

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ



В І С Н И К

**Східноукраїнського
національного університету
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

**№ 3 (289)
2025**

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

ВІСНИК

СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

№ 3 (289) 2025

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

ЗАСНОВАНО У 1996 РОЦІ

ВИХІД З ДРУКУ - ДВНАДЦЯТЬ РАЗІВ НА РІК

Засновник

Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля

Журнал зареєстровано

в Міністерстві юстиції України

Свідоцтво про державну реєстрацію

серія КВ № 15607-4079ПР

від 18.08.2009 р.

VISNIK

OF THE VOLODYMYR DAHL EAST
UKRAINIAN NATIONAL UNIVERSITY

№ 3 (289) 2025

THE SCIENTIFIC JOURNAL

WAS FOUNDED IN 1996

IT IS ISSUED TWELVE TIMES A YEAR

Founder

Volodymyr Dahl East Ukrainian National
University

Registered by the Ministry

of Justice of Ukraine

Registration Certificate

KB № 15607-4079ПР

dated 18.08.2009

Журнал включено до Переліків наукових фахових видань України (Наказ МОН № 886 02.07.2020 р.), (Наказ МОН №1188 24.09.2020 р.), (Наказ МОН №157 від 09.02.2021 р.) в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з технічних (122, 131, 132, 133, 141, 151, 161, 273) та економічних (051, 073, 075) наук відповідно.

Журнал включено до Міжнародної наукометричної бази даних Index Copernicus International (ICV 2018: 59.34).

ISSN 1998-7927(print)

ISSN 2664-6498 (online)

Головна редакційна колегія:

Поркуян О.В., докт. техн. наук (голова редакційної колегії),

Галгаш Р.А., докт. екон. наук, (заступник голови
редакційної колегії),

Кудрявцев С.О., канд. техн. наук, (заступник голови
редакційної колегії),

Білобородова Т.О. канд. техн. наук,

Глікіна І.М., докт. техн. наук,

Грицюк В.Ю., канд. техн. наук,

Д'яченко Ю.Ю., докт. екон. наук,

Ковтанець М.В., канд. техн. наук,

Кравченко К.О., канд. техн. наук,

Лорія М.Г., докт. техн. наук,

Могила В.І., докт. техн. наук,

Носко О.П., канд. техн. наук,

Проказа О.І., канд. техн. наук,

Семененко І.М., докт. екон. наук,

Сергієнко О.В., канд. техн. наук,

Скарга-Бандурова І.С., докт. техн. наук,

Целіщев О. Б., докт. техн. наук

Відповідальний за випуск: д.е.н., професор Івченко Є.А.

Рекомендовано до друку Вченою радою Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (Протокол № 5 від 31 січня 2025 р.)

Матеріали номера друкуються мовою оригіналу.

© Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2025

© Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, 2025

З М І С Т

Спеціальність 051

Бучнев М.М. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ДИНАМІКИ СУЧАСНОГО РИНКУ.....	5
Кириленко С.В., Вовк В.А. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ СФЕРИ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА ІНКЛЮЗІЯ.....	12
Клюс Ю. І., Гуменюк В. В. ВИКОРИСТАННЯ ШІ В БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВА.....	21
Манухіна М.Ю., Тацій І.В., Серікова О.М. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ.....	28
Nizhnikov I.M., Bulatnikov S.O. SOCIAL INVESTMENT AS A COMPONENT OF THE ‘FINANCING’ CATEGORY	38
Острроверхов В.М., Качмарський І.В. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	48
Птащенко О.В., Курцев О.Ю. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	54
Семикіна М.В., Мельнік М.А. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ.....	63
Семикіна М.В., Дмитришин Б.В., Савеленко Г.В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК РУШІЙ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО БІЗНЕСУ ТА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	74
Смерека С.Б., Ліфиренко С.М. ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ.....	87
Тіщенко І.В., Кушал І.М., Рудич М.В. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТА СТРУКТУРИ ПРЯМИХ ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДОХОДИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ	93
Хандій О.О., Кобцева Д.А. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПОДОЛАННЯ ДЕФІЦИТУ РОБОЧОЇ СИЛИ.....	99

Спеціальність 073

Ольшанський О.В., Маслош О.В. Касаткіна М.В. МЕТОДОЛОГІЯ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗ.....	110
Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Велигченко О.А. ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ТА БАР'ЄРІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ВИТРАТАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	120

Спеціальність 075

Сафронська І.М., Івченко Є.А., Івченко Ю.А. ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЦЕСУ В ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	130
---	-----

CONTENTS

Speciality 051

Buchniev M.M.	EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF INCREASING COMPETITION AND DYNAMICS OF THE MODERN MARKET	5
Kyrylenko S. V., Vovk V.A.	TRANSFORMATIONAL CHANGES IN THE SERVICE SECTOR IN UKRAINE: DIGITAL ECONOMY AND INCLUSION	12
Klius Y. I., Humeniuk V. V.	THE USE OF AI IN ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES	21
Manukhina M.Y., Tatsii I.V., Serikova O.M.	THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN ENSURING THE TRANSPARENCY OF TAX ACCOUNTING.....	28
Nizhnikov I.M., Bulatnikov S.O	SOCIAL INVESTMENT AS A COMPONENT OF THE ‘FINANCING’ CATEGORY	38
Ostroverkhov V.M., Kachmarskyi I.V.	FEATURES OF STRATEGIC SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY	48
Ptashchenko O.V., Kurtsev O.Yu.	DIGITALIZATION OF LOGISTICS PROCESSES IN THE MODERN CONDITIONS OF GLOBALIZATION: TRANSFORMATIVE CHANGES IN ORGANIZATIONAL CULTURE	54
Semykina M.V., Melnik M.A.	METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE UKRAINIAN SUGAR INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF CHALLENGES AND THREATS.....	63
Semykina M.V., Dmytryshyn B.V., Savelenko H.V.	DIGITALIZATION OF THE ECONOMY AS A DRIVER OF THE DEVELOPMENT OF INTELLIGENT BUSINESS AND E-COMMERCE.....	74
Smereka S.B., Lifyrenko S.M.	PECULIARITIES OF REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR ENERGY EFFICIENCY.....	87
Tischenko I.V., Kushal I.M., Rudych M.V.	ANALYSIS OF THE DYNAMICS AND STRUCTURE OF DIRECT TAXES IN UKRAINE AND THEIR IMPACT ON THE REVENUES OF THE STATE BUDGET OF UKRAINE	93
Khandii O.O., Kobtseva D.A.	FOREIGN EXPERIENCE IN OVERCOMING LABOR SHORTAGES.....	99

Speciality 073

Olshansky O.V., Maslosh O.V., Kasatkina M.V.	METHODOLOGY FOR ADAPTING MANAGEMENT DECISIONS FOR AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES IN TIMES OF CRISIS	110
Khrystenko L.M., Chorna O.Y., Velytchenko O.A.	DIAGNOSTICS OF PROBLEMS AND BARRIERS TO THE FUNCTIONING OF MECHANISMS FOR MANAGING RESOURCES AND COSTS OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE CURRENT CRISIS CONDITIONS	120

Speciality 075

Safronska I.M., Ivchenko Y.A., Ivchenko Y.A.	APPROACHES TO FORMING AN EFFECTIVE MARKETING PROCESS IN INNOVATION-ORIENTED ENTERPRISES.....	130
---	--	-----

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-5-11>

УДК 658.3:658.314.2:65.012.4.

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧОЇ КОНКУРЕНЦІЇ ТА ДИНАМІКИ СУЧАСНОГО РИНКУ

Бучнів М.М.

EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF INCREASING COMPETITION AND DYNAMICS OF THE MODERN MARKET

Buchniev M.M.

Наукова стаття досліджує актуальні питання ефективного управління людськими ресурсами в умовах зростаючої конкуренції та динаміки сучасного ринку. Автор акцентує увагу на важливості мотивації працівників як ключового фактора успіху підприємства, підкреслюючи залежність продуктивності та досягнення стратегічних цілей від рівня залученості та задоволеності персоналу.

Стаття пропонує системний підхід до формування механізму мотивації, який виходить за рамки традиційних фінансових інструментів та розглядає мотивацію як багатогранний процес, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Детально розглянуті ключові аспекти, що впливають на мотивацію, та запропоновані ефективні стратегії, спрямовані на підвищення як продуктивності праці, так і загального задоволення співробітників від роботи.

Крім того, автор пропонує комплексну програму підвищення мотивації персоналу, структуровану на два основних блоки: фінансові форми мотивації та нефінансові форми мотивації. В дослідженні підкреслена необхідність збалансованого підходу, що враховує різні потреби та бажання працівників.

Важливим аспектом дослідження є розгляд системи КРІ (ключових показників ефективності). В статті наголошено на необхідності розробки КРІ, специфічних для конкретної компанії, та їх зв'язку з стратегічними цілями. Надані приклади КРІ для різних підрозділів підприємства (продажі, маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, доставка та логістика), що дозволяють використовувати цю інформацію як практичний посібник для розробки власної системи КРІ.

Для підвищення продуктивності та поліпшення робочої атмосфери пропонується впровадження прогресивного механізму мотивації.

Загалом, проведене дослідження є цінним внеском у теорію та практику управління людськими ресурсами, пропонуючи комплексний та практично орієнтований підхід до формування ефективного механізму мотивації персоналу. Викладені рекомендації можуть бути використані керівниками підприємств для підвищення продуктивності праці, покращення робочої атмосфери та зміцнення позицій компанії на ринку.

Ключові слова: *Управління людськими ресурсами, мотивація персоналу, система мотивації, КРІ, продуктивність праці, задоволеність працівників, конкурентоспроможність підприємства, оцінювання праці, корпоративна культура.*

Вступ. У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін на ринку ефективне управління людськими ресурсами стає визначальним фактором успіху підприємств. Підприємства усвідомлюють, що продуктивність та досягнення стратегічних цілей значною мірою залежать від рівня залученості та задоволеності працівників. Тому формування ефективного механізму мотивації персоналу є пріоритетним завданням, що вимагає системного підходу та врахування різноманітних факторів, які впливають на роботу колективу.

Важливим аспектом є забезпечення прозорої та справедливої системи оцінювання праці, яка враховує індивідуальний внесок кожного працівника у досягнення загальних результатів. Це дозволить уникнути негативних емоцій та конфліктів, пов'язаних з нерівномірним розподілом винагород та

створить атмосферу взаєморозуміння та співпраці.

Ефективне управління людськими ресурсами – це безперервний процес вдосконалення, який вимагає постійного аналізу та адаптації до змін зовнішнього середовища. Тільки за умови постійного оновлення підходів та врахування особливостей кожного працівника підприємство може досягти тривалого успіху та забезпечити свою конкурентну перевагу на ринку.

Аналіз основних досліджень та публікацій.

