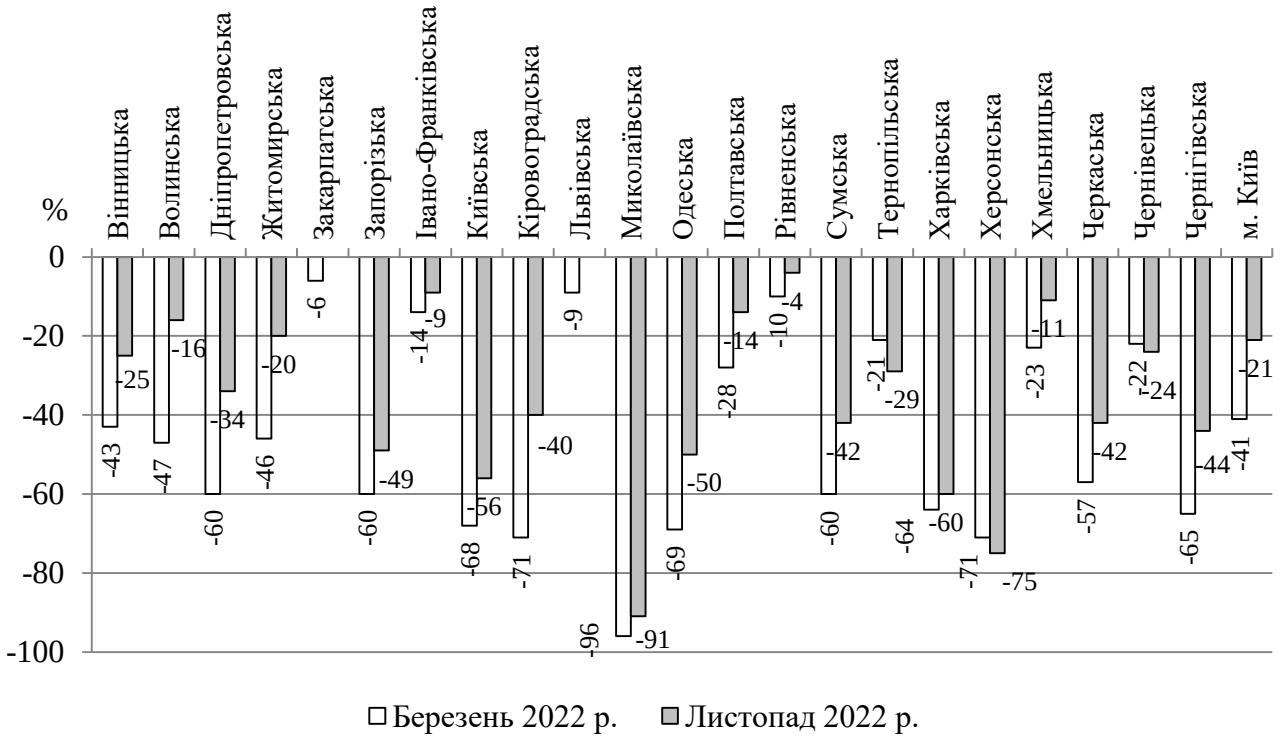


Рис. 4.23. Порівняння економічної активності в регіонах України у березні та листопаді 2022 р. (до відповідного місяця попереднього року, %)*

Примітка: динаміку економічної активності в Донецькій та Луганській областях не представлено через відсутність статистичних даних

**побудовано за даними [11]*

Втрати виробничої та соціальної інфраструктури України внаслідок повномасштабної військової агресії рф (станом на середину серпня 2022 р.) становила понад 110,4 млрд. дол. США [20]. Збитки від війни посилили наявні слабкі сторони економіки, яка у довоєнний період характеризувалась доволі низьким рівнем продуктивності та доходності, що відображало низький рівень інвестицій та недиверсифікованість. На внутрішньому ринку домінувала невелика кількість великих підприємств, які виробляли близько половини доданої вартості бізнесу, тоді як велика кількість мікро-, малих і середніх підприємств практично не створювала доданої вартості [22, с. 509-510].

Складність точного визначення вартості інфраструктурних втрат внутрішнього ринку зумовлюється наступними чинниками:

- браком статистичної інформації, що зумовлено питаннями забезпечення національної безпеки під час війни;
- неможливістю точної оцінки відтермінованих збитків ринкових суб'єктів через знищення основних фондів в результаті воєнних дій;
- складністю визначення вартості розмінування на звільнених територіях.

Отож, пріоритети відновлення внутрішнього ринку слід розробляти з врахуванням актуальних втрат ринкової інфраструктури та доступних ресурсів. Досягнення цілей відновлення пропонуємо здійснювати у 4 етапи (рис. 4.24).

Етап термінової реабілітації має охоплювати екстрене відновлення критичної інфраструктури під час війни, основні зусилля слід зосереджувати на гуманітарній та військовій складових її функціонування, застосовуючи інституційні механізми розподілу бюджетного фінансування та підтримку міжнародних фондів. Критична інфраструктура включає енергетичні та комунікаційні мережі, системи водопостачання та очисні споруди, транспортні шляхи, зернові термінали і медичні установи.

Етап реконструкції доцільно розглядати в якості планової післявоєнної відбудови, доповнивши бюджетне фінансування ринковими механізмами розподілу капіталовкладень для спрямування основних інвестиційних потоків у розбудову соціальної інфраструктури. Необхідно запровадити механізми інституційного адміністрування прозорого контролінгу капіталовкладень за цільовим принципом, а також організаційну роз'єднаність центрів ухвалення рішень про фінансування та аналізу ефективності використання інвестицій у проєкти реконструкції інфраструктури внутрішнього ринку.

Етап модернізації ринкової інфраструктури передбачає втілення інноваційних проєктів, спрямованих на інклюзивність, цифровізацію та екологічність бізнесу ринкових суб'єктів. Оскільки цей етап орієнтує розвиток внутрішнього ринку на технологічні інновації, доцільно спрямовувати інвестиції в структурну трансформацію ринкової інфраструктури з урахуванням світових трендів:

- підтримка високотехнологічних виробництв, ергономічних технологій, цифрових систем управління;
- забезпечення екологічності логістичних систем і ринкових ланцюгів постачання;
- залучення інвесторів на засадах державно-приватного партнерства.

Рис. 4.24. Концептуальне планування відновлення ринкової інфраструктури *

**власна розробка*

Етап адаптації ринкової інфраструктури до вимог ЄС має на меті її інтеграцію до європейської інфраструктурної мережі, що потребує соціально-економічної переорієнтації внутрішнього ринку України на європейську економічну модель. Передбачувані інвестиційні потоки мають інтегрувати бюджетне фінансування з капіталовкладеннями ринкових суб'єктів та міжнародним донорством.

Враховуючи невизначеність термінів закінчення війни та кінцевих масштабів збитків, концепція післявоєнної відбудови інфраструктури внутрішнього ринку має ґрунтуватись на диференціації збереженого регіонального потенціалу, адекватна оцінка якого необхідна для розроблення успішних стратегій післявоєнного відновлення. Для виявлення потенціалу відновлення регіональних ринків пропонуємо наступні маркери:

- масштаби ураження ринкової та соціальної інфраструктури;
- ступінь відтоку людських ресурсів, термінові та віддалені соціальні потреби внутрішньо переміщених осіб;
- наявність контекстуальних (безпекових, психоемоційних, соціальних, економічних) ризиків;
- ступінь збереження інституційних механізмів впливу на функціонування ринкового середовища.

У передвоєнний час в Україні було здійснено ряд реформ, спрямованих на покращення інвестиційного та бізнес-середовища, які включали удосконалення вимог до корпоративного управління, спрощення процедур заснування та ліцензування, вирішення питань конкуренції, підвищення ефективності та прозорості державних закупівель та зміцнення антикорупційної архітектури. Про ефективність реформування свідчить зростання України в рейтингу OECD (ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку) за окремими показниками регулювання товарного ринку [22]. Однак гібридна (з 2014 р.) та повномасштабна війна росії проти нашої держави і пов'язана з цим безпекова невизначеність спричинили до нівелювання наслідків реформування у розрізі підвищення довіри інвесторів та попиту на фінансування. Отож, виникає нагальна необхідність залучення довгострокових інвестицій для відновлення внутрішнього ринку, які доцільно спрямовувати не лише для відновлення об'єктів підприємництва, але й для інфраструктурних проєктів.

Посилення іноземних інвестицій може стати одним з центральних факторів відновлення таких секторів внутрішнього ринку, як будівельний, енергетичний, фінансових послуг, транспортної логістики, які традиційно вважаються привабливими для інвесторів [17]. Поліпшення бізнес-клімату підтримає наявних інвесторів та стимулюватиме виникнення нових динамічних інноваційних стартапів.

Невизначеність термінів закінчення війни зумовлює підпорядкування стратегії відновлення внутрішнього ринку принципам екосестейту (рис. 4.25).

Другим акцентом концепції післявоєнної відбудови ринкової інфраструктури має стати залучення стейкхолдерів і донорів, взаємодію з якими пропонуємо будувати за принципом узгодженості критеріїв ($У$) та терміновості ($Т$) проєктів [18].

$$У = \frac{\frac{\sum_{i=1}^{n} П_{важ}}{n} + \frac{\sum_{j=1}^{m} С_{важ}}{m}}{2} \quad (1)$$

де $П_{важ}$ – оцінка важливості взаємодії для реалізаторів проєкту;

$С_{важ}$ – самооцінка важливості взаємодії для стейкхолдера;

$i = 1, ..., n$ – кількість проєктів;

$j = 1, ..., m$ – кількість стейкхолдерів.

$$Т = \frac{\frac{\sum_{i=1}^{n} П_{терм}}{n} + \frac{\sum_{j=1}^{m} С_{терм}}{m}}{2} \quad (2)$$

де $П_{терм}$ – оцінка терміновості проєкту для реалізаторів;

$С_{терм}$ – самооцінка терміновості проєкту для стейкхолдера.

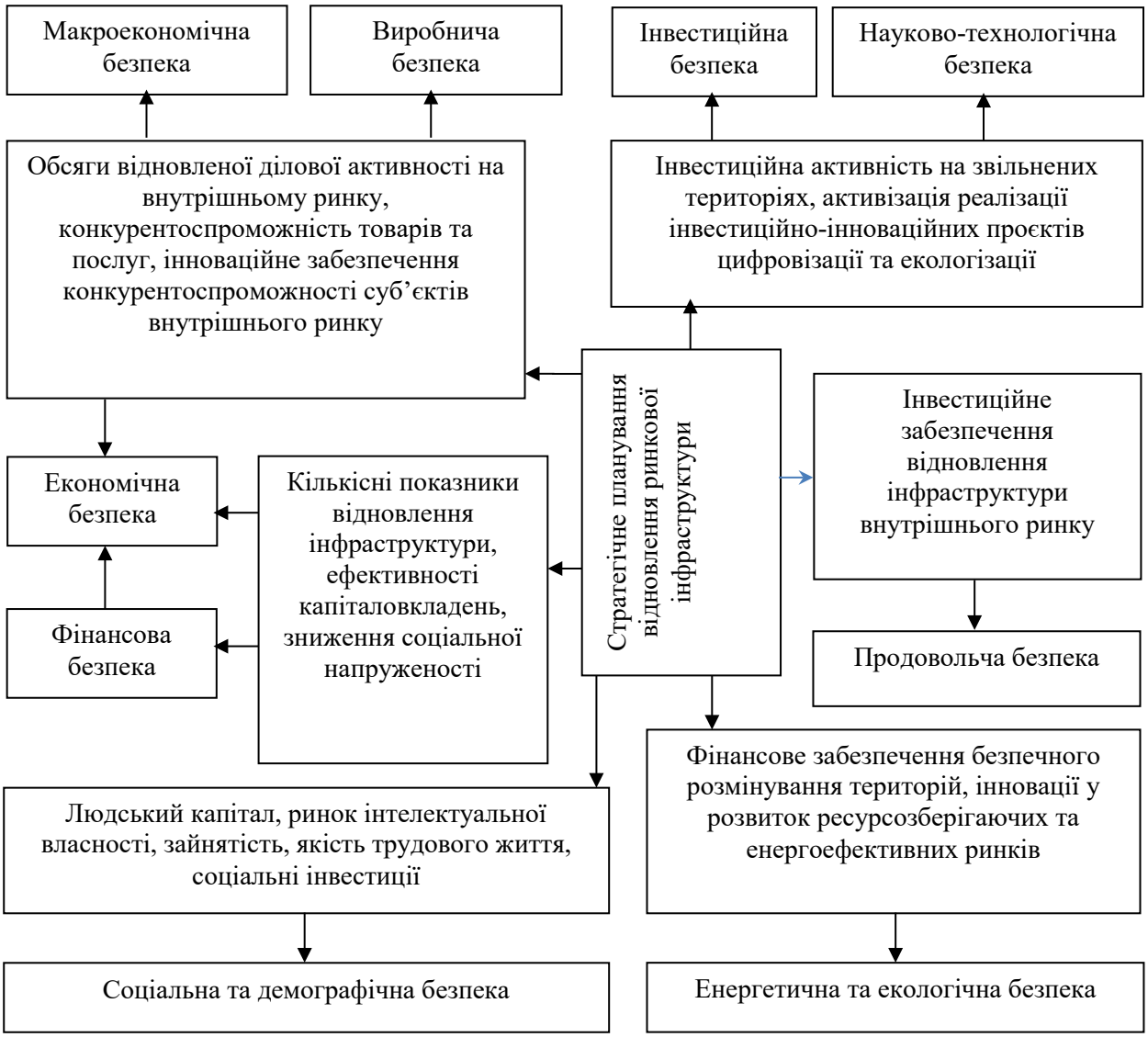


Рис. 4.25. Забезпечення принципів екосестейту в стратегічному плануванні післявоєнного відновлення внутрішнього ринку*

**власна розробка*

Третім акцентом запропонованої нами концепції післявоєнної відбудови є побудова інклюзивної, адаптованої до регіональних умов системи підзвітності, яка забезпечить узгоджену взаємодію та ефективну комунікацію ринкових суб'єктів з державними інституціями (рис. 4.26).

Практична реалізація запропонованих концептуальних положень післявоєнної відбудови внутрішнього ринку потребує чіткої міжгалузевої та інституційної координації. Ефективним координаційним інструментом може стати побудова регіональних платформ на порталі державних послуг Дія. Це забезпечить швидку та ефективну розробку планів відновлення, дозволить кластеризувати регіони за подібним рівнем збереженості соціально-економічного потенціалу та ступенем руйнування інфраструктури.

Концентрація регіональних платформ на єдиному порталі дозволить забезпечити координаційну роль Національної ради з відновлення України від наслідків війни, у той час як органи місцевого самоврядування відповідатимуть за деталізовані плани на основі запитів територіальних громад.

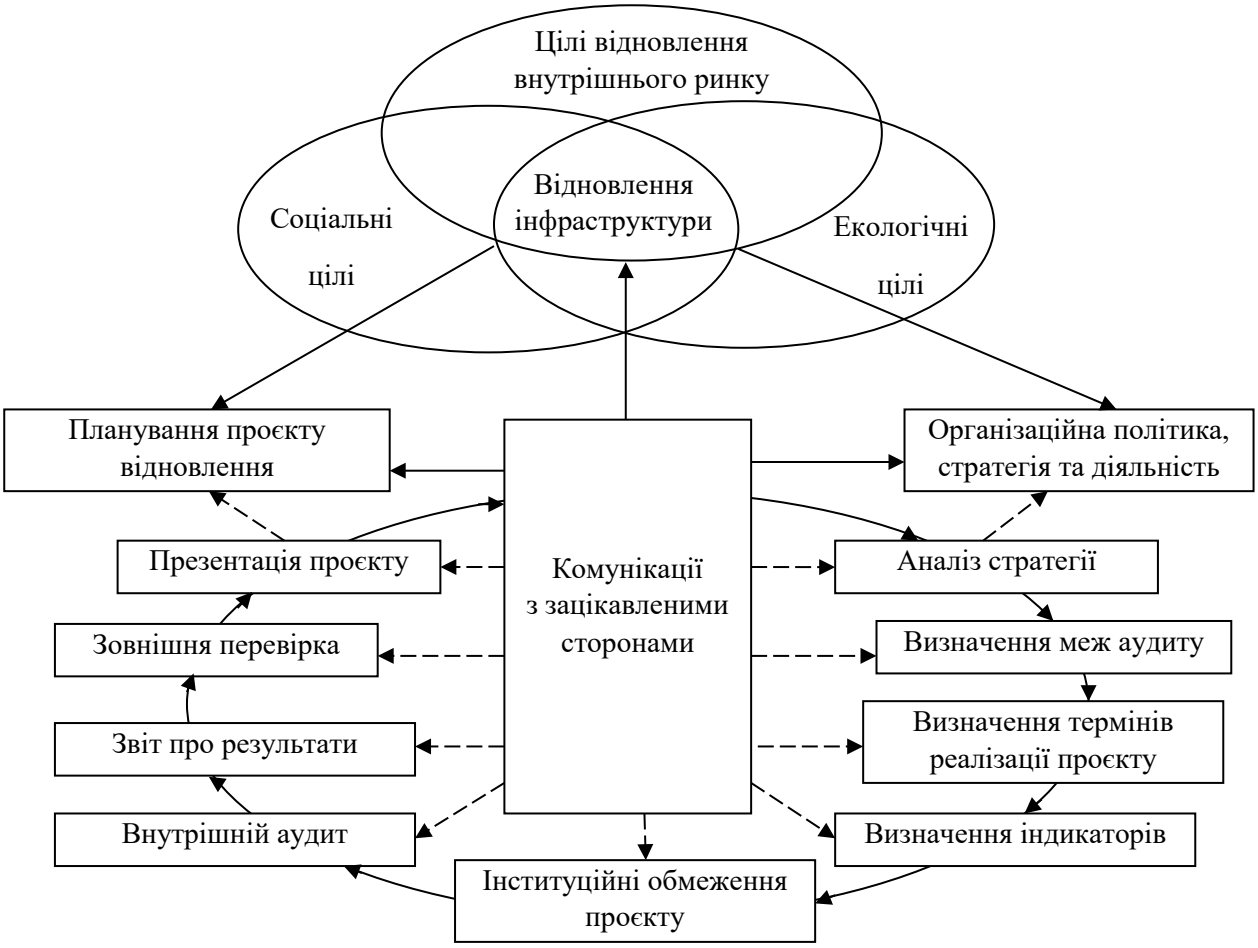


Рис. 4.26 Схема забезпечення суспільного моніторингу післявоєнної відбудови внутрішнього ринку*

**адаптовано за [19]*

Продумана політика розвитку кластерів може спонукати суб'єктів внутрішнього ринку до розробки спільних з інвесторами інноваційних проєктів, сприятиме посиленню зв'язків з науковими організаціями. Активізація науково-дослідної діяльності дозволить українському підприємництву впроваджувати інноваційні технології як у відновлювальні процеси, так і в операційну діяльність суб'єктів господарювання, наближуючи ринок до умов новітнього індустріального розвитку – Четвертої промислової революції.

Таким чином, масштабна агресія росії проти України підриває макроекономічну стабільність та завдає значної шкоди внутрішньому ринку нашої держави. Стратегічне планування відновлення покликано забезпечити наявність відповідних рамкових умов та залучення інвестицій для досягнення стійкого ефекту. У короткостроковій перспективі збереження макроекономічної стабільності в умовах триваючої війни важливо зміцнити захист України та забезпечити основу для відновлення. У довгостроковій перспективі гнучке макроекономічне управління залишатиметься важливим для управління реконструкцією та підтримки конкурентоспроможності ринку. Відновлення слід розглядати як шанс покращення інвестиційного клімату, посилення ринкової конкуренції на засадах інноваційності, відкритості та взаємодії з донорами і стейкхолдерами. Запропонований концепт стратегії післявоєнного

відновлення внутрішнього ринку України дозволяє досягти цільових соціально-економічних орієнтирів. Модель відновлення ринкової інфраструктури включає етапи термінової реабілітації, реконструкції, модернізації та адаптації до вимог ЄС. Стратегічні плани відбудови запропоновано розробляти у відповідності із принципами екосестейту з акцентуванням інституційної уваги на диференціації регіональних втрат і можливостей, моніторингу складності проєктів, забезпечення участі стейкхолдерів і донорів, розроблення прозорих механізмів координації та звітності. У подальших дослідженнях пропонується планування розподілу інтегрованих інвестиційних потоків, що включатимуть бюджетне фінансування, капіталовкладення ринкових суб'єктів та міжнародне донорство країн ЄС.

Література:

1. Галанець В. В. Необхідність забезпечення державної підтримки аграрного сектору економіки у воєнних умовах. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. №. 2. С. 42-48. DOI: https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.6
2. Геєць В. М. Про оцінку економічних втрат України внаслідок збройної агресії рф: Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 30.03.2022. Вісник НАН України. 2022. № 5. С. 30-38. DOI: https://doi.org/10.15407/visn2022.05.030
3. Залознова Ю., Азьмук Н. Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. Економіка та суспільство. 2022. № 38. С. 59-68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59.
4. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Методичний підхід до комплексного оцінювання функціонування промислового сектору економіки на мезорівні. Регіональна економіка. 2022. №1. С. 62–71. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-1-6
5. Казюка Н. П., Шекета Є. Ю. Напрями та резерви повоєнного відновлення економіки України. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Т. 2. № 18. С. 255–264. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.2.18.255-264
6. Карп'як М. О., Горбова Х. В. Збереження людського потенціалу як основного стратегічного ресурсу розвитку регіонів України в умовах російської агресії. Регіональна економіка. 2022. №2 (104). С. 57-62. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-6.
7. Касперович Ю. В. Методичні підходи до оцінки фіскальних втрат України внаслідок гібридної війни РФ. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 8-15. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.12.8
8. Кулицький С. Економічна складова гібридної війни Росії проти України. Україна: події, факти, коментарі. 2016. № 20. С. 44-57.
9. Мариненко Н., Крамар І. Ціна війни: економічні виміри та попередні оцінки. Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки : збірник тез II Міжнар. Наук. Конференції (м. Тернопіль, 21-22 квітня 2022 р.). Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2022. С. 84-87.
10. Міністерство фінансів України. Індекс інфляції в Україні 2022. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/
11. НБУ. Інфляційний звіт, січень 2023 року. 48 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q1.pdf?v=4
12. Носирєв О. Структурні перебудови промислової політики повоєнного відновлення економіки. Механізм регулювання економіки. 2022. № 3-4 (97-98). С. 90-97. DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.16
13. Положення про міжвідомчу робочу групу з координації заходів щодо збереження виробничого потенціалу вітчизняних підприємств в умовах правового режиму

воєнного стану. Наказ Міністерства економіки України від 07.03.2022. р. № 391-22. URL: https://me.gov.ua/Files/DownloadFile?id=a4fd4128-81b1.

14. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни : Закон України № 2115-IX в редакції від 29.12.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text

15. Скрипниченко М. І. Макроекономічні оцінки і прогнози повоєнного відновлення економіки України. Економічна теорія. 2022. № 2. С. 29-43. DOI: https://doi.org/10.15407/etet2022.02.029.

16. Aslund A. Kremlin Aggression in Ukraine: The Price Tag. Atlantic Council Eurasia Center, 2018. 15 p.

17. Becker T., Eichengreen B., Johnson S. Et al. A Blueprint for the Reconstruction of Ukraine. Rapaid Response Economics. London: CEPR, 2022. 40 p. URL: https://cepr.org/system/files/publication-files/147614-a_blueprint_for_the_reconstruction_of_ukraine.pdf

18. Bratterud H., Burgess M., Fasy B. T., Millman D. L., Oster T., Sung E. C. The sung diagram: revitalizing the Eisenhower matrix. International conference on theory and application of diagrams. Cham: Springer, 2020. P. 498-502.

19. Gao S. S. Zhang J. J. Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. Business Process Management Journal. 2006. Vol. 12, № 6. P. 722-740.

20. KSE. Загальна сума прямих задокументованих збитків інфраструктури складає $110.4 млрд, мінімальні потреби у відновленні зруйнованих активів зросли до $188 млрд. 10 Серпня 2022 [Назва з екрану]. URL: https://kse.ua/ua/about-the-school/news/.

21. Mykhnenko V. Causes and Consequences of the War in Eastern Ukraine: An Economic Geography Perspective. Europe-Asia Studies. 2020. Vol. 72 (3). P. 528-560. DOI: 10.1080/09668136.2019.1684447.

22. OECD. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2020: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe, SME Policy Index, European Union. Brussels: OECD Publishing, 2020. 526 p. URL: https://doi.org/10.1787/d5c2705e-en.

23. PEFA. 2019 Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) Performance Assessment Report Ukraine. Washington: World Bank, 2019. 196 p. URL: https://www.pefa.org/sites/pefa/files/2022-05/UA-Nov19-PFMPR-Public%20with%20PEFA%20Check_EN.pdf.

РОЗДІЛ 5. ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА: ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ

5.1. INFORMATION SUPPORT OF MARKETING ACTIVITIES OF INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES (IBS)

Miahkykh I.M.
Doctor of Economics, professor of the Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv
Shkoda M.S.
Doctor of Economics, associate professor of the Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv

The economic and financial crisis in Ukraine, which is accompanied by inadequate governance and lack of a coherent and effective management system, is increasingly raising the issue of not only creating integration structures, but also finding effective tools for managing their activities.

Thus, the current state of development of Ukraine's economy requires adjusting economic relations to newer business conditions. Due to competition in the market, the need for reliable information is constantly growing. This is due to the fact that in order for an enterprise to occupy the necessary market position, it is important to ensure that the functioning of the information and communication system meets the conditions and requirements of the marketing environment, which is analyzed and forecasted through market research. Despite the scientific discoveries, as practice shows, many domestic enterprises pay little attention to conducting marketing research for a number of reasons, one of which is financial, as the information required for the enterprise is not only a valuable resource, but also expensive, as it requires costs for collection, interpretation, storage, protection, etc. However, international practice shows not only the importance of conducting them, but also the need to use such a tool in many sectors of the economy. The issues of marketing research are studied in the works of both domestic and foreign scholars, in particular: Armstrong G., Assel G., Voichak A., Gerasymchuk V., Gerchykova I., Kotlyar F., Starostina A., and others.

In the process of conducting business, managers need comprehensive information that will allow them to reduce the level of risk and danger to the IBS and will be an effective tool for forming an effective marketing strategy. Such information necessary for an ISI can be obtained based on the results of a market research.

Marketing is a comprehensive system of organizing the production and sale of products aimed at meeting the needs of specific consumers and making a profit based on market research and forecasting, studying the internal and external environment of the exporting company, developing strategies and tactics for market behavior through marketing programs.

P. F. Drucker believed that “the purpose of marketing is to make sales efforts unnecessary. Its goal is to get to know and understand the customer so well that the product and service will be exactly right for the latter and will sell themselves [8].

Since the beginning of the twentieth century, marketing research has been helping companies understand customer needs, outperform competitors, and increase profits. And with the release of the latest technologies and changes in consumption trends, the need for marketing research has only increased.

Marketing research is a comprehensive planning, collection, analysis, and description of data required in a specific marketing situation.

Marketing research is the process of collecting and analyzing information to identify market opportunities and threats, study the competitive environment and consumer needs, and improve brand strategy [9].

Market research is essential for the functioning of any company. And constant social, political and economic challenges only increase this need [9].

Market research helps companies gain valuable insights into the characteristics, behavior, preferences, and moods of their audience. Such information allows optimizing the product and successfully positioning it in the market [9].

Thus, the role of marketing research is to assess the needs, requests and demand of consumers, which helps to create a program to meet them, identify and define both problems and opportunities for the IBS to implement and evaluate its marketing activities.

The processes of globalization, informatization of society, increasing dynamism of the business environment and other integration processes are becoming the basis for the introduction of a new model of economic development of the national economy. In addition, the conditions of competition are becoming more complicated, and additional barriers to the entry of national producers into the global market are being created. One of the ways to solve these problems is to expand integration processes and the emergence of business associations. Under such conditions, the need to study the preferred methods and technologies of integration, which are embodied in the informatization of all processes within the integration entities, organization and justification of an effective organizational and legal form of the IBS, increase the efficiency of management and performance of integration structures, is becoming more relevant [4].

Integrated business structures are a set of organizations (at least some of which are commercial) between which there are regular relationships that are closer than just market ones (in some significant economic or managerial aspects, they constantly or periodically act as a single entity), there is a certain center for making key decisions (central element) that are binding on all agents of this whole [6].

IBS is a set of heterogeneous business units structured in a soft form (as legally independent) or in a hard form (by merging through equity participation), the integrity of which is identified by certain boundaries in time and space, characterized by the non-linearity of the behavior of individual players, due to the existence of significant regular systemic interconnections, interdependent on each other to maximize consolidated profits, narrow the zone of compromise, overcome corporate conflicts and create synergies [5].

Integrated structures exist, operate, develop, change boundaries, and have a significant impact on the state of economic relations, both in Ukraine and internationally.

A set of cooperative coherent interactions of interconnected actors (based on a combination of matrices of basic and complementary institutions) capable of generating complex synergies and forming a single institutional and network economic space on this basis. One way to improve them is to create a market environment characterized by a huge number of producers and consumers [7]. In this case, integrated business structures should constantly evaluate themselves and their activities in the system of economic relations from the point of view of marketing. If earlier experts considered marketing from the standpoint of product, price, place, sales promotion, today they consider it from the standpoint of consumer needs, consumer costs, convenience and information exchange. Based on this, marketing professionals can expect to be successful if they can satisfy the needs of the consumer economically, conveniently and with good mutual understanding. Development of a market strategy is an important direction of the marketing activities of the ISB, focused on determining the needs of consumers and the profitability of production in terms of production and sales costs, prices and profits. The market factor is a determining indicator of the scope and directions of IBS marketing activities. Its accounting became possible due to the use of computer tools for collecting, storing and transmitting information, which allows making important decisions in a short time.

Computerized systems that correspond to the capabilities of the software, their focus and contain modules that can be used in the process of marketing activities are shown in Table 5.1 [3].

Information support of the enterprise's marketing activities (Table 5.1) allows to improve the quality of management decisions by providing accurate and timely information.

To better meet the needs of its customers, an enterprise can choose a certain marketing concept that corresponds to the stage of formation of modern marketing.

The marketing concept reflects the idea that all types of business are aimed at satisfying the interests of the consumer.

Table 5.1

Comparative characteristics of individual information systems [3].

System name	Component modules	Result	Focus
1	2	3	4
SCM (supply chain management system)	Supply chain planning - planning and scheduling, solutions for collaborative forecasting, supply chain design, modeling of various situations, analysis of the level of operations; supply chain execution; tracking and controlling the execution of logistics operations	Increased flexibility and efficiency of production planning and supply. Possibility of forecasting the efficiency of the enterprise and assessing results taking into account the external environment	Large and medium-sized manufacturing enterprises (inbound and outbound logistics tasks)

Table 5.1 (continued)

1	2	3	4
ERP systems (enterprise resource planning)	Supply chain management, product data management, model database management, work planning, customer relationship management, e-commerce, projects, knowledge management, quality management, financial management	Expanding the functionality of procurement, sales, orders, supply, accounting, human resources, warehouses, and production. Integration of all business processes	Large and medium-sized industrial and commercial enterprises (all resources)
ERP II (enterprise resource planning with the integration of collaboration processes)	Tax, accounting, HR, warehouse management, transportation, treasury, customer relationship management	Deepening functionality, increasing external relations. Integration of all business processes focused on commerce. Participation in the value chain	Large and medium-sized industrial and commercial enterprises (cross-sectoral and sectoral processes)
RM (customer relationship management)	Contract management, customer account management, sales forecasting, sales organizational structure and methodology, marketing, correspondence, sales order processing, after-sales service, data synchronization, integration with ERP systems	Increase the efficiency of interaction with customers at all stages of customer relations (attraction, retention, loyalty). Personalization of relations with each client, increasing the efficiency of interaction with them	Large, medium and small enterprises, focusing on services and trade (cross-sectoral processes)
CSRP (customer synchronized resource planning	Sales and marketing management, customer service, maintenance, research and development management, business planning and accounting, finance, external process planning	Increasing the company's market activity. Order planning, but without taking into account production. The ability of the buyer to influence the production process	National and international corporations (cross-sectoral processes, internal and external cooperation)

The introduction of the concept of marketing into business practice and, accordingly, the performance of certain marketing functions, effective management of their implementation, make it possible to solve a set of problems, namely [10]:

- to establish bilateral relations between the seller and the buyer through market research, distribution, promotion and advertising;
- to establish production parameters depending on the quantitative and qualitative characteristics of the needs, purchasing power of the consumer;
- develop advertising and other forms of sales promotion;

- coordinate all work to satisfy the interests of the consumer as the main goal of entrepreneurship.

The application of the marketing concept increases the efficiency of commercial activities, as goods are produced in accordance with known demand.

There are several alternative concepts of IBS marketing. The concept of production improvement asserts that consumers prefer widespread and affordable goods. The management of an enterprise that is guided by this concept focuses on improving production and enhancing the distribution system [1]. The application of this concept is advisable in two situations: when there is a high demand for these goods and buyers are interested in them; and when the cost is too high and can be reduced by increasing labor productivity. The concept of product improvement assumes that consumers prefer products with the highest quality and reliable performance characteristics, and therefore, the company should focus its efforts on continuous product improvement.

Therefore, by focusing primarily on the quality of goods, the manufacturer means that consumers are interested in purchasing these goods, are aware of the availability of competitors' products, and make their choice based on high quality and agree to pay a higher price for it. The concept of intensification of commercial efforts states that consumers will not buy goods in sufficient quantities if there are no significant efforts to sell them [1]. Businesses that follow this concept are guided by the fact that consumers generally do not have an explicit intention to purchase their goods and therefore need to make active, sometimes aggressive, efforts to intensify sales. In practice, this concept is implemented by imposing a purchase on the consumer, with the seller trying to sign a contract and make a sale under any circumstances, and satisfying the consumer's needs is a secondary concern. The concept of traditional marketing assumes that the key to achieving the company's goals is to identify consumer needs, the real purchasing power of customers and adapt production to them using more efficient methods than competitors [2]. By introducing this concept, the enterprise focuses primarily on meeting the needs of a certain group of consumers, for which it constantly conducts market research, analysis and control of marketing activities. Analyzing the concept of traditional marketing, it can be concluded that it is more advanced than the concepts of: improving production; improving the product and intensifying commercial efforts. This is due to the fact that the object of these three concepts is the company's product, which is actively imposed on the consumer. The concept of traditional marketing proposes to consider the "needs of the target audience" as an object. Such a concept will give the company confidence that the results of its activities to satisfy the demand of the population for marketable products will lead to repeated purchases of goods and form a positive opinion among buyers. Today, the concept of social and ethical marketing is becoming more progressive, the essence of which is to identify consumer needs and meet them more effectively than competitors, taking into account the interests of all members of society. The prerequisites for the application of this concept are: the need to constantly search for new products; to meet consumer demand more fully: willingness to introduce innovations in products in accordance with the interests of customers; constant contact with consumers and care for meeting

their needs. Such a concept will provide an opportunity to "win" consumer confidence, which will subsequently affect the company's profit and competitiveness. The concept of interaction marketing (relationship marketing), the main idea of which is that the object of marketing management is not an aggregate decision, but relations with buyers and other participants in the process of purchase and sale [2] is also popular among business entities. The introduction of this concept is justified by the fact that products are increasingly becoming standardized and services are becoming unified, which leads to the formation of repeated marketing decisions. Therefore, the only way to retain a customer is to individualize relations with him, which is possible only through the development of long-term cooperation between partners. Thus, as market relations evolve, the need for reliable and adequate information on the processes taking place in certain markets increases. With high-quality information, an IBS can gain competitive advantages, reduce financial risk, determine consumer attitudes, monitor trends in the external environment, and increase the efficiency of its work. IBS marketing concepts are a flexible tool for regulating IBS activities. They are used to constantly search for new target markets, new customers, new types of products, new areas of use of traditional products, and improvement of the organizational structure. The ability to justify marketing activities on the basis of efficiency criteria, multivariate calculations of the profitability of production of both individual products, their life cycle stages, and the activities of the IBS as a whole allows taking into account specific conditions and adapting to changes in the internal environment.

As for information technologies, they allow to receive such information promptly and analyze it from the perspective necessary for the company. This process never stops and allows the company to increase the efficiency of its marketing activities.

In recent years, the following trends have been observed in the information business: mandatory development of marketing programs by professional marketers; direct participation of IBS consumers in the development of marketing programs; mandatory reflection of marketing priorities in budgets (plans); assignment of marketing department heads to the top management of the company.

References:

1. Bielievtsev M.I. Marketynh: [Navchalnyi posibnyk] / M.I. Bielievtsev, L.M. Ivanenko. – K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2005. – 325 s.
2. Harkavenko S.S. Marketynh: [Pidruchnyk] / S.S. Harkavenko. – Kyiv: Libra, 2002. – 712 s.
3. Ivanov Yu. B., Us M. I. Skladovi informatsiinoho zabezpechennia marketynhovoi diialnosti promyslovoho pidpryiemstva [Elektronnyi resurs]: rezhym dostupa - https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-1_0-pages-299_305.pdf
4. Malkhotra N.K. Marketynhovые yssledovanyia: [Prakt. rukov.] / N.K. Malkhotra; [per. s anhl.]. – M.: Vyliams, 2002. – 960 s.
5. Miahkykh I.M. Problemy formuvannia stratehii rozvytku intehrovanykh struktur biznesu / I.M. Miahkykh // Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury: [Zbir. nauk. prats]. – Vyp. 10. – K.: NAU, 2011. – S.209–214.
6. Pylypenko A.A. Instytutsionalna dynamika intehratsiinoho rozvytku subiektiv hospodariuvannia / A.A. Pylypenko // Nauchnые trudы Donetskoho natsyonalnoho tekhnycheskoho unyversyteta. – Seryia: эkonomycheskaia. – 2007. – Vыp. 31–2. – S.9–15.

7. Shtefan B.M. Rol byznes-analytyky v kontekste marketynhovoi deiatelnosty predpryiatyia.Ezhemesiachnыi nauchnыi zhurnal// Evrazyiskyi Soiuz Uchenыkh (ESU)№7 chast 4, 2014.s.164.
8. Peter F. Drucker Innovation and entrepreneurship Practice and Principles. [Elektronnyi resurs]: rezhym dostupa - http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF
9. Sait: https://youscan.io/ua/blog/market-research/
10. Sait: https://osvita-plaza.in.ua/publ/353-1-0-35762

5.2. БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЇ: ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Бабенко В.О.
д.е.н., професор, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків

Аналіз використання технології блокчейн в світовій економіці краще за все здійснювати на прикладах світових лідерів у цій галузі. В якості першого прикладу візьмемо велику криптовалютну платформу для платіжних систем, орієнтовану на операціях з обміном валют без зворотних платежів – Ripple. Відповідно до проведених досліджень, дана компанія почала використовувати систему блокчейн з 2012 року. Особливість технології блокчейн дозволяє банкам та фінансовим структурам використовувати можливості Ripple для оптимізації вже діючих систем. Теоретично для реалізації проектів потрібно два учасники:

1. Банківська організація, яка зберігає кошти та передає залишки за розпорядженням клієнтів.
2. Маркет-мейкери – забезпечують необхідний рівень ліквідності для активу, що цікавить.

По суті, блокчейн Ripple є загальнодоступною базою даних (реєстром), наповненим певною інформацією, що приймається системою на базі загального консенсусу. У реєстрі містяться великі обсяги відомостей щодо пропозицій купівлі-продажу грошових одиниць або активів. Реалізація принципів консенсусу гарантує проведення платежів, конвертації та переведення грошей у розподілену структуру. Учасники мережі проводять угоди між собою за допомогою транзакцій, які мають криптографічний підпис. Операції, що проводяться, виконуються у вигляді готівки або із застосуванням внутрішньої валюти Ripple (XRP). В останньому випадку може застосовуватися вбудований реєстр, а для транзакцій з використанням інших інструментів у реєстрі відображаються лише суми у вигляді заборгованості.

З розвитком технології та розширенням проекту блокчейн, Ripple був впроваджений у багато протоколів, які забезпечують перевірку користувачів та послуг банків. При цьому учасники мережі вказують на довірених осіб та озвучують суму транзакції. Якщо користувачі мають необхідний рівень довіри

один до одного і під час операції не використовують XRP, розміри кредитних ліній змінюються. В облік беруться обмеження, встановлені щодо кожного з учасників. Якщо довірливе ставлення відсутня, система самостійно підбирає вузли, які мають необхідний рівень довіри та проводить угоду з допомогою.

Цікаво, що у Ripple не застосовується блокчейн у його класичному розумінні. В основі платформи лежать спеціальні шлюзи, які відіграють роль вузлів при транзакції. Роль таких елементів мережі виконують певні особи чи підприємства. Сам шлюз бере вклади у валюті від учасників мережі, після чого передає залишки до Реєстру платформи Ripple. Ще одне призначення такого вузла полягає у викупі залишків по реєстру, які мають місце після вилучення валютних коштів.

Ключовий продукт Ripple – глобальна мережа для транскордонних фінансових операцій RippleNet, якою користуються банки, платіжні сервіси та інші фінансові організації. RippleNet забезпечує користувачам обмін повідомленнями, кліринг та розрахунки з фінансових транзакцій у режимі реального часу (рис. 5.1).

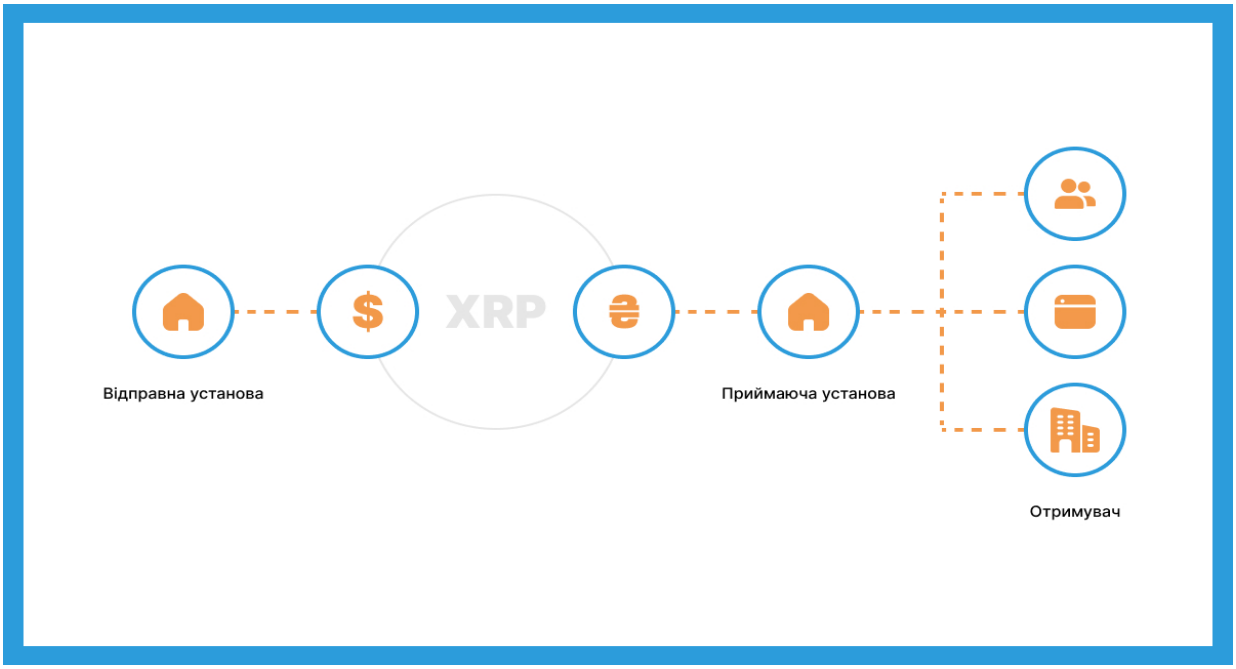


Рис. 5.1. Схема переказів через мережу Ripple

У вересні 2018 року команда Ripple оголосила про інтеграцію технології RippleNet до Національного комерційного банку, що знаходиться в Саудівській Аравії і є одним із найбільших банків на Середньому Сході.

RippleNet з'явилася в 2019 році і об'єднала три основні продукти компанії:

1. xCurrent – рішення для обробки транскордонних платежів, що вбудовується у банківську інфраструктуру. Підвищує ефективність традиційних форматів платіжних повідомлень, при цьому має аналогічні стандарти безпеки та відповідає нормативним вимогам.
2. On-Demand Liquidity (ODL) – сервіс надання ліквідності при транзакціях фіатних валют. Для міжнародних переказів банкам потрібно

зберігати різні локальні валюти. ODL дає змогу вивільнити цей капітал, конвертуючи фіат у XRP – криптовалюта використовується як «посередник» для платежу. Спочатку основна валюта банку обмінюється на XRP, а після успішної обробки транзакції в іншому банку той обмінює XRP вже на свою валюту. Раніше цей продукт називався xRapid.

3. xVia – API-інтерфейс, розроблений спеціально для зручного використання окремих компонентів всієї екосистеми RippleNet. xVia не потребує встановлення, функціонуючи як розширення браузера, і може бути вбудований у вже користующе ПЗ.

Саме ODL може підвищити попит на токен XRP з боку фінансових організацій. Згідно з даними за 2021 рік, річний обсяг платежів через ODL зріс практично у вісім разів у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року, досягнувши $15 млрд. Наразі, лідером з використання сервісу ODL є Азіатсько-Тихоокеанський регіон [1].

У жовтні 2019 року компанія Ripple здійснила ребрендинг та розділила свої продукти на два окремі проекти. Тепер назва RippleNet охоплює два існуючі продукти: xVia, xCurrent. Продукт xRapid (ODL), зав'язаний на просування криптовалюти XRP, отримав назву Ліквідність за запитом. Замість купівлі xCurrent або xVia клієнти підключатимуться до мережі RippleNet у локальному середовищі чи хмарі, а замість купівлі xRapid вони використовуватимуть ліквідність на запит. Згідно з заявленням представників компанії, це не нові продукти, а ребрендинг існуючих продуктів, який ніяк не вплине на наших клієнтів.

Ripple створювався як альтернативна платіжна система для банків, за допомогою якої фінансові компанії можуть швидко та дешево переказувати різні активи (валюти, біржові товари та інше). По суті, проект має замінити SWIFT – найпопулярнішу банківську платіжну систему, що працює з 70-х.

Екосистема Ripple функціонує з урахуванням децентралізованої мережі XRP Ledger (XRPL). Серед її переваг називають високу швидкість (середній час виробництва блоку – 3-4 секунди) та низькі комісії за перекази. Згідно з офіційним сайтом, XRP Ledger підходить для мікротранзакцій у додатках, NFT та розгортання DeFi-протоколів, а також для випуску стейблкоїнів та CBDC. Крім того, в XRPL можна токенізувати традиційні активи, такі як цінні папери або фіатні гроші.

Згідно з інформацією на офіційному сайті компанії, Ripple надає комерційні послуги сотням компаній у більш ніж 50 країнах. Серед відомих клієнтів входять австралійський National Australia Bank (NAB), канадський Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC), японський фінансовий гігант SBI Holdings і Національний банк Єгипту (NBE). Станом на жовтень 2021 року лише у RippleNet перебували понад 300 фінансових організацій. Головні причини того, чому банки не поспішають активно використовувати RippleNet:

1. Волатильність XRP – структура витрат може залежати від коливань ринку.

2. Публічний характер транзакцій із монетою – всі операції у XRP Ledger можна відстежити.

У листопаді-грудні 2017 року компанія Ripple повідомила, що American Express та Santander мають намір використовувати протокол Ripple для платежів між США та Британією, а деякі південнокорейські та японські банки – для проведення транскордонних платежів. Видання American Banker пояснює це тим, що «з точки зору банків розподілені реєстри, такі як система Ripple, мають ряд переваг перед криптовалютами, такими як біткойн», у тому числі за ціною та безпекою [2].

Ripple не обмежується розвитком рішень для транскордонних платежів. На початку 2022 року компанія анонсувала запуск криптосервісу для інституційних клієнтів під назвою Ripple Liquidity Hub, призначеного для торгівлі та зберігання біткоїну, Ethereum, XRP, Litecoin, Bitcoin Cash та Ethereum Classic. У березні 2022 року Ripple оголосила про виділення $1 млрд XRP на гранти для розробників, а також про створення фонду обсягом $250 млн для цифрових художників і розробників у сфері незамінних токенів (NFT).

Проведений аналіз виявив, що Ripple вже 10 років намагається змінити банківський сектор, пропонуючи більш швидкий та дешевий спосіб міжнародних переказів порівняно з традиційними фінансовими рішеннями. Наразі швидкість транзакцій у XRP Ledger складає 3-5 секунд, вартість транзакції з XRP – $0.0002, пропускна здатність XRP Ledger – 1,500 транзакцій за секунду [3]. Для порівняння, швидкість транзакцій у Ethereum більше 2 хвилин, Bitcoin більше години, а традиційним банківським переказам кілька днів. Ripple забезпечив низькі комісії при проведенні операцій. Таким чином, транзакції у мережі Ripple з використанням блокчейн-технологій найнижчі ($0.0002). Немало важливим фактором слід назвати оборотність. Проведену угоду можна відкоригувати за наявності помилки або скасувати, що у випадку з класичним блокчейн зробити це неможливо. Також можна додати, що блокчейн-технологія дозволила Ripple забезпечити повну анонімність операцій, надійний захист від спаму та відсутність ризику інфляції. Таким чином технологія блокчейн дала можливість Ripple залишиться перспективною та конкурентоспроможною компанією в своїй сфері діяльності: вона пропонує швидкий і зручний сервіс, який може стати набагато популярнішим у майбутньому, ніж зараз.

Наступним прикладом може слугувати Visa – це глобальна платіжна технологічна компанія, що надає споживачам, комерційним організаціям, банкам та державним установам можливість здійснювати електронні платежі. Світовий гігант фінансових послуг Visa не новачок у світі криптовалюти, оскільки вже співпрацював із регульованою торговою криптоплатформою Coinbase та гаманцем Fold. Проте нещодавно компанія ясно дала зрозуміти, що криптовалюти і блокчейн стануть ще більш важливою частиною її майбутнього.

Платіжний гігант запустив мережу Visa B2B Connect – продукт, який спочатку розроблявся разом із блокчейн-стартапом Chain. Відповідно до звіту, Visa B2B Connect обслуговуватиме підприємства, які здійснюють платежі на 30 ринках, а до кінця 2019 року очікується поширення сервісу на 90 ринках. Хоча Chain, яка створює блокчейни для підтримки фінансових систем, відіграла важливу роль у розробці Visa B2B Connect на ранніх стадіях, Visa зрештою

звернулася до Hyperledger Fabric для забезпечення складової системи з боку блокчейну за підтримки IBM.

«B2B Connect є одним з найбільш яскравих прикладів того, як блокчейн утворює платежі», – заявив журналістам генеральний директор IBM Blockchain [4].

Таким чином технологія блокчейн дала можливість корпоративним клієнтам Visa обійти повільну систему кореспондентських банківських відносин, зробивши доступними майже миттєві міжнародні платежі, використовуючи систему, частково засновану на технології розподіленого реєстру (DLT). Варто відмітити, що мережа не повністю заснована на технології розподіленого реєстру, проте вона використовувалася для деяких елементів, оскільки блокчейн дозволяє отримувати більше інформації про платежі, ніж традиційні системи.

В теперішній час B2B Connect призначений для використання тільки великими компаніями і фінансовими інститутами. У подальшому Visa планує розширити цю послугу для звичайних клієнтів. Місія B2B Connect полягає в усуненні будь-яких підрядників у міжнародних грошових перекладах, що дозволить суттєво знизити комісії. Цей проект може стати суттєвою проблемою для xRapid Ripple, що має аналогічні завдання.

На додачу до вищесказаного, компанія Visa також оголосила, що працює над системою взаємодії, яка працюватиме в різних мережах блокчейнів і з'єднуватиме різні мережі цифрової валюти Центрального банку по всьому світу. Згідно з заявою Visa, ця система називатиметься універсальним платіжним каналом та пояснили, чому вони вважають, що мережа цифрової валюти Центрального банку буде працювати безперебійно, і яку роль відіграватиме універсальний платіжний канал. Компанія Visa вважає, що для того, щоб CBDC (цифрова валюта центрального банку) були успішними, вони повинні мати два ключові компоненти: відмінний споживчий досвід і широке визнання трейдерів. Це означає можливість платити та отримувати незалежно від валюти, каналу або форм-фактора. Випливаючи з цього, виникає концепція Visa UPC. Згідно з VISA, UPC об'єднуватиме розрізнені мережі блокчейнів, встановлюючи між ними приватні платіжні канали, з'єднуючи мережі CBDC між країнами та з'єднуючи мережі CBDC з перевіреними приватними мережами стейблкоїнів. Платіжна компанія також додала, що її UPC збільшить швидкість транзакцій у цифровій валюті та зробить CBDC корисною та привабливою для споживачів та підприємств у всьому світі.

Щодо Mastercard можна сказати, що вони активно вивчає можливості блокчейн-технологій та способи застосування, тому що впевнені, що вона стане частиною майбутнього комерції, яке вони створюють спільно з банками, торговими підприємствами та іншими учасниками індустрії електронних платежів. Працюючи з блокчейном, Mastercard прагне поєднати багаторічний досвід та знання локальних ринків, а також експертизу партнерів для того, щоб і надалі пропонувати прості та зручні рішення для бізнесу та споживачів.

Mastercard, як каже представник платіжної системи, вже зробила низку практичних кроків у цьому напрямі.

«Ми інвестували у венчурний холдинг Digital Currency Group і подали заявки на понад 30 патентів, пов'язаних із технологією блокчейну. У рамках нашої міжнародної програми Start Path Global допомагаємо розвиватися стартапам, які використовують технологію блокчейн. Для розробників вже доступні два API-інтерфейси Mastercard на блокчейні: це Blockchain Core API та Smart Contracts API, що дозволяють працювати зі смарт-контрактами та розподіленим реєстром», – пояснює представник Mastercard [5].

Наступним прикладом візьмемо компанію IBM та її блокчейн-проект IBM Blockchain World Wire. IBM Blockchain World Wire – це рішення, розроблене компанією IBM, для забезпечення міжнародних платежів у режимі реального часу.

Для здійснення переказу за допомогою IBM Blockchain World Wire фінансові установи погоджуються використовувати стейблкоїн, цифрову валюту центрального банку або інший цифровий актив, який виступатиме як сполучний актив між будь-якими двома традиційними валютами, що беруть участь у переказі. Впровадження цифрових активів значно спрощує проведення міжнародних транзакцій.

Щоб почати використовувати систему, компаніям не потрібно переходити на нове програмне забезпечення, вони можуть використовувати свої існуючі платіжні системи, які будуть пов'язані з World Wire через API (опис способів взаємодії однієї комп'ютерної програми з іншими). Усі транзакції, що проводяться через систему, будуть збережені в блокчейні, що спростить майбутній аудит.

World Wire вже підтримує розрахунки з використанням Stellar Lumens та стейблкоїну в доларах США завдяки співпраці зі Stronghold – інфраструктурою для мереж, які забезпечують віртуальні платежі. З запуском World Wire, 6 міжнародних банків, включаючи Banco Bradesco, Bank Busan та Rizal Commercial Banking Corporation (RCBC), випустили свої власні стейблкоїни на платформі, тим самим забезпечивши функціонал переказу таких традиційних валют як євро, індонезійські рупії, філіппінське песо, корейський та бразильський реал. Зараз World Wire надає можливості грошових переказів у 72 країнах, і включає 47 валют і 44 підключених до системи банку. Проаналізувавши даний проект можемо сказати, що World Wire використовує блокчейн технологію та протокол Stellar, що дозволяє забезпечити надійність та високу швидкість обробки платіжних транзакцій.

Найбільший за розмірами активів банківський холдинг США – J.P. Morgan, який належить до "Великої Четвірки" найбільших банків США створив Interbank Information Network (IIN) – це міжбанківська інформаційна мережа, заснована на блокчейн-технології. IIN розроблена на основі Quorum, приватної версії блокчейн мережі Ethereum. Система дозволяє банкам-учасникам обмінюватись даними, пов'язаними із запитами про відповідність, у режимі реального часу. До INN вже приєдналося близько 400 банків у всьому світі.

При здійсненні банківської діяльності у запитах про відповідність зазвичай потрібні три складові: ім'я, дата народження та адреса. Транзакції

фільтруються за чорними списками боротьби з відмиванням грошей. Трапляється, що іноді платіж помилково позначається як «хибне спрацювання» і це вимагає додаткової перевірки. За допомогою блокчейн технології можна пов'язати всі сторони, що беруть участь у перевірці, і так у них не буде необхідності контактувати один з одним, оскільки потрібні дані вже знаходяться в блокчейн. Таким чином, вирішення проблеми займає лічені хвилини замість кількох днів. Проведений аналіз показав, що використання блокчейн-технології допомагає вирішити проблему міжбанківського обміну інформацією, мінімізації перешкод у процесі транскордонних платежів та прискорення отримання платежів бенефіціарами.

Американська компанія Circle стала однією з блокчейн-компаній, що потрапили до списку найбільш інноваційних фінтех компаній 2019 року за версією Forbes. Circle розробляє технологію P2P платежів. Один з основних продуктів компанії – платформа Circle Pay, яка дозволяє користувачам зберігати, відправляти та отримувати традиційні кошти. Наразі Circle Pay працює у 29 країнах.

Поряд із Circle компанія Veem стала однією з найуспішніших фінтех компаній 2019 року. Veem використовує блокчейн-технологію для здійснення платежів. Veem – це P2P платіжна платформа, створена для малого бізнесу. Метою компанії є спрощення транскордонних електронних переказів та платежів постачальникам та підрядникам. Перекази здійснюються трьома способами: за допомогою так званого казначейського розрахунку (переміщення грошей між банківськими рахунками, які знаходяться під контролем Veem), системи Swift та блокчейн. Компанії зазвичай використовують Veem, щоб уникнути складних процесів, що виникають при зверненні до банку. Клієнти можуть швидко здійснювати платежі через сайт Veem, а система вирішує самостійно, який метод передачі використовувати – клієнт ніколи не дізнається, чи він використовує блокчейн або інший метод. На даний момент рішення Veem дозволяє надсилати кошти до 98 країн. Платформою вже користується понад 100 000 підприємців.

Німецька компанія Connext надає користувачам інфраструктурний рівень поверх блокчейну Ethereum і допомагає забезпечити процеси, пов'язані з миттєвими транзакціями P2P. Connext був розроблений, щоб допомогти абстрагуватися від складнощів і витрат, які можуть виникати при різних сценаріях, які використовують P2P переклади в блокчейн. Таким чином за допомогою технології блокчейн Connext допомагає різним платформам забезпечувати миттєві перекази з гаманця на гаманець, забезпечити P2P мікроплатежі, підтримувати маркетплейси та створювати ігри в мережі Ethereum.

Connext розроблений із застосуванням state channels – каналів, які дозволяють блокчейн користувачам групувати звичайні Ethereum транзакції без необхідності довіри посередникам. State channels не вимагають використання жодних сторонніх сервісів або додавання функціоналу до мережі, вони просто дозволяють існуючим транзакціям в Ethereum відбуватися швидше і з меншими витратами, поміщаючи більше транзакцій у кожен блок. Використовуючи state

channels, Connext масштабує Ethereum і дає користувачам можливість збирати транзакції в один мережевий переклад. Connext дає користувачам доступ до нодів, де вони можуть створювати канали та надсилати транзакції в інші канали мережі. Серед проектів, які вже використовують технологію Connext Network, знаходяться Mosendo, Provide, Ujomusic та Metamask.

Іншим прикладом можна виділити італійський блокчейн-проект SAP, який використовує блокчейн для міжнародних банківських транзакцій. SAP разом з Ripple, канадським банком ATB Financial та німецьким ReiseBank провели міжнародний банківський переказ за допомогою блокчейн, який зайняв лише близько 20 секунд – на відміну від кількох днів при проведенні переказу з використанням звичайних технологій.

Окрім світових компаній також ініціативу з використанням блокчейн-технологій прийняла певна низка держав.

Так Сальвадор став першою країною у світі, яка визнала біткоїн як платіжний засіб нарівні з доларом США, відповідний закон ухвалив місцевий парламент. Він зобов'язує всіх продавців у країні приймати біткоїн для оплати товарів та послуг, а також дозволяє сплачувати податки цією криптовалютою.

Сальвадор не вперше проводить валютну реформу. Ще на початку 2000-х років країна відмовилася від національної валюти (колона) на користь американського долара. Вона, як і раніше, вирішувала наслідки громадянської війни, яка завдала серйозного удару по економіці. Були потрібні заходи щодо стримування інфляції та залучення іноземних інвесторів. Долар мав стабілізувати ситуацію, але плюси від реформи виявилися короткостроковими: згідно з Trading Economics, інфляція продовжувала зростати, а обсяг прямих іноземних інвестицій тримався на колишньому рівні. До того ж, населення залишилося вкрай незадоволеним через повсюдне округлення цін у велику сторону під час конвертації колонів та нижчого зростання зарплат порівняно зі зростанням цін.

Протягом багатьох років у країні була відсутня макроекономічна стабільність, а в пандемію ситуація лише посилилася. У країні стався сплеск інфляції, впав ВВП душу населення, знизилися темпи економічного зростання. Долари не стали панацеєю для Сальвадора.

Також потрібно вирішити проблему з транскордонними перекладами. Ще наприкінці XX століття багато сальвадорців втекли за кордон (насамперед у США). Тепер багато фінансових операцій припадають на міжнародні платіжні системи: приблизно 70% сальвадорців одержують гроші від родичів з-за кордону. У 2020 році перекази з-за кордону від півтора мільйона сальвадорців, які працюють в основному в США, склали 5,9 млрд доларів або 23% ВВП Сальвадора - найвищий показник у світі. Банки стягують за подібні перекази комісію, можуть займати кілька днів, і іноді жителям країни доводиться приходити за грошима особисто.

За оцінкою сальвадорського політика, президента Сальвадору, Наїб Армандо Букеле Ортес, співгромадяни економитимуть завдяки нововведенню до 400 млн. доларів на рік.

Втім, більшість жителів країни не схвалює рішення про введення біткоїну як національну валюту. Дані опитувань показують, що близько 70% населення Сальвадора не розуміє, як працює ця криптовалюта і їй не довіряє, в тому числі через курс, що різко змінюється [6].

Світовий банк, МВФ та світові фінансові аналітики також сумніваються у правильності рішення Сальвадора. Експерти не виключають, що легалізація біткоїну пригальмує надання Сальвадору запланованої позики МВФ у розмірі мільярда доларів. Агентство Moody's знизило кредитний рейтинг Сальвадора, що може вплинути на вартість його боргових зобов'язань, номінованих у доларах.

Зокрема, фінансові експерти побоюються, що використання біткоїну може допомагати відмиванню грошей. Вони також говорять про пов'язані з ним високі макроекономічні ризики та юридичну невизначеність.

Авторитетна в бізнес-середовищі лондонська газета Financial Times присвятила останнім подіям у Сальвадорі свій аналітичний коментар – теж вкрай скептичний. Видання вказує, що відколи Сальвадор 20 років тому перейшов на долар, у країні спостерігаються низька інфляція та стабільне зростання, перерване лише пандемією COVID-19.

Таким чином вже у січні 2022 року Міжнародний валютний фонд закликав Сальвадор позбавити біткоїн статусу законного платіжного засобу через великі ризики для фінансової стабільності, захисту споживачів та фінансових зобов'язань. Окремі виконавчі директори також висловили стурбованість ризиками, до яких може призвести випуск Сальвадором облігацій, забезпечених біткоїном.

Також Центральноафриканська Республіка (ЦАР) узаконила біткоїн як платіжний засіб нарівні з центральноафриканським франком у квітні 2022 року. Таким чином, ЦАР стала першою країною в Африці і лише другою у світі після Сальвадору, яка це зробила.

ЦАР являє собою внутрішньоконтинентальну державу, багату на ресурси золота і урану, але залишається однією з найбідніших країн. Держава пошматована громадянською війною, що триває з 2012 року, і лише 11% із 4,8-мільйонного населення мають доступ до інтернету.

Офіційна мета прийняття біткоїну та інших криптовалют пов'язана із бажанням влади ЦАР зміцнити економіку країни та відновити те, що було зруйновано у громадянських війнах з 2007 року. Також влада сподівається таким чином залучити міжнародних інвесторів та надати громадянам країни доступ до більш швидких, дешевих та ефективних грошових переказів. Криптовалюти також можуть допомогти місцевим підприємцям, які купують товари за кордоном.

Обід Намсіо, голова адміністрації президента країни, назвав прийняття біткоїну «рішучим кроком до відкриття нових можливостей для країни», який «виводить ЦАР у лідери серед найсміливіших і далекоглядніших держав».

Декілька опозиційних депутатів вважають, що реалізація закону сприятиме відмиванню грошей, ухиляння від сплати податків та шахрайству, а також може відлякати міжнародні фінансові організації. Наприклад, вони

наводять Сальвадор, який так і не отримав кредит від Міжнародного валютного фонду (МВФ), який виступає рішуче проти прийняття біткоїну у країні. МВФ не підтримав і прийняття біткоїну до ЦАР: організація вважає, що використання першої криптовалюти як офіційний платіжний засіб обернеться проблемами для економіки країни.

Зовсім нещодавно, у липні 2022 року, Президент Центральноафриканської Республіки (ЦАР) Фостен-Арканж Туадера оголосив про запуск національної валюти під назвою санго. Поки влада не повідомляє подробиць про те, як саме працюватиме національна криптовалюта і коли їй можна буде розплачуватися. На сайті проекту йдеться про те, що національна криптовалюта «здійснить токенізацію природних ресурсів республіки, що має залучити міжнародних інвесторів».

Україна увійшла в ТОП 14 країн, що займають лідируючі позиції з впровадження технології блокчейн. В 2019 році у Верховній Раді України підписано меморандум, покликаний дати «зелене світло» блокчейн-технологіям у країні. Документ укладено між Комітетом Верховної Ради з питань цифрової трансформації, Міністерством цифрової трансформації, міжфракційним депутатським об'єднанням Blockchain4Ukraine, Офісом ефективного регулювання (BRDO) та іншими учасниками ринку. Підписання меморандуму стало першим кроком, який дозволив Україні вийти на новий рівень у питаннях регулювання технології блокчейн, а також діяти в рамках рекомендацій для учасників криптовалютного ринку, прийнятих раніше Групою розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF).

8 вересня 2021 року Верховна рада України ухвалила закон, що легалізує ринок криптовалют у країні. Ініціативу підтримали 276 депутатів, проти висловилися шість парламентаріїв, 71 особа утрималася. 16 березня 2022 року президент України Володимир Зеленський підписав закон «Про віртуальні активи» [7].

Після набуття чинності закон застосовуватиметься до правовідносин, що виникають у зв'язку із обігом віртуальних активів в Україні. Він визначатиме права та обов'язки учасників ринку віртуальних активів, принципи державної політики у сфері обігу віртуальних активів. Документ передбачає вирішення наступних проблем, пов'язаних із функціонуванням криптовалюти:

1) упорядкування нормативно-правового регулювання на ринку віртуальних активів, учасників;

2) визначення правового статусу віртуальних активів як об'єктів цивільних прав;

3) упорядкування цивільно-правових відносин між фізичними та юридичними особами, що виникають у процесі використання віртуальних активів;

4) визначення правового статусу учасників ринку та користувачів у сфері віртуальних активів;

5) встановлення основних засад та засад державної політики у сфері віртуальних активів;

6) державне регулювання та контроль на ринку віртуальних активів.

Автори законопроекту вважають, що його реалізація сприятиме забезпеченню відкритості та прозорості умов угод, що укладаються на ринку віртуальних активів, та запобіганню зловживанням на цьому ринку. Крім того, закон сприятиме розвитку інфраструктури ринку віртуальних активів, забезпеченню його відкритості та ефективності. За словами міністра цифрової політики Михайла Федорова, ринок віртуальних активів є додатковою точкою для зростання цифрової економіки в Україні.

14 листопада міжфракційне об'єднання депутатів Blockchain4Ukraine та громадський союз «Віртуальні активи України» («ВАУ») підписали дорожню карту щодо впровадження технологій блокчейн та Web3 у країні.

Основна мета проекту – впровадження інноваційних рішень щодо різноманітних галузей економіки.

Дорожня карта передбачає: інтеграцію України до Європейського блокчейн-партнерства, створення регуляторної пісочниці для запуску блокчейн- та Web3-проектів на національному рівні, запуск блокчейн-реєстру власності для впровадження механізму токенізації нерухомості та землі в Україні, забезпечення кібербезпеки для захисту державних даних за умов війни, підготовку блокчейн-плану післявоєнного відновлення України.

За словами координатора Blockchain4Ukraine, голови наглядової ради «ВАУ» Олексія Жмеренецького, проект ставить перед собою амбітні завдання, які не мають аналогів у світі.

Слід відмітити, що у червні Україна отримала статус спостерігача у рамках Європейського блокчейн-партнерства. Представником країни став заступник голови Мінцифри з питань розвитку IT Олександр Борняков.

У вересні об'єднання Blockchain4Ukraine увійшло до урядової консультативної ради міжнародної асоціації International Association for Trusted Blockchain Applications.

Блокчейн – найбільш перспективний засіб зі створення прозорої та безпечної системи державного управління. Проведений аналіз показав, що для України ця технологія вже поступово стає наймогутнішою зброєю, за допомогою якої можна позбутися проблем, пов'язаних із бюрократією та корупцією. Ефективність технології перевірено практично країнами з провідними світовими економіками. Тому Україна вже приймає їхній досвід та почала впроваджувати блокчейн, як мінімум, у тих сферах, де корупція є найбільш розвиненою та процвітаючою. Це допоможе у майбутньому заощадити чималу частину державних коштів та створити сприятливі умови для розвитку економіки.

Проведений аналіз тенденцій розвитку ринку блокчейну показав наступні результати.

У звіті аналітичної індійської консалтингової компанії Fortune Business Insights прогнозується, що світовий ринок блокчейнів зросте з 7,18 млрд. доларів США у 2022 році до 163,83 млрд. доларів США до 2029 року, при середньорічному темпі зростання 56,3% у прогнозований період (рис. 5.2) [8]. Аналогічне дослідження було проведено в компанії MarketsandMarkets, що займається аналітикою та дослідженнями в різних галузях промисловості,

прогнозується, що розмір ринку блокчейну зросте з 4,9 млрд. доларів США у 2021 році до 67,4 млрд. доларів США до 2026 року за середньорічного темпу зростання 68,4% (рис. 5.2) [9].

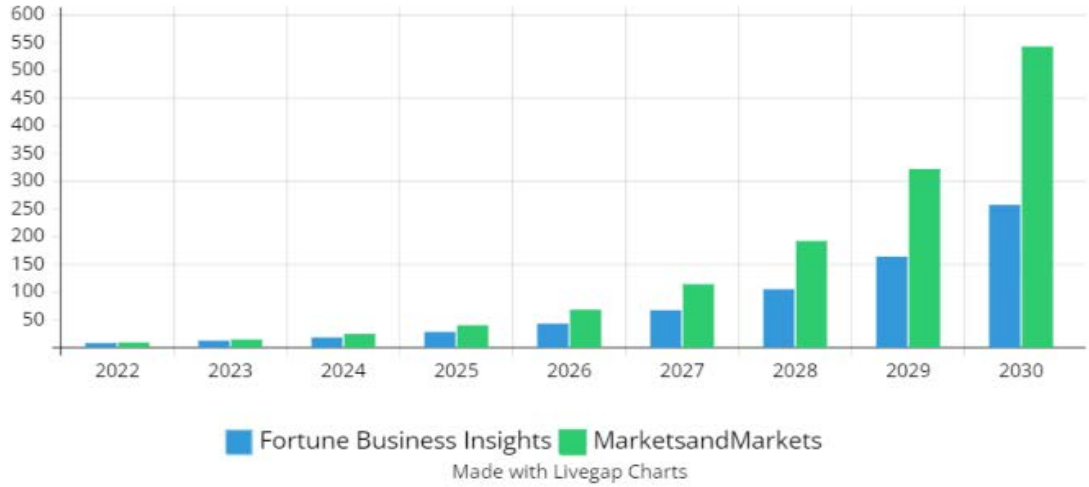


Рис.5.2. Динаміка зростання ринку блокчейна, млрд. долл. США (варіант 1)

В свою чергу компанія Grand View Research повідомила, що до 2030 року обсяг світового ринку блокчейн-технологій очікувано досягне 1 431,54 млрд доларів США, а середньорічний темп зростання складе 85,9% в період з 2022 по 2030 рік (рис. 5.3) [10].

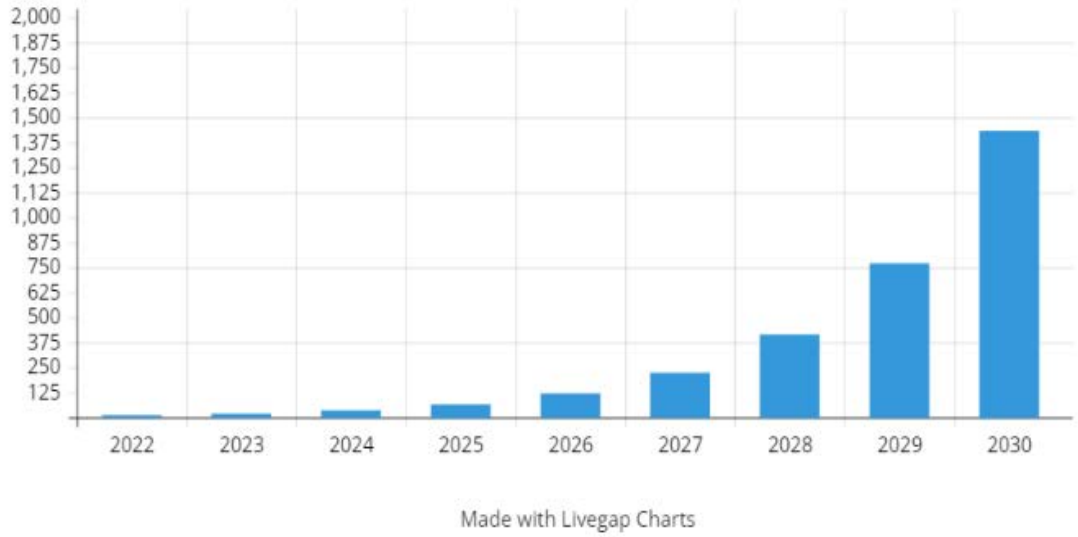


Рис. 5.3. Динаміка зростання ринку блокчейна, млрд. долл. США (варіант 2)

Паралельно зростають інвестиції в цей ринок з боку технологічних гігантів. Присутність на американському ринку таких гігантів, як Microsoft, IBM, AWS або Oracle, значною мірою впливає на зростання сфери в найближче десятиліття.

Але як відмітила британська аналітична компанія Gartner, що провела опитування майже 300 провідних спеціалістів з інформаційних технологій: стало відомо, що лише 1% організацій, у яких працюють такі співробітники, використовують у своїх розробках блокчейн-технологію.