Питанням управління людськими ресурсами в сучасних умовах присвятили увагу такі вчені та дослідники: Адамчук, Д. П. Богиня, В. М. Данюк, А.М. Колот, А. Леонтьєва, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон, Н. Г. Міценко, І. О. Севідова, Л. І.Телишевська, Ф. Тейлор, Ф. Ш. Урманов та інші. Аналіз літературних джерел за напрямом [1-8] показав наявність глибоких напрацювань стосовно теми дослідження.

Мета: Основна мета дослідження – проаналізувати існуючі механізми мотивації та запропонувати шляхи їх удосконалення, зосередившись на управлінському персоналі.

Матеріали та результати дослідження.

У сучасних умовах бізнесу, де конкуренція та динаміка ринку безперервно зростають, ефективність управління людськими ресурсами стає одним із визначальних факторів успіху підприємств. Підприємство, як активний учасник певної галузі, усвідомлює важливість належного підходу до мотивації працівників, адже саме від рівня їхньої залученості та задоволення залежить продуктивність роботи та вартість реалізації стратегічних цілей компанії.

У цьому контексті формування механізму мотивації стає пріоритетним завданням, яке вимагає системного підходу та врахування різноманітних чинників, що впливають на роботу колективу. Процес мотивації охоплює не лише фінансові аспекти, такі як система оплати праці і бонусних виплат, але й нематеріальні елементи, що включають визнання досягнень, професійний розвиток, а також створення комфортних умов праці.

Мета полягає в тому, щоб проаналізувати існуючі механізми мотивації та запропонувати шляхи до їх удосконалення. Відзначивши ключові аспекти, що впливають на мотивацію управлінського персоналу, ми зосередимося на

розвитку ефективних стратегій, здатних підвищити не тільки продуктивність праці, але й загальне задоволення співробітників від своєї роботи, що є неоціненним активом для компанії в довгостроковій перспективі.

У зв'язку з необхідністю підвищення продуктивності праці та поліпшення робочої атмосфери в колективі, пропонуємо впровадити прогресивний механізм мотивації, що включає наступні ключові рекомендації, які наведені у табл.1.

Впровадження вищезазначених заходів дозволить створити ефективний механізм мотивації, який підтримуватиме високий рівень залученості працівників і сприятиме стабільному розвитку компанії.

Також, ми пропонуємо комплексну програму підвищення мотивації персоналу, що включає два основних блоки (табл.2).

Перший блок зосереджений на фінансових аспектах стимулювання, які передбачають систему премій та бонусів за досягнення колективних і індивідуальних цілей. Це дозволить значно підвищити зацікавленість співробітників у досягненні високих результатів та покращити їх працездатність.

Другий блок охоплює не фінансові форми мотивації, такі як професійний розвиток, навчання та тренінги. Це також включає програми визнання досягнень, створення сприятливого робочого середовища та можливості для кар'єрного росту. Забезпечивши працівникам можливості для зростання, ми стимулюємо їхню залученість та лояльність до компанії.

Загальна мета цієї програми полягає в створенні гармонійної корпоративної культури, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню клімату в колективі та зміцненню позицій компанії на ринку.

Об'єднання фінансових і не фінансових форм мотивації створює збалансовану систему, що враховує різні потреби та бажання працівників. Це допоможе підвищити їхню задоволеність роботою, залученість та продуктивність.

Створення ефективної системи показників КРІ (ключових показників ефективності) є важливим для управління продуктивністю у будь-якій компанії. Відділи, що займаються виробництвом, можуть використовувати наступні ключові показники для оцінки їхньої ефективності.

Таблиця 1

Ключові рекомендації впровадження ефективного механізму мотивації на підприємстві

Основні завдання мотиваційного механізму	Заходи підвищення мотивації
Визначення цілей і завдань	Чітко формулювати короткострокові та довгострокові цілі компанії, залучаючи працівників до їх обговорення. Це допоможе створити відчуття причетності до загального успіху.
Система фінансової винагороди	Розробити систему бонусів, яка буде залежати від особистих та командних досягнень. Це підвищить стимул для досягнення найкращих результатів.
Соціальні пільги	Надати працівникам різні соціальні виплати та привілеї, такі як медичне страхування, оплата проїзду чи підтримка активного способу життя (наприклад, абонементи у спортзал).
Професійний розвиток	Інвестувати в навчальні програми та тренінги, що дозволять працівникам підвищувати свої навички та компетенції, а також створити можливості для кар'єрного росту в компанії.
Визнання досягнень	Запровадити регулярне визнання заслуг співробітників через нагороди та відзнаки, що мотивуватиме їх до подальших успіхів.
Гнучкість у роботі	Дозволяти співробітникам обирати зручний графік роботи або працювати віддалено, якщо це можливо, щоб підтримати баланс між роботою та особистим життям.
Командна взаємодія	Підтримувати корпоративну культуру через спільні командні заходи, що сприятимуть зміцненню взаємозв'язків і командного духу.
Зворотний зв'язок	Регулярно збирати думки працівників щодо мотиваційної системи та умов праці, що дозволить вчасно коригувати стратегії, враховуючи їхні побажання.
Прозорість і справедливість	Гарантувати прозорість у всіх аспектах системи мотивації, щоб працівники чітко розуміли, за якими критеріями вони отримують винагороди.

Джерело: Сформовано автором

Таблиця 2

Комплексна програма підвищення мотивації персоналу

Фінансові форми мотивації (1 блок)	Не фінансові форми мотивації (2 блок)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка та застосування показників КПП. 2. Бонуси та премії: Встановлення системи бонусів за досягнення конкретних цілей, тактичних показників, наприклад, виконання плану продажу або зниження витрат. 3. Зарплатні надбавки: Надання підвищення зарплати за успішну роботу або подовжений стаж в компанії. 4. Винагорода за інновації: Запровадження системи фінансових винагород для працівників, які пропонують нові ідеї, які покращують процеси або продукцію. 5. Витрати на навчання: Оплата курсів, семінарів чи конференцій, що підвищують кваліфікацію працівників. 6. Матеріальна допомога: Виплата одноразової матеріальної допомоги у разі особливих обставин, таких як хвороба чи інші незаплановані витрати. 7. Фінансова підтримка для відпочинку: Компенсація витрат на відпустку або організація корпоративних виїздів на відпочинок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визнання та нагороди: Програми відзначення працівників за досягнення, наприклад, «Працівник місяця», сертифікати або трофеї. 2. Професійний розвиток: Проведення внутрішніх тренінгів, семінарів або коучингів, що допомагають співробітникам розвивати свої навички. 3. Кар'єрне зростання: Пропозиції про внутрішні вакансії або можливість підвищення на посаді, що дозволяє працівникам бачити перспективи для розвитку. 4. Гнучкий графік роботи: Запровадження можливості працювати за гнучким графіком або віддалено, що дасть працівникам свободу в організації свого часу. 5. Командні заходи: Організація корпоративних свят, тимбілдінгів або спортивних заходів для покращення командної атмосфери та зміцнення взаємозв'язків між працівниками. 6. Зворотний зв'язок: Регулярні опитування та зустрічі для обговорення думок і пропозицій співробітників, що дає їм почуття причетності до управлінських процесів. 7. Доброзичливе середовище: Створення позитивної робочої атмосфери через дружелюбність, взаємопідтримку та відкритість до комунікації.

Джерело: Сформовано автором

Таблиця 3

Рекомендації щодо впровадження показників КПП для підрозділів підприємства

Підрозділ	Показники
Відділ продажів	<ul style="list-style-type: none"> - Обсяг продажів: Вартість товарів, проданих за певний період (місяць, квартал). - Кількість нових клієнтів: Число нових клієнтів, залучених за певний період. - Середній чек: В середньому, скільки клієнт витрачає за одну покупку. - Коефіцієнт утримання клієнтів: Відсоток клієнтів, які здійснили повторну покупку за певний період.
Відділ маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> - Віддача від інвестицій у маркетинг (ROI): Співвідношення між доходами, отриманими від маркетингових кампаній і витратами на ці кампанії. - Кількість лідів: Кількість потенційних клієнтів, які виявили інтерес до продуктів (через рекламу, акції тощо). - Підвищення обізнаності про бренд: Вимірюється через опитування чи аналітику соціальних медіа. - Конверсійний показник: Відсоток лідів, які стали клієнтами.
Виробничий відділ	<ul style="list-style-type: none"> - Тривалість виробничого циклу: Час, необхідний для завершення виробничого процесу від початку до кінця. - Кількість відходів: Відсоток відходів у виробництві порівняно з загальним обсягом продукції. - Вихід продукції: Кількість продукції, виготовленої за певний період. - Необхідна продуктивність: Наскільки продукція відповідає стандартам якості.
Відділ фінансів	<ul style="list-style-type: none"> - Чистий прибуток: Вартість прибутку, яка залишається після сплати всіх витрат. - Оборотний капітал: Вимірювання ефективності використання підприємством своїх обігових коштів. - Зростання доходів: Відсоток зростання доходу в порівнянні з попередніми періодами. - Дедлайн виконання бюджету: Відсоток дотримання запланованих бюджетних витрат.
Відділ кадрів	<ul style="list-style-type: none"> - Коефіцієнт плинності кадрів: Відсоток співробітників, що залишають компанію за певний період. - Задоволеність співробітників: Результати опитувань про задоволеність роботою в компанії. - Час на закриття вакансій: Середній час, необхідний для заповнення відкритої вакансії. - Рівень навчання співробітників: Кількість годин навчання на співробітника на рік.
Відділ доставки та логістики	<ul style="list-style-type: none"> - Час доставки: Середній час, необхідний для доставки замовлення. - Витрати на логістику: Загальні витрати на транспортування й зберігання товарів. - Кількість помилок в замовленнях: Відсоток замовлень з помилками (недостача, надмірна доставка тощо). - Коефіцієнт вчасних поставок: Відсоток замовлень, які були доставлені в строки.

Джерело: Сформовано автором

Для розробки та впровадження системи показників ефективності, важливо зв'язати цю систему з ключовими показниками ефективності, специфічними для конкретної компанії. Не існує універсальних КРІ, які могли б бути просто скопійовані й використані в різних організаціях. Розробка показників повинна завжди починатися з впровадженої стратегії компанії.

Наведемо кілька прикладів, як можна створити КРІ у різних сферах, щоб вони відображали реальні цілі та амбіції (табл.3).

Запропоновані показники допоможуть забезпечити ефективність роботи усіх відділів

підприємства для досягнення загальних стратегічних цілей, а також дозволять здійснювати систематичний моніторинг і оцінку досягнень, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

З метою покращення системи мотивації розробимо механізм, який охоплює такі етапи: починаючи з чіткого визначення цілей програми вдосконалення системи мотивації, проведення анкетування серед персоналу для збору зворотного зв'язку та ідентифікації потреб співробітників, і закінчуючи фінальною стадією, яка полягає у оцінці результативності програми та внесенні коректив у випадку, якщо запроваджені заходи не показують очікуваних результатів (див. рис.).