Крім цього, за результатами опитування стало відомо, що 8% компаній експериментували з блокчейном і мають намір запровадити технологію у найближчому майбутньому, 77% взагалі не зацікавлені у застосуванні розподіленого реєстру.

Як стверджує віце-президент Gartner Девід Фарлонгер, опитування підтверджує те, що насправді уявлення про широке використання блокчейну дуже розкручене.

За даними опитування, 13% IT-компаній вважає, що саме повна реорганізація відділу інформаційних технологій є єдиним способом розпочати застосування технології блокчейн, 14% переймаються тим, що переформування відділу змінить корпоративну культуру, 23% вважають, що для використання технології потрібна безліч нових навичок, 18% зауважили, що потенційні співробітники практично не знають, як працює блокчейн.

Також проведені дослідження показали, що у 2021 році обсяг венчурних інвестицій у крипто- та блокчейн-стартапи перевищив $33 млрд, згідно з даними Galaxy Digital Research. Це більше, ніж сумарний показник за попередні роки [11].

На графіку нижче видно (рис. 5.4), що лише за останні три місяці 2021 року нові і вже відносно зрілі проекти залучили $10,5 млрд.

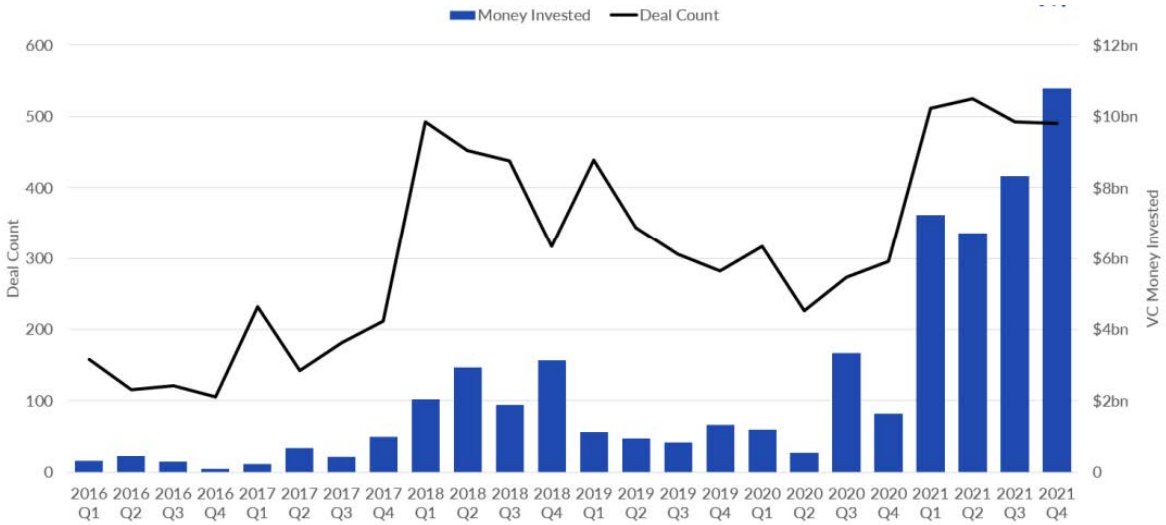


Рис. 5.4. Поквартальна динаміка обсягу венчурних інвестицій та кількості угод (Galaxy Digital Research, Pitchbook) [12]

Частка крипто- та блокчейн-секторів у глобальному обсязі венчурних інвестицій минулого року становила 4,7%, таким чином 2021 рік виявився рекордним і за кількістю угод – 2018. Це майже вдвічі більше, ніж у 2020 році і на 18% – ніж у 2019 (1698).

Більше за інших залучила компанія Circle – компанія випускає USDC, стейблкоїн, прив'язаний до долара США. Стартап отримав від інвесторів $440

млн, а також заявив про плани вийти на біржу через злиття зі SPAC-компанією Concord Acquisition Corp.

На другому місці опинився виробник апаратних криптовалютних гаманців Ledger, який залучив $380 млн. інвестицій. Залучені кошти спрямують на розширення лінійки продуктів, інтеграцію до програми Ledger Live транзакційних сервісів, націлених на децентралізовані фінанси та розвиток власної операційної системи. Також Ledger планує подальшу міжнародну експансію. Стартап наголошує на адаптації послуг для неангломовних країн.

Венчурні інвестиції – своєрідне паливо для розвитку проектів та ринку загалом. Враховуючи тенденції останніх місяців, потужними драйверами зростання блокчейн-індустрії вже найближчим часом стануть DeFi, Web3, смарт-контракти та інші напрямки.

У 2022 році найбільше венчурного капіталу залучили блокчейн-стартапи, які спеціалізуються на децентралізованих фінансах (DeFi). Таким чином, Messari зазначають, що 40% усіх інвестицій венчурних фондів вкладено в інфраструктуру DeFi. Найбільш проінвестованими є такі проекти: dYdX, Maker, Acala [13].

Інвестиції в Web3 з боку венчурних фондів протягом найближчого десятиліття становитимуть понад 20% від їхнього загального обсягу вкладень. На даний момент, за даними Messari, найбільшою популярністю серед венчурних інвесторів користуються наступні проекти Web3: Radicle, Mina, Filecoin, Mobilecoin, Handshake, Internet Computer, aelf [14].

Згідно з дослідженням Messari, проведеним на основі даних 82 венчурних фондів, 37% інвестицій припадає на платформи смарт-контрактів. Найбільш профінансованим активом є Polkadot, у який вклали кошти 29 інвестиційних компаній [10].

Однією з головних причин, чому венчурні капіталісти будуть продовжувати проявляти інтерес до блокчейн-проектам в найближчі 10 років – це ліквідність. У той час як традиційні фонди отримують прибуток лише через 5-10 років, цифрові монети надають ліквідність з першого дня, залучаючи все більше уваги до блокчейн-галузі.

Розглянемо загальну характеристику міжнародної компанії «SWIFT». SWIFT – це міжнародна система, завдяки якій банки можуть швидко здійснювати електронні платежі. При цьому SWIFT сама по собі не є платіжною системою. Якщо представляти спрощено, то SWIFT – посередник між фінансовими організаціями, за допомогою якої виконуються різні платіжні операції. Її послугами користуються близько 11 тис. банків і фінансових установ у понад 200 країнах.

До появи SWIFT Telex був єдиним доступним засобом для підтвердження повідомлень для міжнародних грошових переказів. Телеграфна система була затруднена через низьку швидкість, міркування безпеки та вільний формат повідомлень. Іншими словами, у Telex не було єдиної системи кодів, подібної до SWIFT, для позначення банків та опису транзакцій. Відправники мали описувати кожну транзакцію в пропозиціях, які потім інтерпретувалися і

виконували одержувачем. Це призвело до багатьох людських помилок, а також до повільного часу обробки.

Щоб обійти ці проблеми, у 1973 році було створено систему SWIFT. Шість великих міжнародних банків створили кооперативне товариство для управління глобальною мережею, яка б забезпечувала безпечну та своєчасну передачу фінансових повідомлень. Співзасновниками виступили 239 банків з 19 країн за ініціативи Карла Реутерскіольда, засновника Бельгійського товариства міжбанківських фінансових телекомунікацій. До 1977 року вона розширилась до 518 установ у 22 країнах. У 2022 році налічувалося понад 11 000 інституційних членів з більш ніж 200 країн та територій [6].

SWIFT – корпоративне суспільство, створене за національним законодавством Бельгії. Головний офіс та управління постійно розташовуються у Брюсселі. За день у системі відбувається понад 15 млн операцій на десятки мільярдів доларів. Сторони можуть взаємодіяти між собою через відправлення грошових переказів, конфіденційної інформації та цінних паперів та облігації.

Щорічно учасниками системи здійснюється понад 4 млрд платіжних та інших доручень. Незважаючи на те, що з часу створення SWIFT було запущено велику кількість аналогів, поки їй рівних у надійності та швидкості обслуговування немає. Поступово кількість учасників системи зростає, що робить її однією з найбільших фінансових спільнот у світі.

Оригінальний задум створення SWIFT полягав у тому, щоб створити для банків спосіб швидше та безпечніше спілкуватися між собою щодо обробки міжнародних платежів. Фактично SWIFT – це месенджер між банками, система передає повідомлення, котрі містять інструкції щодо платежу, від банку-емітента (платника) до банку-ремітента (бенефіціара/одержувача). Банки в мережі переміщують кошти з одного рахунку на інший на основі базової мережі рахунків Nostro та Vostro [7].

Система розрахована переважно на переклади та обмін інформацією між банківськими та фінансовими структурами. За аналогією з міжнародною системою переказів Western Union, відправник може не мати чинного банківського рахунку. Достатньо внести кошти на касі банку або здійснити переказ із банківської картки. Учасниками транзакції можуть бути фізичні особи, індивідуальні підприємці та юридичні особи.

SWIFT поступається своїм аналогам у швидкості обробки транзакцій. Якщо у того ж Western Union тривалість здійснення перекладу становить 10-15-20 хвилин, то у SWIFT ця сама операція може тривати до кількох днів. Найшвидші операції відбуваються у системі протягом 24 годин. Але за рівнем надійності із системою поки що не можуть конкурувати аналоги. Важлива інформація із численними рівнями захисту передається банками з усього світу саме через систему SWIFT.

Законодавча влада SWIFT належить Генеральній Асамблеї, загальним зборам представників усіх банків, що придбали акції. Асамблея засідає один раз на рік в другу середу червня. Вона обговорює і затверджує бюджет, розглядає спірні питання Ради директорів. Вирішення приймаються більшістю голосів з обліком акцій, розподілених серед членів Співтовариства за принципом: одна

акція – один голос. Рішення набувають чинності за умови представлення не менше 50% голосів у капіталі Співтовариства.

Рада директорів має широкі права і повноваження в межах статуту і затвердженого бюджету, представляє інтереси Співтовариства і приймає рішення з питань, що входять у її компетенцію. Апарат Ради директорів включає відділи: адміністративний, фінансовий, відділ експлуатації засобів обчислювальної техніки і зв'язку, відділ обслуговування та інші. Кожний із відділів очолює директор. Відношення з клієнтами (банками) підтримуються, головним чином, через відділ обслуговування, директор якого очолює групу регіональних менеджерів, що, у свою чергу, відповідають за стан справ у своєму регіоні, включаючи:

– перевірку готовності країни (країн) до введення її банків до складу SWIFT і контроль за виконанням банками графіка робіт із реалізації етапів підключення до системи;

– координацію діяльності SWIFT у регіоні, включаючи і оперативне вирішення питань при аварійних ситуаціях у системі;

– маркетинг програмно-технічних засобів в системі і т.п.

Практичну допомогу регіональним менеджерам робить група підтримки (інструктивні, учбово-методичні і маркетингові матеріали, здійснюють інструктаж та підготовку фахівців). Крім того, для координації діяльності в рамках SWIFT у кожній країні є Національна група користувачів (National User Group) з представників банків - членів SWIFT.

Джерелами фінансування є: вступні внески, позики, платежі за послуги, надані банкам - членам Співтовариства. Наприклад, у 1981 р. за передачу звичайного повідомлення користувач платив 18 бельгійських франків, а за термінове – 36 бельгійських франків. У 1990 р. вартість одного стандартного повідомлення об'ємом біля 400 символів складала 17 бельгійських франків. Розмір плати змінюється в залежності від об'єму, тривалості, типу і терміновості повідомлення. Вартість повідомлень постійно знижується. Сьогодні вартість передачі одного складає біля 13 бельгійських франків.

Половина всіх оплат, розрахована за оборотами попереднього року, виплачується банками в якості авансу на початку кожного року. SWIFT не ставить своєю метою одержання прибутку (за Статутом Співтовариство є некомерційною організацією). І якщо за підсумками року утвориться кредитовий залишок, то він не розподіляється між країнами - членами SWIFT, а йде на збільшення резервного капіталу, фінансування діяльності Спільноти або, за рішенням Генеральної Асамблеї, на добродійні цілі. За рахунок прибутку банкам також даються значні знижки при оплаті за трафік у першому кварталі після закінчення фінансового року.

Процедура вступу в SWIFT, на протязі багатьох років функціонування цього кооперативного Співтовариства, формалізована і регламентована. Членом SWIFT може стати будь-який державний, комерційний або кооперативний банк, якщо він має ліцензію на право відкриття прямих рахунків у закордонних банках, залучений у міжнародний обмін фінансовою інформацією і приймає «правила гри» SWIFT. Рішення про прийом нових членів до складу

Співтовариства приймається більшістю голосів Ради директорів. Перед цим банк повинен отримати схвалення від Національної групи користувачів SWIFT Для України це означає, що банк повинен вступити в групу користувачів SWIFT України, причому голосування приймається абсолютною більшістю голосів. Якщо Рада відхиляє прохання заявника, то питання про членство виноситься на розгляд Генеральної Асамблеї.

Крім повних членів SWIFT, деякі фінансові організації можуть одержати статус «неповного» члена (sub-member) і «учасника». Неповні члени SWIFT як мінімум на 90% належать членам або ж є їх філіями. Серед учасників SWIFT сьогодні можна зустріти брокерські і дилерські контори, клірингові і страхові компанії, біржі, що оперують цінними паперами. SWIFT забезпечує їм прямі зв'язки з кореспондентами і контрагентами в усьому світі. Однак неповні члени й учасники не мають частки в капіталі Співтовариства.

Нагляд за SWIFT здійснюється у рамках міжнародних угод, укладених центральними банками десяти промислово-розвинених країн (G10). Згідно з цими угодами функцію спостереження за діяльністю системи покладено на Національний банк Бельгії. При цьому основна увага приділяється безпеці та надійності функціонування інфраструктури SWIFT. Головна мета здійснення нагляду – підтвердження факту того, що організаційна структура системи, принципи її функціонування, процедури управління ризиками та контролю за ними, що використовуються їй, забезпечують стабільну роботу всієї інфраструктури фінансових телекомунікацій.

У 2012 році був створений Форум контролю над SWIFT, в якому до центральних банків країн G-10 долучаються інші центральні банки з основних економік світу: Резервний банк Австралії, Народний банк Китаю, Гонконгський валютний орган, Резервний банк Індії, Банк Кореї, Банк Росії, Монетарне агентство Саудівської Аравії, валютне управління Сінгапуру, Південно Африканський резервний банк та Центральний банк Турецької Республіки [12].

У рамках спостереження за SWIFT Національний Банк Бельгії не рідше за два рази на рік проводить наради з керівництвом системи. На цих зустрічах розглядаються питання, що виникають у ході здійснення нагляду, надаються рекомендації та робляться пропозиції щодо вдосконалення роботи. Представники SWIFT доповідають про вжиті заходи та подальші плани щодо реалізації приписів наглядового органу. Необхідно зазначити, що проведення процедур нагляду не знімає зі SWIFT відповідальність за забезпечення безпечного та надійного функціонування системи, її продуктів та послуг.

Спочатку засновники SWIFT спроектували мережу для полегшення обміну інформацією лише про казначейські та кореспондентські транзакції. Надійність дизайну формату повідомлень дозволила забезпечити величезну масштабованість, завдяки якій SWIFT поступово розширювалась для надання послуг: банкам, брокерським інститутам та торговим будинкам, дилерам з цінних паперів, компаніям з управління активами, розрахунковим центрам, депозитаріям, корпоративним бізнес-центрам, учасникам казначейського ринку та постачальникам послуг, фізичним чи юридичним особам, які здійснюють міжнародні перекази чи грошові перекази, валютним та грошовим брокерам.

Система SWIFT пропонує безліч послуг, які допомагають підприємствам та приватним особам виконувати безперебійні та точні бізнес-транзакції. Основні послуги наведені на рис. 5.5.

Рис. 5.5. Основні послуги компанії «SWIFT»

1. Додатки

Підключення до SWIFT забезпечує доступ до різноманітних додатків, які включають узгодження інструкцій в режимі реального часу для казначейських та валютних операцій, інфраструктуру банківського ринку для обробки платіжних інструкцій між банками та інфраструктуру ринку цінних паперів для обробки клірингових та розрахункових інструкцій для здійснення платежів, операцій з цінними паперами, валютою та похідними фінансовими інструментами.

2. Бізнес-аналітика

Нещодавно SWIFT запровадив інформаційні панелі та утиліти для звітності, які дозволяють клієнтам отримувати динамічну картину моніторингу повідомлень, активності, торговельних потоків та звітності в режимі реального часу. Звіти дозволяють здійснювати фільтрацію за регіонами, країнами, типами повідомлень та іншими параметрами.

3. Послуги з дотримання вимог

SWIFT надає послуги з протидії фінансовим злочинам, пропонує звітність та утиліти для «Знай свого клієнта» (KYC), санкцій та боротьби з відмиванням грошей (AML).

4. Обмін повідомленнями, підключення та програмні рішення

Суть діяльності SWIFT полягає у забезпеченні безпечної, надійної та масштабованої мережі для безперешкодного переміщення повідомлень. За допомогою різних вузлів обміну повідомленнями, програмного забезпечення та мережевих з'єднань SWIFT пропонує безліч продуктів і послуг, які дозволяють своїм кінцевим клієнтам надсилати і отримувати транзакційні повідомлення.

Однак слід зауважити, що більшість клієнтів SWIFT обробляють величезні обсяги транзакцій, для яких ручне введення інструкцій недоцільне. Потреба автоматизації створення, обробки та передачі повідомлень SWIFT зростає. Однак це пов'язано з великими витратами та збільшенням операційних накладних витрат.

Хоча SWIFT досягла успіху у наданні програмного забезпечення для автоматизації, це також пов'язано з певними витратами. SWIFT, можливо, знадобиться задіяти ці проблемні області більшої частини своєї клієнтської бази. Автоматизовані рішення в цій галузі можуть принести SWIFT нове джерело доходу та підтримувати клієнтів у довгостроковій перспективі.

Незважаючи на те, що існують інші послуги обміну повідомленнями, такі як Fedwire, Ripple та система міжбанківських платежів клірингової палати (CHIPS), SWIFT продовжує зберігати своє домінуюче становище на ринку. Його успіх можна пояснити тим, що він постійно додає нові коди повідомлень для передачі різних фінансових трансакцій, а також безпекою своєї платформи.

Система SWIFT іноді характеризується як «фінансова атомна зброя». Якщо країну відімкнути від SWIFT, її міжбанківські платіжні операції значно ускладнюються, підривається її здатність торгувати товарами та переміщувати валюти, розрахунок стає можливий тільки готівкою. Банківські установи можуть переводити кошти без допомоги SWIFT, але для обробки платежів використовуються більш повільні застарілі системи (часто частково засновані на ручному розрахунку). Це робить міжнародні платежі більш складними, повільними, дорогими та ненадійними.

SWIFT став важливою частиною глобальної фінансової інфраструктури. У 2021 році понад 11 000 глобальних установ-членів SWIFT відправляли в середньому 42 мільйони повідомлень на день через мережу, що на 11,4% більше, ніж у 2020 році [9].

Хоча SWIFT спочатку створювався для простих платіжних інструкцій, тепер він відправляє повідомлення для різних дій, включаючи операції з цінними паперами, казначейські операції, торгові операції та системні транзакції. В останньому звіті SWIFT за січень 2022 року дані показали, що 44,5% трафіку SWIFT, як і раніше, припадає на платіжні повідомлення, тоді як 50,6% припадає на транзакції з цінними паперами, а трафік, що залишився, спрямовується на казначейські, торгові та системні транзакції [5].

SWIFT зберегла своє домінуюче становище у глобальній обробці транзакційних повідомлень. Нещодавно вона перейшла до інших областей, таких як надання утиліт звітності та даних для бізнес-аналітики, що свідчить про її готовність залишатися інноваційним. У короткостроковій та середньостроковій перспективі SWIFT продовжить домінувати на ринку.

Виконаємо аналіз основних показників діяльності компанії «SWIFT». Наступним етапом нашої роботи стане проведення аналізу основних показників діяльності компанії «SWIFT» (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Обсяги наданих послуг компанією «SWIFT» по роках, од.

№	Види послуг	2018	2019	2020	2021
1	Додатки	11 053	17 576	27 975	31 439
2	Бізнес-аналітика	213	266	324	316
3	Послуги з дотримання вимог	196	184	211	224
4	Обмін повідомленнями, підключення та програмні рішення	5 738	6 137	10 363	11 344
5	Всього	17 200	24 163	38 873	43 323

На основі даних табл. 5.2, перш за все можемо проаналізувати структуру наданих послуг по роках (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Структура наданих послуг компанією «SWIFT» по роках, %

№	Види послуг	2018	2019	2020	2021
1	Додатки	64,26	72,74	72	72,57
2	Бізнес-аналітика	1,24	1,1	0,83	0,73
3	Послуги з дотримання вимог	1,14	0,76	0,54	0,52
4	Обмін повідомленнями, підключення та програмні рішення	33,36	25,4	26,63	26,18
5	Всього	100	100	100	100

Для більшої наочності представимо дані табл. 5.3 у вигляді діаграм по роках (рис. 5.6, 5.7, 5.8, 5.9).

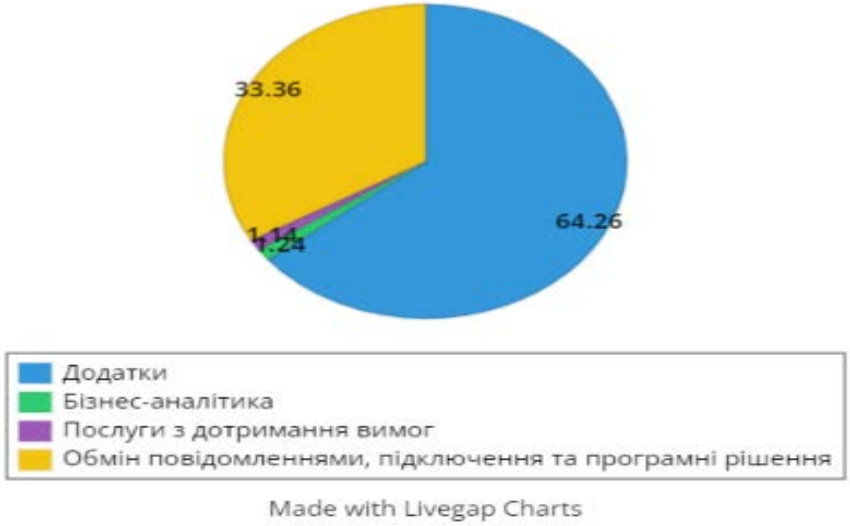


Рис. 5.6. Структура наданих послуг компанією «SWIFT» за 2018 рік

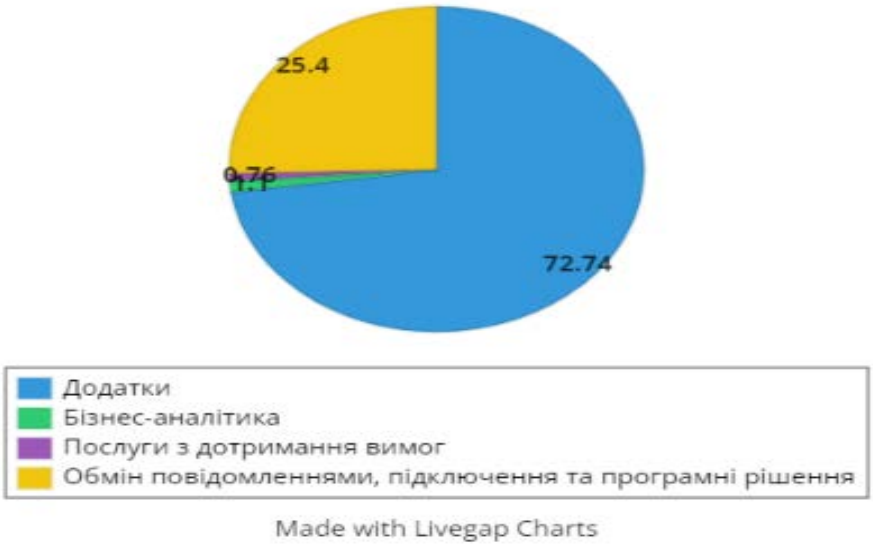


Рис. 5.7. Структура наданих послуг компанією «SWIFT» за 2019 рік

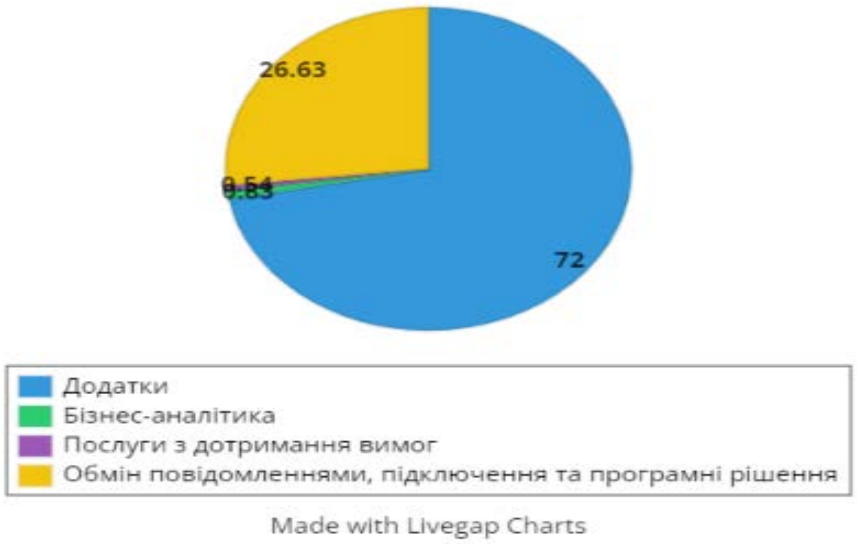


Рис. 5.8. Структура наданих послуг компанією «SWIFT» за 2020 рік

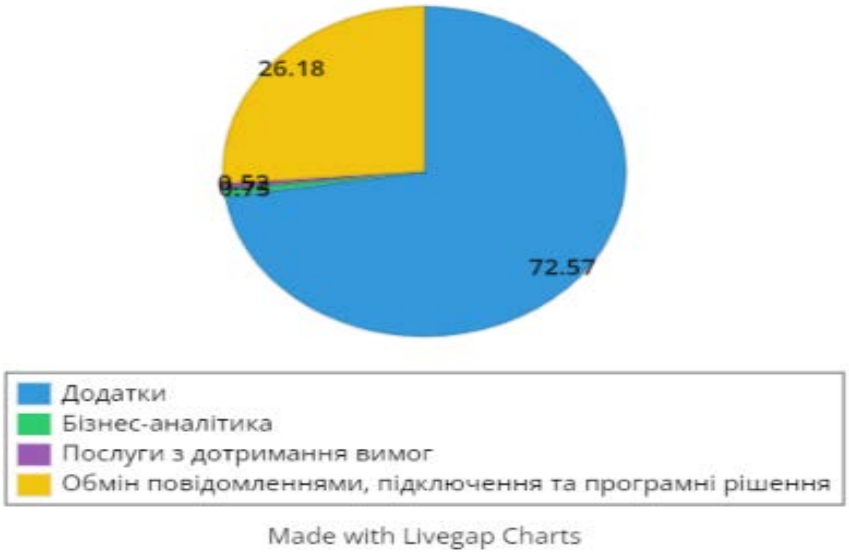


Рис. 5.9. Структура наданих послуг компанією «SWIFT» за 2021 рік

Ми бачимо, що в структурі послуг компанії «SWIFT» переважають послуги з додатків. Їх частка в структурі послуг у на 2017 рік різко зросла та впродовж наступних років тримає лідируючі позиції:

– в 2018 році частка послуга з додатків становила 64,26%;
– в 2019 році частка послуга з додатків становила 72,74%;
– в 2020 році частка послуга з додатків становила 72%;
– в 2021 році частка послуга з додатків становила 72,57%.

Найменшу частку по кількості в структурі послуг компанії «SWIFT» становлять послуги з дотримання вимог:

– в 2018 році частка послуг з дотримання вимог становила 1,14%;
– в 2019 році частка послуг з дотримання вимог становила 0,76%;
– в 2020 році частка послуг з дотримання вимог становила 0,54%;
– в 2021 році частка послуг з дотримання вимог становила 0,52%.

Послуги з бізнес-аналітики також мають одну з найменших часток, що щороку зменшується.

– в 2018 році частка послуг з бізнес-аналітики становила 1,24%;

– в 2019 році частка послуг з бізнес-аналітики становила 1,1%;

– в 2020 році частка послуг з бізнес-аналітики становила 0,83%;

– в 2021 році частка послуг з бізнес-аналітики становила 0,73%.

Що ж стосується послуг з обміну повідомленнями, підключення та програмних рішень, то їх частка впродовж 2018-2019 роках значно зменшилась, втім у 2020-2021 роках зросла та тримається сходинки у 26% +-1%.

Для кращого аналізу статистичних даних, прорахуємо відносні зміни показників по роках (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Відносна зміна кількості наданих послуг компанією «SWIFT»

№	Види послуг	2018	2019	Зміна, %	2020	Зміна,%	2021	Зміна,%
1	Додатки	11 053	17 576	+59,02	27 975	+59,16	31 439	+12,38
2	Бізнес-аналітика	213	266	+24,88	324	+21,80	316	-2,46
3	Послуги з дотримання вимог	196	184	-6,1	211	+14,67	224	+6,16
4	Обмін повідомленнями, підключень та програмні рішення	5738	6 137	+6,95	10 363	+68,86	11 344	+9,46
5	Всього	17 200	24 163	+40,48	38 873	+60,88	43 323	+11,45

Проведені розрахунки показали, що обсяги наданих послуг компанії «SWIFT» в загалом за усіма її видами діяльності зростають з року в рік.

У 2018-2019 роках найбільше зростання у відсотках спостерігалося в кількості наданих послуг з додатків (+59,02%), втім спостерігається значне падіння в послугах з дотримання вимог (-6,1%).

За результатами порівняння 2019-2020 років ситуація значно змінилася. Найбільше зростання спостерігалося в послугах з обміну повідомленнями, підключень та програмних рішень (+68,86%), а найменше зростання спостерігалося в послугах з дотримання вимог (+14,67%).

За результатами порівняння 2020-2021 років ситуація склалася така: найбільше зростання спостерігалося в послугах з додатків (+12,38%), а найменше – в послугах з бізнес-аналітики (-2,46%).

Проведений аналіз показав, що загалом відсоток зростання послуг у 2019-2020 роках виявився значно вищим, ніж відсоток зростання у 2020-2021 роках (+60,88% проти +11,45%). За результатами діяльності у 2018-2019 роках відсоток зростання склав +40,48%. Загалом же можемо стверджувати про позитивну тенденцію в кількості наданих послуг компанією «SWIFT» (рис. 5.10).

Далі проведемо аналіз фінансових показників. Для цього зазвичай використовуються звіт про консолідований фінансовий стан (дод. А) або звіт про рух грошових коштів (табл. 5.5).

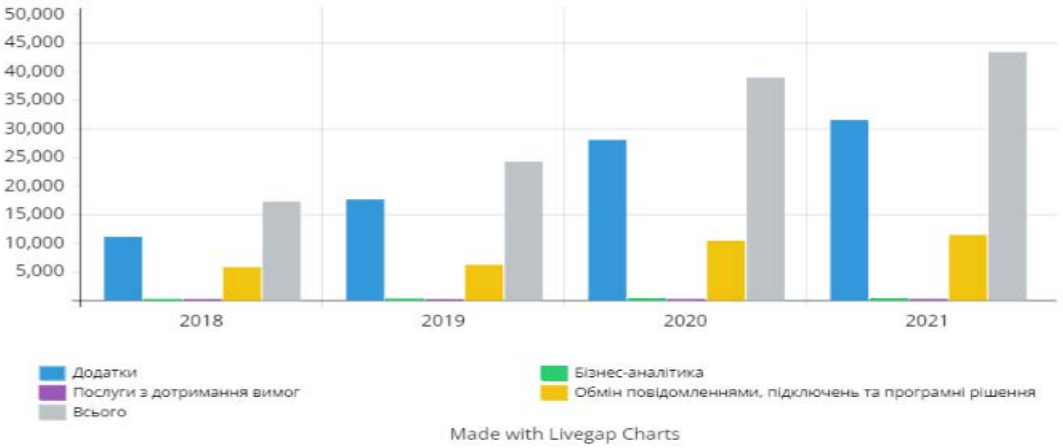


Рис. 5.10. Динаміка кількості наданих послуг компанією «SWIFT»

Динаміка доходів компанії «SWIFT» показана на рис. 5.11.

Рис. 5.11. Динаміка доходів компанії «SWIFT»

Динаміка основних фінансових показників діяльності компанії «SWIFT» показана на рис. 5.12.

Рис. 5.12. Динаміка основних фінансових показників

Таблиця 5.5

Фінансові показники діяльності компанії «SWIFT», тис. євро

№	Стаття	2018	2019	2020	2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	807,75	873,925	902,368	889,844
2	Інші операційні доходи	3,244	2,662	3,027	4,125
3	Інші доходи	-	-	-	-
4	Разом доходи	810,994	877,844	906,654	896,126
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-	-	-	-
6	Інші операційні витрати	680,899	729,458	705,612	733,145
7	Інші витрати	-	-	-	-
8	Разом витрати	680,899	738,506	766,635	746,983
9	Фінансовий результат до оподаткування	52,698	59,004	44,928	66,340
10	Податок на прибуток	19,185	17,131	9,105	14,106
11	Чистий прибуток	33,513	41,872	35,823	52,234

Проведений аналіз показав, що доходи компанії «SWIFT» зростають з року в рік впродовж 2018-2020 років (у 2021 році відзначається невеликий спад темпу зростання), але динаміка їх зростання різна:

– з 2018 по 2019 роки темп зростання доходів становив 8,24%;

– з 2019 по 2020 роки темп зростання доходів становив 3,28%;

– з 2020 по 2021 роки темп зростання доходів становив -1,16%.

Загальні витрати компанії в заголом також зростали з року в рік, крім періоду 2020-2021 років:

– з 2018 по 2019 роки темп зростання витрат становив 8,46%;

– з 2019 по 2020 роки темп зростання витрат становив 3,81%;

– з 2020 по 2021 роки темп зростання витрат становив -2,56%

Проведений аналіз показав, що за результатами 2020 року компанія зазнала невеликий спад у прибутку. Це сталося внаслідок невеликого зростання витрат ніж зазвичай. Проте, вже на кінець 2021 року компанія «SWIFT» збільшила свій прибуток та вийшла на новий рівень. За результатами 2021 року прибуток збільшився на 45,81% і становив 52,234 тис. евро.

Таким чином, на основі проведених аналізів, ми можемо сказати, що компанія «SWIFT» має всі можливості для активного розвитку, а саме для впровадження технології блокчейн в свою діяльність.

Література:

1. Babenko, V., Matsenko, O., Voronenko, V., Nikolaiev, S., Kazak, D. (2020). Economic Prospects for Cooperation the European Union and Ukraine in the Use of Blockchain Technologies. The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism, vol. 12, pp. 8-17. https://doi.org/10.26565/2310-9513-2020-12-01

2. Kuznetsov, F., Lutsenko, M., Kuznetsova, K., Martyniuk, O., Babenko, V., Perevozova, I. (2019). Statistical Testing of Blockchain Hash Algorithms. CEUR Workshop Proceedings, vol. 2588, pp. 67-79. Online, http://ceur-ws.org/Vol-2393/. URL: http://ceur-ws.org/Vol-2588/paper7.pdf

3. Kuznetsov, A., Shekhanin, K., Kolhatin, A., Kovalchuk, D., Babenko, V., Perevozova, I. Performance of Hash Algorithms on GPUs for Use in Blockchain. 2019 IEEE

International Conference on Advanced Trends in Information Theory, ATIT 2019 – Proceedings Kyiv, Ukraine, 2019, pp. 166-170. doi: 10.1109/ATIT49449.2019.9030442
4. SWIFT Payments Explained - Paying by SWIFT | Tipalti. [Електронний ресурс] URL: https://tipalti.com/swift-payments/
5. Kumar, Ravi Prakash (25 лютого 2022). What is SWIFT? Why this banking service could be a big weapon against Russia. [Електронний ресурс] - URL: https://www.livemint.com/news/world/what-is-swift-why-this-banking-service-could-be-a-big-weapon-against-russia-11645760070928.html
6. Офіційний сайт компанії SWIFT. [Електронний ресурс] URL: https://www.swift.com/
7. Mastercard и Visa про блокчейн и криптовалюту [Електронний ресурс] URL: https://fomag.ru/news/mastercard-i-visa-pro-blokcheyn-i-kriptovalyutu/.
8. Про віртуальні активи [Електронний ресурс] URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-IX#Text
9. Blockchain Market [Електронний ресурс] URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/blockchain-market-100072
10. Messari Fund Analysis H1’22: Examining Portfolios of Crypto Funds/. [Електронний ресурс] URL: https://messari.io/report/messari-fund-analysis-h1-22-examining-portfolios-of-crypto-funds
11. Swift Annual Review. [Електронний ресурс] URL: https://www.swift.com/swift-annual-review.
12. Рубанов П. М. Етапи розвитку та види віртуальних валют // Економіка. Фінанси. Право. 2019. N 11/3. С. 24–28. URL: http://efp.in.ua/uk/journalitem/249.
13. Carol Paradine. Accounting and Auditing in a Blockchain-Enabled World: Audit Regulation on the New Frontier // CEO, Canadian Public Accountability Board (CPAB). 2019, 36-40.
14. Joseph F. Borg, Tessa Schembri. The regulation of blockchain technology / Global Legal Insights. - Blockchain & Cryptocurrency Regulation. 2019, First Edition, 188-192.