Рис. Механізм мотивації персоналу підприємства

Джерело: Розробка автора

Цей механізм дозволить не лише залучити персонал до процесу мотивації, але й адаптувати систему до реальних потреб і очікувань співробітників, що в підсумку сприятиме підвищенню їх задоволеності та продуктивності.

Першим етапом є аналіз поточної ситуації, де здійснюється оцінка існуючих методів мотивації. Це передбачає вивчення сильних і слабких сторін поточних систем та визнання їх ефективності. Важливим аспектом є опитування співробітників, що дозволяє отримати реальний зворотний зв'язок щодо їхніх потреб і вподобань. На цьому етапі також виявляються основні проблеми, які заважають мотивації, такі як низька заробітна плата або відсутність визнання досягнень.

Наступним етапом є розробка мотиваційної стратегії, де формулюються чіткі цілі, які компанія хоче досягти. Це можуть бути завдання, пов'язані з підвищенням продуктивності, зменшенням плинності кадрів або покращенням морального клімату. На цьому етапі визначаються різні типи мотивації: матеріальні (заробітна плата, бонуси) і нематеріальні (визнання, можливості розвитку), що створюють комплексний підхід до мотивації в компанії.

Третім етапом є пілотне впровадження, де обирається певна група співробітників для тестування нових мотиваційних програм. Це дозволяє перевірити ефективність нових

підходів на обмеженій аудиторії, згодом збирання зворотного зв'язку про їхнє враження та готовність до змін.

На етапі оцінки ефективності порівнюються основні показники, що дозволяє зрозуміти, як нові мотиваційні програми впливають на продуктивність і задоволеність співробітників. Проводиться детальний аналіз зібраних даних з метою визначення сильних і слабких сторін нового підходу, а також коригуються програми на основі отриманих результатів.

На етапі широкого впровадження нові програми мотивації реалізуються для всіх співробітників компанії. Важливо провести інформаційні кампанії, щоб пояснити зміст нової системи, її правила, а також переваги для всіх учасників. Це допоможе забезпечити плавний перехід до нових умов.

Заключним етапом є постійне вдосконалення системи мотивації. Це передбачає регулярну оцінку ефективності через опитування і аналітику, а також адаптацію методів мотивації відповідно до змін на ринку праці і внутрішніх потреб компанії. Постійний зворотний зв'язок з співробітниками дозволяє вносити необхідні корективи та підтримувати високу мотивацію в команді.

Висновок.

Дослідження підтверджує, що в умовах зростаючої конкуренції та динаміки сучасного ринку управління людськими ресурсами є

вирішальним фактором успіху підприємств. Значення належного підходу до мотивації працівників не можна переоцінити, адже рівень їхньої участі й задоволеності безпосередньо впливає на продуктивність та здатність компанії досягати стратегічних цілей.

Розробка специфічних для компанії ключових показників ефективності (КПІ) та впровадження прогресивних механізмів мотивації можуть суттєво поліпшити робочий клімат, залучення працівників і загальну ефективність підприємства. Практичні рекомендації, викладені в статті, слугуватимуть основою для подальшого розвитку системи мотивації та управління людськими ресурсами.

Отже, запропоновані заходи не лише теоретично обґрунтовують важливість мотивації, але й мають практичне застосування, що робить їх цінним внеском у розвиток управлінської науки та практики.

Література

1. Квасній Л.Г. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства / Л.Г. Квасній, О.О. Солтисик, В.В. Федішин // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С. 234-237.
2. Вірченко О. О. Механізми мотивації в управлінні персоналом / О. О. Вірченко. Дніпро: ДНУ, 2019. 210 с.
3. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
4. Губерський В. С. Мотивація як складова управлінського процесу / В. С. Губерський. Чернівці: ЧНУ, 2017. 150 с.
5. Маслоу А. Мотивація і особистість / А. Маслоу. Київ: Основи, 1994. 336 с.
6. Крикун А. С. Практичний менеджмент: сучасні підходи до мотивації персоналу / А. С. Крикун. Київ: ВДПУ, 2021. 236 с.
7. Мостова А. В. Психологія мотивації в управлінні персоналом / А. В. Мостова. Львів: УДЛ, 2019. 160 с.
8. Ходаківська О. В. Моделювання системи управління інноваційним потенціалом та фінансової системи економіки: компенсаторні інструменти державного впливу в умовах глобалізації / Орлова-Курилова О.В. Кирилук С.М., Бучнев М.М.// Агросвіт. 2021. № 19. С. 10-15.

References

1. Kvasnii L.H. Rol motyvatsii i stymulivannia per-sonalu v systemi zabezpechennia rozvytku pidpriemstva / L.H. Kvasnii, O.O. Soltysyk, V.V.

Fedyshyn // Ekonomika i suspilstvo. 2017. Vyp. 11. S. 234-237.

2. Virchenko O. O. Mekhanizmy motyvatsii v upravlinni personalom / O. O. Virchenko. Dnipro: DNU, 2019. 210 s.

3. Hetman O. O., Shapoval V. M. Ekonomika pidpry-yemstva: navch. posib. / O. O. Hetman, V. M. Shapoval. 2-he vyd. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2010. 488 s.

4. Huberskyi V. S. Motyvatsiia yak skladova upravlin-skoho protsesu / V. S. Huberskyi. Chernivtsi: ChNU, 2017. 150 s.

5. Maslou A. Motyvatsiia i osobystist / A. Maslou. Kyiv: Osnovy, 1994. 336 s.

6. Krykun A. S. Praktychnyi menedzhment: suchasni pidkhody do motyvatsii personalu / A. S. Krykun. Kyiv: VDPU, 2021. 236 s.

7. Mostova A. V. Psykholohiia motyvatsii v upravlinni personalom / A. V. Mostova. Lviv: UDL, 2019. 160 s.

8. Khodakivska O. V. Modeliuvannia systemy uprav-linnia innovatsiinym potentsialom ta finansovoi systemy ekonomiky: kompensatorni instrumenty derzhavnoho vplyvu v umovakh hlobalizatsii / Orlova-Kurylova O.V. Kyryliuk S.M., Buchniev M.M.// Ahrosvit. 2021. № 19. S. 10-15.

Buchniev M. Effective human resource management in the conditions of increasing competition and dynamics of the modern market

The scientific article explores the current issues of effective human resources management in the context of growing competition and the dynamics of the modern market. The author focuses on the importance of employee motivation as a key factor in the enterprise's success, emphasizing the dependence of productivity and achievement of strategic goals on staff involvement and satisfaction.

The article proposes a systematic approach to forming a motivation mechanism that goes beyond traditional financial instruments and considers motivation as a multifaceted process that includes both material and non-material incentives. The author examines in detail the key aspects that influence motivation and proposes effective strategies aimed at increasing labor productivity and overall employee satisfaction with work.

In addition, the author proposes a comprehensive program for increasing staff motivation, structured into two main blocks: financial and non-financial forms of motivation. The study emphasizes the need for a balanced approach that takes into account employees' different needs and desires.

An essential aspect of the study is considering the KPI system (key performance indicators). The article emphasizes the need to develop KPIs specific to a particular company and their connection with strategic goals. Examples of KPIs for different enterprise divisions (sales, marketing, production, finance, human resources,

delivery, and logistics) are provided, allowing you to use this information as a practical guide for developing your KPI system.

A progressive motivation mechanism is proposed to increase productivity and improve the working atmosphere.

In general, the study is a valuable contribution to the theory and practice of human resource management, offering a comprehensive and practically oriented approach to forming an effective mechanism for motivating personnel. The recommendations presented can be used by enterprise managers to increase labor

productivity, improve the working atmosphere, and strengthen the company's position in the market.

Keywords: *Human resource management, personnel motivation, motivation system, KPI, labor productivity, employee satisfaction, enterprise competitiveness, labor evaluation, corporate culture.*

Бучнів М.М. – к.е.н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу СХУ ім. В. Даля, buchnev@snu.edu.ua

Стаття подана 09.01.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-12-20>

УДК 338.48:004

ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ СФЕРИ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА ІНКЛЮЗІЯ

Кириленко С.В., Вовк В.А.

TRANSFORMATIONAL CHANGES IN THE SERVICE SECTOR IN UKRAINE: DIGITAL ECONOMY AND INCLUSION

Kyrylenko S.V., Vovk V.A.

В представленій роботі доведено, що сучасна сфера послуг в Україні переживає період глибоких трансформацій, зумовлених впливом цифровізації та глобалізаційних процесів. Впровадження новітніх інформаційних технологій та розвиток цифрової економіки суттєво змінюють структуру та функціонування ринку послуг, що відображається в усіх сферах від фінансових та освітніх до медичних і соціальних послуг. Одночасно з розвитком цифрових технологій постає питання інклюзії забезпечення рівного доступу до новітніх технологій для різних соціальних груп, зокрема для осіб з обмеженими можливостями, мешканців сільських регіонів і малозабезпечених верств населення. Саме тому метою представленої роботи є визначення основних трансформаційних змін сфери послуг в Україні під впливом цифрової економіки та інклюзії. Основними методами, що були використані в роботі є: метод індукції, метод дедукції, метод синтезу, метод аналізу, метод узагальнення, метод спостереження, логічний метод, графічний метод. Цифрова трансформація в сфері послуг має широкий спектр переваг, серед яких скорочення витрат, покращення якості обслуговування, підвищення ефективності бізнес-процесів та доступу до послуг для населення. Водночас вона відкриває нові можливості для бізнесу, зокрема для стартапів та малого бізнесу, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність та інноваційність на ринку. Важливим аспектом є також забезпечення доступу до цифрових послуг для всіх громадян, що є необхідною умовою для розвитку інклюзивної економіки та суспільства. В умовах постійних змін в економічному середовищі, цифровізація сфери послуг виступає важливим інструментом для досягнення сталого розвитку, поліпшення якості життя населення та зниження соціальних бар'єрів. У цьому контексті інклюзія стає основою для забезпечення справедливого доступу до новітніх технологій та послуг для усіх верств

населення, що особливо важливо в умовах економічної кризи та глобальних викликів. Трансформаційні зміни, що відбуваються в сфері послуг України під впливом цифровізації та глобальних процесів, суттєво змінюють її структуру та функціонування. Розвиток цифрової економіки відкриває нові можливості для покращення якості та доступності послуг для широкого кола споживачів, зокрема через впровадження інноваційних технологій у фінансовому секторі, охороні здоров'я, освіті та соціальних послугах. Ці зміни дозволяють знизити витрати на обслуговування, покращити ефективність бізнес-процесів та створити нові ринки і можливості для розвитку малого та середнього бізнесу.