5.3. ФІНАНСОВІ ДОМІНАНТИ СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ

Божанова О.В.
к.е.н, доцент,Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

На сьогодні вітчизняна економіка зазнає величезних збитків оскільки в країні триває війна. Наразі оцінити втрати не має можливості. Державною службою статистики здійснено оперативну оцінку ВВП за IV квартал 2022 року, яка показала, що реальний ВВП з урахуванням сезонного фактору в IV кварталі 2022 року зменшився порівняно з III кварталом 2022р на 4,7% а порівняно з IV кварталом 2021 року – на 31,4% [1]. Сьогодні покладатися на інвестиції не вчасно, оскільки за різними оцінками експертів ризики інвестицій сягають 40%. Такий великий відсоток виник внаслідок відсутності страхування військових ризиків та відсутності певних гарантій.

Отже, економічна безпека бізнес-структур є єдино можливим напрямком, здатним вивести Україну із кризового воєнного та повоєнного стану. Адже

економічна безпека будь якої бізнес – структури є підґрунтям забезпечення економічного зростання країни. Для забезпечення економічної безпеки кожна бізнес-структура має використовувати певний управлінський інструментарій задля підвищення своєї конкурентоспроможності та більш раціонального використання ресурсів.

Забезпечення певних темпів зростання виробництва і результатів фінансово-економічної діяльності бізнес-структур; досягнення поставлених цілей, що відповідають інтересам його власників не можливе без розробки та проведення самостійної стратегії бізнес-структур та без забезпечення ефективної системи його фінансової стійкості та безпеки.

Сьогодні не має жодного сектору економіки нашої країни на яку не вплинули наслідки війни. Велика кількість підприємств зазнали руйнувань, або повного знищення. Слід зауважити, що з перших днів повномасштабної війни НБУ направив свої дії на підтримку стабільності банківської системи та своєчасного проведення платежів. Такі дії допомогли адаптуватися економіки країни, бізнес-структура, а також населенню до нових умов існування. Так, Національний банк зафіксував офіційний курс національної валюти до іноземних валют, ввів певні валютні обмеження, встановив облікову ставку на рівні 10% та ввів додаткові інструменти для підтримки ліквідності банківської системи.

У науковій літературі, після глобальної фінансової кризи 2008 року актуалізувалися дослідження, що пов’язані із виявленням сутності фінансових, економічних криз, їх першопричин, способами та напрямами зменшення чи уникнення їх руйнівної дії та з проблемами підвищення економічної безпеки бізнес-структур. Проте, зараз дуже гостро постає питання відновлення, виживання бізнес-структур, їх економічна безпека та розвиток.

Також слід звернути увагу, що в сучасному світі з його стрімкими глобалізаційними змінами в різних сферах життя, цифрова трансформація, як техніко-технологічне ядро цифрової економіки є драйвером впровадження новітніх цифрових технологій, що трансформують структуру доданої вартості продукту, шляхом інтеграції цифрової та інтелектуальної складової в ланцюг його створення. Цифрова трансформація економіки передбачає перехід процесів і технологій бізнесу на більш сучасні та ефективні рішення [2]. І це є ще одним викликом для вітчизняних бізнес-структур.

Дослідження полягає у дослідженні впливу фінансової домінанти сучасної моделі економічної безпеки бізнес-структур в умовах розвитку цифрових інновацій.

Поняття економічної безпеки різними науковцями трактується по різному, оскільки у кожного науковця є свій погляд на дання визначення. Взагалі поняття «економічна безпека» з’явилось не випадково, а внаслідок історичним подіям у світовій економіці. Так, під час світової кризи 1929-1939 рр. найбільше постраждала економіка таких країн як США, Канади, Великої Британії, Німеччини, Франції та інших країн Європи. Саме з тих часів актуалізувалось поняття «економічна безпека». Дуже тривалий час дане поняття досліджувалось переважно на макроекономічному рівні

Вважається, що офіційного статусу терпін «економічна безпека» набув у 85 році минулого століття, оскільки на 40-й сесії Генеральної асамблеї ООН, було прийнято резолюцію «Міжнародна економічна безпека». В даній резолюції зазначено про необхідність сприяти забезпеченню економічної безпеки національних економік з метою створення умов для соціально-економічного розвитку та прогресу кожної країни [3]. Цю подію можна вважати знаковою не лише з точки зору започаткування офіційного розгляду питань економічної безпеки, а й із точки зору активного поширення проблематики цих питань у різні сфери діяльності та на щаблі ієрархій видів безпеки [4].

В Україні проблема економічної безпеки вперше розглядалася на законодавчому рівні після розпаду СРСР з появою нових незалежних держав, які в 90-х рр. XX століття були неспроможні захищати свої національні інтереси. Важливим правовим актом, в якому було започатковано політику у сфері забезпечення економічної безпеки держави, є Концепція національної безпеки України, що затверджена Верховною Радою України 16 січня 1997 року. В даному правовому документі було визначено сутність поняття «національна безпека», виявлено її об’єкти та принципи забезпечення, виділено пріоритетні національні інтереси країни, ідентифіковано основні загрози національній безпеці та обґрунтовано напрями державної політики національної безпеки України [5]. У процесі розробки науково-теоретичних основ вирішення проблем національної безпеки, у тому числі економічної безпеки держави, 5 березня 1998 року було прийнято Закон України «Про Раду національної безпеки України», в якому визначено правові організації та діяльність Ради національної безпеки і оборони України, її склад, структуру та функції. Наступним кроком було прийняття Закону України «Про основи національної безпеки України» від 19 червня 2003 року, що містить основні засади державної політики, спрямованої на захист національних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз в усіх сферах життєдіяльності [5]. Ґрунтовніше стратегічні цілі, завдання, механізми забезпечення життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави висвітлено у «Стратегії національної безпеки України» від 2 лютого 2007 року [6]. Цей нормативний документ втратив чинність у зв'язку з прийняттям Указу Президента України від 6 травня 2015 року про рішення Ради національної безпеки та оборони України «Про стратегію національної безпеки України», де зазначено, що ключовою умовою нової якості економічного зростання в Україні є забезпечення економічної безпеки. Це здійснюється шляхом реалізації таких основних заходів як деолігархізація, демонополізація і дерегуляція економіки, захист економічної конкуренції, спрощення й оптимізація системи оподаткування, формування сприятливого бізнес-клімату та умов для прискореного інноваційного розвитку, залучення іноземних інвестицій у ключові галузі економіки, підвищення стійкості національної економіки до негативних зовнішніх впливів тощо [7].

На даний момент визначенню поняття економічної безпеки підприємства присвячено багато наукових публікацій.

Проте, Г.А. Атаманов слушно зауважив, що практично всі вони «страждають одним і тим же недоліком: у них відсутні більш-менш логічні та чіткі визначення досліджуваного феномену» [8].

В табл. 5.6 наведено наукові підходи до визначення «економічна безпека підприємства».

Таблиця 5.6

Наукові підходи до визначення «економічна безпека підприємства»

Автор	Визначення «економічна безпека підприємства –це…»
Могільний А.І. [9]	«забезпечення стану життєдіяльності, при якому реалізуються його основні інтереси, воно захищено від внутрішніх та зовнішніх загроз і дестабілізуючих чинників»
Забродський В. А. [10]	«кількісна і якісна характеристика властивостей фірми, що відбиває здатність «самовиживання» і розвитку в умовах виникнення зовнішньої і внутрішньої економічної загрози».
Гладченко Т.Н. [11]	«захищеність життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, організація якої здійснюється адміністрацією й колективом підприємства шляхом реалізації системи заходів правового, економічного, організаційного, інженернотехнічного й соціальнопсихологічного характеру. При цьому, поперше, стан захищеності має динамічний характер; по-друге, загроза, що виходить зсередини підприємства, не менш небезпечна, ніж ззовні, і потретє, система економічної безпеки підприємства повинна взаємодіяти на правовій основні з державною системою забезпечення економічної безпеки»
Гапак Н. М. [12]	«стан господарського суб'єкта, при якому він при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів домагається запобігання, ослаблення захисту від існуючих небезпек і загроз чи інших непередбачених обставин і, в основному, забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції і господарського ризику.
Новікова О.Ф. [13]	«умови перебування ресурсів бізнесу підприємства (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки й устаткування, прав), а також подальших перспектив підприємства, в котрих вони по максимальному використовуються, в процесі ефективного функціонування та розвитку підприємства на основі уникнення як зовнішніх, так і внутрішніх перешкод»
Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. [14]	«гармонійне поєднання в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, що функціонують поза межами підприємства та безпосередньо взаємодіють з цим підприємством».
Ковальова Д. Сухорукова Т. [15]	«захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на цій діяльності».
С.М. Ілляшенка [16],	«стан ефективності, отриманий за результатами використання ресурсів та ринкових можливостей підприємством задля здійснення захисту від негативних факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку».

Головним завданням управління економічної безпеки підприємства є систематичне передбачення як внутрішніх так і зовнішніх загроз, які можуть призвести до кризового стану, а також розробка заходів щодо їх подолання кризи як на ранніх етапах її розвитку так і в подальшому.

До елементів системи економічної безпеки, входять суб'єкти, об'єкти та механізм управління економічною безпекою підприємства.

Для досягнення високого рівня економічної безпеки підприємство повинно проводити роботу із забезпечення стабільності та ефективності функціонування всіх основних її складових До основних складових економічної безпеки бізнес відносяться:

- фінансова (являє собою здатність фінансової системи зберігати захищеність, стабільність і стійкість своїх фінансових інтересів при негативному впливі зовнішніх і внутрішніх факторів, які становлять загрозу, а також збереження спроможності забезпечувати ефективне функціонування підприємства та стале економічне його зростання [23]);

- інформаційна (- захист інформації, якою володіє підприємство (виробляє, передає або отримує) від несанкціонованого доступу, руйнування, модифікації, розкриття і затримок при надходженні [24]);

- техніко-технологічна (- передбачає аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції аналогічного профілю певного підприємства);

- кадрова (- являє правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовку нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом[25]);

- правова (- сприяє ефективному правовому забезпеченні діяльності суб'єкта господарювання, чіткому дотриманні співробітниками усіх правових норм чинного законодавства при оптимізації витрат ресурсів на досягнення даних цілей корпорації [26]).

Фінансова складова є найбільш важливою, оскільки фінансова стабільність свідчить про забезпеченість підприємства власними фінансовими ресурсами, рівень їх використання, напрямки розміщення. До того ж, фінансова стабільність має тісний взаємозв'язок з ефективністю виробництва, а також з кінцевими результатами діяльності підприємства [3].

Отже, фінансова безпека як складова економічної безпеки бізнес-структур має суттєве методологічне і методичне значення і є домінуючою. Слід зауважити, що фінансова безпека бізнес-структур тісно пов'язана з такими економічними категоріями як «фінансова безпека держави» і «фінансова безпека регіону», оскільки дана бізнес структура розміщена і функціонує в межах даної держави та регіону. Аналіз наукової літератури показав відсутність поняття фінансова безпека бізнес-структури. Проте, існує поняття «бізнес-структура». Бізнес-структура – це організація (підприємство, фірма), діяльність якої здійснюється в сфері бізнесу. Це може бути торгова фірма, виробниче підприємство, рекламне або інформаційне агентство, комерційний навчальний заклад, біржа, холдингова компанія, товариство, контора, бюро, банк. Тобто будь який суб'єкт бізнесу [4].

Найбільш популярними бізнес-структурами в Україні є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та приватне підприємство (ПП). Основним нормативним документом для ТОВ є Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII (далі — Закон про ТОВ). ПП, на відміну від ТОВ, має слабке законодавче регулювання, тому для нього актуальними є загальні положення Господарського (ГК) та Цивільного (ЦК) кодексів України щодо підприємств [17].

Отже, під поняттям бізнес-структура розуміється суб'єкт господарювання будь-якої форми власності, що веде самостійно обраним видом або видами діяльності та функціонує згідно чинного законодавства.

Таким чином, поняття підприємство та бізнес-структура можна в певному сенсі ототожнювати.

В сучасних умовах бізнес-структури постійно перебувають під впливом загроз, що виходять із зовнішнього та внутрішнього середовища.

Найбільшу загрозу для підприємства несуть фінансові небезпеки, які можуть мати як об'єктивний, так і суб'єктивний характер.

Об'єктивні фактори фінансової небезпеки можуть бути обумовлені змінами механізмів економічних та фінансових відносин, природними явищами тощо [18].

Зовнішні суб'єктивні фактори фінансової небезпеки можуть бути пов'язані зі спекуляціями цінними паперами, агресивним придбанням акцій підприємства конкурентами, цінової конкуренції суперників, шахрайством з боку окремих підставних фірм та фізичних осіб тощо. Внутрішні суб'єктивні фактори виникають внаслідок недостатньої діяльності менеджерів фінансово-економічних служб, маркетингу та адміністративного менеджменту підприємства [18].

Управління фінансовою безпекою бізнес-структури передбачає такі дії: захист фінансових інтересів бізнес-структури; управління його фінансовою діяльністю; попередження виникнення та розвитку загроз фінансовій безпеці, зниження ступеня їх негативного впливу; управління фінансовими ризиками; розробка і впровадження альтернативних напрямків забезпечення безпеки бізнес-структури; оцінка фінансового стану бізнес-структури; аналіз негативних наслідків для фінансового стану та конкурентоспроможності бізнес-структури; аналіз ринку цінних паперів з погляду стану привабливості цінних паперів підприємства, залучення ним фінансових коштів та подальший економічний розвиток; захист від агресивного придбання акцій підприємства конкурентами та можливого встановлення контролю за ним; аналіз інвестиційних проєктів; аналіз ділових пропозицій підприємству з точки зору ділової етики та ін.

Управління фінансово-економічною діяльністю здійснюється за допомогою певних методів та принципів управління.

Механізм управління фінансовою безпекою як домінуючою складовою економічної безпеки бізнес-структури має включати наступні методи:

- адміністративні методи управління фінансовою безпекою підприємства, що реалізуються шляхом прямого впливу керівників, власників підприємств на підлеглих через накази, розпорядження, вказівки, різні положення, правила, нормативи тощо, які організаційно регламентують діяльність підлеглих осіб. До визначальних рис адміністративних методів належать: безпосередній вплив на об'єкт управління; обов'язкове виконання розпоряджень, постанов, наказів тощо вищих органів управління організаційної структури; відповідальність за невиконання розпоряджень [19];
- економічні методи включають реалізацію заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання господарських ресурсів; оцінку рівня сучасності та продуктивності матеріально-технічної бази, пошук резервів її покращення; підвищення рентабельності активів та конкурентоспроможності підприємства; фінансування заходів із прогнозування розвитку ринкової кон'юнктури, інституціонального регламентування фінансово-господарської діяльності та ресурсного забезпечення;
- маркетингові методи управління фінансовою безпекою підприємства становлять велику групу економічних засобів, спрямованих на вивчення ринку з метою впливу на нього. Важливим маркетинговим інструментом виступає конкурентна стратегія, розробка і здійснення якої повинні дозволити компанії забезпечити безпечний розвиток у ринковому середовищі.
- організаційно-технологічні методи спрямовані на підвищення ефективності управління безпекою шляхом впровадження на підприємстві міжнародних систем управління якістю.
- соціальні методи включають реалізацію заходів матеріального стимулювання; створення ефективної системи морального заохочення працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту; інформування про результати праці; укладання договорів, взаємних зобов'язань, об'єднання інтересів працівників [20];
- психологічні методи полягають у підборі кадрів з урахуванням психологічних характеристик працівників; діагностику психоемоційного стану працівників; підтримку ініціативи; бесіди, пропаганду та агітацію, призначені для поширення і роз'яснення політики керівництва у сфері фінансової безпеки; розробку правил поведінки; створення атмосфери корпоративного духу; формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; формування неформальних комунікацій [20];
- інституційні методи на рівні кожного підприємства інституційні дані методи реалізуються через формування чи внесення необхідних змін до установчих документів підприємства колективного договору із визначенням засад формування забезпечення економічної безпеки та через розроблення та прийняття концепції та стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства [21]
- нормативно-правові методи полягають у забезпеченні прийняття управлінських рішень, яке включає Закони України «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про інформацію», «Про державну таємницю»,

«Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про охорону прав на зазначення походження товарів» тощо;

- інформаційні методи передбачають створення механізму оперативного реагування на загрози інформаційній безпеці та поширення негативної інформації про підприємство. Заходами щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки даною групою методів виступають: аналіз, облік комерційної інформації; створення надійної системи захисту інформації та каналів її проходження; використання сучасних технологій захисту інформації [20],

- математичні методи наразі застосовуються все частіше, оскільки для того щоб прийняти рішення в умовах невизначеності, оптимізувати процеси, точно врахувати динаміку великої кількості зовнішніх умов, повинні бути використані математичні методи, зокрема, кореляційний та регресійний аналіз; математичне програмування та моделювання; мережне планування; теорія ігор; графічні методи та ін. Використання цих методів дозволить досягати поставлених цілей із максимальним використанням існуючих ресурсів і потенціалу, краще відстежувати ринкові зміни і приймати оптимальні рішення, забезпечувати для підприємств максимальний фінансовий результат. Отже, на якість та ефективність управління фінансовою безпекою підприємства впливає наявність і вміле використання традиційного та сучасного методичного інструментарію, який під впливом зростання потреби в безпечному бізнесі розвивається та вдосконалюється.

Принципами управління фінансовою безпекою підприємства визначені наступні:

- застосування програмно-цільового управління;
- обов’язкове визначення сукупності власних фінансових інтересів підприємства у складі його місії;
- інтегрованість підсистеми управління фінансовою безпекою підприємства із загальною системою фінансового менеджменту;
- забезпечення збалансованості фінансових інтересів підприємства, окремих його підрозділів і персоналу;
- необхідність постійного моніторингу реальних і потенційних загроз;
- відповідність заходів щодо забезпечення фінансової безпеки економічній стратегії розвитку підприємства, його місії;
- координація реалізації заходів щодо забезпечення фінансової безпеки на підприємстві;
- наявність зворотного зв’язку;
- мінімізація витрат на забезпечення фінансової безпеки підприємства [22].

Обґрунтовано, що в ринкових умовах головним фінансовим інтересом підприємства виступає зростання ринкової вартості підприємства. Крім цього, до основних з них віднесено наступні: зростання ринкової ціни акцій підприємства; покращання іміджу підприємства і його торгової марки; мінімізація відрахувань до бюджету; оптимізація дивідендних виплат; стимулювання праці; розвиток виробництва; своєчасне і повне

повернення кредитів; зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції; ефективне ведення комерційної діяльності; зростання прибутку; зростання ліквідності підприємства розвиток виробництва продукції; впровадження науково-технічних досягнень; зниження у відповідності до чинного законодавства обсягів сплати податків до бюджету; зниження обов'язкових платежів до спеціальних державних фондів [22];

Сучасні економічні умови в яких функціонують бізнес-структури потребують масове впровадження інновацій, а саме інформаційних і програмних технологій, створення штучного інтелекту, поява криптовалюти і блокчейну, віртуальна реальність і т.д.

Згодом більш гостро постане питання щодо поліпшення захисту внутрішнього інформаційного середовища держави, економічної безпеки країни і бізнес-структур. Останнім часом спостерігається глобальна гонитва по створенню новітніх технологій, а саме цифрових інновацій. Слід зауважити, що Україна у 2018 році посіла перше місце серед 153 країн в категорії "Наука та технології" у рейтингу The Good Country Index, обігнавши навіть США.

Технічний, технологічний, цифровий і навіть соціальний розвиток суспільства створює різні проблеми і ризики.

Звісно, що чим більший прибуток бажаємо отримати, тим більш високоризикові управлінські рішення щодо діяльності підприємства ми приймаємо. Зрозуміло, що високо ризикова діяльність бізнес-структур приводить до погіршення показників ліквідності на деякий час. Хоча може скластися сама негативна ситуація, коли бізнес-структура втрачає не тільки ліквідність, але і фінансову стійкість, ділову активність, конкурентоспроможність і навіть стати банкрутом. Отже, при прийнятті певних рішень управлінці бізнес-структур оцінюють можливі ризики, таким чином, ризики є керованим процесом. Потрібно визначитися не лише з рівнем ризику, але також інструментом, для його зниження. Оскільки в цей час весь цивілізований світ намагається перейти в віртуальний світ, то і безпека країни та бізнес-структур в цифровому світі повинна зміцнюватися, в неї входять практично всі сфери суспільства: соціальна, економічна, політична і багато інших).

Передумови для розвитку цифрових інновацій в країнах Європи, США, Великої Британії сформувалися на цифровому сегменті, який періодично здійснює прорив в цьому напрямку завдяки малим проектним командам, які вбирають в себе талановитих однодумців. Тому вони докладають великих зусиль для підтримки людського капіталу, створюють цифрові майданчики (платформи), розвивають цифрову охорону здоров'я та освіту.

В умовах цифрової економіки, ми бачимо чіткий взаємозв'язок економічної безпеки з людським капіталом, це пояснюється тим що цифрові технології спрямовані на нематеріальну сферу (інтелектуальну власність), а головним фактором їх розвитку є людина [27].

Враховуючи загальносуспільне значення та походження цифрових інновацій, важливо розуміти той факт, що вони впливають на бізнес-структуру

не лише зсередини, за рахунок тих інноваційних змін, що проводить керівництво, але й ззовні – зі сторони суспільства, держави, цифрових трендів, які ставлять нові вимоги та стандарти до робочого процесу, процесів спілкування, комунікації, координації тощо. Цей феномен і визначає особливість впливу на управлінські й інноваційні процеси в бізнес-структурі.

Управління як процес, що включає в себе всі аспекти діяльності бізнес-структур, куди більш вразливе до подразників зовнішнього і внутрішнього характеру, а отже, має бути куди більш гнучким у своїх діях для утримання контролю над організацією та збереження відповідності умовам конкурентного середовища, в якому воно знаходиться [28].

В науковій літературі більше приділено уваги цифровій трансформації, ніж впровадження цифрових інновацій. Автори вважають, що цифрові трансформації не можуть існувати без впровадження цифрових інновацій.

Цифрові інновації – це впроваджені новостворені або вдосконалені продукти, послуги, процеси, технології, методи та рішення будь-якого характеру, створені на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій [30].

Серед основних сфер впливу цифрової трансформації (як прямим, так і опосередкованим шляхом) можна виділити такі: цифрова трансформація суспільства, цифрова трансформація бізнес-середовища, цифрова трансформація працівників, цифрова трансформація управління та цифрова трансформація операційної діяльності бізнес-структур [28].

Цифрові інновації торкнулись суспільства, оскільки ми в повсякденному житті широко використовуємо мережі Інтернет, мобільний зв'язок, спілкуємось і отримуємо багато інформації завдяки соціальним мережам і месенджерам.

Бізнес – структури впроваджують цифрові інновації, застосовуючи цифрові аналітичні інструменти для ведення діяльності, зокрема – для визначення ринкової стратегії, стратегії поведінки та комунікації з конкурентами.

Працівники, для того, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці, швидко орієнтуючись у просторі, підвищують свою кваліфікацію, оволодіваючи цифровими інноваційними технологіями, програмними продуктами.

Цифрові інновації управління проявляються у використанні певних цифрових інструментів в управлінні на всіх його етапах. Використання цифрових інновацій допомагає під час оперативного та стратегічного планування, організаційного проектування, мотивації і контролю, а також в управлінні ефективністю діяльності бізнес-структур.

Цифрова трансформація є всеохоплюючим і широкомасштабним явищем, яке торкається усіх аспектів діяльності бізнес-організації. Серед основних цифрових складових інноваційного розвитку бізнес-структур можна виділити такі: «цифровізація працівників» (англ. digital employees), «цифровізація бізнес-процесів» (англ. digital work) та «цифровізація управління» (англ. digital management) [29].

Європейська комісія опублікувала результати Індексу цифрової економіки та суспільства 2022 року (DESI), який відслідковує прогрес, досягнутий державами-членами ЄС у галузі цифрових технологій. Під час пандемії Covid держави-члени просуваються у своїх зусиллях із цифровізації, але все ще намагаються усунути прогалини у цифрових навичках, цифровій трансформації МСП та розгортанні передових мереж 5G. Фонд відновлення та стійкості, в якому близько 127 мільярдів євро призначено для реформ та інвестицій у галузі цифрових технологій, пропонує безпрецедентну можливість прискорити цифрову трансформацію, яку ЄС та його держави-члени не можуть втратити.

Результати показують, що хоча більшість держав-членів домагаються прогресу у своїй цифровій трансформації, впровадження ключових цифрових технологій підприємствами, таких як штучний інтелект (II) та великі дані, залишається низьким. Необхідно активізувати зусилля для забезпечення повного розгортання інфраструктури підключення (зокрема, 5G), необхідної для інноваційних послуг та додатків. Цифрові навички — ще одна важлива сфера, в якій державам-членам необхідно досягти більшого прогресу.

Цифровий перехід пришвидшується. Більшість держав-членів досягають успіхів у побудові стійких цифрових суспільств та економік. З самого початку пандемії ми доклали значних зусиль для підтримки держав-членів у перехідний період. Будь то через плани відновлення та стійкості, бюджет ЄС або, останнім часом, також через структурований діалог з цифрової освіти та навичок. Тому що нам потрібно максимально використати інвестиції та реформи, необхідні для досягнення цілей Цифрового десятиліття у 2030 році. Таким чином, зміни мають відбутися вже зараз

Пропозиція Комісії про шлях до цифрового десятиліття, погоджена Європейським Парламентом та державами-членами ЄС, сприятиме більш тісній співпраці між державами-членами та ЄС для просування у всіх вимірах, охоплених DESI. Він надає державам-членам основу для прийняття спільних зобов'язань та створення багатосторонніх проектів, які зміцнять їхню колективну силу та стійкість у глобальному контексті.

Фінляндія, Данія, Нідерланди та Швеція залишаються лідерами ЄС. Однак навіть вони стикаються з пробілами в ключових сферах: впровадження передових цифрових технологій, таких як штучний інтелект і великі дані, залишається нижчим за 30% і дуже далеким від цільового показника Цифрового десятиліття 2030 року, що становить 75%; широко поширена нестача навичок, яка уповільнює загальний прогрес і призводить до цифрового відчуження.

Існує загальна позитивна тенденція до конвергенції: ЄС продовжує підвищувати рівень цифровізації, і держави-члени, які розпочинали з нижчих рівнів, поступово наздоганяють його, розвиваючись швидшими темпами. Зокрема, Італія, Польща та Греція значно покращили свої показники DESI за останні п'ять років, здійснюючи стійкі інвестиції з посиленим політичним акцентом на цифрові технології, які також підтримуються європейським фінансуванням.

У міру того, як цифрові інструменти стають невід'ємною частиною повсякденного життя та участі в житті суспільства, люди, які не мають відповідних цифрових навичок, ризикують залишитися позаду. Тільки 54% європейців у віці від 16 до 74 років мають хоча б базові цифрові навички. Ціль Цифрового десятиліття — не менше 80% до 2030 року. Крім того, хоча 500 000 фахівців у галузі ІКТ вийшли на ринок праці в період з 2020 по 2021 рік, 9 мільйонів фахівців у галузі ІКТ в ЄС далеко не відповідають меті ЄС у 20 мільйонів фахівців до 2030 року і недостатньо для подолання нестачі навичок, з якими нині стикаються підприємства. У 2020 році більше половини підприємств ЄС (55%) повідомили про труднощі із заповненням вакансій фахівців із ІКТ. Цей дефіцит є серйозною перешкодою для відновлення та конкурентоспроможності підприємств ЄС. Відсутність спеціальних навичок також стримує зусилля ЄС щодо досягнення цілей «Зеленої угоди». Тому потрібні величезні зусилля для перекваліфікації та підвищення кваліфікації робочої сили.

Щодо впровадження ключових технологій, то під час пандемії Covid підприємства стали активно використовувати цифрові рішення. Використання хмарних обчислень, наприклад, сягнуло 34%. Проте бізнес використовує ІІ та великі дані лише на рівні 8% та 14% відповідно (цільовий показник 75% до 2030 року). Ці ключові технології відкривають величезний потенціал для значних інновацій та підвищення ефективності, особливо серед МСП. Зі свого боку, лише 55% МСП ЄС мають хоча б базовий рівень цифровізації (мета: не менше 90% до 2030 р.), що вказує на те, що майже половина МСП не використовує можливості, які створюються цифровими технологіями. Європейська комісія опублікувала опитування підприємств щодо економіки даних.

2021 року гігабітне підключення в Європі ще більше збільшилося. Покриття мереж, що з'єднують будівлі за допомогою оптоволокна, досягло 50% домогосподарств, внаслідок чого загальне покриття мереж фіксованого зв'язку з дуже високою пропускною здатністю збільшилося до 70% (цільовий показник 100% до 2030 року). Покриття 5G також збільшилось минулого року до 66% населених пунктів у ЄС. Тим не менш, розподіл спектру, важлива попередня умова для комерційного запуску 5G, все ще не завершено: у переважній більшості держав-членів (за винятком Естонії та Польщі) виділено лише 56% всього узгодженого спектру 5G. Крім того, деякі з дуже високих показників покриття залежать від спільного використання спектру частот 4G або низькочастотного спектру 5G, що ще не дозволяє повністю розгорнути передові програми. Усунення цих прогалин необхідно для розкриття потенціалу 5G та надання нових послуг з високою економічною та соціальною цінністю, таких як підключена та автоматизована мобільність, передове виробництво, інтелектуальні енергетичні системи або електронна охорона здоров'я. Європейська комісія також опублікувала 28 липня, дослідження цін на мобільний і фіксований широкосмуговий доступ в Європі в 2021 році і покриття широкосмугового доступу в Європі.

Онлайн надання основних державних послуг широко поширене у більшості держав-членів ЄС. Напередодні введення європейського цифрового посвідчення та гаманця 25 держав-членів мають принаймні одну схему eID, але тільки 18 з них мають одну або кілька схем eID, зареєстрованих відповідно до Регламенту eIDAS, який є ключовим фактором для безпечного цифрового кросу. - Прикордонні угоди. 28 липня Комісія опублікувала орієнтир електронного уряду на 2022 рік.

ЄС надав значні ресурси для підтримки цифрової трансформації. 127 мільярдів євро виділено на реформи, пов'язані з цифровими технологіями, та інвестиції у 25 національних планів відновлення та забезпечення стійкості, які досі були схвалені Радою. Це безпрецедентна можливість прискорити цифровізацію, підвищити стійкість Союзу та зменшити зовнішню залежність як за рахунок реформ, так і за рахунок інвестицій. Держави-члени виділили в середньому 26% своїх асигнувань у Фонді відновлення та стійкості (RRF) на цифрову трансформацію, що перевищує обов'язковий поріг у 20%. Держави-члени, які вирішили інвестувати понад 30% своїх асигнувань RRF у цифрові технології, – це Австрія, Німеччина, Люксембург, Ірландія та Литва.

Визначення цифрових технологій як ключового пріоритету, забезпечення політичної підтримки та реалізація чіткої стратегії, продуманої політики та інвестицій є необхідними складовими для прискорення шляху до цифрової трансформації та просування ЄС шляхом досягнення бачення, викладеного в рамках Цифрового десятиліття.

«Шлях до цифрового десятиліття», представлений у вересні 2021 року і, як очікується, набрав чинності до кінця року, встановлює новий механізм управління у вигляді циклу співробітництва між інститутами ЄС та державами-членами для забезпечення їх спільного досягнення цілей, завдань та принципів Цифрового десятиліття. Він покладає моніторинг цілей Цифрового десятиліття на DESI, і тому індикатори DESI тепер структуровані навколо чотирьох сторін світла Цифрового компасу 2030 року.

Впровадження в діяльність бізнес-структур цифрові інновацій, з одного боку, має позитивний вплив на їх діяльність, з другого — створює нові види загроз, яких не було раніше. Цифрові інновації є причиною кардинальних змін у діяльності бізнес-структур, що зумовлює необхідність брати до уваги нові аспекти цифрової реальності для формування та реалізації системи фінансової безпеки бізнес-структур.

Дослідження показали, що сучасний етап світового економічного розвитку характеризується суттєвим впливом на діяльність бізнес-структур цифрових інновацій, тому у процесі розроблення системи фінансової безпеки як домінантної складової економічної безпеки бізнес-структур суттєве місце має посідати формування стратегії розвитку в сучасних умовах впровадження цифрових інновацій.

Література:

1. Державна служба статистики України https://www.ukrstat.gov.ua/

2. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. No 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf

3. Економічна безпека підприємств: [підручник] / [А.М. Дідик, О.Є. Кузьмін, В.Л. Ортинський, Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, О.В. Ілляшенко та ін.]; за заг. Ред. А.М. Дідика. – Львів: НУ «Львівська політехніка», ТзОВ «Видавнича група «Бухгалтери України», 2019. – 624с.

4. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.

5. Сосновська О.О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення / О.О. Сосновська, М.О. Житар // Облік і фінанси, № 3 (81)' 2018, с. 124-132.

6. Про Стратегію національної безпеки України: указ Президента України від 02.02.2007 р. № 105/2007. Офіційний вісник України. 2007. № 11. Ст. 389.

7. Указ Президента України про рішення Ради національної безпеки та оборони України «Про стратегію національної безпеки України» від 06.05.2015 р. № 287/2015. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015

8. Могильный А.И. Основы безопасности бизнеса / А.И. Могильный, В.Н. Бесчастный, Ю.О. Винокуров. Донецк: Регион, 2000. 130 с

9. Забродский В.А. Современные методы организации и управления промышленным производством / В.А. Забродский, Н.А. Кизим, Л.И. Янов. – Харьков : АО "БизнесИнформ", 1997.– 64 с.

10. Гладченко Т.Н. Индикаторы экономической безопасности предпринимательской деятельности // Донецк: ДОнГАУ «Менеджер» 2000. №12. – С.111-113.

11. Гапак, Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки [Текст] / Н. М. Гапак // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / ред. кол.: В.П.Мікловда, М.І.Пітюлич, Н.М.Гапак та ін. – Ужгород : УжНУ, 2013. – Вип. 3(40). – С. 62–65.

12. Новікова О.Ф. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення : монографія / О.Ф. Новікова, Р.В. Покотиленко ; Ін-т економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2006. – 408 с.

13. Козаченко А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко. – К. : Либра, 2003. – 280 с.

14. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48–51.

15. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С.Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки: науковий журнал. – 2003. – № 3. – С. 11–19.

16. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.

17. Ареф'єва О. В. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 1 (91). С. 98-103

18. Зачосова Н. В. Методологія наукових досліджень проблем забезпечення економічної безпеки держави / Н. В. Зачосова, А. О. Коваленко // Економіка та держава. – 2017. – № 11. – С. 56–59.

19. Нагірна О. Інформаційна та фінансова безпека компанії, або «рекрутинг чужими руками» / О. Нагірна // Практика управління. – 2007. – № 8. – С. 38–40

20. Рудковський О.В. Структура системи економічної безпеки підприємства. Вісник Національного транспортного університету. 2014. № 29(2). С. 93–99.

21. Черевко О.В. Принципи управління фінансовою безпекою підприємства / О. В. Черевко // Ефективна економіка. 2014. №4.

22. Копча Ю.Ю. Фінансова складова в системі економічної безпеки підприємства / Ю.Ю. Копча // Проблеми системного підходу в економіці / Випуск №2(70), 2019
23. Міщенко С.П. Інформаційна складова економічної безпеки підприємства / С.П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості №39, 2012
24. Кириченко О.А. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: Монографія /О.А. Кириченко, В.С. Сідак та ін. – К.: Університет «КРОК», 2008. – 403 с
25. Худолій Л.М. Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності / Л.М. Худолій // Ефективна економіка, №1, 2011.
26. Способи захисту даних при швидкому доступі в інтернет [Електронний ресурс] Режим доступу: https://www.cismag.news/post
27. Шатілова О. В. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації / О. В. Шатілова, Н.О. Шишук // Проблеми економіки № 4 (46), 2020
28. 12. Strohmeier S. HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. Employee Relations. 2014. Vol. 36. No. 4
29. Копішинська К. О. Цифрові інновації: зміст, структура та умови функціонування / К.О. Копішинська // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії Випуск 5 (17) / 2018

5.4. РОЗВИТОК ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Зайцева А. С.
к.е.н., доцент, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, м. Харків

Структура інноваційної діяльності, що є основним підґрунтям створення високих технологій, має важливу особливість, така особливість полягає у тім, що інновації концентруються достатньо не у багатьох країнах та регіонах світу. Країни та території з найвищими показниками розвинення наукової та освітньої інфраструктури, задіяння ресурсів, значними досягненнями у таких сферах як соціальна, технологічна, політична визначаються як інноваційно розвинені, і навпаки.

Основним елементом, вивчення інноваційного розвитку країни є приділення уваги до особливостей у сфері науки і технологій, та ті, з котрими пов'язана економічна діяльність. Тому під інноваційно розвиненими країнами розуміють зазвичай високотехнологічні країни з інтегрованим у виробництво НДДКР.

Одна з найхарактерніших рис глобальної економіки, з котрою стикаються всі країни в світі, це асиметрія просторового розвитку між країнами та регіонами світу. Асиметрія соціально-економічного розвитку регіонів супроводжується процесами інтеграції територій у глобальну мережу різних за видом та інтенсивністю міжнародних відносин [1,2].

У сучасному світі, що глобалізується рівень взаємозв'язків та взаємозалежностей соціально-економічних та політичних структур досягає свого історичного піку. Просторовий розвиток демонструє складний досить

характер це економічне зростання в одних регіонах спостерігається одночасно зі стагнацією та кризами в інших; падіння цін на енергоносії призводить до зростання господарства у багатьох країнах Європи, але водночас до скорочення ВВП інших державах; приплив капіталу на економіку одних держав означає його відтік з інших; низький рівень безробіття в одних може обумовлювати високе безробіття в інших і т. д.

Навіть у періоди економічних криз, що штовхають мільйони людей у безробіття та скрутне становище, можна спостерігати зростання кількості мільярдерів, високий попит на предмети розкоші, будівництво нових супер дорогих об'єктів нерухомості, тобто відбувається гра протилежностей у просторі.

Так само і з високими технологіями на глобальному ринку, деякі компанії під час кризи пандемії нарощували свої оберти виробництва. А деякі були змушені продавати акції, та піддатись злиттю щоб якось утримати свої позиції на ринку [3].

Головна причина таких подій це глобальна конкуренція, тобто боротьба за владу, прибуток, добробут, місце під сонцем в ієрархічній системі світового господарства.

І в цей момент стає неважливим, між ким саме конкурентна боротьба у глобалізаційному просторі, між регіонами, країнами чи компаніями, представниками цих країн. Кожен суб'єкт господарської діяльності прагне перевершити свого конкурента, і це справедливо.

Сьогодні, у складних умовах, у боротьбі інтересів одні держави займають провідні місця у рейтингах, а інші, спускаються до низу, поступаючи свої позиції іншим.

Технології та інвестиції, є струмом живлення один для одного, і вони стають вирішальними факторами розвитку країн та лідируючих позицій у багатьох галузях глобального ринку.

Уряди країн намагаються приділити багата уваги, по створенню умов щоб у їх країну прибули науковці, таланти, створити нові робочі місця, щоб підвищувалось ВВП, щоб населення відчувало покращення умов життя.

У зв’язку з цим, у багатьох країнах створюються податкові оази, фінансові офшори, формуються технологічні парки, технополіси, вільні виробничі та обслуговуючі зони.

Для цього уряди країн знижують податки в окремих регіонах країни, іноземним інвесторам надаються великі пільги, аж до звільнення з податків, наприклад, Індія, все можливе, щоб у певному регіоні з'явилась індивідуальна сприятлива перевага у конкурентній боротьбі. Цьому сприяють і нові реалії світу, що глобалізується, загострюють і без того серйозну конкуренцію за ресурси, капітал.

Для досягнення мети лідерства покращується інфраструктура, будується сучасна логістична складова: вокзали, аеропорти, термінали, транспортно-дорожні розв’язки. Така боротьба висуває досить жорсткі вимоги до еліти. На її плечі лягає важкий тягар відповідальності за «задоволення» народних мас, суспільства, при цьому утримуючі свої позиції на глобальному ринку.

Китай, яскравий приклад серед інших країн, розвиток, що пов'язаний із технологіями та промисловістю, розвитком нових виробництв, Китай не є лідером у рейтингах, тому, що виробництво стає більш наукомістким та тісно взаємопов'язане з інноваційними процесами, промисловість відходить на другий план [4].

В даний час, коли мова йде про рівень розвиток, мається на увазі становлення та зростання саме високотехнологічного комплексу, а не усунення бідності.

Оскільки існує таке твердження про залежність показників інноваційного розвитку та глобальної конкуренції пропонуємо, за допомогою коефіцієнту кореляції виявити, щільність взаємозв'язку.

Для розрахунків були обрані три країни-лідери за останні три роки рейтингу «Індекс глобальної конкурентоспроможності», Швейцарія три роки поспіль утримую лідируючі позиції, США залишається у п'ятірці лідерів, а Швеція займає трете-друге місце. У табл. 5.7 наведено розрахований коефіцієнт кореляції між кожним показником та показником глобальної конкуренції для виявлення кореляційного зв'язку був використаний коефіцієнт кореляції Пірсона, розрахований за такими країнами як Швеція, Швейцарія та США.

Таблиця 5.7

Коефіцієнт кореляції між кожним показником та глобальною конкуренцією по країнах*

Показники	Швеція	Швейцарія	США
Показник інновацій	0,851	0,967	0,739
Рівень людського розвитку	0, 721	0,858	0,725
Національне благополуччя населення	0,441	0,454	0,502
Інституційний устрій (уряд, регіональна влада, інше)	0,851	0,921	0,905
Якість регулювання діяльності ведення бізнесу	0, 578	0,799	0,838
ВВП на душу населення	0,449	0, 551	0,554
Інвестиційна привабливість країн	0,715	0,616	0,612
Ефективність системи охорони здоров'я	0,574	0,621	0,441
Рівень освіти	0,512	0,675	0, 852
Податкове навантаження	0,335	0,341	0,389

для розрахунку були взяті усереднені показники з офіційних статистичних джерел за останні три роки

**складено автором за матеріалами: [5,6]*

Для більш повного розуміння проведення розрахунку, наведено розрахунок коефіцієнта кореляції за даними країни Швейцарія, між показником інновацій та глобальною конкуренцією:

$$r_{xy} = \frac{0{,}29 * 0{,}3}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(0{,}29)^2 \sum_{i=1}^{n}(0{,}3)^2}} = 0{,}967$$

Відповідно, коефіцієнт кореляції розраховувався для кожної країни, між переліченими показниками та глобальною конкуренцією. я виявлення кореляційного зв’язку з глобальною конкуренцією, таких країн як Швеція, Швейцарія та США

Показники були обрані відповідно, до методики моделювання рейтингів конкурентоспроможності країн Всесвітнього економічного форуму. При виборі показників була приділена тим показникам, якими представлена офіційна статистична інформація.

Таким чином, відповідно до методики Всесвітнього економічного форуму було сформовано наступний список факторів та їх описових показників: інституційний устрій: індекси сприйняття корупції (CORR); макроекономічна стабільність: ВВП на душу населення (GDP), торгівля у відсотках від ВВП (TRADE), баланс поточного рахунку (CAB); здоров'я населення: витрати на охорону здоров'я на душу населення (HEALTH); освіта: індекс рівня освіти (EDUC); ефективність товарних ринків: експорт товарів та послуг у відсотках від ВВП (EX), імпорт товарів та послуг у відсотках від ВВП (IM); ефективність ринку праці: рівень безробіття (UNEMP); досконаліть фінансових ринків: приріст індексу споживчих цін (INFL); технологічна готовність: індекс мережевої готовності (NRI); експорт високих технологій (HTEX); інновації: рейтинг глобального інноваційного бізнесу (BUSINESS). Як ендогенну змінну відповідно було обрано індекс глобальної конкурентоспроможності країн (GCI) [19].

Використавши наведені показники у табл. 5.7 розрахувавши коефіцієнт кореляції для кожної країни окремо, між кожним показником та глобальною конкуренцією, слід пояснити щільність зв’язку, а саме значущість існування кореляції кожного показника з глобальною конкуренцією. Для визначення значущості коефіцієнта кореляції скористаємось критерієм Стьюдента, порівняємо табличне значення (1,7613) з отриманим, котре буде розраховано за формулою (1), приклад для розрахунку будуть дані країни Швейцарія

$$t_{\text{розр}} = \frac{0{,}967\sqrt{10-2}}{\sqrt{1-0{,}967_y^2}} = 30{,}451 \qquad (1)$$

Якщо $t_{\text{розр}} > t_{\text{табл}}$, то отримане значення коефіцієнта кореляції визнається значущим. Тобто, $30{,}451 > 1{,}7613$, що між змінними, що досліджуються, є тісний статистичний взаємозв'язок. Статистична значущість кореляційного зв’язку, була відповідно була розрахована для кореляції між всіма показниками, всі кореляційні зв’язки виявились значущими. В залежності від того, до якого діапазону належить коефіцієнт кореляції, можливо судити про щільність зв’язку.

На рисунку 5.13 наведено коефіцієнти кореляції, для наочного представлення щільності взаємозв’язку між показниками та глобальною конкуренцією

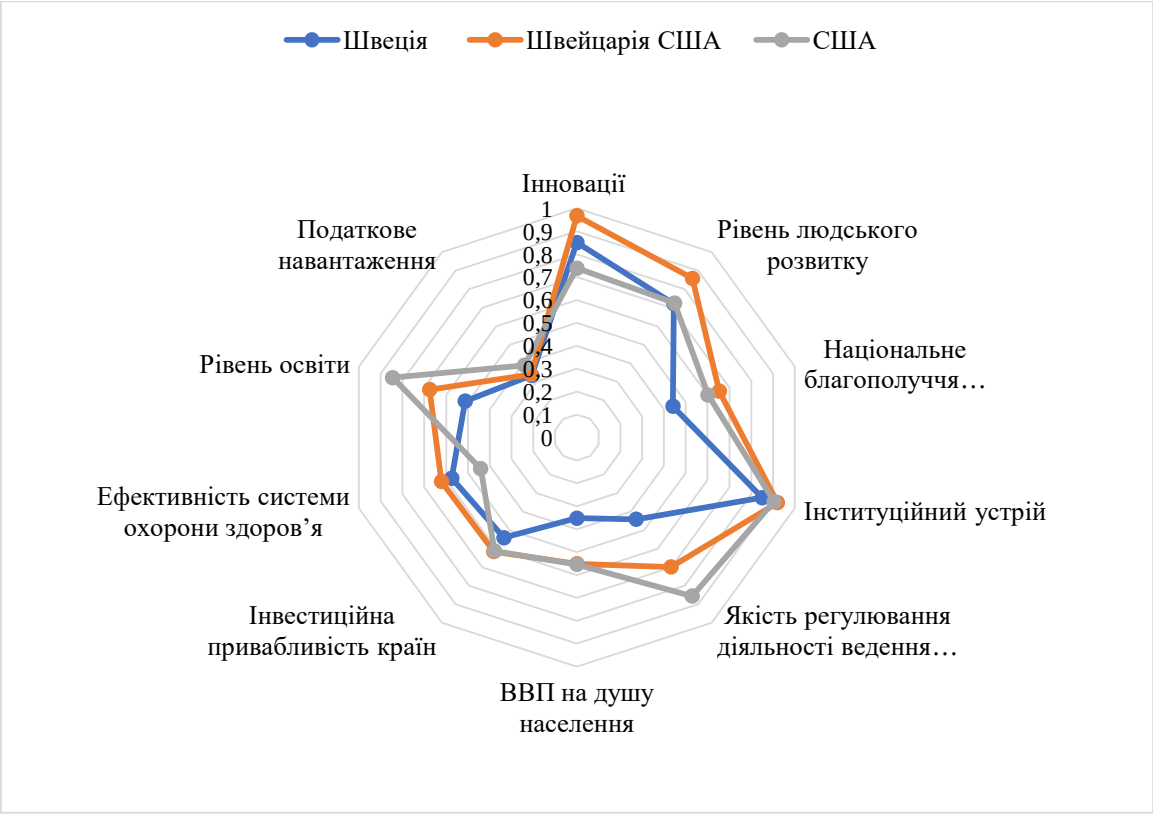


Рис. 5.13 Щільність взаємозв'язку між переліченими показниками та глобальною конкуренцією для Швеції, Швейцарії та США, [5, 7]

Враховуючи коефіцієнти кореляції, їх статистичну значущість та щільність зв'язку між показниками та глобальною конкуренцію слід зазначити наступне.

Найбільший зв'язок спостерігається між індексом глобальної конкурентоспроможності та рейтингом за показником інновацій у всіх трьох країнах. Удосконалення технології виробництва, розвиток наукового сектора також відіграє важливу роль, та здатний вивести інші країни на гідні позиції за умов міжнародної конкуренції. Отже, інновації відіграють найважливішу роль у нарощуванні конкурентних переваг та підвищенні рівня національної конкурентоспроможності у глобальному середовищі.

У Швеції та Швейцарії, найбільший зв'язок простежується між індексом глобальної конкурентоспроможності та інноваційною складовою. Значить, зо зміна індексу глобальної конкурентоспроможності у цих країнах залежить від рівня розвитку інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій.

Слід зазначити, що ефект від впровадження високих технологій не залежить безпосередньо від інвестування в наукові дослідження та розробки, оскільки знання самі по собі не здатні трансформувати економіку. Найбільшу віддачу вони приносять лише в рамках ведення інвестиційної політики держави.

Сильна сторона скандинавських інноваційних моделей у глобальному світі, що швидко змінюється багато в чому зумовлена соціальним капіталом: горизонтально – з високими рівнями довіри та вертикально – з сильним активним навчанням. Соціальний капітал сприяє більш ефективному

інтерактивному навчанню, зростають зв'язки та взаємодія між університетами, приватним бізнесом (промисловістю) та структурами громадського сектору, які відіграють роль стимулятора передачі технологій, про що свідчить взаємозв’язок глобального індексу конкурентоспроможності та інституційним середовищем [8, 9].

В галузі інноваційної політики у Швеції на національному та регіональному рівнях діє розгалужена мережа публічних акторів та інституцій. Швеція, як і деякі інші Скандинавські країни, зокрема Фінляндія та Данія, в останнє десятиліття займають провідні позиції в рейтингах конкурентоспроможності та інноваційного розвитку таких організацій, як Всесвітній економічний форум (ВЕФ), Світовий банк, Євросоюз, ОЕСР.

Також країни використовують переваги найбільш «прозорих» та ефективних громадських інститутів у світі, дуже низького рівня корупції та невтручання органів влади, діяльність яких оцінюється як найефективніша у світі: третє місце за рівнем суспільної довіри до політиків.

Стосовно висновків показників, котрі перелічені з глобальною конкурентоспроможністю США, то слід відмітити, що конкурентні переваги наука США ґрунтуються на трьох основних сегментах: уряд, приватний сектор та університети. Саме ці три показника мають щільний взаємозв’язок з глобальною конкурентоспроможністю [9, 10].

Інновації та нові технології - один із пріоритетних напрямів розвитку американської економіки. Сьогодні Сполучені Штати є безперечним лідером у розробці та реалізації інноваційних проектів. Це стало можливим завдяки методам та механізмам максимізації ефективності, які були випробувані та доведені з часом. Такі складові американської конкурентної моделі, як увага до приватних ініціатив, підтримка молодих фахівців та підприємців, різні способи фінансування інноваційних проектів як на федеральному рівні, так і на рівні штатів, розгалужена мережа університетів та науково-дослідних центрів та лабораторій, що готують висококваліфіковані кадри під час проведення самостійних досліджень у галузі фундаментальних та прикладних наук, величезна функціонуюча інфраструктура, орієнтована на високотехнологічних підприємців. Нові інновації спрямовані на комунікативно-інформаційну сферу, сектор послуг – від складних протоколів безпеки до нових систем керування підприємством.

Безперечно, існує прямий зв'язок між успішним впровадженням інноваційних технологій та розвитком науки в країні, у тому числі фундаментальним. Поєднання вищезгаданих критеріїв також може бути використане для оцінки лідерства США в галузі інноваційних технологій.

З точки зору отриманих результатів за допомогою економіко-математичного методу та теоретичних з питання глобальної конкуренції та ринку високих технологій, мають такі основні властивості, котрі обумовлюють виникнення взаємозв’язку.

1. Рівень інноваційного розвитку країн, залежить від цілей, котрі поставлені урядом перед сферою освіти, та від підтримки політики по

досягненню цих цілей, виховання висококваліфікованих кадрів, залучення висококваліфікованих фахівців з закордону, тощо.

2. Позиції серед конкурентів на глобальних ринках залежать від діяльності уряду та від поточного стану суб'єктів господарювання у країні.

3. Істотні зміни конкурентних переваг на глобальному ринку відбуваються лише за значних змін в інноваційному розвитку – таке явище можна сьогодні назвати стійкою залежністю.

4. При визначенні взаємозалежності щодо всіх об'єктів економіки країни особливе значення мають зворотний зв'язок об'єктів та витрати на цей зворотній зв'язок від суспільства в цілому [11].

Показники, котрі були обрані для виявлення кореляційного зв'язку, невипадкові. Ці показники фігурують як у виданнях авторитетних джерел так і у звітності країн. Сучасний розвиток країн ототожнюється з інноваціями.

Сучасна інноваційна конкуренція в свою чергу розгортається на різних рівнях: національному та глобальному, галузевому та регіональному. Це ускладнює реакцію і дію регуляторів щодо подолання тенденцій, що намітилися, до монополізації та різноманітних зловживань монопольним становищем.

Якщо аналізувати, загальну картину в світі щодо наявного кореляційного зв'язку між показниками обсягів інвестицій та кількістю великих компаній у країнах, то досить сильний взаємозв'язок між чисельністю високо цитованих вчених. Високий ступінь кореляції говорить про явне тяжіння лідерів економіки знань до розташування у країнах із великими фінансовими можливостями.

Так, на топ-5 країн за обсягом інвестицій у хайтек (США, Китай, Великобританія, Індія, Австралія) припадає понад 60 % компаній із найбільшими витратами на дослідження та розробки, 78,9% компаній-єдинорогів, 65,9% високо цитованих вчених та 64,8 % лауреатів Нобелівської та Філдсівської премій. На наступну п'ятірку країн (Німеччина, Франція, Канада, Бразилія, Саудівська Аравія) припадає 8,9 % найбільших інноваційних компаній, 8,1 % єдинорогів, 12,6 % вчених, що високо цитуються, і 10,9 % лауреатів Нобелівської та Філдсівської премій [12].

Перспективи розвитку ринку високих технологій в умовах глобальної конкуренції По мірі пожвавлення глобальної економіки країни шукають можливості виходити за рамки поточного антикризового порядку і фокусуватися не тільки на відновлення докризових темпів економічного зростання.

Події 2020 року визнані екстраординарними, а також спровокували згуртованість глобальних зусиль у боротьбі з кризою громадської охорони здоров'я та її соціально-економічними наслідками.

Великі можливості відкриває четверта промислова революція для розвитку, але й у той же час виникають нові ризики, зокрема збільшення розриву між країнами. Індекс конкурентоспроможності сьогодні оцінює, наскільки країни готові підтримати підвищення продуктивності та стійке економічне зростання за нових умов.

Цифрові технології у XXI столітті стрімко підкорюють світ, в результаті економіка повністю перейде на управління за допомогою даних. Завдяки цифровим технологіям загального призначення вдасться досягти великих успіхів у таких сферах, як оптимізація транспортних систем, трансформація медичних досліджень та покращення доступу до освіти.

У зв’язку з цим, принципи конкурентоспроможності держав оновлюється щороку. Він фіксує найактуальніші питання, які мають безпосередній вплив на національну конкурентоспроможність в умовах глобалізації, і можна простежити як розвивається та чи інша країна, наскільки стійким є її розвиток і як почуваються її громадяни [13].

Чим більше рівень та тісніше зв'язок співробітництва державного та приватного секторів економік, тим більше точок перетину та порозуміння, і тут є важливим моментом опрацювання нормативно-правової бази, де ґрунтується це співробітництво, тим економіка країни вважається стійкіше та конкурентоспроможною.

Безумовно важливим фактором стає розвиток у країні інновацій, нових бізнес-моделей, нестандартних організаційних рішень та технологій, розвиток кадрового потенціалу для майбутнього, створення можливостей для прояву своїх здібностей та компетенцій усіх демографічних та соціальних груп. Використання унікальних ресурсів та реалізованих проектів міст та регіонів, проектування найуспішніших ініціатив на всю країну.

Не менш важливими факторами є: участь країни у міжнародному обігу товарів, капіталів, інформації, талантів та ідей, турбота про екологію, відтворення ресурсів, розвиток технологій, які дозволять підвищити ефективність використання енергії, землі, води, корисних копалин, створення цілих галузей майбутнього, використання найкращих світових практик у галузі розробки товарів, удосконалюючи існуючі.

Цифрові технології у XXI столітті стрімко підкорюють світ, в результаті економіка повністю перейде на управління за допомогою даних. Завдяки цифровим технологіям загального призначення вдасться досягти великих успіхів у таких сферах, як оптимізація транспортних систем, трансформація медичних досліджень та покращення доступу до освіти [14].

Вектори інноваційної діяльності у сфері науки, технологій та медицини з метою вирішення основних проблем сучасності визначається дією нових потужних факторів. Останнім часом основними рушіями розвитку науки і техніки стали пандемія COVID-19, зміна клімату і цифрова революція. В ході дослідження стало зрозумілим те, що в найближчому майбутньому країни будуть займатись саме цими питаннями.

Враховуючи той факт, що медична та фармацевтична галузі здійснили прорив у цей період, а країни де айті-сектор високо розвинутий посіли на високі позиції у світових рейтингах. Перспективи розвитку високих технологій будуть будуватись саме на перетині цих двох фактів На рис. 5.14 наведено вектори розвитку ринку високих технологій в умовах конкуренції.

Рис. 5.14. Вектори розвитку високих технологій на ринку глобальної конкуренції [5, 6, 14]

Перелічені вектори розглянемо більш детально. Підґрунтям для співпраці держави та приватного сектору стають коаліції. Саме ці два сектори мають співпрацювати, та в рамках такої співпраці об'єднувати ресурси для економічних перетворень, останні в свою чергу підвищать конкурентоспроможність.

Орієнтування на глобальні проблеми такі, як космос, екологія, енергія, простір, можливості людини, здоров'я. Надає новаторам простір для думки та енергію для пошуку рішень. Недарма зазначено, що локально, тому що бізнес весь час знаходиться у конкурентному середовищі різних рівнів, що вимагає постійної боротьби, в той час коли інновації стоять поза конкурентною боротьбою. Інновації, високі технології, це не лише продукт, це принципово нових підхід, метод задоволення потреб суспільства, людини. В цьому випадку

виокремлюються три основні компоненти: людина(суспільство), ідея (висока технологія, інновація,) та ринок.

Швидко розвиваються технології IP режимів та установ, котрі здатні підтримувати технологічне прискорення та інновації, що швидко розвиваються. І в цьому випадку, винахідники та ті хто був готові до змін, отримують нагороду – стануть конкурентоспроможними на глобальних ринках, за зусилля, інвестиції та ризик, забезпечать процвітання інновацій і, тим самим, призведуть до необхідних економічних перетворень. Це необхідно для процесу створення стимулів та залучення інноваційних підприємств та інвестицій у глобальну економіку, що так швидко розвивається.

Один з векторів розвитку – прискорення трансформації завдяки глобальному партнерству. Глобальні зв'язки поширюють коло ідей, котрі стають доступними для проекту, зближують цілі, існуючі технології стають ще доступнішими, тут важливими факторами стають міжнародні товаропотоки, потоки капіталів та талантів.

Стимулюванню розвитку та формування ділової стратегії співпраці сприяють зацікавлені сторони бізнес середовища, політики в свою чергу повинні підтримувати прозорість та відкритість на ринках, щоб впровадження інновацій сприяло глобальній співпраці в рамках майбутній інновацій та торгівлі [15].

Створення ефективний умов, та правил, котрі дозволять експериментувати з технологіями. Зменшити кількість перешкод у взаємодії інституційного середовища та бізнесу. Країни, які процвітатимуть в інноваціях, можуть отримувати конкурентні переваги.

Для того, щоб досягти успіху в сучасному високотехнологічному глобальному середовищі, що швидко змінюється, суб'єктам трансформації слід швидко орієнтуватися в сучасних концепціях, перевірених світовою практикою. Зацікавлені сторони у бізнесі, науці та державному секторі повинні систематично брати участь у розробці стратегій, нормативних актів та порівняльного аналізу політики.

Боротьба зі зміною клімату, а саме глобальне потепління, займає одне з перших місць на шкалі політичних пріоритетів у світі. Протягом останнього десятиліття розвиток екологічних технологій забуксував. Всі зусилля держав були перекинуті на медичну галузь та фармацевтичну, а приватний сектор, орієнтував створення своїх ідей на споживачів.

Наприклад, взаємодія комунікаційних технологій на медицина. Американська компанія зі штаб квартирою в Сан-Хосе, створила «ZOOM», це засіб для відео- зв'язку.

У свою чергу, медична галузь скористалась цим, і відбувся підйом у сфері телемедицини та віртуального скринінгу, який, продовжується і сьогодні. Телемедицина ніколи не замінить традиційний огляд фахівцем, але це не означає, що вона не може стати альтернативою особистому контакту в достатній кількості рядових ситуацій.

Безумовно, стовідсоткову точність такого консультування гарантувати, і інтерес до телемедицини може знизитися. Але, звички суспільства формуються

десятиліттями, і люди неохоче використовують технології, які з'явилися лише кілька років тому, тим більше у такій важливій та чутливій сфері. Однак в умовах самоізоляції багато хто фізично не міг потрапити на очний прийом і вперше спілкувався з лікарем дистанційно.

Також платформи «ZOOM», та «GoogleClassroom» були активно впроваджені у освітній процес, оскільки карантинні обмеження не дозволяли відвідувати заклади освіти.

Від пандемії постраждали торгові підприємства, які не використовували можливості онлайн-сервісів. Зараз відбулась активна інтеграція стратегії комунікації між продавцем та покупцем. Ковідна криза підвищила цінність налагодженої взаємодії з клієнтами, зокрема через послуги доставки.

Без уваги не залишились і ритейли. Значно швидке зростання попиту в деяких рітейлерів (в 3-5 разів перевищує звичайні сезонні обсяги) виявило крихкість ланцюжка поставок. Деякі роздрібні магазини навіть змушені були закрити веб-сайти через брак товарів. Крім того, багато компаній усвідомили необхідність розробки стратегій онлайн-маркетингу та підтримки для підвищення лояльності клієнтів [15].

Традиційні магазини можуть стати лідерами галузі впровадження IT-рішень: автоматизований режим торгівлі, AR-навігація, віртуальна примірка тощо. Враховуючи необхідність соціального дистанціювання, рітейлери максимально використовуватимуть безконтактні платежі та сканування товарів. Роздрібний продавець повинен буде запропонувати онлайн-інтеграцію, а використання аналізу даних для покращення якості обслуговування клієнтів набиратиме обертів. RFID-технології дозволять краще впоратися з урахуванням, гарантуючи клієнтам наявність товарів на складах.

Пандемія позначилася і на споживанні медіа і розваг. У той час як живі концерти та спортивні змагання були повністю припинені, відеострімінг та комп'ютерні ігри відчули справжній бум. Істотно зросла популярність деяких друкованих та електронних видань. Тим не менш, всі сфери індустрії розваг зіткнулися з невизначеністю, багато хто відчуває труднощі при монетизації цифрового трафіку та виробництві контенту. Частина компаній змушена повністю перебудовувати бізнес, щоб пристосуватись до нової реальності. В даному випадку на допомогу стати лідером, прийшов хмарний геймінг.

Це спосіб запуску комп'ютерних ігор, коли вони відкриваються на віддаленому сервері, а не на пристрої користувача. Технологію називають однією з головних сучасних розробок: до 2024 року ринку хмарного геймінгу пророкують десятикратне зростання до 450 млн дол США.

Термінальні системи із сенсорними екранами будуть використовувати все рідше, віддаючи перевагу управлінню сервісами з персональних пристроїв та безконтактному розпізнаванню зображень. Очевидно, це стосуватиметься продажу квитків та контролю на концертах, спортивних змаганнях, конференціях, у музеях, галереях, парках розваг, кінотеатрах, клубах тощо. Ці зміни торкнуться і всіх підрядників, які обслуговують масові заходи. Поки що невідомо, чи відмовиться частина глядачів від відвідування стадіонів та

концертних майданчиків на користь стрімінгу вдома, але така вірогідність є [13].

Під час виникнення кризи, та з часом її існування бізнес-середовище дуже добре зрозуміло значення цифрових сервісів для внутрішніх процесів. Ізоляція, котра торкнулась всіх та дотримання соціальної дистанції створили умови та можливості для розвитку спільної роботи онлайн, війна також цьому посприяла. Наприклад, попит на веб-конференції та послуги стрімінгових онлайн-платформ у якийсь момент просто зашкалювали. Сьогодні ми бачимо та спостерігаємо, велике різноманіття технологічних розробок у віддаленої взаємодії для розподілених команд.

Логістична галузь, особливо доставка останньої милі, також зазнали суттєвих змін у роботі. До пандемії понад 15 країн протестували проти використання дронів, а ось під час пандемії саме БПЛА значно підвищили ефективність вжитих заходів щодо зменшення поширення COVID-19 та знайти велику кількість сценаріїв використання: здійснювалась оперативна доставка медичних аналізів та медикаментів до медичних закладів, відбувався моніторинг місць масового скупчення людей, карантинних зон, руху автотранспорту; навіть обробка дезінфікуючими засобами з повітря робили саме за допомогою дронів, потенційно заражених територій; оперативна безконтактна доставка їжі та засобів першої необхідності до карантинних зон.

Якщо, розглянути, високі технології, появу та розвиток не тільки тих, поштовхом для розвитку яких стала пандемія, то відмітимо 3D-біопринтинг.

Це напрямок регенеративної медицини, при якому з конгломерату клітин як з конструктору збираються тканини та цілі органи. Будують їх за шарами згідно з тривимірною цифровою моделлю на біопринтерах, які виробляють близько 80 компаній по всьому світу. За допомогою яких навчилися виробляти кістки та хрящі. В Іспанії також змогли надрукувати шкіру, а у Великій Британії — рогівку ока. Наступна мета – повноцінний людський орган та його успішна пересадка.

Ще один унікальний прорив, це створення віртуальних помічників. Вже у 2021 року кількість цифрових помічників, що використовуються, перевищило існуючу кількість на 120%. Від простих чат-ботів, створених для вирішення конкретних завдань, вони еволюціонують у порадників, здатних допомогти у вирішенні майже будь-якої проблеми. У майбутньому такі помічники, розвиватимуться у дедалі більшої персоналізації, і стануть такі помічники невідємною складовою.

Досягнення сьогодення, таких вже технологій, як Інтернет речей, штучний інтелект, високопродуктивні обчислення, робототехніка і сучасні матеріали, вже істотно підвищили ефективність і продуктивність енергії, землі, води, корисних копалин тощо. Країни повинні створювати структури для підтримки появи та розширення масштабів технологічних, інноваційних та стійких рішень та підприємств, тим саме отримувати переваги у глобальній конкуренції.

Поява та впровадження нових форм накопичення, передачі інформації, реалізації знань та досвіду неможливе без взаємозв'язку інноваційної компоненти з комунікаційними послугами.

Технології інформаціно-комунікативної сфери відкривають нові можливості взаємодії як між окремими людьми, так і професійними групами зі спільним інтересом.

Високі технології винищують перешкоди на шляху ізоляціонізму. З часом стає тільки важче ізолювати державу і суспільства від інформації «ззовні», хоча деякі країни й намагаються це робити, обмежуючи доступ до Інтернету за рахунок контролю над провайдерами, але це не впливає на глобалізаційний простір.

Світ зрозумів, що інформаційно-комунікативні технології, як один із різновидів високих технологій пропонують свого роду порятунок для суспільства. Вони суттєво замінили багато наших способів комунікації. Це різко підвищило довіру ринків та споживачів до IT-рішень: навіть на тлі кризи вони мають фантастичні показники визнання інвесторами у всіх країнах світу.

Про Zoom, за допомогою якого ми з вами зараз говоримо, ми дізналися саме в період пандемії. Раніше мало хто знав цю компанію, а тепер її ринкова оцінка на біржі більша за капіталізацію мережі найдорожчих готелів – тому що готелі стали нікому не потрібні, тоді як Zoom потрібен усім. До речі, нещодавно акції Zoom показали тенденцію до зниження, що спостерігачі вважають гарною ознакою згасання пандемії [5, 6].

Передумови розвитку високих технологій на підґрунті інноваційних систем можна виділити наступні:

- розвиток суспільства набуває технологічних проявів, удосконалюються методи та форми щодо надання принципово нових видів послуг високотехнологічного змісту;
- глобалізація світової економіки, що супроводжується розширенням активності компаній-виробників з різних країн, що свою чергу вимагає пошук та впровадження нових стратегій управління їх діяльністю на глобальних ринках;
- стрімкий розвиток наукового потенціалу різних країн, появою нових відкриттів, проведення нових досліджень.

Таким чином, найголовніший факт розвитку ринку високих технологій в умовах конкуренції, це безпосередня участь інноваційних компаній та країн у конкурентному середовищі в сфері створення та економічного освоєння технологічних нововведень.

Сучасний етап розвитку ринку високих технологій можна охарактеризувати двома тенденціями, котрі є різного направлення. Перше, це зростання та загострення конкуренції в умовах масового зняття економічних бар'єрів в ході глобалізаційної трансформації, а по друге - це зрушення у бік монополістичної течії, коли активізуються у провідних галузях процеси злиття та поглинання, а особливо яскраво це виявляється у сфері цифрових технологій та фармацевтичній галузі.

Для того, щоб обрати вектори розвитку та перспективні напрями розвитку високих технологій, важливо розуміти рівень державної підтримки інноваційної політики, державну стратегію в галузі інновацій. Бо, інноваційна діяльність сьогодення набула в більшій мірі політичного характеру, і вже стало очевидним, той факт, що саме рівень інноваційного розвитку визначає світових лідерів та аутсайдерів. Держава не може директивно за допомогою інституційних та фінансових інструментів створити самостіно існююче інноваційне середовище, проте вона може створити для цього передумови, забезпечити початкові умови інфраструктури, нормативного середовища та концентрацію людських ресурсів для запуску інноваційного процесу.

Таким, чином впровадження та розвиток інновацій, інноваційних кластерів, інноваційних галузей, технополісів, технопарків — це нові рецепти для зростання країн, що розвиваються.

Література:

1. Данніков О. В., Січкаренко К. О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. Інфраструктура ринку. 2018. № 17. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/ 15.pdf

2. Диба М. І., Гернего Ю. О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. Фінанси України. 2018. № 7. С. 50–63. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/27260

3. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 6. С. 105–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2020_6_11

4. Кононова К. Ю. Інформаційна економіка: моделювання еволюційних процесів : монографія. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2019. 312 с. URL: https://www.univer.kharkov.ua/images/re- www.univer.kharkov.ua/images/re-.univer.kharkov.ua/images/re- univer.kharkov.ua/images/re- .kharkov.ua/images/re- kharkov kharkov.ua/images/re-.ua/images/re- ua/images/re- /images/re- images/redactor/news/2019-05-27/kononova.pdf

5. Македон И. Металлургия в Украине автоматизирована на 50 %. GMK Center, 12 сентября 2019 г. URL: https://gmk. center/news/metallurgiya-v-ukraine-avtomatizirovana-na-50

6. http://www.ief.org.ua/Visnuk.htm - «Вісник інституту економіки та прогнозування»

7. The official site of Human Development Reports, available at: http://hdr.undp.org/en/humandev.

8. Хворост Т. В. Сучасні проблеми конкурентоспроможності держави. Агросвіт. – № 7. 2017. – С. 32–36.

9. Скоробогатова Н. А. Міжнародна конкурентоспроможність країн у реаліях інноваційних зрушень індустрії 4.0. Економічний аналіз. – Т. 29(3). – 2019.- С. 21 – 28.

10. Хаустова В. Є., Крячко Є. М., Колодяжна Т. В. Оцінка КСП економік країн світу: теорія та практика. Бізнес Інформ. – № 8. – 2017.- С. 49–56.

11. The Global Competitiveness Report 2019. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf.

12. Global Talent Competitiveness Index 2019 URL: https://gtcistudy.com

13. Дернова І.А., Боровик Т.М., Кравченко Л.В. Глобальний вимір конкурентоспроможності України. Світове господарство і міжнародні економічні відносини, 2020. № 42. С. 29 - 34.

14. Оніщенко І.О. Інвестиційна привабливість України: проблеми та шляхи їх вирішення / І.О. Оніщенко // Траєкторія науки. Електронний науковий журнал. – 2016. – № 3(8) – с. 289 – 295.

15. http://www.eip.org.ua/ - Науково-аналітичний журнал «Економіка і прогнозування»

5.5. АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЦЕСУ ІНФОРМАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Прохорова В. В.
д.е.н., професор, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків
Чобіток І. О.
асистент, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

Сучасні економічні умови, в яких розвиваються і функціонують промислові підприємства, характеризуються значним ступенем інтернаціоналізації ринків, найвищою гостротою конкуренції і нестабільністю зовнішнього середовища, а саме впливом пандемії COVID-19 та військових подій, які відбуваються на території України. Адаптація до динамічних змін ринку та вибір оптимальної стратегії розвитку стають актуальною проблемою розвитку промислових підприємств. Сканування, моніторинг та оцінка інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств, можливості, які пропонує ринок, його загрози є основою для прийняття стратегічних рішень та управління всією виробничо-господарською діяльністю. Це призводить до необхідності впровадження повноцінної системи інформаційно-економічної взаємодії в розвитку сучасних промислових підприємств та формування системи стратегічного управління ними. У такій ситуації інформаційне забезпечення відіграє роль фундаментальної підсистеми управління.

Актуальність процесу інформаційно-економічної взаємодії в розвитку сучасних промислових підприємств вказує на необхідність підвищення ефективності та прискорення процесів стратегічного управління в конкурентному середовищі, потребує нових підходів до збору, обробки та представлення інформації з метою розробки ефективних управлінських рішень у процесі стратегічного управління. Інструменти генерування інформації характеризуються багатовимірною методологічною основою та наявністю різних методів аналізу, які враховують зміну зовнішнього середовища, складність макроекономічних процесів, їх значення у здійсненні бізнес-операцій та виборі варіантів стратегічних рішень.

Успіх економічних реформ, що проводяться в країні, багато в чому залежить від змін, які відбуваються на підприємствах. Вивчення причин погіршення фінансового стану та зниження ефективності діяльності підприємств виявило велику кількість недоліків, зокрема, прийняття управлінських рішень часто ускладнюється через відсутність точної інформації у керівників, необхідної для їх обґрунтування. З цих позицій ефективність управлінських рішень, і як наслідок, досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємств багато в чому випливає і залежить від достовірності інформації, що циркулює, від раціональності інформаційної інфраструктури. У зв'язку з цим ключового значення набувають питання актуальності процесу інформаційно-економічної взаємодії в розвитку сучасних промислових підприємств та їх ефективність.