Ключові слова: трансформації, цифрові трансформації, цифровізація, цифрова економіка, інклюзія, інклюзивна економіка, економічна інклюзія, цифрова інклюзія, послуги, сфера послуг, ринок послуг, трансформаційні зміни, екосистема, підприємництво, екосистема підприємництва, ризики, інноваційні зміни, бізнес-середовище, маркетинг інновацій, цифровий маркетинг, цифрові інструменти

Вступ. Сфера послуг в Україні за останні десятиліття зазнала значних трансформацій, які були зумовлені не лише внутрішніми економічними та політичними змінами, але й впливом глобальних процесів, таких як цифровізація, глобалізація, інтеграція в міжнародні ринки та розвиток нових технологій. Такі трансформаційні зміни суттєво впливають на структуру ринку послуг, змінюючи характер споживчого попиту, взаємодію між постачальниками та споживачами послуг, а також способи їх надання.

Одним із основних факторів, що визначають трансформацію цієї сфери, є швидкий розвиток цифрових технологій. В Україні, як і в усьому світі, впровадження новітніх технологій, таких як великі дані, Інтернет речей, штучний інтелект та автоматизація, змінює не тільки характер послуг, а й саму модель взаємодії між споживачем і постачальником послуг. Цифровізація дозволяє підприємствам скорочувати витрати, підвищувати якість обслуговування, забезпечувати більшу прозорість та доступність послуг, що, в свою чергу, сприяє розвитку конкурентного середовища і зростанню економіки в цілому.

Також слід відмітити, що разом із позитивними змінами, цифровізація ставить і нові виклики. Серед них можна виділити необхідність подолання цифрового розриву, зокрема між міськими та сільськими регіонами, малозабезпеченими верствами населення та великими містами, що можуть мати різний рівень доступу до новітніх технологій. Такі виклики підкреслюють важливість забезпечення інклюзивності у процесі цифрової трансформації, адже тільки через інклюзію можна досягти справедливого доступу до сучасних послуг для всіх верств населення.

Перехід до цифрової економіки відкриває нові можливості для розвитку різних секторів сфери послуг, таких як фінансові послуги, електронна комерція, освітні технології, медичні послуги, соціальні послуги тощо. Зокрема, в умовах пандемії COVID-19, цифровізація стала необхідною умовою для підтримки бізнесу та продовження надання послуг на відстані, що прискорило адаптацію до нових умов.

Трансформація сфери послуг в Україні також пов'язана з інтеграцією на міжнародні ринки та виконанням зобов'язань перед Європейським Союзом, зокрема в рамках угоди про асоціацію, що вимагає від українських підприємств модернізації послуг, відповідно до міжнародних стандартів та вимог, що, у свою чергу, підвищує рівень конкуренції та стимулює до інновацій.

Отже, трансформація сфери послуг в Україні є складним і багатогранним процесом, що включає не лише технологічні зміни, але й соціальні, економічні та культурні аспекти. Для успішного розвитку цієї сфери важливим є не тільки впровадження інноваційних технологій, а й забезпечення доступу до них усіх категорій населення, що дозволяє досягти соціальної рівності та стійкого економічного зростання. Цей процес вимагає активної участі як держави,

так і приватного сектору, а також налагодження ефективної взаємодії між усіма учасниками ринку послуг.

Мета. Метою представленої роботи є визначення основних трансформаційних змін сфери послуг в Україні під впливом цифрової економіки та інклюзії.

Аналіз досліджень та публікацій. Сфера послуг є однією з найбільш динамічних частин економіки, що відображає вплив глобальних економічних, соціальних та технологічних процесів. Сьогодні, на тлі швидкого розвитку цифрових технологій та глобалізаційних викликів, трансформаційні зміни в цій сфері набувають надзвичайної важливості для сталого економічного розвитку країни. Актуальність дослідження трансформаційних змін сфери послуг зумовлена кількома основними факторами. По-перше, розвиток цифрової економіки кардинально змінює моделі надання послуг, від підвищення ефективності бізнес-процесів до змін у взаємодії між споживачем і постачальником. По-друге, в умовах постійних змін на глобальних ринках, інноваційність та технологічний прогрес стають вирішальними факторами, що визначають конкурентоспроможність як окремих підприємств, так і економіки країни в цілому. По-третє, трансформація сфери послуг має безпосередній вплив на розвиток інших галузей економіки. Цифровізація фінансових послуг, медичних, освітніх і соціальних сервісів впливає на загальний рівень розвитку економічної та соціальної інфраструктури, знижуючи витрати, підвищуючи ефективність використання ресурсів, стимулюючи нові бізнес-моделі.

Представлене підкреслює дослідницький інтерес до представленої сфери та окремих її складових, що знайшли відображення в роботах таких авторів: Chi C. [1], Desyatnyuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O., Kyrylenko, O. [2], Faruk, M., Rahman, M., Hasan, S. [3], Flaig A., Kindstrom D., Ottosson M. [4], Hausman A. [5], Krchova H., & Švejnová Hoesová K. [6], Krysovaty, A., Ptashchenko, O. [7], Pawłowski A. [8], Rodriguez, C. W., Granizo Espinoza, X. P., Quintero Cuero, G. R., Tobar-Ruiz, M. G., Morales Segura, D. A. [9], Shtal, T., Ptashchenko, O., Rodionov, S., & Kurtsev, O. [10], Sobko, O., Boichyk, I., Gavkalova, N., Ovcharenko, I., Kyrylenko, S. [11], Talin, B. [12], Zaitsev, Y., Krysovaty, I., Gavkalova, N., Sobko, O. and Boichyk, V. [13], Єлісеєва Л. [14], Карчева Г., Огородня Д., Опенька В. [15], Кириленко С. [16, 17], Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. [18], Македон В., Ільченко Н. [19], Пантелєєва Н., Колодій С., Ребрик М. [20], Панченко В.,

Резнікова Н., Птащенко О., Іващенко О. [21], Піжук О., Муравйов В. [22], Філіпшов В. [23].

Представлене демонструє широкий інтерес серед дослідників до представленої проблематики, а також дає можливість виділити нові вектори для подальших досліджень.

Виклад основного матеріалу. Розвиток сфери послуг в Україні є важливим аспектом економічного зростання та соціального розвитку країни. Сфера послуг займає значну частину в структурі національної економіки та стає ключовим елементом в умовах глобалізації та технологічних змін. Від впровадження інноваційних технологій до поліпшення доступу до якісних послуг для населення, трансформація цієї галузі є стратегічно важливою для досягнення конкурентоспроможності та стабільності економіки.

За останні роки сфера послуг в Україні зазнала значних змін, зокрема завдяки розвитку цифрових технологій, зростанню попиту на новітні послуги та посиленню інтеграції з міжнародними ринками. Технології, такі як Інтернет речей, великі дані, штучний інтелект і автоматизація, відкрили нові горизонти для розвитку бізнесу в галузях фінансів, охорони здоров'я, освіти, транспорту, туризму та інших. Одночасно з технологічними змінами посилилася потреба у формуванні інклюзивної економіки, що дозволяє забезпечити доступ до послуг усіх соціальних груп, включаючи віддалені та малозабезпечені регіони.

Сфера послуг в Україні перебуває під впливом низки факторів, серед яких глобальні економічні тенденції, зміни в законодавчому регулюванні, розвиток цифрових платформ, а також попит з боку споживачів, який постійно змінюється. У той же час, незважаючи на значний потенціал розвитку, сфера послуг стикається з низкою проблем, таких як недостатній рівень інфраструктури в деяких регіонах, обмежений доступ до новітніх технологій та низька цифрова грамотність певних верств населення.

За даними уряду, послуги, які надаються громадянам, мають ключове значення для економіки, оскільки вони не тільки забезпечують стабільне функціонування домогосподарств, але й генерують близько 23% валового внутрішнього продукту, займають 33% робочої сили та становлять 17% податкових надходжень. [24]

До 2022 року в Україні діяло близько 225тис. підприємств, що спеціалізувалися на наданні послуг. Їх частка у загальній кількості вітчизняних підприємств становила 65,5%. Для порівняння, у 2023 році в цій сфері вже

працювало 223тис. підприємств, а частка складала 65,4% [24].

Як і в більшості країн світу, в Україні спостерігається нерівномірний розвиток сфери послуг. Найбільші частки в структурі сервісних підприємств на 2015-2023 рр. припадають на організації оптової та роздрібною торгівлі, а також ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів (41,6%), підприємства, що займаються операціями з нерухомим майном (14,5%), та організації, що здійснюють професійну, наукову та технічну діяльність (13,2%) [24].

У 2021 році підприємства сфери послуг в Україні реалізували продукції на суму 3276671,5 млн грн, що становить 57,3% від загального обсягу реалізації. Для порівняння, у 2019 році цей показник дорівнював 2517205,9 млн грн або 56,4% відповідно [24]. Таким чином, спостерігається не тільки збільшення кількості підприємств у цій сфері, а й зростання обсягів реалізації їх продукції. Зростання в сфері послуг в умовах військових дій зберігає сьогодні тільки ІТ сфера.

Сфера послуг в Україні переживає значні трансформаційні зміни, зумовлені як внутрішніми економічними чинниками, так і глобальними тенденціями. Такі зміни характеризуються впливом цифрових технологій, глобалізацією, соціально-економічними змінами та адаптацією до нових вимог ринку. В таблиці 1 представимо деякі ключові особливості трансформаційних змін сфери послуг в Україні.

Трансформаційні зміни в сфері послуг в Україні є складним і багатограним процесом, що відображає потребу у швидкому адаптуванні до нових глобальних тенденцій. Цифровізація, інклюзія, інновації в бізнес-моделях і послугах, покращення якості обслуговування та зміни в регулюванні все це визначає сучасний розвиток цієї сфери. Тому важливим є забезпечення стратегічного управління і підтримка державою, щоб сприяти ефективному розвитку сфери послуг та досягненню високого рівня економічної і соціальної стабільності в країні.

Також слід зауважити, що цифрова економіка кардинально змінює структуру сфери послуг в Україні, створюючи нові можливості для розвитку, а також виклики, пов'язані з адаптацією до нових технологічних умов. Вплив цифрових технологій на цю галузь проявляється в ряді суттєвих особливостей, які мають як позитивні, так і негативні наслідки для економіки та суспільства в цілому. Тому в таблиці 2 наведемо особливості впливу цифрової економіки на розвиток сфери послуг в Україні.