З іншого боку, розширення зовнішньоекономічних зв’язків підприємств призвело до усвідомлення необхідності трансформації інформаційної системи обліку, адекватної міжнародним принципам і стандартам її формування та зумовлює необхідність приділяти цій проблемі більше уваги та визначити це як одне з найважливіших.

Проте в більшості робіт основна увага приділяється організації доступу до інформаційних ресурсів, що використовуються в управлінській діяльності, розвитку середовища передачі даних. Водночас питання формування інформаційного забезпечення, його використання в процесі управління ефективністю діяльності підприємства з урахуванням перспективних інформаційних потреб і можливостей не стало предметом комплексного дослідження в науковій літературі. Практично не досліджуються зміст і якісні складові інформації, що характеризує ефективність діяльності підприємства, не приділяється належної уваги проблемі уніфікації та інтеграції даних всередині економічного суб'єкта і в масштабі всієї світової економіки [1-5].

У цьому контексті дослідження питання інформаційного забезпечення створює методологічну основу вдосконалення системи управління, що відповідає сучасним вимогам і сприяє підвищенню доцільності економічних рішень підприємств у сфері управління їх ефективністю.

Результати дослідження причин та факторів, що вплинули на нестабільність фінансового становища та низьку платоспроможність можна звести до наступних моментів. Поряд із впливом ряду макроекономічних факторів: інфляції, взаємних дефолтів, недостатнього розвитку ринкових механізмів (фондового ринку, фінансового капіталу, кредитно-банківської системи тощо), причини виникаючих труднощів криються в управлінні економічними процесами та ефективності безпосередньо на рівні підприємства.

Прийняття управлінських рішень без урахування обмежень, що накладаються інформаційною базою та методичними прийомами аналітичної обробки, призвело до недостатньої ефективності діючої системи управління, що виражається у: нераціональній структурі активів; низькій ліквідності оборотних активів, призначених для покриття поточних зобов'язань [6-10]. Вирішення проблем стабілізації стану з підвищення платоспроможності та її стійкості підприємства полягає у впроваджені системи ефективного управління, прогнозуванні тенденцій розвитку та безпосередньо раціоналізації стратегії управління цими аспектами, ще й в удосконалені інформаційного забезпечення процесу управління.

Ефективність і фінансова стійкість підприємства безпосередньо залежать від того, наскільки швидко капітал, вкладений в активи, перетворюється в готівку і який дохід приносить його обіг. Чим довше активи залишаються в незмінній формі, тим меншою є інтенсивність і ефективність їх використання, і навпаки.

Важливість дослідження цього взаємозв’язку пояснюється тим, що інтенсивність використання капіталу та рентабельність є важливими факторами при прийнятті ряду управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема пов’язаних з: визначенням

мінімально необхідного розміру авансованого капіталу та пов'язаний з цим відтік грошових коштів, що є функцією плати за залучення фінансових ресурсів; зі створенням ефективної структури рухомих і нерухомих активів підприємства; з визначенням потреби, плануванням та забезпеченням достатності оборотних коштів для здійснення діяльності; забезпечення необхідного рівня прибутку для підтримки та постійного підвищення ефективності діяльності підприємства тощо.

На тривалість перебування коштів в обігу впливає ряд внутрішніх факторів (ефективність і раціональність системи управління активами, маркетингова політика, цінова політика, методи оцінки запасів тощо) і зовнішніх факторів (сфера діяльності, галузева приналежність, форма власності та економічна політика країни, що визначає умови ведення господарської діяльності). За результатами проведеного дослідження розроблено науково-практичний підхід до формування інформаційно-економічної взаємодії в розвитку сучасних промислових підприємств, який наведено на рис. 5.15.

Інтенсивність використання рухомих засобів і всього капіталу в цілому вимагає безпосереднього відображення у всій системі використовуваних показників. Традиційно це оборотність і тривалість обороту, які можуть одночасно відображати результат матеріально-відтворювального процесу в аналізованому періоді часу (обсяг реалізації виробленої продукції та виконаних робіт і послуг) і ефективність використання матеріалів і грошових коштів у цьому процесі.

Друга група показників, що використовуються при аналізі ефективності підприємницької діяльності, характеризує здатність підприємства, як суб'єкта господарювання, отримувати достатній прибуток і забезпечувати ефективну роботу. Якщо ротаційні показники в основному орієнтовані на швидкість плинності матеріальних і фінансових потоків підприємства, то показники рентабельності покликані дати уявлення про якісні параметри і структури цих потоків. Інформаційною основою цих напрямків аналізу традиційно є бухгалтерський баланс і звіт про прибутки та збитки організації, дані бухгалтерського обліку.

Проблема комп’ютеризації системи управління ефективністю діяльності підприємства в умовах високої динаміки та складності впливу факторів зовнішнього середовища внаслідок надзвичайної невизначеності та мінливості багатьох параметрів ринкової економіки, незважаючи на її актуальність та популярність, досліджена лише в вузькій сфері застосування.

Основи створення інформаційно-економічної інфраструктури підприємства дають змогу розробити комплекс пропозицій щодо вдосконалення інформаційного обслуговування системи його управління, а саме:підвищення ефективності, стабілізація та поліпшення фінансового становища підприємства; збільшення масштабів та підвищення прибутковості підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки; наявність динамічної системи управління, адаптованої до швидкозмінних зовнішніх умов, яка здатна адекватно реагувати на поточні соціально - економічні процеси.

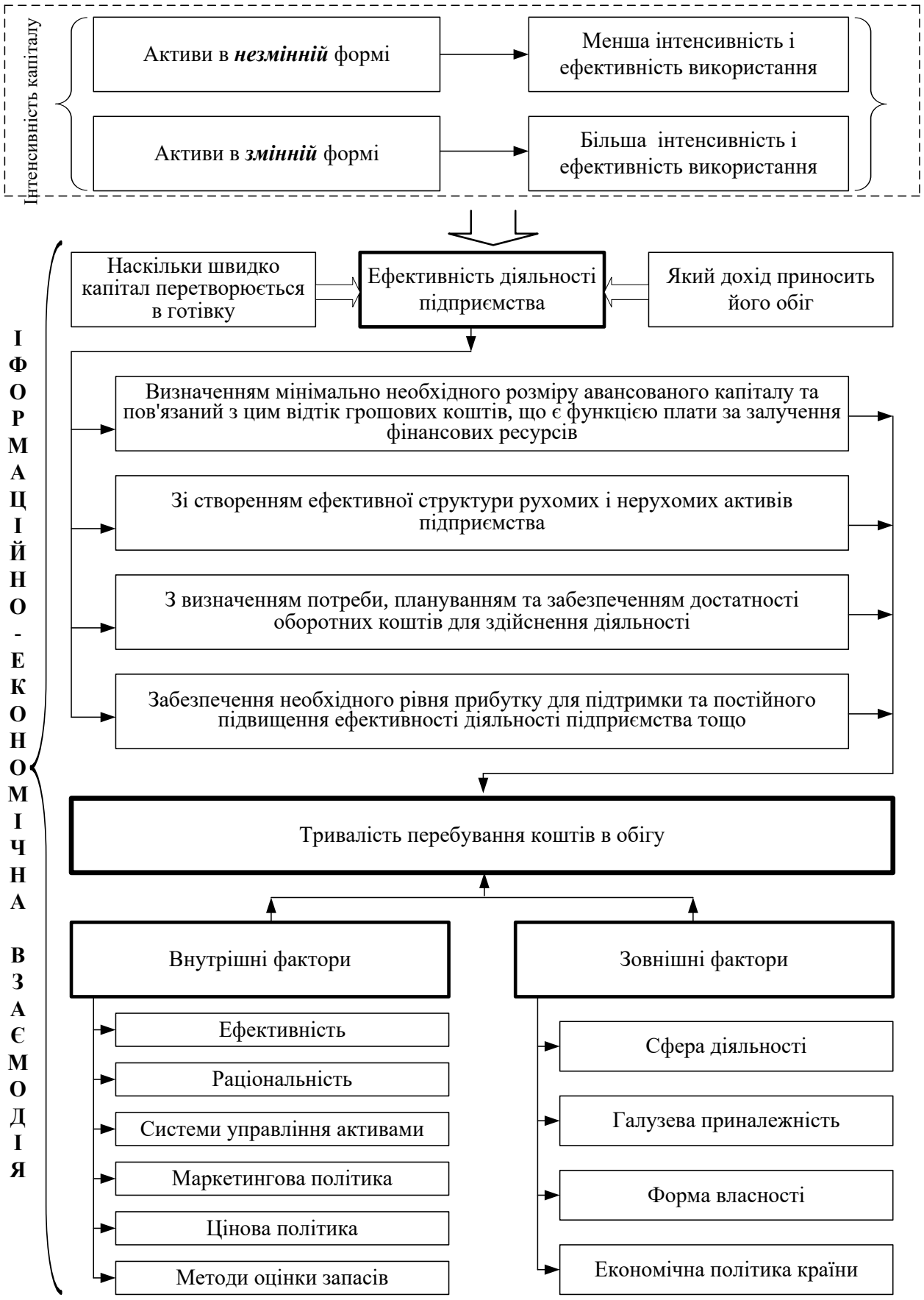


Рис. 5.15. Науково-практичний підхід до формування інформаційно-економічної взаємодії в розвитку сучасних промислових підприємств

З цих позицій і в цих умовах інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління ефективністю діяльності промислових підприємств ї є особливо важливим. Дослідження недоліків існуючої системи інформаційного забезпечення процесу управління підприємства дозволяє визначити ефективність у двох напрямках: підвищення рівня інформаційного обслуговування; удосконалення змістовної і якісної складової інформаційної бази.

Актуальність процесу інформаційно-економічної взаємодії в розвитку сучасних промислових підприємств передбачає напрямок пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, що дозволяє об'єднати інформаційні процеси, що відбуваються на підприємстві, і при цьому мінімізувати час, необхідний для підготовки та обробки інформації, і загальну вартість операційної діяльності.

Другий напрямок полягає в насиченні інформацією та підвищенні ступеня аналітичності даних, що формуються в системі діяльності як центрального елемента інформаційної бази процесу управління ефективністю підприємства у відкритті нових потужних інформаційних каналів у результаті комплексного використання фінансового прогнозування.

Реалізація другого напряму можлива, якщо при розробці інформації керуватися концептуальними принципами її створення, ідентичними прийнятим у світових ділових колах. Це дозволить промисловому підприємству використовувати дані фінансової звітності, як основи інформації в процесі корпоративного управління ефективністю. З іншого боку, обґрунтованість і адекватність управлінських рішень залежить від обраної форми подання інформації.

Оцінка ефективності діяльності підприємства без урахування специфіки структури та змісту форм звітності дає спотворені результати, призводить до розробки управлінських рішень, які не відповідають сучасним реаліям.

З цих позицій представлені нові підходи до складання звітності, реалізація яких, дозволить: закріпити її в нормативних документах та підвищить якість звітної інформації, яка є основою для оцінки діяльності підприємства, що впливає на ефективність, як з боку керівництва, так і зовнішніх контрагентів підприємства.

Використання недостовірної інформації як основи для аналітичного дослідження ефективного розвитку підприємств та прийняття управлінських рішень є однією з причин прорахунків керівництва, як наслідок, може призвести до нестабільного розвитку підприємств.

Використання звітності без поправки на інфляцію ускладнює розробку ефективної стратегії і тактики управління, вибір і прийняття ефективних управлінських рішень, оскільки вона не відображає специфіку і проблеми функціонування підприємства в умовах інфляційної економіки, що не показує фактичні результати аналізу стану та рівня ефективності ведення бізнесу.

Механізм економічної оцінки впливу інфляції на ефективність діяльності підприємства та методика коригування звітності дозволять оцінити вплив інфляції на розвиток підприємства. Вони можуть бути використані при

визначенні фактичних результатів діяльності підприємства, оптимізації результатів, розробці прогнозів, стратегії і тактики функціонування підприємства. Оцінка та прогнозування впливу інфляції дозволить управляти таким складним і різноспрямованим процесом, як вплив інфляції, зменшувати її негативні наслідки та підвищувати ефективність діяльності підприємства за рахунок отримання достовірної інформаційно-економічної бази.

Актуальність процесу інформаційно-економічної взаємодії в розвитку сучасних промислових підприємств надає змогу ефективно використовувати можливості прогнозування тенденцій розвитку, яка також є основою їх активного розвитку. Це дозволить не тільки усунути дефіцит інформації про найближчі перспективи, а й на основі аналізу причин і наслідків вчасно розробити необхідні коригувально-ефективні дії.

До основних причин недостатнього забезпечення стратегічного управління зовнішньою та внутрішньою інформацією можна віднести: відсутність єдиного підходу до визначення переліку та змісту інформаційних вимог та їх відбору; паралельність обробки однієї і тієї ж інформації на різних рівнях і ланках системи управління; значна розбіжність і непорівнянність показників, складність і нестабільність інформаційних потоків; час обробки інформації; брак інформації для прийняття стратегічних рішень, переважно на вищому рівні системи управління; різні форми документації, що представляють ту саму інформацію; подання однорідної інформації в різних формах; непорівнянність однойменних індикаторів, створених різними службами;обтяжливі та малоінформативні внутрішні звіти; відсутність ефективних заходів контролю за якістю інформації; відсутність достатньої технічної оснащеності керівників і спеціалістів до використання сучасних інформаційних технологій та механізмів.

На промислових підприємствах відсутні менеджери з інформації та спеціалісти з інформаційних потоків, завданням яких було б удосконалення та підготовка інформації для спеціалістів та керівників різних рівнів управління. Тому необхідні продуктивні дії щодо підвищення рівня інформаційного потенціалу промислових підприємств.

Ступінь інтеграції інформаційних потоків управління на підприємствах не перевищує 30-35%. Таке низьке значення показника свідчить про нераціональне використання інформаційних ресурсів, що проявляється у дублюванні інформації на різних рівнях управління, а отже створенні інформаційного перевантаження для користувачів.

Низький рівень інтеграції інформаційних потоків є причиною зниження ефективності та достовірності отриманих інформаційних продуктів, а це в першу чергу позначається на якості управлінських рішень, що приймаються в процесі стратегічного управління на промислових підприємствах.

На рис. 5.16 наведено етапи процесу стратегічного управління промисловим підприємством за допомогою інформаційно-економічної взаємодії.

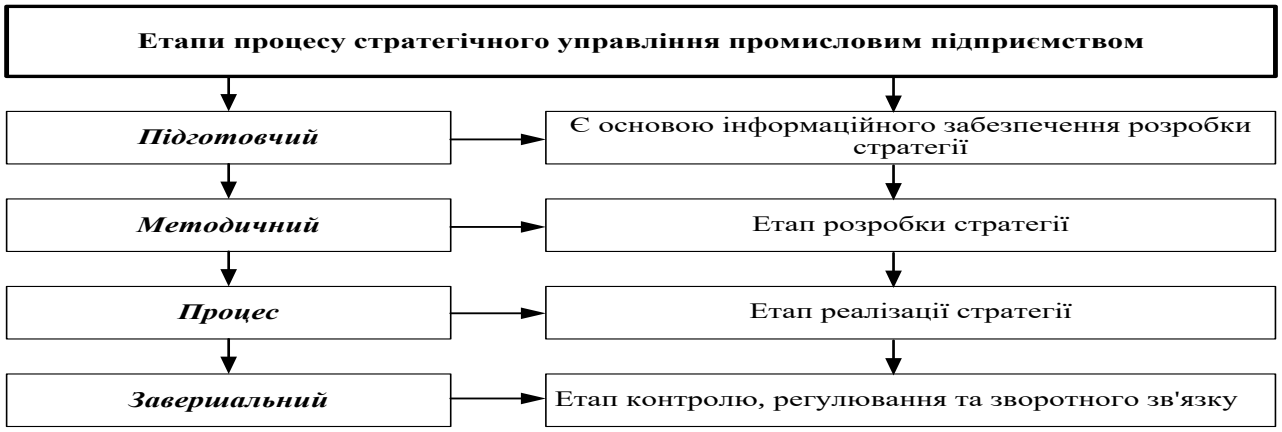


Рис. 5.16. Етапи процесу стратегічного управління промисловим підприємством

Основним об'єктом інформаційної системи є інформаційний елемент. Впорядкування всіх елементів інформації стратегічного значення з точки зору різних правил є основою для створення структури або каркаса інформаційної системи, дозволяє будувати елементарні та загальні інформаційні процеси в залежності від завдань. Проблеми інформаційного забезпечення системи управління на підприємстві для стратегічного управління з урахуванням особливостей різних рівнів ієрархії управління підприємством наведено на рис. 5.17.

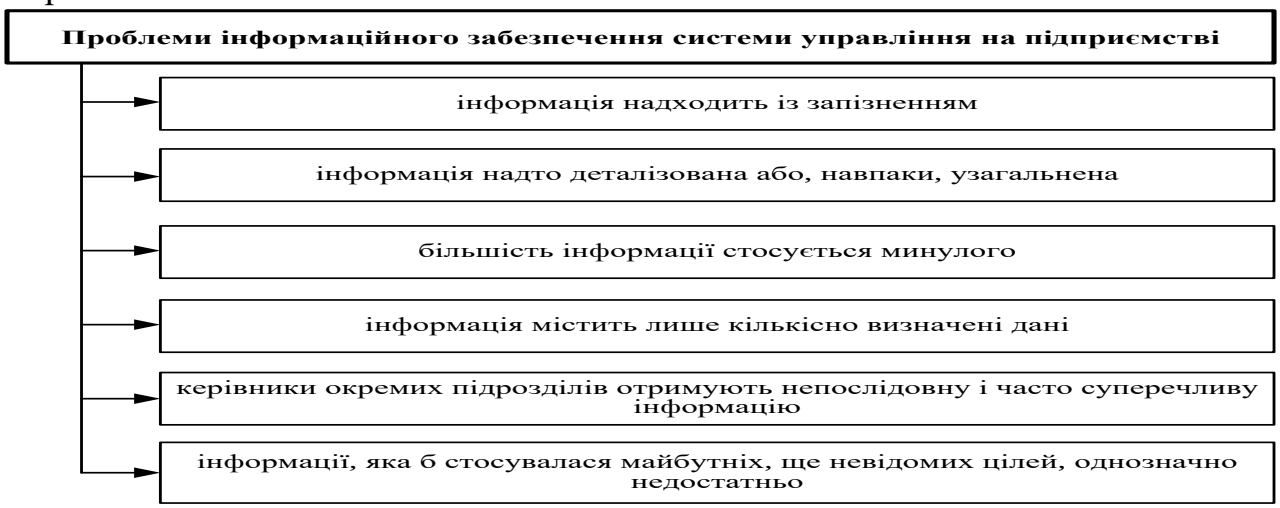


Рис. 5.17. Проблеми інформаційного забезпечення системи управління на підприємстві

Інформація, яка розрахована для користування вищого керівництва, в першу чергу, призначена для стратегічного управління та планування, а також для розробки внутрішньої політики. Слід зазначити, що сьогодні інформація, яка формується на різних рівнях організаційного менеджменту, є суперечливою, оскільки для її підготовки використовуються різні методи розрахунку та оцінки показників.

Кожна підсистема працює незалежно і має свої канали інформаційних зв’язків і правила формування інформації, якість такої інформації не може

задовольнити керівника, який приймає стратегічно важливі рішення, оскільки істотно впливає на обґрунтованість прийнятих рішень.

Відсутність інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, побудованої на єдиних принципах, призводить до того, що на вищий рівень системи управління надходить непорівнянна, суперечлива інформація, яку можна віднести до дезінформації. Для створення реальної інформаційної бази з метою прийняття управлінських рішень у процесі стратегічного управління особливого значення набуває якість інформації.

Для актуальності процесу розвитку сучасних промислових підприємств формується інформаційно-економічної система управління за рахунок створення банків, баз даних і знань (рис. 5.18).

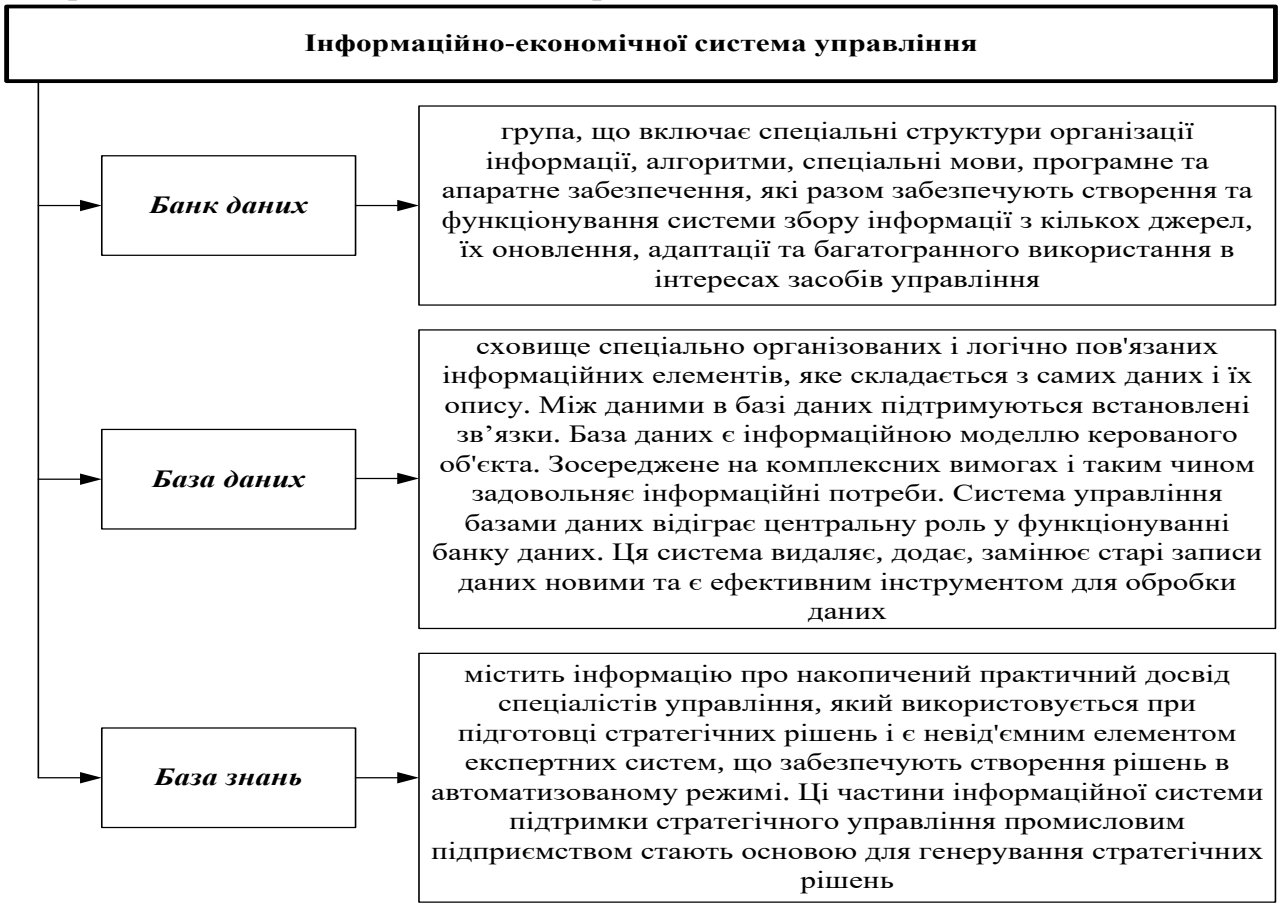


Рис. 5.18. Інформаційно-економічної система управління промисловим підприємством

Отже, актуальність процесу інформаційно-економічної взаємодії в розвитку сучасних промислових підприємств полягає в роботі запропонованої системи інформаційного забезпечення щодо отримання консолідованої інформації, під якою розуміє знання, які пройшли спеціальний відбір, аналіз, оцінку, реструктуризацію та модифікацію, щоб вони були придатні для безпосереднього вирішення завдань стратегічного управління. На основі консолідованої інформації, прогнозуючи розвиток ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі, можна впливати на ці події, що в свою чергу дозволяє здійснити комплексний процес стратегічного управління

промисловим підприємством, максимально використовувати відповідні стратегічні рішення. для умов, що склалися, і створення стратегічних переваг.

Література:

1. Ареф'єва О.В. Титикало В.С. Концептуальний підхід до управління випереджаючим розвитком інноваційного потенціалу підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 3. С. 145-154.
2. Сидорчук О. Стратегія соціальної безпеки України: послідовність формування та напрями реалізації. Проблеми економіки. 2019. № 1. С. 176–183. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-176-183.
3. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування. Харків : УІПА, 2015. 291 с.
4. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 279–285. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_279_285
5. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2008. 364 с.
6. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів та поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації : монографія. ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.
7. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., Chobitok, V. Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management // Estudios de Economía Aplicada. 2021. Vol. 38-3, no 1, P. 1-10. http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999
8. Tulchinskiy, R., Chobitok, V., Dergaliuk, M., Semenchuk,T., Tarnovska, I. (2021). Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 21(8), 97-104.
9. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V.Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. Cuestiones Políticas. Vol. 39, № 71 (2021). https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35.
10. https://uk.wikipedia.org

5.6. ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ НА МАКРОРІВНІ

Прохорова В. В.

д.е.н., професор, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

Бабічев А. В.

к. держ. упр., Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, м. Харків

Янчак Ю. О.

здобувачка 1 курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

Стрімкий розвиток цифровізації усіх сфер життя ставить перед людством все більш масштабні задачі. Змінюється технологічний уклад, розвиток

робототехніки та штучного інтелекту призводить до трансформації виробництв. Цифрові технології вже є невід'ємною частиною нашого повсякденного життя і незалежно від того, чи є в нас комп'ютер, чи використовуємо ми можливість отримання державних послуг у цифровій формі чи просто використовуємо гаджети, залежність суспільства від технологій зростає.

На сьогоднішній день впровадження цифровізації в державне та муніципальне управління є пріоритетним напрямом державної політики у сфері розвитку інформаційного суспільства. Цифровізація державного управління передбачає платформне управління, надання державних послуг в онлайн-форматі, переклад документообігу на цифрову форму, відкритість даних, а також взаємодію суспільство та держави на різних онлайн-порталах. Одним із важливих механізмів побудови електронної держави є зворотний зв'язок.

Цифровізація дає можливість здобути нові знання та професії. Зміни, які у процесах управління соціально-економічними системами, носять масштабний характер. Реалізація проектів із цифровізації державного управління дає можливість ефективно керувати даними та інформацією, підвищувати доступність та якість наданих послуг громадянам та бізнесу, підвищувати конкурентоспроможність підприємств та країни у світовому значенні.

Експерти все більше покладаються на сучасні інформаційні системи та технології для моніторингу постійно зростаючого потоку зовнішньої та внутрішньої інформації та використання їх для аналізу, прогнозування та прийняття управлінських рішень.

Основною метою використання інформаційних технологій у управлінні на державному рівні є підвищення ефективності механізмів державного управління на основі створення єдиної структури інформаційно-технологічної інфраструктури, яка включає національні інформаційні системи та ресурси, а також засоби забезпечення їх функціонування, взаємодії та надання державних послуг населенню і організаціям.

Питання цифровізації управління та його взаємозв'язку з державним управлінням розглядалися такими зарубіжними вченими-економістами, як Коулман С. [1], Фрілон Д., Кресс Д. [2], Коц-Міхальска К. [3], Ліллекер Д. та ін. Серед вітчизняних економістів вищезгадані питання досліджувалися Чобіток В. І. [4], Прохоровою В. В., Малим І. Й. [5] та ін.

У ході дослідження було проаналізовано трактування терміну «цифровізація» різними авторами, основні з яких представлено у табл. 5.8.

Таблиця 5.8

Аналіз трактування терміну «цифровізація»

№ з/п	Автор	Визначення запропоноване автором (авторами)
1	2	3
1.	Амансіо Буза [7]	забезпечення, покращення та перетворення бізнес-процесів шляхом використання цифрових технологій та оцифрованих даних. У цілому, цифровізація розглядається як шлях до цифрового бізнесу та цифровим трансформаціям, але значення цифровізації виходить за межи бізнесу та відноситься до постійного втілення цифрових технологій у всі види суспільного життя

Продовження табл. 5.8

1	2	3
2.	Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. [8]	процес впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави, а цифровізацію публічного врядування як стрибкоподібний процес цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління)
3.	Наместнік В. В., Павлов М. М. [9]	процес створення та використання нових, цифрових за замовчуванням (digital-by-default), інтероперабельних, стандартизованих інформаційних систем у публічному управлінні, які дають змогу не лише оцифрувати й автоматизувати наявні управлінські процеси за допомогою електронних інструментів, а й визначати певні «критичні точки» управлінського процесу, співвідношення між ними та приймати рішення з їх урахуванням»
4.	Чорний С. В. [10]	це системний метод, що ґрунтується на загальній автоматизації та реалізується шляхом запровадження цифрових технологій у роботу підприємств, установ і компаній із метою пришвидшення взаємообміну, надання сервісних послуг, захищення інформації, доступності до ресурсів та, головне, підвищення ефективності їхньої роботи
5.	Енциклопедія інформатики і техніки [11]	це інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя суспільства шляхом оцифровки всього, що можна оцифрувати. Цифровізація означає комп'ютеризацію систем і робочих місць для більшої легкості та доступності

Державна політика в галузі цифровізації спрямована на створення якісної основи технологічного розвитку та створення умов для сталого розвитку всіх сфер життя людини та суспільства. Нині, за умов наростання глобальних викликів у розвитку цифрових технологій, процес цифрової трансформації державного управління є одним із пріоритетних напрямів. При цьому цифрова трансформація державного управління набуває особливого значення в умовах підвищених соціально-економічних ризиків.

У всьому світі велика прозорість та доступність інформації стимулюють економічне зростання, розвивають різні галузі та стимулюють інновації.

Сучасні цифрові технології мають позитивний вплив на якість та швидкість надання державних послуг. Спрощується процес взаємодії громадян та юридичних осіб з виконавчими органами влади, роблячи їх більш привабливими та менш витратними за часом.

Від рівня цифровізації процесу державного управління залежать добробут населення та економічний розвиток країни. Окрім цього, зростає інформаційна відкритість державних органів влади (рис .5.19).

Потенціал сучасних цифрових технологій свідчить про можливі напрями їх використання у циклі ефективного управління. Передбачається, що підвищення рівня цифровізації держави дозволить забезпечити високий рівень якості державного управління як у цілому, так і в при реалізації окремих державних функцій. Тим не менш, існують проблеми при впровадженні

цифрових технологій, які досі залишаються актуальними, оскільки вимагають регламентації та ухвалення рішень щодо їх усунення (рис. 5.20).

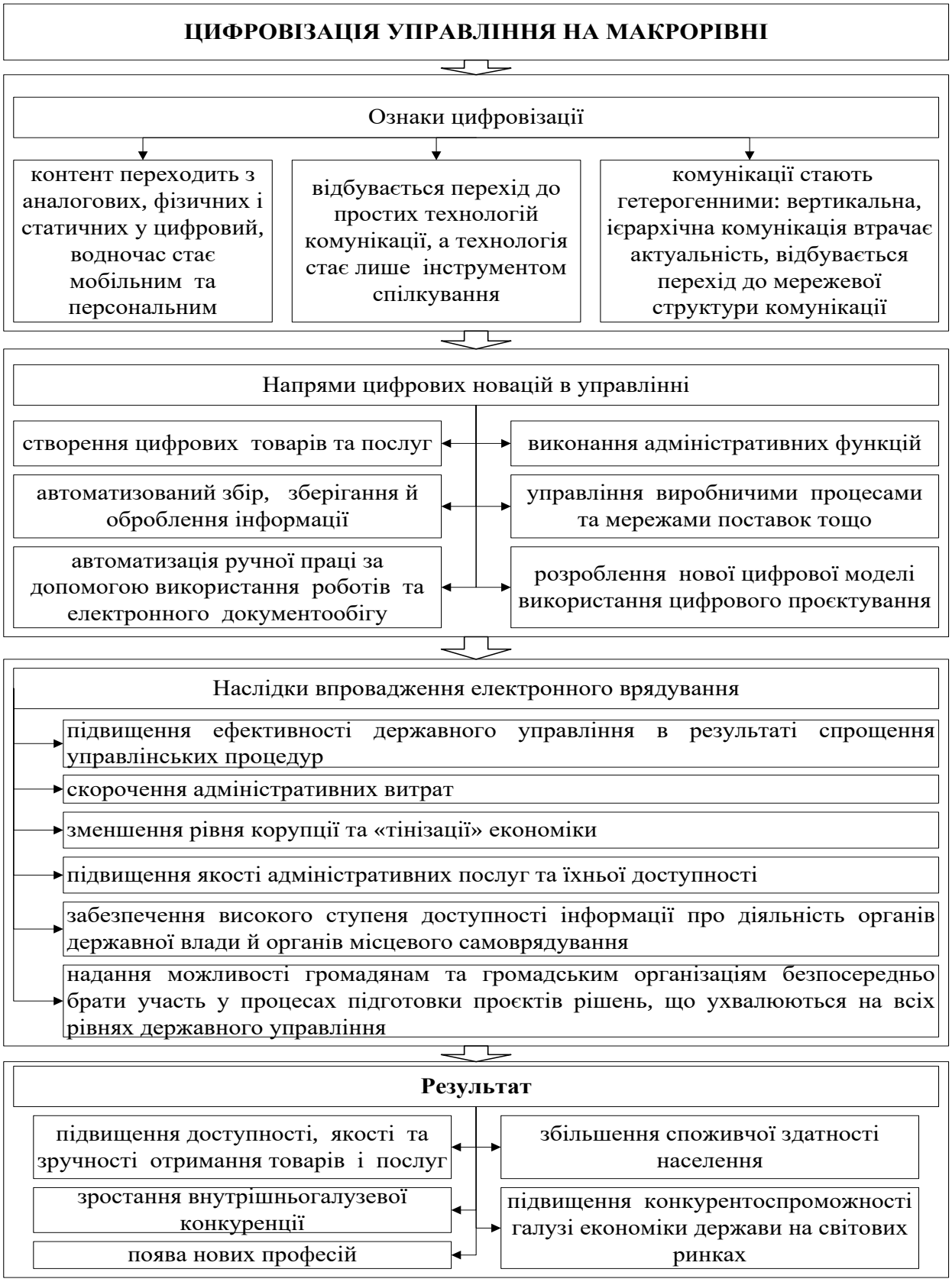


Рис. 5.19. Цифровізація управління на макрорівні*

**узагальнено авторами на основі джерела [10]*

Впровадження нових цифрових технологій, джерел даних, використання передових аналітичних методів несе у собі як величезний потенціал, так і різного роду ризики.

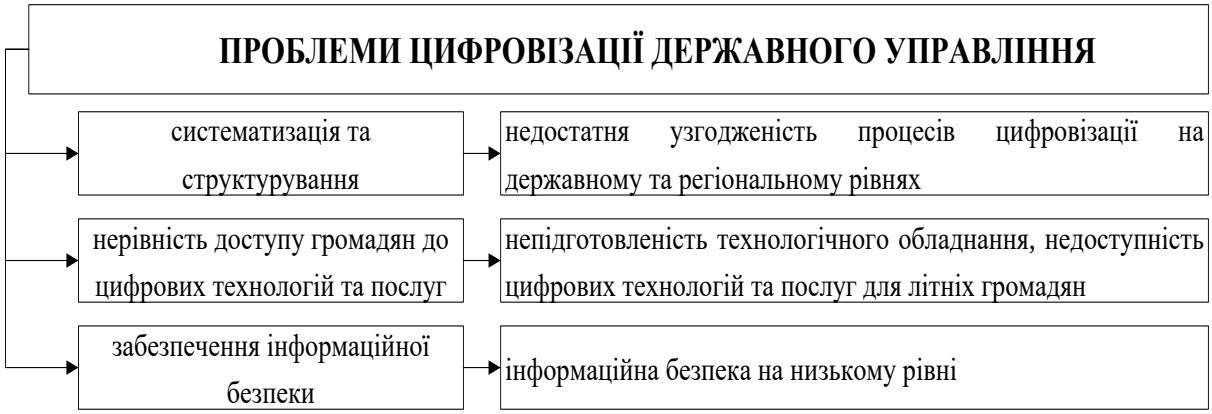


Рис. 5.20. Проблеми цифровізації державного управління

В умовах цифровізації характерною рисою є висока інтенсивність радикальних змін, що підриває усталені соціально-економічні відносини.

Безумовно, розвиток цифрової економіки надає позитивний вплив на економічне зростання та можливості економічних суб'єктів задовольняти свої потреби. Розглянемо позитивні та негативні наслідки, пов'язані із впровадженням цифрових технологій (рис. 5.21).

Рис. 5.21. Позитивні і негативні наслідки впровадження цифрових технологій

На рис. 5.21 визначено сприятливі можливості впровадження цифрових технологій.

1. Підвищення ефективності ринку праці – цифровізація дає можливість для появи нових професій, в тому числі пов’язаних з роботою у дистанційному режимі. Як наслідок – відпадає необхідність орендування офісів, що, в свою чергу, призводить до значної економії для компаній.

2. Розвиток технологій забезпечення безпеки – дозволяє зменшити потребу участі людини у небезпечних видах діяльності, знижує ризик людського фактору.

3. Скорочення транзакційних витрат з допомогою зниження ролі посередників, завдяки створенню цифрових сервісів. Відбувається прямий контакт постачальника та покупця товарів та послуг.

4. Доступність та підвищення якості надання державних послуг населенню – створення ефективних та зручних електронних сервісів, які спрощують взаємодію держави з різними суб’єктами господарювання.