Таблиця 1

Трансформаційні зміни сфери послуг в Україні

Зміни	Характеристика
Цифровізація та інноваційні технології	Технології, такі як великий обсяг даних, штучний інтелект, Інтернет речей та автоматизація, змінюють способи надання послуг, оптимізують бізнес-процеси та підвищують ефективність сервісів.
Перехід до інклюзивної економіки	Включає розвиток інклюзивних цифрових платформ для людей з обмеженими можливостями, покращення доступу до освіти та медичних послуг, що є важливим кроком для створення рівних можливостей для всіх громадян
Розвиток нових сервісів і бізнес-моделей	Можуть бути нові види фінансових послуг, онлайн-освіта, телемедицина, електронна комерція. Завдяки глобалізації з'являються можливості для надання послуг міжнародного рівня без необхідності фізичної присутності на ринку
Сервісна економіка	Сфера послуг стає домінуючою не лише в міських, а й у сільських регіонах, де, наприклад, розвиваються послуги в агробізнесі та онлайн-платформи для сільського населення
Зміна споживачьких звичок та вимог	Зростає попит на швидкість, зручність, доступність та персоналізацію послуг. Споживачі все більше шукають індивідуальний підхід та можливість отримати послугу в онлайн-форматі або за допомогою мобільних додатків, що сприяє розвитку нових цифрових сервісів і платформ
Законодавчі зміни	Зростає необхідність адаптації законодавства до нових умов, зокрема у сфері захисту персональних даних, інтелектуальної власності, електронної комерції, а також у питаннях безпеки та надійності надання цифрових послуг
Покращення якості послуг	Використання нових технологій, вдосконалення бізнес-процесів, навчання персоналу і поліпшення клієнтського сервісу є важливими чинниками для підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел [1-23]

Таблиця 2

Особливості впливу цифрової економіки на сферу послуг в Україні

Особливості впливу	Характеристика впливу
Автоматизація і оптимізація бізнес-процесів	Інструменти автоматизації дозволяють швидше обробляти дані, здійснювати обслуговування клієнтів, знижувати витрати на виробничі процеси та збільшувати продуктивність
Цифровізація обслуговування клієнтів	Цифрова трансформація дозволяє покращити взаємодію з клієнтами через онлайн-платформи, мобільні додатки та інші цифрові канали
Розвиток електронної комерції та онлайн-сервісів	Цифрові технології значно стимулюють розвиток електронної комерції, що дозволяє українським підприємствам надавати послуги не тільки в межах країни, але й виходити на міжнародні ринки. Сфера послуг стає більш доступною, оскільки цифрові платформи дозволяють клієнтам з будь-якої точки світу отримувати послуги, що раніше були доступні лише на локальних ринках
Використання великих даних та аналітики	За допомогою аналітики підприємства можуть покращити якість обслуговування, прогнозувати попит, персоналізувати пропозиції і оптимізувати ціноутворення
Інклюзивність	Цифровізація має потенціал зменшити бар'єри доступу до послуг, роблячи їх більш доступними для різних верств населення, зокрема для людей з обмеженими можливостями та жителів віддалених регіонів. Завдяки онлайн-платформам і мобільним додаткам зростає можливість надання послуг без необхідності фізичної присутності клієнтів, що є особливо важливим для медичних, освітніх та фінансових послуг
Трансформація бізнес-моделей	Цифровізація веде до виникнення нових бізнес-моделей, таких як моделі підписки, платформи спільного споживання, що змінює конкурентне середовище в сфері послуг
Проблеми безпеки і захисту даних	Вимагає постійного вдосконалення технологій захисту даних та відповідних правових норм
Зміна вимог до кваліфікації працівників	Цифровізація також має вплив на ринок праці в сфері послуг. Зростає попит на фахівців із високим рівнем цифрової грамотності, здатних працювати з новітніми технологіями, обробляти великі дані, розуміти принципи роботи автоматизованих систем і програмних продуктів. Підприємства все більше орієнтуються на навчання своїх працівників та адаптацію до нових умов роботи

Джерело: сформовано авторами на основі [1-23]

Вплив цифрової економіки на сферу послуг в Україні є багатограним і здійснює суттєвий вплив на структуру та функціонування цієї галузі. Від автоматизації та оптимізації процесів до розвитку нових бізнес-моделей і покращення доступності послуг для різних верств населення цифрова трансформація сприяє створенню нових можливостей і викликає необхідність адаптації до змін, що відбуваються на глобальному рівні.

Інклюзія, як процес забезпечення рівних можливостей для всіх людей незалежно від їхнього соціального статусу, фізичних можливостей чи інших характеристик, має значний вплив на сферу послуг в Україні. Інклюзія охоплює як соціальні, так і економічні аспекти, і її впровадження змінює підхід до

надання послуг, сприяючи доступності та рівним умовам для всіх громадян. В таблиці 3 наведемо особливості цього впливу.

Інклюзія має вирішальне значення для розвитку сфери послуг в Україні, оскільки вона сприяє створенню рівних можливостей для всіх громадян та забезпечує доступність послуг для вразливих груп населення. Задоволення інклюзивних вимог вимагає впровадження змін у бізнес-процесах, розвитку інфраструктури, використання цифрових технологій та проведення навчання для персоналу. Все це разом допомагає створити більш справедливе та рівне суспільство, де кожен громадянин має можливість користуватися всіма благами сучасної економіки.

Таблиця 3

Особливості впливу інклюзії на сферу послуг в Україні

Особливості впливу	Характеристика
Доступність послуг для всіх верств населення	Інклюзія забезпечує рівний доступ до послуг для різних соціальних груп, у тому числі для людей з інвалідністю, літніх осіб, представників національних меншин, людей з обмеженими економічними можливостями та інших вразливих груп. У сфері охорони здоров'я, освіти, соціальних послуг, транспорту та інші послуги мають бути доступними для кожного громадянина, що забезпечує справедливість і соціальну стабільність
Удосконалення інфраструктури та технологій	Інклюзія передбачає розвиток інфраструктури та технологій, що дозволяють людям з обмеженими можливостями отримувати доступ до послуг на рівні з іншими громадянами
Розвиток цифрової інклюзії	Доступ до інтернету та цифрових платформ є важливою складовою інклюзивної політики, оскільки люди з різними потребами мають можливість користуватися онлайн-сервісами та отримувати необхідні послуги
Підвищення соціальної відповідальності бізнесу	Компанії все більше орієнтуються на потреби різних груп клієнтів і вживають заходів для забезпечення доступу до своїх послуг для людей з різними можливостями
Навчання та підготовка персоналу	Інклюзивний підхід у сфері послуг також передбачає навчання персоналу, спрямоване на розуміння та підтримку потреб людей з обмеженими можливостями чи представників інших соціальних груп
Зміна стандартів якості послуг	Підприємства сфери послуг повинні вдосконалювати свою роботу, створюючи комфортні умови для всіх верств населення, що включає гнучкість у наданні послуг, адаптацію до потреб клієнтів і забезпечення комфортного доступу до сервісів
Стимулювання соціально відповідального бізнесу	Відповідальність за забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення стимулює розвиток інклюзивних підприємств і організацій, що прагнуть до збереження та підтримки соціальної справедливості та рівності в своїй діяльності
Покращення доступу до фінансових послуг	Розвиток інклюзивних фінансових послуг, таких як доступні кредити, страхування та пенсійні послуги для малозабезпечених верств населення, дає можливість широкому колу людей брати участь в економічному житті країни

Джерело: систематизовано авторами

Висновки. Отже, цифровізація та інклюзія в сфері послуг в Україні сприяють трансформаційним змінам у багатьох секторах економіки та соціального життя. Такі процеси надають нові можливості для розвитку послуг, підвищення їх доступності та забезпечення рівних можливостей для всіх громадян. Водночас вони вимагають від держави, бізнесу та громадян не тільки впровадження нових технологій, а й формування культури інклюзивності, забезпечення справедливості та соціальної відповідальності.

Спираючись на представлене дослідження та визначені особливості трансформації сфери послуг наведемо окремі висновки:

цифрові технології мають значний вплив на сферу послуг в Україні, зокрема у таких секторах, як фінансові послуги, охорона здоров'я, освіта, роздрібна торгівля, транспорт та комунікації. Вони дозволяють автоматизувати процеси, знижувати витрати та підвищувати ефективність надання послуг, що, в свою чергу, призводить до збільшення їх доступності для широких верств населення. Важливою складовою цього процесу є використання інтернет-платформ, мобільних додатків, електронних платіжних систем і систем управління даними, які дозволяють значно розширити межі надання послуг, зокрема для віддалених регіонів та соціально вразливих груп;

інклюзія у сфері послуг забезпечує рівний доступ до різноманітних сервісів для всіх категорій громадян, включаючи людей з інвалідністю, осіб похилого віку, а також представників інших соціальних і економічних груп, що мають обмежений доступ до традиційних послуг;

Зцифровізація послуг та впровадження інклюзії мають значний потенціал для розвитку нових форм бізнес-моделей. Відповідні зміни у сфері послуг можуть включати надання фінансових, освітніх, медичних, юридичних та інших послуг за допомогою новітніх цифрових інструментів. Розвиток цифрової економіки дозволяє покращити доступність для вразливих категорій громадян, зокрема через створення адаптованих інтерфейсів та мобільних додатків, що відповідають потребам людей з обмеженими можливостями;

впровадження інклюзії в сфері послуг також змінює корпоративну культуру в Україні. Бізнеси, які інтегрують інклюзивні практики в свої стратегії, не тільки покращують доступ до своїх послуг, але й створюють сприятливу

соціальну атмосферу для різних категорій споживачів. Інклюзивність стає важливим елементом соціальної відповідальності компаній, що знижує соціальну напругу і сприяє розвитку сталого та справедливого суспільства. Організації, орієнтуючись на інклюзивні практики, також забезпечують залучення широкого кола споживачів і створюють конкурентні переваги на ринку;

незважаючи на численні переваги, цифровізація та інклюзія у сфері послуг в Україні стикаються з низкою викликів. До них можна віднести недостатню цифрову грамотність серед населення, особливо серед старших вікових груп та людей із обмеженими можливостями, а також проблеми з доступом до Інтернету в сільських та віддалених районах. Крім того, існує потреба в удосконаленні політики безпеки даних, щоб запобігти зловживанням і захистити персональні відомості користувачів цифрових послуг;

важливим є продовження політики цифровізації державних і приватних послуг, що дозволяє забезпечити більш ефективне та швидке надання послуг..

Л і т е р а т у р а

1. Chi C. 18 of the best marketing techniques for 2022. 2021. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-techniques>.
2. Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Enhancing financial inclusivity and accessibility of financial services through digital technologies. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. pp. 65-69. 2024. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A_13.pdf
3. Faruk M., Rahman M., Hasan S. How Digital Marketing Evolved Over Time: A Bibliometric Analysis on Scopus Database. 2021. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e08603 URL: https://www.researchgate.net/publication/357037311_How_Digital_Marketing_Evolved_Over_Time_A_Bibliometric_Analysis_on_Scopus_Database
4. Flaig A., Kindstrom D., Ottosson M. Market-shaping strategies: A conceptual framework for generating market outcomes. Industrial Marketing Management, 96, 254-266. 2021. DOI: 10.1016/j.indmarman.2021.06.004.
5. Hausman A. Modern marketing strategies to grow your small business. 2023. URL: <https://www.business2community.com/small-business/modern-marketing-strategies-to-grow-your-small-business-02404307>.
6. Krchova H., Švejnová Hoesová K. The impact of modern communication marketing tools to increase the innovativeness of business. Marketing and

- Management of Innovations, 5(3), 117-126. 2021. DOI: 10.21272/mmi.2021.3-10.
7. Krysovaty A., Ptashchenko O. The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. *Economics of Development*, 22(2), 51-60. 2023. <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-2-2023/mekhanizm-pidpriyemnitskoyi-innovatsiynoyi-sistemi-u-zakladakh-vishchoyi-osviti>
 8. Pawłowski A. Sustainable development and renewable sources of energy *Advances in Environmental Engineering Research in Poland*, 3-16. 2021. DOI: 10.1201/9781003171669-1
 9. Rodriguez C. W., Granizo Espinoza X. P., Quintero Cuero G. R., Tobar-Ruiz M. G., Morales Segura, D. A. Knowledge management and ict as digital marketing tools in business administration. *Journal of Namibian Studies*. Vol. 33, pp. 2969-2982. 2023. URL: <https://namibian-studies.com/index.php/JNS/article/view/919/727>
 10. Shtal T., Ptashchenko O., Rodionov S., Kurtsev O. Implementation of modern marketing tools in entrepreneurial activity. *Economics of Development*, 22(4), 53-63. 2023. doi: 10.57111/devt/4.2023.53. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-4-2023/implementatsiya-suchasnogo-marketingovogo-instrumentariyu-v-pidpriyemnitsku-diyalnist>
 11. Sobko O., Boichyk I., Gavkalova N., Ovcharenko I., Kyrylenko S. Navigating the digital landscape: pioneering paths and hurdles of entrepreneurial innovation. *Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 12(23), 208–226. 2024. URL: <https://doi.org/10.5377/reice.v12i23.18285>
 12. Talin B. Innovation explained – Definition, Types and Meaning of Innovation. 2023. URL: https://morethandigital.info/en/innovation-definition-innovation-types-and-meaning/#What_is_Innovation
 13. Zaitsev Y., Krysovaty A., Gavkalova N., Sobko O., Boichyk V. Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. *Econ. Aff.*, 69(Special Issue): 217-227. 2024. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1w.pdf>
 14. Єлісеєва Л.В. Вплив інформатизації та цифровізації економіки на трансформацію соціального капіталу. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7429>
 15. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенька В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. №3(27). С. 13–21.
 16. Кириленко С.В. Система економічної безпеки в умовах цифрової економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 1(18), 2024. С.40-47 URL: <https://en.econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/19/2024/06/1-2024-4.pdf>
 17. Кириленко С.В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2024. Вип. 4 (284). С. 36-42. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42> URL: <https://journals.snu.edu.ua/?journal=VisnikSNU>
 18. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 3(14), 2023. С. 93-102. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf>. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10
 19. Македон В. В., Ільченко Н. О. Кон'юнктура світового ринку ІТ-послуг в умовах економіки 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525>
 20. Пантелєєва Н.М., Колодій С.Ю., Ребрик М.А. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія. К.: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 299 с.
 21. Панченко В.Г., Резнікова Н.В., Птащенко О.В., Івашенко О.А. Цифрові трансформації міжнародного ринку праці в умовах платформізації зайнятості. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3063/3099>
 22. Піжук О. І., Муравйов В.Є. Економічні та соціальні наслідки цифровізації національного господарства. *Економічний простір*. №163, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-10>.
 23. Філіппов В.Ю. Управління розвитком підприємництва за імперативами сталого розвитку в інформаційно-інноваційній економіці: системно-інтегрований підхід. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 489 с.
 24. Кабінет міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites>

References

1. Chi C. 18 of the best marketing techniques for 2022. 2021. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-techniques>.
2. Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Enhancing financial inclusivity and accessibility of financial services through digital technologies. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. pp. 65-69. 2024. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A_13.pdf

3. Faruk M., Rahman M., Hasan S. How Digital Marketing Evolved Over Time: A Bibliometric Analysis on Scopus Database. 2021. DOI: 10.1016/j.heliyon.2021.e08603 URL: https://www.researchgate.net/publication/357037311_How_Digital_Marketing_Evolved_Over_Time_A_Bibliometric_Analysis_on_Scopus_Database
4. Flaig A., Kindstrom D., Ottosson M. Market-shaping strategies: A conceptual framework for generating market outcomes. *Industrial Marketing Management*, 96, 254-266. 2021. DOI: 10.1016/j.indmarman.2021.06.004.
5. Hausman A. Modern marketing strategies to grow your small business. 2023. URL: <https://www.business2community.com/small-business/modern-marketing-strategies-to-grow-your-small-business-02404307>.
6. Krchova H., Švejnová Hoesová K. The impact of modern communication marketing tools to increase the innovativeness of business. *Marketing and Management of Innovations*, 5(3), 117-126. 2021. DOI: 10.21272/mmi.2021.3-10.
7. Krysovaty A., Ptashchenko O. The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. *Economics of Development*, 22(2), 51-60. 2023. <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-2-2023/mekhanizm-pidpriyemnitskoyi-innovatsiynoyi-sistemi-u-zakladakh-vishchoyi-osviti>
8. Pawłowski A. Sustainable development and renewable sources of energy *Advances in Environmental Engineering Research in Poland*, 3-16. 2021. DOI: 10.1201/9781003171669-1
9. Rodriguez C. W., Granizo Espinoza X. P., Quintero Cuero G. R., Tobar-Ruiz M. G., Morales Segura, D. A. Knowledge management and ict as digital marketing tools in business administration. *Journal of Namibian Studies*. Vol. 33, pp. 2969-2982. 2023. URL: <https://namibian-studies.com/index.php/JNS/article/view/919/727>
10. Shtal T., Ptashchenko O., Rodionov S., Kurtsev O. Implementation of modern marketing tools in entrepreneurial activity. *Economics of Development*, 22(4), 53-63. 2023. doi: 10.57111/devt/4.2023.53. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-4-2023/implementatsiya-suchasnogo-marketingovogo-instrumentariyu-v-pidpriyemnitsku-diyalnist>
11. Sobko O., Boichyk I., Gavkalova N., Ovcharenko I., Kyrylenko S. Navigating the digital landscape: pioneering paths and hurdles of entrepreneurial innovation. *Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 12(23), 208–226. 2024. URL: <https://doi.org/10.5377/reice.v12i23.18285>
12. Talin B. Innovation explained – Definition, Types and Meaning of Innovation. 2023. URL: https://morethandigital.info/en/innovation-definition-innovation-types-and-meaning/#What_is_Innovation
13. Zaitsev Y., Krysovaty I., Gavkalova N., Sobko O., Boichyk V. Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. *Econ. Aff.*, 69(Special Issue): 217-227. 2024. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1w.pdf>
14. Ielisieieva L.V. Vplyv informatyzatsii ta tsyfrovizatsii ekonomiky na transformatsiiu sotsialnoho kapitalu. *Efektivna eko-nomika*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7429>
15. Karcheva H.T., Ohorodnia D.V., Openka V.A. Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na rozvytok natsionalnoi ta mizhnarodnoi ekonomiky. *Finansovyi prostir*. 2017. №3(27). S. 13–21.
16. Kyrylenko S.V. Systema ekonomichnoi bezpeky v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, № 1(18), 2024. S.40-47 3. URL: <https://en.econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/19/2024/06/1-2024-4.pdf>
17. Kyrylenko S.V. Formuvannia innovatsiinoi ekosystemy pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, 2024. Vyp. 4 (284). S. 36-42. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42> URL: <https://journals.snu.edu.ua/?journal=VisnikSNU>
18. Krysovaty A., Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, № 3(14), 2023. S. 93-102. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf>. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10
19. Makedon V. V., Ilchenko N. O. Koniunktura svitovoho rynku IT-posluh v umovakh ekonomiky 4.0. *Efektivna ekonomika*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8525>
20. Pantielieieva N.M., Kolodii S.Iu., Rebryk M.A. Tsyfrova ekonomika yak kliuchovyi trend rozvytku postindustrialnoho suspilstva: monohrafiia. K.: DVNZ «Universytet bankivskoi spravy», 2019. 299 s.
21. Panchenko V.H., Reznikova N.V., Ptashchenko O.V., Ivashchenko O.A. Tsyfrovii transformatsii mizhnarodnoho rynku pratsi v umovakh platformizatsii zainiatosti. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3063/3099>
22. Pizhuk O. I., Muraviov V.Ie., 2020. Ekonomichni ta sotsialni naslidky tsyfrovizatsii natsionalnoho gospodarstva. *Ekonomichni prostir*. №163, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-10>.
23. Filippov V.Iu. Upravlinnia rozvytkom pidpriemnytstva za imperatyvamy staloho

rozvytku v informatsiino-innovatsiinii ekonomitsi: systemno-intehrovanyi pidkhid. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. – 489 s.

24. Kabinet ministriv Ukrainy. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites>

Kyrylenko S.V., Vovk V.A. Transformational changes in the service sector in Ukraine: digital economy and inclusion

The presented work proves that the modern service sector in Ukraine is experiencing a period of profound transformations due to the influence of digitalization and globalization processes. The introduction of new information technologies and the development of the digital economy are significantly changing the structure and functioning of the service market, which is reflected in all areas from financial and educational to medical and social services. Simultaneously with the development of digital technologies, the issue of inclusion arises of ensuring equal access to new technologies for various social groups, in particular for people with disabilities, residents of rural regions and low-income groups of the population. That is why the purpose of the presented work is to determine the main transformational changes in the service sector in Ukraine under the influence of the digital economy and inclusion. The main methods used in the work are: induction method, deduction method, synthesis method, analysis method, generalization method, observation method, logical method, graphical method. Digital transformation in the service sector has a wide range of advantages, including cost reduction, improvement of service quality, increased efficiency of business processes and access to services for the population. At the same time, it opens up new opportunities for business, in particular for startups and small businesses, which allows to increase competitiveness and innovation in the market. An important aspect is also ensuring access to digital services for all citizens, which is a necessary condition for the development of an inclusive economy and society.

In the context of constant changes in the economic environment, the digitalization of the service sector is an important tool for achieving sustainable development, improving the quality of life of the population and reducing social barriers. In this context, inclusion becomes the basis for ensuring fair access to the latest technologies and services for all segments of the population, which is especially important in the context of the economic crisis and global challenges. The transformational changes taking place in the service sector of Ukraine under the influence of digitalization and global processes are significantly changing its structure and functioning. The development of the digital economy opens up new opportunities for improving the quality and accessibility of services for a wide range of consumers, in particular through the introduction of innovative technologies in the financial sector, healthcare, education and social services. These changes allow to reduce service costs, improve the efficiency of business processes and create new markets and opportunities for the development of small and medium-sized businesses.

Keywords: transformations, digital transformations, digitalization, digital economy, inclusion, inclusive economy, economic inclusion, digital inclusion, services, service sector, service market, transformational changes, ecosystem, entrepreneurship, entrepreneurship ecosystem, risks, innovative changes, business environment, innovation marketing, digital marketing, digital tools

Кириленко Сергій Вікторович – к.е.н., старший викладач кафедри підприємництва і торгівлі Західноукраїнського національного університету.