5. Використання інноваційних методів формування політики та оцінки її впливу – цифрові технології, за рахунок зворотного зв'язку, дають можливість активної участі громадян щодо оцінки дій держави.

До основних ризиків впровадження цифрових технологій в управлінні можна віднести:

1. Кіберзлочинність – можливе руйнування IT-інфраструктури, викрадення даних, шахрайство. Діяльність кіберзлочинців має транснаціональний характер, і визначити особу злочинця досить складно. Предметом злочинних атак є інформація – важливий ресурс постіндустріального суспільства.

2. Низький рівень інформаційної об’єктивності – ризик полягає в можливості порушення нормального функціонування IT-інфраструктури, що повністю паралізує роботу різних систем на всіх рівнях.

3. Штучний інтелект як об’єктивна загроза трансформації ринку праці – цифровізація пов’язана з розвитком робототехніки, що призводить до скорочення робочих місць, знищення низки професій, особливо низької та середньої кваліфікації.

4. Низький рівень адаптивності та гнучкості системи освіти – необхідна адаптація навчальних програм до сучасних змін на ринку праці, гнучка кадрова система, можливість подальшої освіти під час роботи.

5. Нерівність конфігурації цифрового простору та цифрової доступності можуть виявлятися на мікрорівні між громадянами з урахуванням їх особливостей: вікових, гендерних, освітніх тощо.

6. Недосконала система державного контролю інформатизації та цифровізації – формування горизонтальних зв’язків в обхід традиційних шляхів обміну та споживання товарів та послуг в інформаційному суспільстві. Державі необхідно блокувати дані факти, але при цьому не створювати труднощів для законослухняних громадян та підприємців.

7. Невідповідність нормативно-правової бази економічним процесам – в економіці, з використанням інформаційно-комунікаційних мереж, відбувається розбіжність між юридичним трактуванням та фактичними злочинами.

Цифрові технології пропонують широкий спектр можливостей для трансформації державного управління. На етапі цифрової трансформації цифрові технології включені в процес формування політики, вони створюють можливість реалізації різних варіантів державної політики, які можна реалізувати без використання технологій. При вмілому виявленні загроз можна мінімізувати негативні наслідки використання цифрових технологій. З цього виходить, що, мінімізувавши ризик, можна досягти високої віддачі від можливостей, які є результатом цифровізації.

Цифрові технології є невід'ємною частиною та основною з характеристик соціально-економічного середовища. Сучасні науково-технічні процеси стають неможливими без впровадження та застосування сучасних підходів і технологій. Цифрові технології дозволяють реалізувати величезну кількість різноманітних науково-технічних і технологічних завдань за мінімальні проміжки часу.

Таким чином, мета цифровізації державного управління – це створення високоефективної системи управління, де ІТ-технології грають ключову роль. Сучасні цифрові технології мають позитивний вплив на якість та швидкість надання державних послуг в Україні. Спрощується процес взаємодії громадян та юридичних осіб з виконавчими органами влади, роблячи їх більш привабливими та менш витратними за часом. Від ступеня цифровізації процесу управління залежать добробут населення та економічний розвиток країни. Крім цього, зростає інформаційна відкритість державних органів влади. Державне управління та місцеве самоврядування мають бути націлені задоволення запитів населення, тобто. споживачів державних послуг, це – основний принцип якісного управління.

Література:

1. Coleman, S., Freelon, D. Introduction: Concep- tualizing Digital Politics. In Handbook of Digital Politics / S. Coleman, D. Freelon – editors. Cheltenham : Edward Elgar, 2015. P. 1–16.
2. Kreiss, D. Digital Opportunity Structures: Explaining Variation in Digital Mobilization during the 2016 Democratic Primaries. In Carpini, Digital Media and Democratic Futures / M. Delli – editor. Philadelphia: University of Pennsylvania. 2019. P. 42–68.
3. Koc-Michalska, K., Lilleker, D. Digital Politics: Mobilization, Engagement, and Participation. Political Communication. 2017. Vol. 34. No 1. P. 1–5. DOI:10.1080/10584609.2016.1243178
4. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 279–285.
5. Малий І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/5.pdf.
6. Степанов В. Ю. Сучасні інформаційні технології в державному управлінні. Економіка та держава. 2010. №9. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2010/32.pdf.

7. Amancio Bouza. What is Digital Transformation, Digitalization, and Digitization. URL: https://medium.com/api-product-management/what-is-digital-transformationdigitalization-and-digitization-c76277ffbdd6.
8. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. 2018. № 1. С. 5–11.
9. Наместнік В. В., Павлов М. М. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. 2020. №1(96). С. 115–121.
10. Чорний С. В. Поняття та перспективи розвитку цифровізації у сфері публічного управління. Київський часопис права. 2021. №4. С. 224-229.
11. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (10 Volumes). IGI Global, June, 2017. 8104 p.

5.7. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БІЗНЕС-АНАЛІТИЦІ

Чемчикаленко Р. А.
к.е.н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків
Шелест О. Л.
к.е.н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

Сьогодні світ й економічні відношення, що складають його основу, настільки швидко змінюються, що в більшості випадків ми навіть не помічаємо цього. Наразі в якості основної причини такого стану речей доволі часто згадується війна в нашій країні, продовження світової фінансової кризи, викликаної в тому числі й пандемією вірусу Covid-19, й ще чимала низка причин... Проте доволі часто дослідники забувають про ще один виклик чи, навпаки, можливість, дія якого сьогодні можливо проявляється й не досить сильно, але темпи зростання впливу на економіку й суспільно-політичні відносини, на нашу думку, просто колосальні – це розвиток й активне запровадження практик використання штучного інтелекту (далі – ШІ) або ж, навпаки, так зване «повстання машин», яке може суттєво підняти показники чи натомість обвалити й ринок бізнес-аналітики в тому числі.

Так технології, засновані на використанні ШІ застосовують у різних галузях, у тому числі в бізнесі (наприклад, для спілкування з клієнтами 24/7, в сфері електронної комерції, онлайн-торгах, маркетингових дослідженнях, реалізації банківських операцій, бухгалтерському обліку), науці, міському управлінні та в багатьох інших сферах.

Зокрема, консалтингова компанія Frost & Sullivan у 2022 р. стверджувала, що обсяг світового ринку технологій штучного інтелекту складе $52,5 млрд. (у порівняння з 2017 р. – $13,4 млрд.) [1].

Відповідно до досліджень Gartner в 2019 році частка організацій, що впровадили ШІ, зросла в порівнянні з 2018 роком з 4% до 14% [1].

За прогнозом PwC, завдяки штучному інтелекту глобальний валовий внутрішній продукт в окремих країнах у 2030р. зросте на 14%, або на $15,7

трлн. [2]. Натомість за даними компанії McKinsey Global Institute до 2030 р. технології ШІ можуть потенційно забезпечити додаткову глобальну економічну активність на рівні близько $13 трлн. в усьому світі [1].

Натомість на думку фахівців компанії Gartner глобальна вартість бізнесу, отримана від використання ШІ, вже у 2018р. складала $1,2 трлн., що на 70% більше в порівнянні з 2017 р. При тому що вже за їх прогнозами до 2022 р. вона досягне майже $ 4 трлн [3; 4, с. 19].

Натомість навіть в теоретичному плані проблема використання технологій, заснованих на штучному інтелекті в різних сферах застосування, є далеко не новою й її розробка відноситься до 50-х років XX століття й пов'язується з роботами таких зарубіжних і вітчизняних дослідників як: А. Ньоюелл, Ч. Беббідж, А. Семюель, П. Вінсон, Н. Вінер, О. Швирков, К. Шульман, В. Глушков, А. Матвійчук, Д. Попов, а згодом – М. Цукерберг, І. Маск, Дж. Безос, С. Хокінг та інші.

Застосування різного роду інструментів ШІ в бізнес-середовищі досліджували: Баранов О., Баулін Ю., Булгакова О., Великанова М., Гиляка О., Дмитренко Н., Єфремова К., Завальний А., Кривицький Ю., Купцова Є., Марценко Н., Музика-Стефанчук О., Онищук І., Павленко Ж., Петришин О., Радутний О., Рамазанов С., Селіванов М., Стефанчук М., Стефанчук Р., Сидорчук Ю., Фостолович В., Шевченко А. та багато інших.

Однак, розвиток інструментів, заснованих на використанні штучного інтелекту, та сучасна існуюча практика їх застосування в бізнесі виявляють як переваги, так і приховані недоліки та проблеми використання відповідних технологій, що і є причиною проведення даного дослідження.

Відповідно метою нашого дослідження є надання відповідей на такі питання як: що таке «штучний інтелект», звідкіля він взявся й чи насправді це необхідно? Чи буде використання ШІ корисним для бізнес індустрії, в тому числі аналітичних досліджень? Чи готові ми до такої технології? Як це вплине на наше життя в майбутньому? З якими труднощами при використанні ШІ суспільство може зіштовхнутися в найближчу та віддалену перспективу?

Формулюючи мету та завдання нашого дослідження в рамках класичної наукової думки можна відзначити, що головною нашою задачею даного дослідження є встановлення самої можливості та найбільш перспективних напрямків використання інструментів, заснованих на використанні ШІ, у сучасний бізнес, пов'язаний з аналітичними дослідженнями; дослідження не тільки переваг, але й можливих загроз від інтегрування технологій ШІ в бізнес-діяльність тощо.

Однак, спершу хотілося б розкрити сутність не тільки категорій «штучний інтелект» та «бізнес-аналіз», але й охарактеризувати особливості й ролі їх поєднання для сучасного бізнесу.

Так, зокрема, на думку В. Фостолович «технології штучного інтелекту – це автоматизовані інструменти виконання поставлених завдань, які можуть їх виконувати навіть за несприятливих для роботи людини умов» [5].

Натомість І. Маск характеризує штучний інтелект як технологію, яка неодмінно перевершить людину й яка з високою вірогідністю колись повстане проти людини [6].

Безпосередньо сам ШІ, представлений розробкою компанії AI у вигляді чат-боту ChatGPT штучний інтелект (AI) характеризує як «галузь науки, що вивчає теорію та практичну реалізацію комп'ютерних систем, які можуть виконувати завдання, які вимагають інтелектуального зусилля людини. Основні цілі штучного інтелекту – це створення комп'ютерних систем, що здатні вирішувати складні проблеми, розуміти та виконувати мовні команди, вчитися, працювати з даними, визначати та прогнозувати тренди і здібності до аналізу масивів інформації» [7].

На нашу ж думку, категоричність І. Маска чи, навпаки, компліментарність, наприклад, В. Фостолович та багатьох інших дослідників є невиправданими, оскільки історія дослідження даного явище ще надто коротка й до кінця ні перспективи, ні загрози використання ШІ ще не досліджено.

Так, історія штучного інтелекту (ШІ) розпочалася в 1956 році на конференції в Дартмутському коледжі, де науковці з інформатики та психології зібралися, щоб обговорити питання, пов'язані з інтелектуальними машинами. Ця конференція стала першим кроком до розвитку ШІ як науки. Проте підґрунтям до цієї конференції послужили розроблені в 50-их роках минулого століття перші математичні моделі та алгоритми, що можна було використовувати для розв'язання задач штучного інтелекту.

Протягом наступних років науковці продовжували досліджувати ШІ та створювати перші комп'ютерні програми, що були здатні виконувати інтелектуальні завдання. Однак, перші спроби створення ШІ були обмежені через обмежену потужність комп'ютерів того часу. Й тільки в 1980-х роках з з розвитком комп'ютерів та появою великих баз даних з'явилися нові методи розвитку ШІ, які дозволили збільшити їх ефективність та швидкість обчислень. Розвиток ШІ в цей період був зосереджений на таких областях, як машинне навчання та експертні системи.

У 1990-х роках розвиток ШІ значно зросла, завдяки зростанню доступності потужних комп'ютерів та великих обсягів даних. Нові технології ШІ, такі як нейромережі та генетичні алгоритми, були розроблені для покращення швидкості та точності роботи систем ШІ.

У 2000-х роках технології ШІ почали використовувати в бізнесі, особливо в галузі фінансів і маркетингу, оскільки аналіз даних за допомогою систем ШІ дозволяв швидше виявляти тенденції та зміни на ринку, виокремлювати важливі дані та робити прогнози щодо майбутнього.

У 2010-х роках розробники почали застосовувати технології ШІ в інших галузях, таких як медицина, автопромисловість, розпізнавання мови та зображень, розумні мережі та багато іншого.

Так, зокрема, один з найбільш відомих прикладів вдалого використання ШІ для бізнес-аналізу – це система «Watson» від компанії IBM, яка була розроблена для обробки великих обсягів даних, включаючи неструктуровані

дані таких як текстові повідомлення, а згодом почала використовуватися в медицині для діагностики та лікування пацієнтів, а також в інших галузях.

Відповідно бізнес-аналіз – це було чи не найперше практичне використання ШІ, що, на нашу думку, пояснюється низкою факторів, які потім також вплинули й на наявність та характер проблем з використанням ШІ в бізнесі та побуті (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

Чинники розповсюдження (обмеження) практики використання технології ШІ в цілях проведення бізнес-аналізу

Чинник	Характер / приклад впливу
Характер галузі та тип даних, які необхідно аналізувати	Наприклад, в медицині можуть мати обмеження у зборі та використанні даних через конфіденційність пацієнтів, що може ускладнити використання штучного інтелекту для аналізу даних
Важливість даних та їх аналізу	Зазвичай, галузі, де важливість даних та їх аналізу менша, можуть виявитись менш зацікавленими в використанні штучного інтелекту для цілей бізнес-аналізу
Частка використовуваної ручної праці	Наприклад, галузі виробництва та обробки сировини, такі як гірнича, нафтова чи газова промисловість, використання технологій штучного інтелекту є менш розповсюдженим
Рівень стандартизації операцій	Чим вищий рівень стандартизації операцій, тим менша потреба аналізі та використанні ШІ
Наявність чи відсутність значного обсягу даних	Наприклад, в медичній та фармацевтичній індустрії ШІ застосовується частіше й ефективніше, ніж в будівництві
Залежність ефективності рішень від швидкості та точності рішень	Зокрема, у фінансовій сфері, де дуже важливо приймати швидкі та точні рішення, використання штучного інтелекту є популярним

Джерело: сформовано авторами на базі опрацювання [1; 5; 10]

Отже, на сьогоднішній день штучний інтелект застосовується в різних галузях економіки, але існують галузі, де використання цієї технології для бізнес-аналізу може бути менш актуальним або складним. Наприклад, в сільському господарстві або лісовому господарстві важко зібрати достатньо великі обсяги даних, щоб застосування ШІ було ефективним. Також в деяких галузях, де домінують старі технології, менша ймовірність, що компанії будуть зацікавлені в використанні нових технологій, таких як штучний інтелект.

Однак, можна сказати, що в цілому інтерес до застосування штучного інтелекту для бізнес-аналізу росте в більшості галузей економіки, оскільки це дозволяє підвищити ефективність процесів і приймати більш обґрунтовані рішення.

В свою чергу «бізнес-аналітика» як правило розуміється як системний чисельний аналіз даних й статистик для виявлення значимих шаблонів та їх використання для прийняття ефективних рішень. При цьому сьогодні «бізнес-аналітика» використовується для виявлення «прихованих» корисних для бізнесу знань, які містяться в величезній кількості вхідної інформація, що містить як корисні дані, так і «шуми». Тому сьогодні за цим напрямком бізнес-

аналізу закріпився термін «видобуток даних (DataMining)» або «інтелектуальний аналіз даних», а також такі терміни як: «Big Data», «DataAnalytics», «BusinessIntelligence», «Real Time Data Mining» тощо.

Сьогодні терміном «бізнес-аналітика» можна описати процес збору та обробки даних, розробку моделей прогнозування, аналіз результатів та розробку рекомендацій тощо.

Особливе місце в сфері бізнес-аналітики займає предиктивна аналітика, яка відповідає за прогнозування процесів і явищ, що відбуватимуться в майбутньому щодо певного об'єкту аналізу, оскільки саме в цьому розділі бізнес-аналітики від використання ШІ можна отримати такі переваги як: підвищення точності сегментації ринку, збільшення конверсії потенційних споживачів в клієнтів, збільшення ефективності прогнозування продажів та кластеризації клієнтів тощо [8].

До речі саме цей напрям використання ШІ є чи не найзатребуванішим та найперспективнішим в сфері бізнес-аналітики, оскільки до 2027 року ринок відповідних послуг має зрости з $7,32 млрд. в 2019 році до прогнозних $35,45 млрд., тобто ріст даного сектора має скласти понад 480%.

При цьому серед основних переваг використання ШІ, в тому числі й системи предикативного аналізу, дослідники відзначають наступне (табл. 5.10).

Таблиця 5.10

Переваги використання технології ШІ при проведенні бізнес-аналізу

Перевага	Характер впливу на бізнес
Автоматизація процесів	ШІ може автоматизувати багато повторюваних процесів, таких як збір і аналіз даних, що зменшує кількість ручної роботи та може знизити кількість помило
Підвищення швидкості та точності аналітичних дій (розрахунків)	ШІ може обробляти великі обсяги даних за дуже короткий час, крім того, використання ШІ може забезпечити більш точну та надійну обробку даних в режимі паралельного опрацювання інформації
Підвищення можливості й точності прогнозування та передбачення	ШІ може аналізувати дані та визначати тенденції, що допомагає вирішувати проблеми та передбачати майбутні результати. Зокрема, ШІ дозволяє виявляти складні залежності та патерни, які «приховані» в великому масиві даних
Зниження витрат	Використання ШІ може знизити витрати на робочу силу (замінивши людей на комп'ютерні потужності) та покращити ефективність бізнес-процесів
Підвищення якості прийняття рішень	ШІ може надати додаткові дані та інсайти, що допомагають керівникам приймати кращі рішення
Вдосконалення процесів	аналіз даних за допомогою ШІ може допомогти виявляти слабкі місця в бізнес-процесах та вдосконалювати їх
Зниження ризиків та підвищення ефективності реалізації бізнес-процесів	За рахунок розуміння складних бізнес-процесів, знаходженні тенденцій та залежностей, передбаченні результатів подія ШІ може бути корисним при виявленні ризиків
Оптимізація маркетингу	Використання ШІ може допомогти знаходити нові способи маркетингу та збільшувати продажі, а також покращувати взаємодію з клієнтами

Джерело: сформовано авторами на базі опрацювання [5; 8; 10; 11]

Отже, використання штучного інтелекту в бізнес-аналізі може допомогти підвищити ефективність бізнесу, знизити витрати та підвищити якість прийняття рішень.

Натомість відповідні можливості ШІ реалізуються завдяки використанню різних його видів чи компонентів, зокрема:

машинного навчання (Machine Learning – підхід до створення програм, які можуть вчитися на основі даних);

обробки природної мови (Natural Language Processing, NLP – галузь ШІ, що вивчає, як розуміти та генерувати людську мову комп'ютерними системами);

комп'ютерного зорового сприйняття (Computer Vision – галузь ШІ, що вивчає, як комп'ютерні системи можуть розуміти та аналізувати зображення);

розподіленої обробки даних (Distributed Computing – технологія, що дозволяє виконання прикладних програм групою систем);

нейронних мереж (Neural Networks – структури ШІ, які імітують біологічні нейронні мережі людини для розпізнавання образів, розпізнавання мови та для створення систем автоматичного прийняття рішень);

імітаційного моделювання (Simulation modeling – технологія, яка дозволяє створювати віртуальні моделі та симулювати процеси в бізнесі, наприклад, для прогнозування результатів бізнес-операцій, відповідності процесів стандартам якості);

системи автоматичного прийняття рішень (Automated decision making – технологія, яка дозволяє приймати рішення без участі людини);

генетичних алгоритмів (Genetic Algorithms – евристичний алгоритм пошуку, що використовується для вирішення задач оптимізації та моделювання шляхом випадкового підбору, комбінування та варіації певних параметрів з використанням механізмів, аналогічних природному відбору в природі);

глибинного навчання (Deep learning – технологія, яка використовується для створення складних нейронних мереж, наприклад, для розпізнавання образів, мовлення та інших складних завдань) тощо.

Проте використання ШІ не позбавлена й певних проблем й опрацювавши низку джерел, ми виділили такі найбільш суттєві з них (табл. 5.11).

На нашу думку, найбільш складними є соціально-організаційні проблеми. Так бізнес-аналіз, як і будь-який інший вид аналізу здійснюється в певному середовищі й певних умовах.

Зокрема, потрібно враховувати не тільки показники фінансового чи технічного аналізу, але й готовність бізнесу брати на себе ризик реалізації того чи іншого проекту.

Варто враховувати не формальний, а реальний порядок проходження різного роду рішень в бізнес-структурі. Нажаль, але потрібно не забувати, що значна частина бізнес-операцій може знаходитися в «тіні» або керуватися нераціональними людськими факторами як то почуття обов’язку перед рідними та сім’єю, екологічна чи соціальна доцільність тощо.

Також варто згадати, що технічне завдання поки що машини самостійно не можуть сформувати й через такі вербальні особливості спілкування людино-машинної системи як наголос, інтонація, розуміння «внутрішніх мотивів поведінки бізнесу».

Таблиця 5.11

Проблеми з використання ШІ в бізнес-аналізі

Класифікаційна ознака проблеми	Характер проблеми
Технічні проблеми	Можуть бути проблеми з відповідністю даних, залежність від якості даних, необхідність великої кількості обчислювальних ресурсів, складність програмування та навчання моделей машинного навчання. Також проблеми можуть виникнути через складність технічної реалізації систем штучного інтелекту, необхідність великої кількості даних для навчання моделей машинного навчання, труднощі у побудові ефективних алгоритмів тощо.
Етичні та правові проблеми	Можуть бути проблеми з конфіденційністю та безпекою даних, відповідальністю за рішення, прийняті на основі аналізу даних, залежність від людської експертизи при розумінні результатів. Також можуть виникнути проблеми пов'язані з тим, як технології штучного інтелекту можуть впливати на етику та моральність в діяльності компаній, наприклад, з приводу збору та використання персональних даних користувачів
Організаційні проблеми	Можуть бути проблеми зі збором та зберіганням даних, забезпечення взаємодії між департаментами та командами, забезпечення кваліфікованого персоналу, який може працювати з технологією штучного інтелекту, несумісність з наявними інфраструктурами, нестача кваліфікованих фахівців та відсутність відповідальності за рішення, прийняті на основі штучного інтелекту
Економічні проблеми	Можуть бути проблеми з оплатою обладнання та програмного забезпечення, з оплатою фахівців, які можуть розробляти та підтримувати системи штучного інтелекту, проблеми пов'язані з відшкодуванням витрат на впровадження технологій штучного інтелекту та оцінкою ефективності їх використання в різних галузях економіки
Соціальні проблеми	можуть бути проблеми зі збереженням робочих місць, зі збереженням соціальної рівноваги та екологічної рівноваги
Правові проблеми	пов'язані з відповідністю використання технологій штучного інтелекту законодавству та правовим нормам в різних сферах діяльності, зокрема, захист прав користувачів та авторські права

Джерело: сформовано авторами на базі опрацювання [4-6; 10]

Проблематичним, на нашу думку, є й добір засобів візуалізації даних через особливі «людські» вимоги замовників аналізу, а ШІ поки-що не в змозі ефективно комунікувати з замовником й розуміти його вимоги, які досить часто він сам до кінця не розуміє.

Також ШІ має проблеми з оцінкою результативності бізнес-аналізу через відсутність «зануреності» його в проблему та процеси емпатії. Так людина може відчувати корпоративні цінності не відображені в офіційних його

документах, знати порядок неформального розгляду ідей і проблем, розуміти істинні мотиви поведінки власників, керівників, виконавців і інших зацікавлених в реалізації бізнесу сторін, тоді як ШІ оперує формалізованими даними, яких іноді просто не існує на папері чи в комп'ютерному вигляді.

Цікавими й доволі болючими є правові питання пов'язані з правом власності на результати аналізу, проведеного ШІ або навпаки відповідальністю за неправильно здійснені результати аналіз та їх наслідки.

Використання штучного інтелекту в бізнес-аналізі також може містити наступні загрози:

недостатня точність аналізу – відповідно до введених даних та алгоритмів, результати аналізу можуть бути неточними або спотвореними. Відповідно, можуть бути прийняті неправильні рішення;

ризик безпеки даних – штучний інтелект може бути використаний для злому системи безпеки та доступу до конфіденційної інформації про клієнтів і компанію;

неправильний вибір алгоритмів – вибір неправильного алгоритму може призвести до неточної або неповної аналітики. Також, алгоритми можуть бути використані для дискримінації людей за різними ознаками. До того ж якість прийнятих рішень залежить від вибору практик та «учителів» для навчання ШІ;

залежність від технології – компанії можуть стати залежними від штучного інтелекту та втратити здатність приймати рішення самостійно.

суттєві витрати на впровадження – розробка та впровадження систем штучного інтелекту може бути витратним та складним процесом;

відсутність етики – використання штучного інтелекту може впливати на етику роботи та використання даних. Можуть виникати проблеми з питань приватності, дискримінації та інших етичних проблем;

застосування не за призначенням – штучний інтелект може бути використаний для неправильних цілей, наприклад, для шпигування тощо.

Таким чином, можна припустити, що принаймні в найближчій перспективі ШІ не замінить людини в процесі реалізації бізнес-аналізу, проте може як спростити життя аналітику, так і створити для нього додаткові труднощі та загрози для бізнесу.

Відповідно для популяризації та підвищення ефективності використання штучного інтелекту в бізнесі та аналітичній роботі необхідно вирішити наступні задачі (табл. 5.12).

Таблиця 5.12

Проблеми з використання ШІ в бізнес-аналізі

Пропозиція	Характер її реалізації
1	2
Забезпечити доступність технології ШІ	Щоб більше компаній могли використовувати ШІ, необхідно зробити технологію більш доступною та зрозумілою для бізнес-користувачів. Наприклад, створити платформи з візуальним інтерфейсом, які дозволяють використовувати ШІ без спеціальних знань в області програмування
Розвивати технологію ШІ	Для того, щоб технологія ШІ була ефективною в аналітичній роботі та бізнесі, необхідно постійно розвивати технологію та

Продовження табл. 5.12

1	2
	підвищувати її якість. Це означає, що необхідно проводити дослідження, залучати експертів з різних галузей та робити спільні проекти для розробки нових методів та алгоритмів
Розробити регулюючі документи	З метою забезпечення захисту даних та забезпечення безпеки використання ШІ в бізнесі, необхідно розробити відповідні регулюючі документи. Такі документи повинні визначати стандарти та вимоги до використання ШІ в бізнесі та аналітичній роботі, а також регулювати використання технології відповідно до законодавства та етичних стандартів поведінки
Підготувати кадри	Для того, щоб ефективно використовувати ШІ в бізнесі та аналітичній роботі, потрібно мати кваліфікованих фахівців з розумінням сутності та особливостей роботи за ШІ та інформаційними технологіями взагалі. Також потрібно надавати можливості для навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів в цій області.
Висвітлення можливостей ШІ	Штучний інтелект - це нова технологія, тому потрібно пояснити бізнес-лідерам та аналітикам, які можливості він надає, як він може змінити бізнес-процеси, які переваги й недоліки має використання ШІ
Доступність технології	Важливо зробити технології ШІ доступними для більшої кількості компаній та аналітичних агенцій, знизити вартість технології, забезпечити легкість використання технології
Безпека та захист даних	Потрібно забезпечити безпеку та захист даних, які обробляються з використанням ШІ, щоб забезпечити конфіденційність даних та запобігти можливому зловживанню, а також забезпечити захист від зловмисних атак
Підвищення обізнаності та навичок, свідомості осіб всіх учасників процесі прийняття бізнес-рішень	Для ефективного використання штучного інтелекту потрібні спеціалісти, які мають відповідні знання та навички. Тому потрібно проводити тренінги та навчальні курси для підвищення обізнаності та навичок спеціалістів
Розробка практичних застосувань	Для популяризації та підвищення ефективності використання штучного інтелекту потрібно розробляти практичні застосування, які дозволять розв'язувати конкретні завдання та проблеми в бізнесі та аналітичній роботі
Створення відкритих даних	Багато даних, які необхідні для аналізу, знаходяться у власності певних компаній або урядових установ. Для того, щоб забезпечити максимальну ефективність використання ШІ, важливо мати доступ до відкритих даних, які можуть бути використані різними компаніями
Розвиток машинного навчання	Машинне навчання – це ключова складова ШІ. Важливо продовжувати розробку та вдосконалення алгоритмів машинного навчання, щоб забезпечити максимальну точність та ефективність аналізу даних
Забезпечення етичного використання	ШІ може бути використаний для вирішення різноманітних завдань, але важливо забезпечити етичне використання цієї технології
Розробка програмного забезпечення	Для використання ШІ потрібне відповідне програмне забезпечення. Необхідно розробляти програмне забезпечення, яке дозволить бізнес-аналітикам ефективно використовувати ШІ для аналізу даних та зробити точні прогнози

Джерело: сформовано авторами на базі опрацювання [4; 5; 10; 11]

Як бачимо перелік задач щодо популяризації та підвищення ефективності використання штучного інтелекту в бізнесі та його аналітичній роботі доволі великий та різноманітний і включає до свого складу проблеми практично з усіх аспектів реалізації даної технології – від нормативно-правового забезпечення до морально-етичних, технічних та освітніх проблем. Відповідно повний перехід на технології ШІ – це точно не можливість чи загроза завтрашнього дня, проте вже сьогодні потрібно задуматись над їх вирішенням.

Зважаючи на той факт, що за даними компанії Gartner, у 2021 році 75% бізнесів планують впровадження штучного інтелекту у свою діяльність, а також враховуючи інформацію PwC відповідно до того, що в 2019 році 65% великих компаній в Україні вже використовують штучний інтелект у своїй діяльності, й іншим бізнесам варто замислитись над опануванням відповідних технологій.

Зважаючи на вищевикладене можна запропонувати наступний алгоритм запровадження технологій штучного інтелекту в бізнес-аналіз компанії.

Аналіз потреб компанії – важливо з'ясувати, які завдання потребують використання технологій штучного інтелекту в компанії. Це може бути аналіз даних, прогнозування попиту, рекомендаційна система, автоматизація процесів тощо.

Аналіз готовності компанії до впровадження технологій штучного інтелекту – переконайтеся, що ваша компанія має достатні ресурси для розробки та впровадження проектів із застосуванням штучного інтелекту. Розгляньте можливості залучення нових фахівців та партнерів для підвищення компетентності.

Створення команди щодо впровадження штучного інтелекту – вона повинна складатися з різних фахівців, включаючи аналітиків даних, розробників, спеціалістів з машинного навчання, а також керівників проектів.

Вибір технологій – після виявлення потреб компанії в технологіях штучного інтелекту, необхідно вибрати відповідні інструменти та програмне забезпечення для їх впровадження. Вибір може залежати від потреб компанії, бюджету та експертизи команди.

Визначте приклади використання штучного інтелекту в вашому бізнесі – наприклад, це може бути автоматизація процесів виробництва, вдосконалення процесів продажу та маркетингу, покращення обслуговування клієнтів тощо.

Збір та підготовка даних – для успішного використання технологій штучного інтелекту необхідно мати доступ до якісних даних. Компанія повинна зібрати, очистити та підготувати дані для подальшого аналізу, визначитися з параметрами моделі та критеріями оцінки ефективності роботи бізнесу та результативності аналітичної моделі.

Розробка моделей – після підготовки даних, команда спеціалістів повинна розробити та навчити моделі штучного інтелекту для вирішення завдань компанії.

Тестування та валідація – перед впровадженням розроблених моделей, необхідно їх протестувати та перевірити їх ефективність та точність.

Використовуйте засоби, що забезпечують якість та достовірність результатів, здійснюючи перевірку роботи моделі на тестових наборах даних.

Впровадження та моніторинг – після тестування та валідації, моделі можна впроваджувати в роботу компанії. Важливо моніторити результати та ефективність роботи моделей, щоб вчасно вносити корективи та покращувати їх роботу. Забезпечте підключення моделей до вашої інформаційної системи прийняття рішень.

Навчання персоналу – забезпечте навчання співробітників лозіці та етичним нормам використання моделі та взагалі технологій ШІ в вашому бізнесі.

В свою чергу з метою оптимізації процесу вибору програмних засобів, що реалізують технології ШІ в процесах бізнес-аналізу, нами запропоновано певний перелік продуктів з визначенням їх переваг та недоліків (табл. 5.13).

Таблиця 5.13

Переваги й недоліки окремих програмних продуктів, що використовують можливості технології ШІ в бізнес-аналізі

Назва переваги чи недоліку	Характер її реалізації
1	2
IBM Watson Analytics - це програмне забезпечення для аналізу даних, що використовує штучний інтелект для автоматизації процесу бізнес-аналізу. Він допомагає виявляти тенденції, прогнозувати результати та рекомендувати дії на основі даних. Розробник - IBM Corporation	
Переваги	
Велика потужність обробки даних	має потужні аналітичні можливості та здатна обробляти великі обсяги даних з різних джерел
Автоматизація процесу аналізу даних	дозволяє користувачам автоматизувати процес аналізу даних, що зменшує час та зусилля, необхідні для обробки великих обсягів даних
Широкий спектр функцій та можливостей	пропонує різноманітні функції та можливості, такі як машинне навчання, прогнозування та візуалізація даних
Легка інтеграція з іншими інструментами	може легко інтегруватися з іншими інструментами та джерелами даних, що дозволяє користувачам забезпечити більш повний та точний аналіз
Недоліки	
Висока вартість	може бути досить дорогим, особливо для малих компаній та організацій
Складність використання	деякі користувачі можуть відчувати складність використання IBM Watson Analytics, особливо якщо вони не мають досвіду з іншими аналітичними інструментами
Залежність від інтернету	працює в хмарі, тому для використання необхідний доступ до Інтернету
Необхідність тренування моделей	для ефективного використання IBM Watson Analytics необхідно тренувати моделі та навчати програму аналізувати дані, що може зайняти час та зусилля
RapidMiner - це відкрите програмне забезпечення для аналізу даних, що використовує штучний інтелект для створення моделей машинного навчання. Він має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та допомагає знаходити приховані залежності та патерни в даних. Розробник - RapidMiner, Inc.	

Продовження табл. 5.13

1	2
Переваги	
Легкість використання	має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та легкою для використання для користувачів з різним рівнем досвіду
Підтримка різноманітних джерел даних	може працювати з різноманітними джерелами даних, включаючи бази даних, CSV-файли та Інтернет-джерела
Потужність та швидкість	має високу швидкість обробки даних та потужні аналітичні можливості, такі як машинне навчання, класифікацію та кластеризацію
Створення власних моделей	дозволяє користувачам створювати свої власні моделі, що дає більшу гнучкість та контроль над аналізом даних
Недоліки	
Обмеження на обробку даних	може мати обмеження на кількість даних, які можна обробляти у безкоштовній версії RapidMiner Community Edition
Обмежені можливості візуалізації	має обмежені можливості візуалізації даних порівняно з іншими аналітичними інструментами
Необхідність знання мови програмування	для деяких функцій та можливостей RapidMiner необхідно знати мову програмування, що може бути складно для користувачів без досвіду в програмуванні
Tableau - це програмне забезпечення для візуалізації даних, яке використовує штучний інтелект для автоматизованої обробки та аналізу даних. Він допомагає візуалізувати дані та знаходити цінні інсайти, які можуть бути використані для прийняття рішень в бізнесі. Розробник - Tableau Software, LLC (a Salesforce Company)	
Переваги	
Простота використання	має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який дозволяє користувачам швидко і легко створювати візуалізації даних
Широкі можливості візуалізації даних	підтримує широкий спектр візуальних елементів, таких як лінійні графіки, стовпчикові графіки, діаграми розкиду та багато іншого
Широкий спектр джерел даних	підтримує підключення до багатьох джерел даних, включаючи бази даних, електронні таблиці та API
Можливість взаємодії з даними	дозволяє користувачам взаємодіяти з візуалізаціями даних, використовуючи різні методи, такі як фільтри, вибірки та інші
Висока продуктивність	є швидким та ефективним інструментом візуалізації даних
Недоліки	
Висока вартість	є комерційним продуктом, і його вартість може бути високою для невеликих бізнесів та індивідуальних користувачів
Обмежена можливість редагування даних	не є повноцінною системою управління базами даних і має обмежені можливості редагування даних
Обмежена можливість встановлювати зв'язки між даними	не завжди може встановити зв'язки між даними
Alteryx - це програмне забезпечення для обробки даних, яке використовує штучний інтелект для автоматизованої обробки та аналізу даних. Він допомагає збирати, очищувати та об'єднувати дані з різних джерел, а також створювати моделі машинного навчання. Розробник - Alteryx, Inc.	
Переваги	
Великий набір інструментів	Alteryx має широкий спектр інструментів, що дозволяє користувачам робити все, починаючи від підготовки даних до розрахунку прогнозів

Продовження табл. 5.13

1	2
Легкий для використання	Alteryx має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що дозволяє користувачам швидко і легко засвоювати його функціональні можливості
Велика кількість джерел даних	може імпортувати дані з багатьох джерел, включаючи бази даних, електронні таблиці та API
Автоматизація процесів	дозволяє користувачам автоматизувати повторювані процеси, зменшуючи час та зусилля, потрібні для їх виконання
Надійність та безпека	забезпечує надійність та безпеку обробки даних
Недоліки	
Висока вартість	є комерційним продуктом, і його вартість може бути високою для невеликих бізнесів та індивідуальних користувачів
Обмежена можливість візуалізації даних	не має таких розширених можливостей візуалізації даних, які є у Tableau або Power BI
Обмежена підтримка платформ	підтримується не на всіх платформах, що може ускладнити роботу користувачів на деяких пристроях
Google Cloud AI Platform - це хмарна платформа штучного інтелекту від Google, яка дозволяє розробникам створювати та розгортати моделі машинного навчання в хмарі. Вона надає доступ до багатьох інструментів штучного інтелекту, включаючи TensorFlow та Auto Розробник - Google LLC	
Переваги	
Широкий спектр інструментів	має велику кількість інструментів, що дозволяє користувачам створювати та навчати моделі штучного інтелекту відповідно до їхніх потреб
Висока масштабованість	може легко масштабуватися, що дозволяє користувачам обробляти великі обсяги даних та виконувати складні аналітичні завдання
Висока продуктивність	має високу продуктивність, що дозволяє користувачам виконувати аналітичні завдання швидко та ефективно
Висока безпека	забезпечує високий рівень безпеки обробки даних та захисту персональної інформації
Недоліки	
Вартість	є платним сервісом, що може бути високою для невеликих бізнесів та індивідуальних користувачів
Складність	може бути складним для новачків та тих, хто не має досвіду в роботі з іншими сервісами хмарного обчислення
Залежність від інтернет-з'єднання	вимагає постійного інтернет-з'єднання для роботи з ним, що може створювати проблеми з доступом до даних та прискорювати зношування обладнання
Power BI - це інструмент для бізнес-аналітики та візуалізації даних від компанії Microsoft. Він дозволяє зібрати, аналізувати та відображати дані з різних джерел у зручному для користувачів форматі, що дозволяє швидко приймати рішення на основі оновленої інформації. Розробник - Microsoft Corporation	
Переваги	
Легкий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс користувача	дозволяє швидко створювати та налаштовувати звіти та візуалізації
Легка інтеграція з іншими інструментами	Можливість інтеграції з іншими продуктами Microsoft, такими як Excel, SharePoint, Teams тощо

Продовження табл. 5.13

1	2
Широкий спектр інструментів	Великий вибір готових шаблонів звітів та візуалізацій, що дозволяє швидко створювати звіти на основі готових рішень
Мобільність	Можливість розгортання звітів та візуалізацій в хмарному сервісі Power BI Service або на власному сервері
Широкий спектр джерел даних	Широкі можливості по взаємодії з різними джерелами даних, такими як SQL Server, Oracle, Salesforce, Google Analytics та інші
Недоліки	
Висока вартість	Обмеження на кількість рядків даних при використанні безкоштовної версії при цьому вартість платних версій може бути значно вищою порівняно з конкурентами
Обмеження в даних	Неможливість програмного забезпечення працювати з деякими нестандартними форматами даних
Обмеження функціональності	Обмежені можливості по розширенню функціональності за допомогою зовнішніх додатків, порівняно з іншим програмним забезпеченням

Джерело: узагальнено авторами на основі опрацювання [12-16]

Таким чином, зважаючи на інформацію, наведену в даному дослідження можна дійти до висновку, що ШІ – це доволі нова й перспективна галузь науки, яка має всі можливості для практичного використання в бізнес аналізі за рахунок створення комп'ютерних систем, що здатні вирішувати складні проблеми, розуміти та виконувати мовні команди, вчитися, працювати з даними, визначати та прогнозувати тренди і здібності до аналізу масивів інформації.