Вовк Володимир Анатолійович – к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

Стаття подана 15.01.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-21-27>

УДК 004.8:658.8

ВИКОРИСТАННЯ ШІ В БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВА

Клюс Ю.І., Гуменюк В.В.

THE USE OF AI IN ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES

Klius Y.I., Humeniuk V.V.

Глобальна економічна криза після пандемії коронавірусу, а також воєнна агресія РФ проти України спровокували падіння на міжнародних ринках сировини, капіталу, фондових активів, значного підвищення інфляції, боргових зобов'язань держав, падіння світового попиту на товари. В цих непростих умовах компаніям, щоб залишитись конкурентоспроможними і зберегти свою частку ринку, потрібно знаходити нові шляхи, можливості, технології для розвитку. На сьогодні найдоступнішою і найефективнішою технологією, яка здатна корінним чином збільшити ефективність і в короткостроковій перспективі значно покращити результати діяльності компаній, є інструменти штучного інтелекту. Насамперед, це впровадження машинного інтелекту в бізнес-процеси підприємств в різних галузях економіки. Тим більше, традиційні методи росту і розвитку організацій, які раніше давали пропорційну віддачу відносно вкладених ресурсів, вже не дають відчутного результату сьогодні. В провідних глобальних технологічних компаніях існує думка, що штучний інтелект — це не просто технологія, а ключовий фактор виживання бізнесу і ті, хто не використовує його потенціал, прирікають себе на крах. Всього через декілька років лідерами на ринку будуть організації, які успішно запроваджують AI, решта будуть втрачати свою частку і врешті-решт збанкрутують. Тому так важливо приділяти увагу машинному інтелекту, вивчати його, впроваджувати, застосовувати, робити його невід'ємною частиною бізнесу. У статті розглянуті та висвітлені такі поняття як бізнес-процеси, штучний інтелект. Підкреслено важливість і суттєвість ролі алгоритмів ШІ у формуванні та автоматизації бізнес-процесів. Детально проаналізовані сфери та напрямки використання інструментів та сервісів AI, які завдання вони здатні реалізувати. Також наведені вже отримані наочні результати від їх застосування в передових компаніях світу. Відмічені основні переваги

машинного інтелекту, недоліки та ризики впровадження його рішень, а також наголошено, що ефект від успішного його застосування значно перебивають всі наявні ризики. Приведені статистичні дані задіяння алгоритмів ШІ в різні напрямки діяльності бізнесу в Україні та світі, прогнозована динаміка обсягу світового ринку штучного інтелекту в проміжку від 2020 до 2030 року.

Ключові слова. Бізнес-процеси, штучний інтелект, машинне навчання, алгоритми ШІ, автоматизація.

Постановка проблеми. В умовах економічної, соціальної, демографічної кризи все більшу роль відіграють новітні технології в управлінні організаціями різних форм власності. На сьогоднішній день вивчення штучного інтелекту і імплементація його в бізнес-процеси підприємств знаходиться на початковому етапі і потребує вивчення і практичної реалізації. Стрімкий розвиток технологій, цифровізації бізнес середовища, загострення кризових явищ останніх років, підвищення конкуренції в умовах стагнації на ринках зумовлює пошук нових ефективних рішень ведення діяльності суб'єктами господарювання. Покращення і автоматизація бізнес-процесів однозначно є кроком вперед, запорукою ефективності підприємства. Штучний інтелект надає багато можливостей для реалізації цих завдань. Щоб компаніям залишатись успішними, впровадження і стале застосування ШІ через декілька років буде вже не опцією, а критичною необхідністю.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням розвитку та застосування технологій штучного інтелекту останні декілька

років займаються багато вчених з усього світу, в тому числі і з України. Досліджують як з загального ракурсу, так і більш вузьких, таких як використання ШІ в бізнес-процесах. Насамперед, це Мілютін О. О., Козубай О. В., Яковенко Я. Ю., Білик М. Ю., Завражний К., А. Кулик, Вороненко В., Черненко Н. І., Брінцева О. Г. В даній тематиці недостатньо досліджені саме практичні аспекти впливу і використання ШІ в бізнес-процесах, а також мало проаналізовані отримані результати застосування конкретних рішень AI.

Метою статті є аналіз ролі та впливу технологій штучного інтелекту в розвиток та трансформацію сучасних бізнес-процесів на підприємстві. Підкреслення результатів та переваг, які компанії можуть отримати від використання ШІ, а також на протидію висвітлення недоліків та ризиків, з якими вони можуть стикнутися в процесі впровадження та застосування AI.

Виклад основного матеріалу. Будь-яке сучасне підприємство прагне ефективно функціонувати в умовах сучасному ринку, який швидко змінюється. Щоб залишатись конкурентоспроможним, потрібно швидко змінюватись, адаптуватись, впроваджувати цифрові технології, застосовувати їх в управлінні, плануванні, виробництві тощо. Тому на перший план в роботі будь-якого успішного підприємства виходить вдосконалення, цифровізація, трансформація бізнес-процесів.

Бізнес-процеси – це сукупність пов'язаних між собою послідовних дій і функцій, які зосереджені на виробництві продукту або послуги для подальшого внутрішнього використання чи їх продажу зовнішньому споживачу. Такі процеси бувають основні, допоміжні або забезпечувальні, управлінські. Бізнес-процеси є основою діяльності кожної компанії, управління і правильне задіяння і їх взаємодія між собою мають працювати як єдиний механізм і мати на меті зменшення витрат, збільшення прибутку і найбільш ефективне функціонування і розвиток підприємства [1].

В сучасних можливостях розвитку комп'ютерних технологій та інновацій такі інструменти як штучний інтелект допоможуть трансформувати, оптимізувати і вдосконалити практично всі бізнес-процеси на підприємстві. Штучний інтелект це галузь інформаційно-технологічних наук та комп'ютерної лінгвістики, що займається розробкою систем та платформ націлених на симуляцію людського

інтелекту та імітацію когнітивних здібностей людини. Іншими словами, ШІ має можливості збирати і адаптувати дані, приймати на їх основі рішення та робити висновки. Поняття штучного інтелекту включає більш вузькі напрямки (методології, системи, алгоритми) – машинне навчання, глибоке навчання, нейронні мережі, розпізнавання об'єктів і осіб, комп'ютерний зір, роботизація тощо [2].

У сучасному бізнесі штучний інтелект відіграє ключову роль в трансформації цифрових бізнес-процесів та управлінні. Генеративні моделі ШІ дають можливість оптимізувати монотонну роботу, завдання з обробки даних, моніторингу процесів, пошук помилок і недоліків в системах, прогнозування, аналіз великих даних. Автоматизація перерахованих задач дозволяє підприємствам знизити витрати, покращити прогнозованість і якість прийняття рішень на основі масиву наявної інформації, сприяти розвитку і цифровізації та автоматизації бізнесу, таким чином зосередившись на плануванні та більш стратегічних і глобальних завданнях діяльності компанії[3].

Згідно з дослідженням консалтингової компанії McKinsey, до 2030 року запровадження та використання ШІ ймовірно додасть орієнтовно \$13 трлн до світової економіки (рис. 1).

Розглянемо сфери і напрямки використання штучного інтелекту, які задачі він виконує, а також конкретні сервіси та інструменти, які допомагають оптимізувати бізнес-процеси в компаніях у різних галузях економіки. Наведемо приклади успішного застосування і до яких результатів це призвело.

1. Маркетинг та продажі

- Персоналізація пропозицій – аналіз уподобань клієнтів та створення індивідуальних рекомендацій. Ресурс Adobe Sensei аналізує масив клієнтських даних та надає персоналізовані рекомендації.

- Оптимізація рекламних кампаній – ефективне розподілення рекламного бюджету. Сервіс Salesforce Einstein спеціалізується на персоналізації маркетингових кампаній.

- Аналіз відгуків – аналіз тональності відгуків своїх клієнтів, що дозволяє покращити якість обслуговування і взаємодії в подальшому. Платформа Involve.me збирає звіти та опитування з клієнтів та створює діаграми і звіти штучного інтелекту для узагальнення даних.

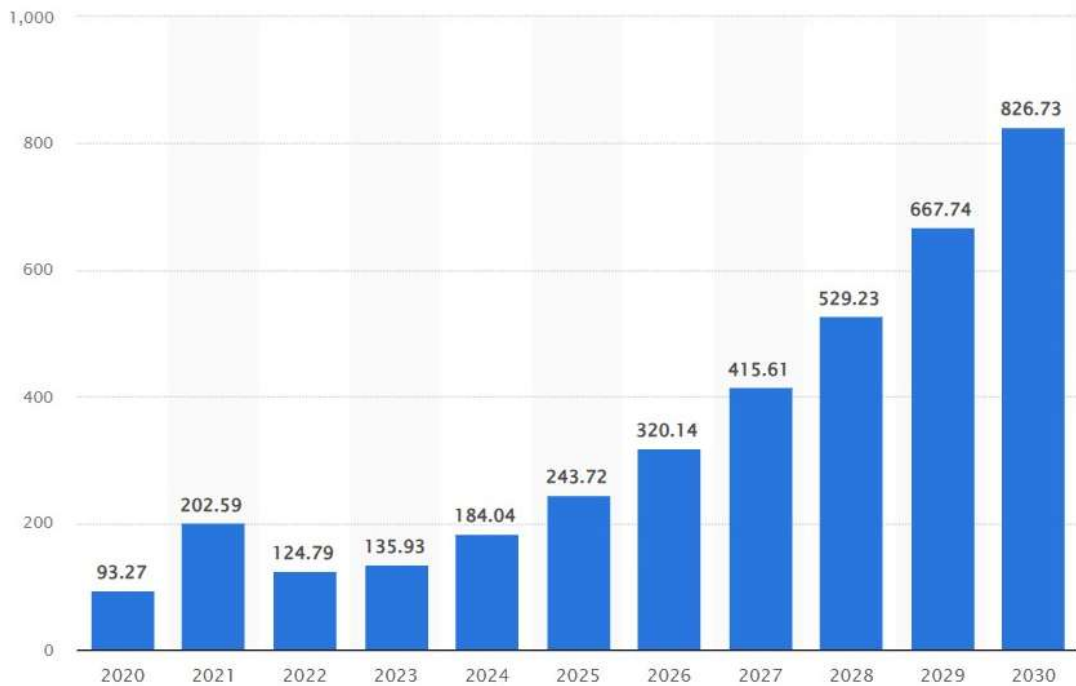


Рис. 1. Обсяг ринку штучного інтелекту у всьому світі з 2020 по 2030 роки, в млрд дол. США.