Розповсюдженість використання ШІ в різних сферах діяльності обумовлюється такими факторами як: характер галузі та тип даних, які необхідно аналізувати; важливість даних та їх аналізу; частка використовуваної ручної праці; рівень стандартизації операцій; наявність чи відсутність значного обсягу даних; залежність ефективності рішень від швидкості та точності рішень.

Чи не найбільшого розповсюдження ШІ здобув саме в сфері бізнес-аналізу, що обумовлено великими масивами даних, які потребують обробки для прийняття управлінських рішень.

В свою чергу, «бізнес-аналітика» як правило розуміється як системний чисельний аналіз даних й статистик для виявлення значимих шаблонів та їх використання для прийняття ефективних рішень й доволі часто підміняється термінами даних «DataMining» або «інтелектуальний аналіз даних», а також – «Big Data», «DataAnalytics», «BusinessIntelligence», «Real Time Data Mining» тощо.

Особливе місце в сфері бізнес-аналітики займає предиктивна аналітика, яка відповідає за прогнозування процесів і явищ, що відбуватимуться в майбутньому.

Серед переваг використання ШІ можна відзначити: автоматизацію процесів, підвищення швидкості та точності аналітичних дій (розрахунків),

підвищення можливості й точності прогнозування та передбачення, зниження витрат на проведення аналізу, підвищення якості прийняття рішень тощо.

Проте використання ШІ в бізнесі пов'язано й з низкою проблем, які умовно можна розділити на технічні, етичні та правові, організаційні, економічні, соціальні й правові проблеми.

На нашу думку, найбільш складними є соціально-організаційні проблеми, оскільки людина є надскладною для розуміння й доволі нераціональною системою, до того ж часто й бізнес не готовий запроваджувати ШІ через різного роду причини.

Однак, питання щодо впровадження ШІ сьогодні перед бізнесом напевно вже не стоїть, оскільки більшість бізнесів як в світі, так і в Україні вже впроваджують ШІ в свою діяльність. Натомість скоріше за все постають питання як оптимізувати цю діяльність і в якій черговості й що потрібно для цього зробити.

Одним із питань щодо імплементації ШІ в бізнес-аналітику є Безпосередньо вибір програмного забезпечення. При цьому варто відзначити, що вирішення даної проблеми залежить від конкретних потреб і вимог компанії, а також від вмінь та навичок користувачів. Кожне програмне забезпечення має свої переваги та недоліки, і вибір повинен здійснюватися з урахуванням конкретних потреб і особливостей компанії.

Power BI і Tableau є дуже популярними інструментами для візуалізації даних, які мають широкий набір можливостей і гнучкий підхід до створення звітів та дашбордів. RapidMiner та IBM Watson Analytics надають більш розширені можливості з аналізу даних, включаючи побудову моделей машинного навчання та використання штучного інтелекту для отримання додаткових інсайтів. Google Cloud AI Platform пропонує засоби для розробки та виконання складних моделей машинного навчання в хмарному середовищі.

Отже, вибір найефективнішого програмного забезпечення для реалізації цілей бізнес-аналізу залежить від конкретних потреб компанії, зокрема від обсягу та складності даних, необхідності застосування машинного навчання та штучного інтелекту, бюджету та технічних можливостей користувачів.

Література:

1. Кондратюк О. М., Руденко О. В., Чернобровкіна А. Є. Можливості та перспективи використання штучного інтелекту в аудиті. Ефективна економіка. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=852.

2. 2019 AI Predictions. Six AI priorities you can't afford to ignore. – PwC, URL : https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/artificial-intelligence-predictions-2019.html

3. Gartner Says Global Artificial Intelligence Business Value to Reach $1.2 Trillion in 2018. – Gartner, 25 April 2018. URL : https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-04-25-gartner-says-global-artificial-intelligencebusiness-value-to-reach-1-point-2-trillion-in-2018

4. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти / Керівник проекту, автор доповіді О. Пищуліна. Київ : Видавництво «Заповіт», 2020. 274 с.

5. Фостолович В. А. Штучний інтелект в сучасному бізнесі : потенціал, сучасні тренди та перспективи інтегрування у різні сфери господарської діяльності і життєдіяльності людини. Ефективна економіка. 2022. № 7. URL : http://eprints.zu.edu.ua/34376/1/4%2BFostolovych%2B%D0%9B%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D1%8C%2B2022.pdf

6. Neuralink Ілона Маска Нейроінтерфейс як захист людства від загроз Штучного Інтелекту URL : https://msmb.org.ua/biblioresursi/ bibliografiya/osobistosti/ neuralink-ilona-maska-neyrointerfeys-yak-zahist-lyudstva-vid-zagroz-shtuchnogo-intelektu/
7. ChatGPT Feb 13 Version. URL : https://chat.openai.com/chat
8. Кубишкіна Т. Предиктивна аналітика : ключові переваги та перспективи ринку. URL : https://am-bits.com/ua/2021/04/15/prediktivna-analitika-klyuchovi-perevagi-ta-perspektivi-rinku
9. Striving to Become a Data-Driven Organization? Start With 5 Key D&A Initiatives. URL : https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/data-and-analytics-essential-guides
10. Хрупович С. Є., Борисова Т. М. Використання штучного інтелекту при маркетинговому аналізі неструктурованих даних. Маркетинг і цифрові технології 2021. № 1. Том 5. С. 17-26.
11. Тарлопов І. О., Денисова М. О. Перспективи використання нейронних мереж у сучасній економіці. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : тези доп. III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 08 грудня 2022 р.). Київ, 2023. С. 141-142.
12. Офіційний сайт програмного продукту Power BI. URL : https://powerbi.microsoft.com/
13. Офіційний сайт програмного продукту Google Cloud AI Platform. URL : https://cloud.google.com/ai-platform
14. Офіційний сайт програмного продукту Tableau. URL : https://www.tableau.com/
15. Офіційний сайт програмного продукту RapidMiner. URL : https://rapidminer.com/
16. Офіційний сайт програмного продукту IBM Watson Analytics. URL : https://www.ibm.com/watson-analytics

5.8. АКСІОЛОГІЯ ПРОЦЕСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Чобіток В. І.
д.е.н., професор, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків
Бобринцев П.В.
здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

В сучасних умовах господарювання обґрунтування необхідності вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві виникає у зв’язку з унікальними маркетинговими особливостями мережі Інтернет та пов’язано з розробкою науково-практичних рекомендацій щодо реінжинірингу маркетингових процесів з метою досягнення ефекту від використання нових маркетингових інструментів. Це дозволяє комплексно та ефективно впроваджувати інноваційні прийоми та методи маркетингу, з метою досягнення нової якості комерційної діяльності підприємства, а також у розробці теоретичних засад розвитку інтернет-маркетингу на основі уточнення змісту електронної комерції та визнання феномену «цифрової форми товару».

Стрімке зростання використання комунікаційних та комп’ютерних технологій у бізнесі призвело до появи та активного розвитку електронної

комерції. Її важливими відмінними рисами є не тільки технології, що використовуються для зв’язку клієнтів і продавців, але й поява інноваційної форми відображення продукту – цифрової.

Цифрова форма у вигляді текстових, аудіовізуальних та інших даних повністю відображає властивості товару або послуги, які можуть бути раціонально проаналізовані споживачем. Таким чином, ця форма товарів або послуг є новим маркетинговим фактором, оскільки безпосередньо пов’язана з комунікацією між продавцем і споживачем на ринку, існування цієї форми дозволяє передавати значну частину угод, укладених у рамках комерційних операцій між покупцем і споживачем в електронному середовищі. Саме наявність цієї форми товарів або послуг відрізняє електронну комерцію від традиційної, а не лише склад технічних засобів взаємодії покупця і продавця, як представлено більшістю визначень електронної комерційної торгівлі.

Сутність поняття «форми цифрового продукту» дозволяє дослідити зміст on-line маркетингу. У традиційному розумінні Інтернет-маркетинг зводиться до використання комбінації різних видів комунікаційних і комп'ютерних засобів, у тому числі спеціалізованих, що вирішують маркетингові завдання: інформації, реклами, зворотного зв'язку зі споживачем. Канали комунікації, які використовуються в маркетингу, відрізняються високим рівнем інтерактивності: споживачеві не тільки надсилається маркетингове повідомлення, але повинні бути створені умови, щоб надати йому всю інформацію, яка його цікавить, за його запитом. Неможливо вести повноцінний діалог з покупцем через Інтернет (а саме це відрізняє цей канал комунікації від інших) без створення «цифрової форми» товару. Тому Інтернет-маркетинг розглядається не тільки як сукупність прийомів і методів проведення маркетингової діяльності з використанням Інтернет-технологій, а й як самостійна сфера маркетингу, що просуває і підтримує «цифрову форму товару» [1-7].

Маркетинговий реінжиніринг заснований на виділенні маркетингових процесів - сукупності маркетингових заходів і операцій, що забезпечують просування конкретного виду товару. Введення поняття «маркетинговий процес» дає можливість поширити маркетинговий підхід не тільки на діяльність відділів збуту, а й на інші функціональні структури підприємства, створюючи складний і замкнутий маркетинговий цикл. В організаційному плані ці зміни виражаються у виділенні робочих груп з маркетингових процесів та створенні єдиного центру координації маркетингової діяльності.

Метод удосконалення маркетингової діяльності, який отримав назву «маркетинговий реінжиніринг», тобто принципова зміна управління маркетинговими процесами, спрямований на вдосконалення механізму організації маркетингової діяльності на підприємствах.

Цілі маркетингового реінжинірингу полягають у підвищення якості керованості маркетинговими процесами, більшій спрямованості підрозділів підприємства на вирішення маркетингових завдань на основі впровадження інформаційних технологій, а також завдання та етапи трансформації. Усе це дає

змогу проєктувати та здійснювати організаційні зміни в структурі управління маркетингом для розробки нових технологій роботи [8-15].

Основою маркетингового реінжинірингу є робота з виділення та перебудови маркетингових процесів - комплексу взаємопов'язаних маркетингових заходів, що підтримують просування товару. Основою реструктуризації є реорганізація відділу маркетингу, в ході якої частина маркетологів виконує свої функції в робочій групі, яка супроводжує весь ланцюг виробництва і збуту товарів, а частина працює в одному координаційному центрі на підприємстві.

У ході вдосконалення маркетингової діяльності в розвитку Інтернет-технологій необхідно виокремити окремі етапи їх розвитку, щоб розпочати процедури реінжинірингу на етапах, пов'язаних з масовим використанням нових засобів комунікації. Як правило, на цьому ж етапі відбувається створення інтерактивного сайту підприємства, що дозволяє оформляти замовлення та отримувати консультаційну допомогу. Ефективність досягнення цього етапу слід оцінювати в порівнянні з ефективністю використання традиційних засобів просування товарів.

Найважливішою рисою розвитку сучасного суспільства є впровадження інформаційних технологій та комп’ютерного зв’язку в усі сфери діяльності. Удосконалюються системи обробки персональних даних, спрощується документообіг, впроваджуються автоматизовані робочі місця на базі персональних комп’ютерів – все це характеризує якісно новий етап розвитку, на якому інформація відіграє провідну роль і визначає характер усіх економічних, соціальних і політичні процесів.

Інформаційна революція впливає на характер діяльності кожного підприємства. Саме поняття підприємства, яке традиційно визначається як окрема виробничо-технологічна організація, що поєднує працю із засобами виробництва, які використовуються для виробництва товарів і послуг, втрачає свої суттєві ознаки ізольованості, просторово-територіальної, локалізованої системності.

Для взаємодії учасників торгівлі розвиваються мережеві технології. Трансформації підлягає і кінцевий результат діяльності підприємства – продукція та послуги. Тому можна стверджувати, що формується нова – цифрова форма товарів і послуг, здійснення операцій з якою є основним змістом електронного бізнесу, а напрямком трансформації традиційних методів торгівлі в електронні є розвиток Інтернет-маркетингу.

Як потужний метод комунікації, Інтернет є ще одним маркетинговим каналом. Треба використовувати його можливості в комерційній діяльності. Завдяки Інтернет-технологіям можна створити:

єдиний інформаційний простір для всіх учасників закупівельного процесу (керівники відділу продажів, менеджери фінансових служб), що дозволяє швидко та якісно обробити замовлення, підготувати всю необхідну документацію;

найбільш інформативна форма товарів і послуг.

Основні перспективи у сфері Інтернету сьогодні пов'язані з неухильним зростанням електронних продажів, масштабами рекламних та інших маркетингових заходів. Слід зазначити, що Інтернет активно насичується інфраструктурою: зростає кількість провайдерів, дизайн-студій, які здатні не тільки створити проєкт сайту, але й підтримати вирішення маркетингових завдань за допомогою Інтернету. Водночас існують фактори неефективного використання Інтернету та причини гальмування розвитку електронних технологій комерційної діяльності, які наведено на рис. 5.22.

Окрім перерахованих на рис. 5.22 зовнішніх причин, пов’язаних із загальним інфраструктурним розвитком національної економіки, слід звернути увагу на внутрішні фактори, які перешкоджають використанню інструментів Інтернет-маркетингу та діють на рівні підприємства (рис. 5.23).

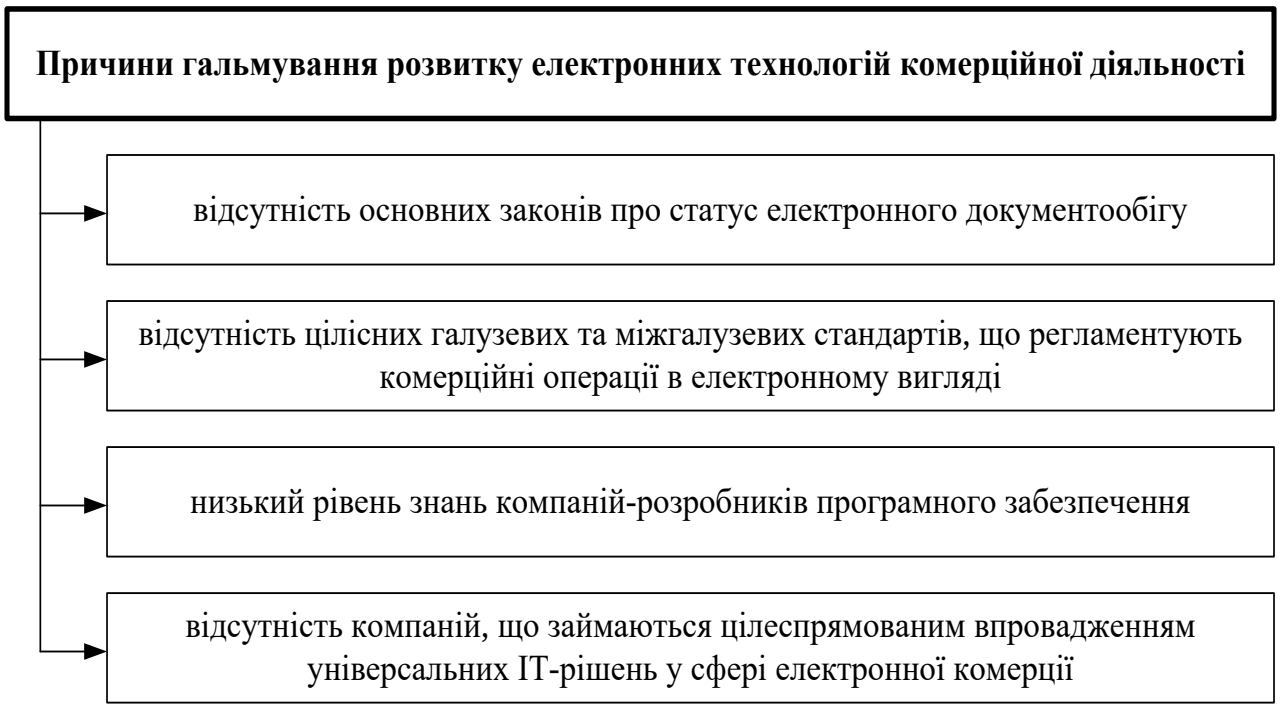


Рис. 5.22. Причини гальмування розвитку електронних технологій комерційної діяльності

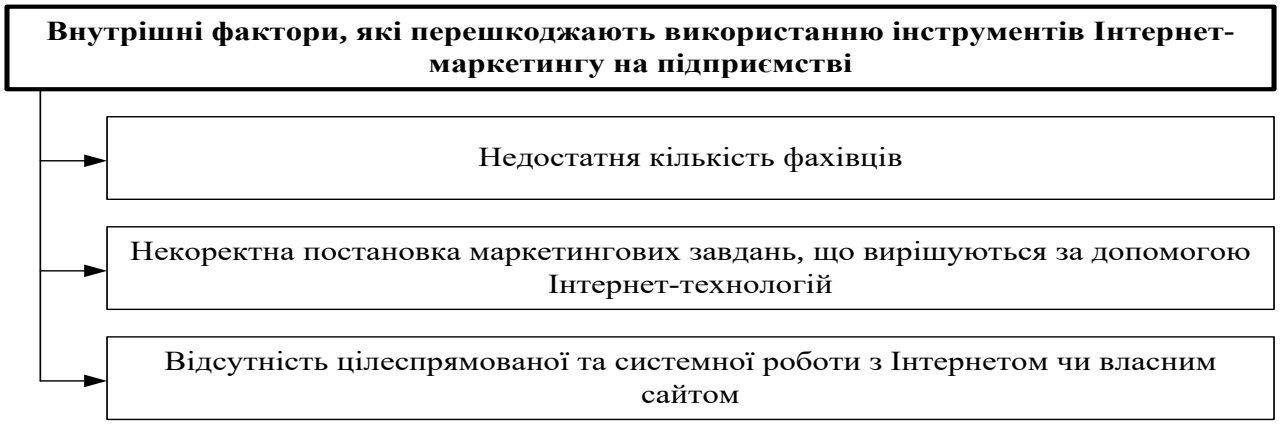


Рис. 5.23 . Внутрішні фактори, які перешкоджають використанню інструментів Інтернет-маркетингу на підприємстві

Масштабні зміни, пов'язані з адаптацією вітчизняних підприємств до сучасних ринкових умов, вимогам науково-технічного прогресу, темпами економічного зростання і ступенем його інтегрованості. Ключовими чинниками, що визначають перспективи розвитку та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, є їх залучення до процесів глобалізації світової економіки, а також цифровізації їх діяльності. Інформація та знання стають основними ресурсами сучасного підприємництва.

Ринок Інтернет-реклами почав формуватися з 1997 р. Особливо гостро проблема вдосконалення Інтернет-просування постала, коли підприємцям довелося точно розрахувати грошові витрати на рекламну кампанію. З моменту появи Інтернет-реклами її частка неухильно зростає.

Ефективність традиційної реклами падає, розвиток рекламного ринку призводить до зростання вартості послуг у цій сфері. Для переходу на новий якісний рівень рекламної діяльності необхідно віддавати перевагу найбільш ефективним формам, видам і технологіям реклами з урахуванням специфіки продукту та галузі, в якій працює рекламодавець.

Активний розвиток Інтернету, соціальних мереж, інтеграція телефонії з комп'ютерним зв'язком і телебаченням сприяють все більш швидкому отриманню споживачами інформації про товари і послуги. Так, при дослідженні споживачів реклами виявилося, що 86% довіряють рекомендаціям друзів і знайомих, а 55% покладаються на Інтернет-відгуки інших споживачів.

В даний час необхідно розглядати усі засоби Інтернет-реклами та приділяти належну увагу аспекту ефективності розміщення її в Інтернеті як провідного елемента в системі просування. У зв'язку зі стрімким розвитком Інтернет-реклами та накопиченням підприємствами багатого практичного досвіду, проведення рекламних кампаній виникає необхідність більш детального наукового вивчення шляхів підвищення ефективності Інтернет-реклами, зокрема дослідження взаємодії впливу на Інтернет-комунікацію сайту підприємства, як найважливішого елемента Інтернет-простору.

Слід зазначити, що сучасні ринкові механізми створюють необмежені потреби в інформації, її створенні, перетворенні, зберіганні та систематизації. Бурхливий розвиток ринку інформаційних послуг породжує необхідність класифікації та узагальнення зібраної та накопиченої маркетингової інформації, а також розробки шляхів подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності суб'єктів ринку, які володіють інформаційними ресурсами на основі отримані дані. Такими технічними та методологічними можливостями володіє Інтернет, який на сьогоднішній день є найпотужнішою інформаційною системою, що швидко розвивається і має глобальне значення для підприємств та споживачів. Його основні переваги, такі як принцип відкритості та доступності, дозволив охопити велику кількість користувачів у всьому світі і має подальшу перспективу швидкого подальшого розвитку.

Розвиток цифрової економіки зумовлює активне використання її суб’єктами інформаційно-комунікаційних технологій. Розвиток ринкових відносин включає використання комерційними організаціями в процесі

маркетингової діяльності сучасних методів і засобів отримання, обробки та використання інформації.

Принцип використання Інтернет-реклами на основі стрімко зростаючої аудиторії користувачів зумовлений наступними причинами, які наведено на рис. 5.24.

Виконуючи рекламну функцію, інтернет-реклама представляє товар/послугу споживачеві та прискорює процес реалізації. Для цих цілей найбільше підійдуть такі засоби, як контекстна реклама, електронна пошта, банер і сайт. Інтернет-реклама виконує функції PR, пов'язані з просуванням, створенням і захистом власності, спонсорством і меценатством, соціальною спрямованістю, лобіюванням.

Інтернет сприяє особистим контактам і продажам, оскільки швидкість відповіді в мережі ідентична усній презентації продукту або послуги під час розмови з одним або кількома потенційними споживачами. Для цього використовується пряма розсилка акційних пропозицій, яка є елементом прямого маркетингу. Крім того, в останні роки активно розвивається мережа електронних магазинів, в організації яких активно використовуються всі засоби Інтернет-просування.

За допомогою Інтернет-реклами товар представляється з використанням методів стимулювання збуту, зокрема при просуванні програмного забезпечення.

Таким чином, on-line реклама вбудовується в цілісність маркетингової комунікації і може виконувати інтегровану функцію, а використання on-line комунікації може принести відчутну користь завдяки своїй низькій ціні, можливості її постійного оновлення, невеликій кількості співробітників, залучених до неї, обробки та можливості швидкого визначення її ефективності та миттєвої реакції.

Крім того, нестабільність і висока динаміка сучасної економіки вимагають формування максимально гнучкої маркетингової стратегії, завдяки якій можна досить ефективно відповідати викликам ринку і адаптуватися до мінливих зовнішніх умов. Важливим аспектом маркетингової стратегії є також її унікальність і специфіка для кожного окремого напрямку або підприємства (тобто в кожному конкретному випадку всі напрямки просування повинні розраховуватися індивідуально з урахуванням впливу багатьох ендогенних і екзогенних факторів).

Поняття цифрового простору або цифрового середовища зараз дуже широко використовується. Звичайно, це пов'язано з колосальним включенням в наше життя всього, що пов'язано з появою гаджетів, Інтернету, on-line сервісів і технічних рішень. Сучасні технології та Інтернет є безпосередніми учасниками життєвого процесу сучасної людини, практично в кожному його сегменті.

Головна відмінність цифрового маркетингу від класичного маркетингу полягає в наборі використовуваних інноваційних каналів і інструментів просування. Технологічну сутність Інтернет-маркетингу можна розглядати з точки зору двох основних підходів.

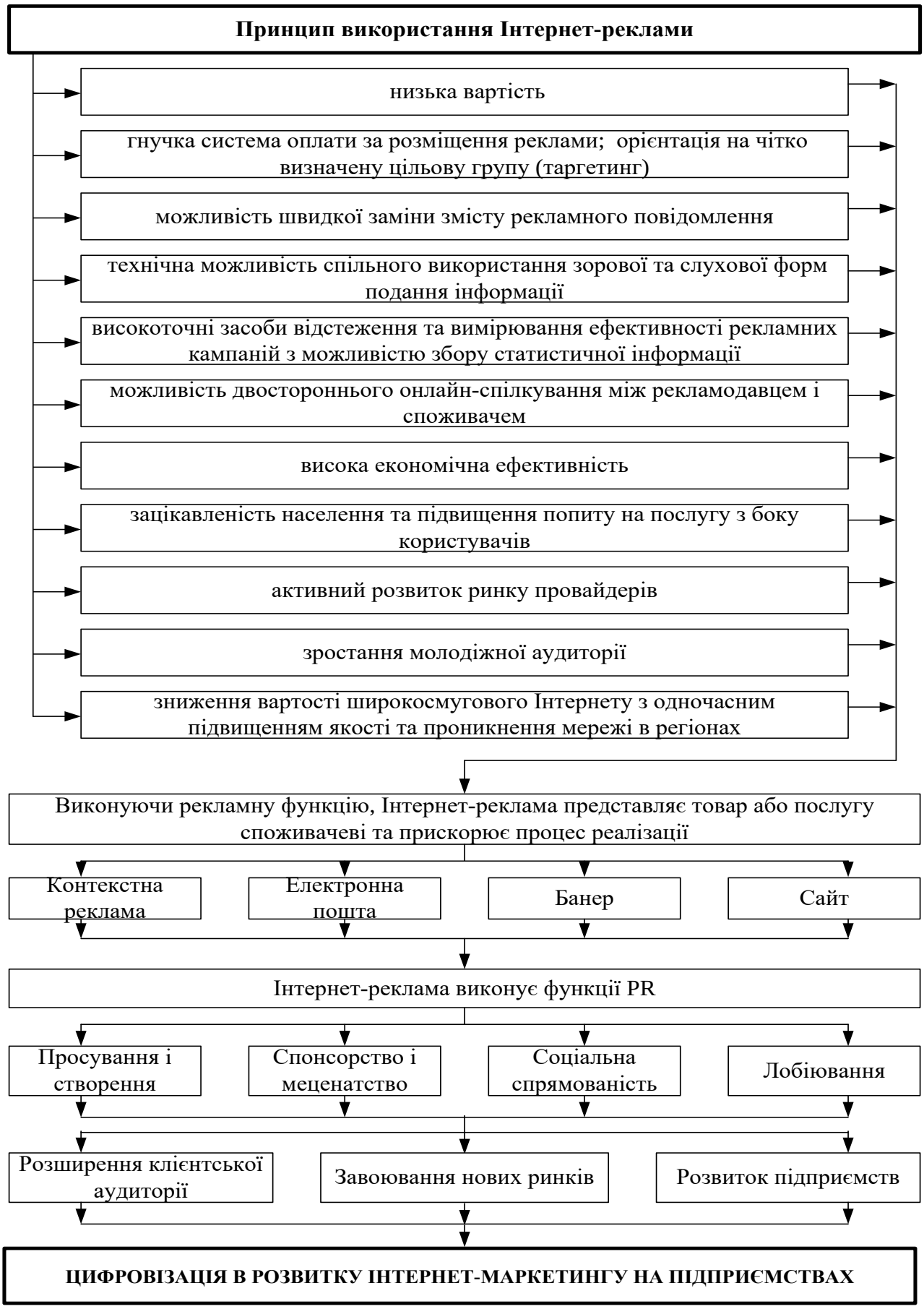


Рис 5.24. Науково-практичний підхід до впровадження процесу цифровізації в розвитку Інтернет-маркетингу на підприємствах

Перший підхід включає визначення технології як «ноу-хау щодо матеріалів, методів виробництва, використання інформації та обладнання, засноване на сучасних наукових досягненнях». Другий підхід визначає технологію як «метод обробки матерії, енергії, інформації в процесі виготовлення продукції, обробки та обробки матеріалів, складання готових виробів, контролю та управління якістю».

Отже, технології Інтернет-маркетингу корелюють як з першим, так і з другим підходом, оскільки, з одного боку, є «інноваційними Інтернет-технологіями», а з іншого — «методом обробки інформації» в процесах Інтернет-маркетингової діяльності підприємства. Семантична структура словосполучення «технології Інтернет-маркетингу» складається з двох окремих, але взаємопов'язаних визначень: «технологія маркетингу» та «Інтернет-маркетинг», що є основою адаптації та розвитку вітчизняних підприємств.

Література:

1. Алексанян А. Г. Інформаційна економіка: вплив на можливості людського розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. – Київ : КНЕУ, 2018. № 1. С. 397–403.
2. Баранов А. М. Информационная экономика: историко-методологические основания. Journal of Economic History and History of Economics. 2016, vol.17, no.2, pp. 297 – 318.
3. Гребенюк О.В., Микитенко В.В. Захист інформаційно-методичної бази даних суб'єктів господарювання та напрями підвищення рівня інформаційної безпеки. Вісник економічної науки України. 2010. № 2 (18). С. 79–82.
4. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М. «Манн, Иванов и Фербер», 2012. С. 256.
5. Приймак В. Становлення інформаційної економіки в Україні та світі. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2014. Вип. 51. С. 9 – 15.
6. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Потенціал підприємства: формування і оцінка: Навчальний посібник. Харків: НТМТ. 2013. 212 с.
7. Хаустова В. Є., Козирєва О. В., Іванов М. Є. Удосконалення системи управління проектними ризиками в ІТ-компаніях України. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 53–58.
8. Чобіток В. І., Бірюкова К. В., Старенков Д. О. Актуалізація розвитку інформаційної економіки в умовах глобальних трансформацій. Бізнес Інформ. 2021. №10. С. 135–143. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-135-143
9. Шкарлет, С.М. Інформаційна економіка як основа соціально-економічної регенерації України. Економіка України. 2014. № 11(636). С. 51-60.
10. Becattini G. From Marshall's to the Italian «Industrial districts». A Brief Critical Reconstruction Ел. ресурс: http://www.competitiveness.org/ newsletter/files/becattini.pdf.
11. Bell, D. The Coming of Post-industrial Society: A Venture of Social Forecasting. New York: Basic Books, 1973. 507 p.
12. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V.Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. Cuestiones Políticas. Vol. 39, № 71 (2021). https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35.
13. Chobitok V., Obydiennova T., Us Y., Demyanenko T., Skoromna O. Formation of the Information Resource Management System of Enterprises Under the New Digital Economy.

International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). 2019. Vol. 8. P. 256-262. URL: http://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i3c/ C10431183C19.pdf

14. Toffler, A. The Third Wave. New York: Bantam Books, 1980. 544 p
15. https://nonews.co/directory/lists/countries/e-government

Авторський колектив

Ареф'єва Олена Володимирівна, *доктор економічних наук, професор, м. Київ*
Ареф'єв Сергій Олегович, *доктор економічних наук, доцент, м. Київ*
Бабенко Віталіна Олексіївна, *доктор економічних наук, професор, м. Харків*
Бабічев Анатолій Валерійович, *кандидат наук з державного управління, доцент, м. Харків*
Бобринцев Павло Вадимович, *здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, м. Харків*
Божанова Олена Василівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Дніпро*
Васильєва Марія Олександрівна, *асистент, м. Харків*
Далик Володимир Петрович, *кандидат економічних наук, доцент, м. Львів*
Дем'яненко Тетяна Іванівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*
Дуднєва Юлія Ернстівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*
Єльникова Галина Василівна, *доктор педагогічних наук, професор, м. Харків*
Ємельянов Олександр Юрійович, *доктор економічних наук, професор, м. Львів*
Зайцева Анна Сергіївна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*
Залуцька Христина Ярославівна, *доктор економічних наук, професор, м. Львів*
Захарчин Галина Миронівна, *доктор економічних наук, професор, м. Львів*
Ільчишин Степан Михайлович, *кандидат економічних наук, м. Львів*
Каличева Наталія Євгеніївна, *доктор економічних наук, доцент, м. Харків*
Кармінська-Бєлоброва Марина Володимировна, *кандидат наук з державного управління, доцент, м. Харків*
Кір'ян Олена Іванівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*
Колещук Орест Ярославович, *доктор економічних наук, доцент, м. Львів*
Компанієць Олексій Олексійович, *здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, м. Харків*
Корж Богдан Романович, *здобувач 1 курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти, м. Львів*
Корнійко Яна Русланівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Київ*
Костюк Ольга Святославівна *кандидат економічних наук, доцент, м. Львів*
Кравченко Ольга Олексіївна, *доктор економічних наук, професор, м. Київ*
Лещенко Андрій Іванович, *здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, м. Харків*
Матусевич Олексій Олександрович, *кандидат економічних наук, доцент, м. Дніпро*
Мних Ольга Богданівна, *доктор економічних наук, професор, м. Львів*
Мягких Ірина Миколаївна, *доктор економічних наук, професор, м. Київ*
Обидєннова Тетяна Сергіївна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*
Овчаренко Матвій Вікторович, *здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, м. Харків*
Павловська Ірина Геннадіївна, *кандидат економічних наук, м. Дніпро*
Прохорова Вікторія Володимирівна, *доктор економічних наук, професор, м. Харків*
Проценко Валентина Миколаївна, *доктор економічних наук, доцент, м. Харків*
Свидрук Ірена Ігорівна, *доктор економічних наук, професор, м. Львів*
Сластьяникова Вероніка Ігорівна, *здобувачка 1 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, м. Харків*

Сластьяникова Крістіна Ігорівна, *асистент, м. Харків*
Сластяникова Анжеліка Ігорівна, *кандидат економічних наук, м. Харків*
Сорокін Станіслав Андрійович, *здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, м. Харків*
Суховерхова Олена Петрівна, *здобувачка 4 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, м. Харків*
Токарєв Віталій Вікторович, *здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, м. Харків*
Ус Юлія Володимирівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*
Федорова Юлія Володимирівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*
Христофоров Георгій Карапетович, *здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, м. Харків*
Чемчикаленко Руслан Анатолійович, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*
Черноус Ігор Олександрович, *здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, м. Харків*
Чобіток Вікторія Іванівна, *доктор економічних наук, професор, м. Харків*
Чобіток Ігор Олексійович, *асистент, м. Харків*
Шелест Олексій Леонідович, *кандидат економічних наук, доцент, м. Харків*
Шкода Мар'яна Сергіївна, *доктор економічних наук, доцент, м. Київ*
Шкуренко Ольга Володимирівна, *доктор економічних наук, професор, м. Київ*
Шматько Наталія Михайлівна, *доктор економічних наук, професор, м. Харків*
Щербина Євген Валерійович, *здобувач 1 курсу третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, м. Харків*
Юхман Ярина Василівна, *кандидат економічних наук, доцент, м. Львів*
Янчак Сергій Олександрович, *здобувач 1 курсу початкового рівня вищої освіти, м. Харків*
Янчак Юлія Олексіївна, *здобувачка 1 курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти, м. Харків*

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Колективна монографія

науковий редактор Прохорова В. В.

технічний редактор Янчак Ю. О.

Формат 60х84 1/16 Папір офсет. Друк цифровий

Ум.друк. арк. 28,5. Тираж 300 прим. Зам.08-03