Джерело: глобальна платформа даних і бізнес-аналітики [4]

Дані інструменти дають можливість покращити клієнтський досвід, збільшити конверсії, підвищити середній чек своїх клієнтів. Одним з відомих і успішних прикладів компаній, які використовують алгоритми ШІ в маркетингу для персоналізації рекомендацій це Amazon, що дало можливість збільшити продажі на 35%[5].

2. Оптимізація ланцюгів постачання

- Прогнозування попиту – передбачення попиту та оптимізації запасів. Інструменти IBM Watson Analytics, SAP IBP дають можливість прогнозувати тренди попиту на задані періоди і відповідно скорегувати складські запаси.

- Оптимізація маршрутів доставки - підвищення точності і ефективності маршрутів доставки та зниження логістичних витрат. Компанія Blue Yonder планує маршрути, відстежує вантажі в реальному часі, знижує витрати на транспортування.

- Управління запасами - оптимізація рівнів запасів та управління складськими операціями. Сервіс Oracle SCM Cloud допомагає управляти запасами в реальному часі, відстежувати рух товарів по всьому ланцюгу, знайти баланс між надлишком і дефіцитом товарів на зберіганні.

В результаті використання даних інструментів значно підвищиться якість

управління ланцюгами постачання, знизити витрати на зберігання товарів, оптимізувати запаси і запобігти дефіциту продукції на складі. Компанія Walmart застосовує сервіс IBM Watson Analytics для прогнозування попиту, що дало можливість знизити витрати до 20%.

3. Автоматизація рутинних завдань

- Обробка документів – алгоритми ШІ здатні збирати, сортувати, аналізувати, обробляти великий масив документів. Сервіс Google Document AI автоматизує роботу з документами за допомогою AI та машинного навчання, а саме витягування даних з документів, оптимізація обробки рахунків та контрактів, інтеграція з іншими програмами.

- Клієнтська підтримка – чат-боти на основі штучного інтелекту забезпечують цілодобову та ефективну підтримку клієнтів в режимі реального часу. Intercom AI – платформа для автоматизованого спілкування з клієнтами, генерації відповідей на типові питання, вирішення питань без участі людини.

Автоматизація рутинних завдань за допомогою різного софту на базі ШІ покращить задоволеність споживачів, знизить витрати на їх підтримку. Як приклад, можна навести компанію KLM Airlines, яка використовує чат-боти на основі ШІ і в результаті витрати скоротились на 40%[6].

4. Аналітика великих даних (Big Data Analytics)

- Виявлення прихованих закономірностей - обробка та аналіз великих обсягів даних у реальному часі, зберігання та інтеграція даних. Платформа Google BigQuery дозволяє аналізувати поведінку користувачів, здійснювати фінансове моделювання.

- Прогнозування трендів – передбачення з високою ймовірністю подій та тенденцій в різних ринкових сферах та індустріях. Такі сервіси як Google Trends, TrendWatching аналізують та прогнозують споживчі запити та тренди на основі історичних даних, надають глибокі звіти та рекомендації для бізнесів, виявляють сезонні тренди, аналізують поведінку споживачів.

Аналіз величезних даних компаній за допомогою інструментів ШІ дає можливість завчасно виявити тренди і паттерни наступних періодів, побачити приховані закономірності, розробити на основі цієї інформації кращі маркетингові стратегії та бізнес рішення.

5. Прогнозне обслуговування основних засобів

- Прогнозування відмов та поломок обладнання – моніторинг стану обладнання і запобігання його відмов та поломок. Програма IBM Maximo Application Suite застосовує алгоритми штучного інтелекту для аналізу роботи обладнання протягом всього терміну експлуатації і прогнозує збої, відмови, поломки в процесі роботи.

- Прогнозне обслуговування – отримання даних з датчиків обладнання та автоматизований аналіз інформації, на основі якого приймається рішення про позапланове обслуговування, щоб запобігти зупинки виробництва в майбутньому. Senseye Predictive Maintenance - SaaS-платформа для прогнозного обслуговування обладнання, що дозволяє робити аналіз даних сенсорів, прогнозування поломок, автоматизоване планування обслуговування.

Вищепераховані можливості на основі алгоритмів ШІ є незамінними в сучасному високотехнологічному виробництві та дозволяють підвищити ефективність і термін експлуатації обладнання, запобігти його аваріям і простоям, оптимізувати витрати на обслуговування. General Electric (GE) використовує прогнозне обслуговування для моніторингу турбін, що дає зниження витрат на технічне обслуговування до 20-30%.

6. Роботизація та автоматизація виробництва

- Інтелектуальні роботи – виконання роботами з штучним інтелектом складних технологічних завдань, які потребують швидкості, точності, повторюваності. Платформа ABB Ability інтегрує та налаштовує у виробничий процес промислових роботів.

- Автоматизація виробництва – оптимізація робочих процесів та мінімізація технологічних відхилень на складних виробничих лініях. Сервіс Fanuc Field System - інтелектуальна платформа для управління виробничими процесами, дає можливість зменшити кількість браку, підвищити якість продукції.

Сучасні рішення по автоматизації та роботизації виробничих процесів значно підвищують якість та точність продукції, зменшити витрати на робочу силу, дають можливість працювати в небезпечних умовах без ризику для персоналу. Tesla активно використовує роботів Fanuc для складання автомобілів, що дає можливість значно збільшити продуктивність заводу.

7. Контроль якості за допомогою комп'ютерного зору

Технологія комп'ютерного зору на основі алгоритмів машинного навчання та нейронних мереж дозволяє аналізувати та розпізнавати об'єкти на зображеннях або відео. Програма IBM Watson Visual Recognition аналізує зображень, розпізнавання об'єктів, оцінка їх стану. Застосовується для контролю якості продукції на виробничих лініях в реальному часі, ідентифікації дефектів.

Впровадження даної технології на виробництві дасть можливість значно скоротити час на перевірку продукції та зменшити кількість браку. Компанія Siemens вже декілька років користується машинним зором за допомогою датчиків на промислових роботах для вимірів розмірів деталей, контролю якості їх збірки, форми та колірної ідентифікації, розпізнавання буквено-цифрової інформації[7].

8. Виявлення фінансових ризиків

Інструменти на основі штучного інтелекту дають можливість автоматизувати розрахунки, виявляти фінансові аномалії, попередити шахрайство. Такі сервіси, як SAP S/4HANA Finance і Kount автоматизують фінансовий облік, інтегрує процеси та аналітику в реальному часі, аналізує транзакції, виявляє та запобігає шахрайству в онлайн-платежах.

Використання даних інструментів допоможе виявити фінансові ризики, автоматизувати процес обліку на підприємстві, запобігти шахрайству з боку контрагентів. JP Morgan використовує систему, яка за допомогою нейронних мереж аналізує транзакції та виявляє ознаки шахрайства [8].

Як бачимо, використання новітніх технологій AI надає великі можливості і переваги на ринку компаніям, які активно інвестують в них і впроваджують їх у бізнес-процеси та свою діяльність загалом. Виділимо основні переваги застосування ШІ на практиці:

1) індивідуальний підхід до кожного клієнта за допомогою аналізу вподобань і попередніх покупок, що дає можливість надавати споживачам персональні рекомендації і пропозиції. В результаті підприємство значно економить на залученні нових та продаж продукції існуючим клієнтам;

2) покращення якості рішень на основі аналітики і глибокого аналізу великих масивів даних, а також прогнозуванні та рекомендаціям;

3) підвищення продуктивності як окремих бізнес-процесів, так і бізнесу загалом. Це досягається за рахунок автоматизації рутинних завдань, концентрація людського ресурсу на більш глобальних та стратегічних задачах підприємства;

4) скорочення витрат внаслідок автоматизації багатьох бізнес-процесів та більш ефективному управлінні і задіяння ресурсів – фінансових, часових, людських;

5) підвищення конкурентоспроможності через сукупність впроваджених технологічних рішень на основі інструментів штучного інтелекту, а також гнучкість адаптації до ринкових коливань та змін;

6) покращення взаємодії з вашими клієнтами в результаті впровадження в обслуговування чат-ботів та віртуальних помічників.

Але разом з перевагами, є також ряд недоліків та застережень щодо впровадження та використання штучного інтелекту в діяльність компаній. Основними з них є:

1) висока вартість впровадження, насамперед початкові інвестиції у закупівлю технологій, розвиток або модернізацію існуючої інфраструктури та навчання персоналу;

2) питання дотриманості конфіденційності в процесі обробки ШІ великих обсягів даних, які можуть бути викрадені кіберзлочинцями;

3) недостатня кваліфікація кваліфікація кадрів, які володіють знаннями і навичками

роботи з ШІ, машинного навчання, аналізу даних. Попит на таких фахівців на ринку в декілька разів перевищує пропозицію;

4) етичні питання при звільненні працівників, які виконують монотонну рутинну роботу, яка замінюється автоматизованим технологічним обладнанням;

5) опір змінам зі сторони працівників, які не мають бажання навчатися новим технологіям і новим практикам;

6) необхідність наявності великого обсягу репрезентативних і якісних даних для ефективної їх обробки алгоритмами ШІ. В разі недостатньої кількості та якості інформації може виникнути проблема з недостовірністю результатів, і, як наслідок, неправильно прийнятих рішень;

7) маніпулювання даними, які залучаються для машинного навчання, або ж наявність в цих даних прихованих расових, гендерних чи ідеологічних упереджень [9].

При всіх проблемах і складнощах застосування технологій AI, переваг і позитивних ефектів значно більше при правильно продуманій стратегії використання ШІ. Останні декілька років українські компанії теж впроваджують і використовують комп'ютерний інтелект. Згідно дослідження Projector AI Lab, яке було проведено у березні 2023 року, найактивнішими професіоналами є дизайнери (65%), копірайтери (52%), представники маркетингу та PR (49%), керівники команд (39%), інженери-розробники (21%). Найпопулярніші сервіси серед опитаних – генеративні моделі ШІ ChatGPT (88 %) та Midjourney (56 %) [10].

У 2024 році глобальна медійна платформа Forbes Advisor, що спеціалізується на бізнесі, інвестиціях та технологіях, провела опитування у власників глобальних бізнесів щодо використання їхніми компаніями штучного інтелекту. Як видно з інфографіки (рис. 2), найбільш популярним є обслуговування клієнтів - 56% респондентів використовують AI, а також кібербезпека та боротьба з шахрайством, які використовують 51% компаній. Трохи менше ШІ застосовують в управлінні відносинами з клієнтами - 46%, цифрових персональних помічниках - 47%, управлінні запасами - 40% і створенні контенту - 35%. Також організації використовують AI для пропозицій продуктів - 33%, бухгалтерського обліку - 30%, управління ланцюгом поставок - 30%, рекрутинг талантів - 26% та сегментації аудиторії - 24%.

Основні способи використання штучного інтелекту власниками бізнесу

Forbes Advisor опитав власників бізнесу, щоб дізнатися, як вони наразі використовують або планують використовувати ШІ у своїй діяльності

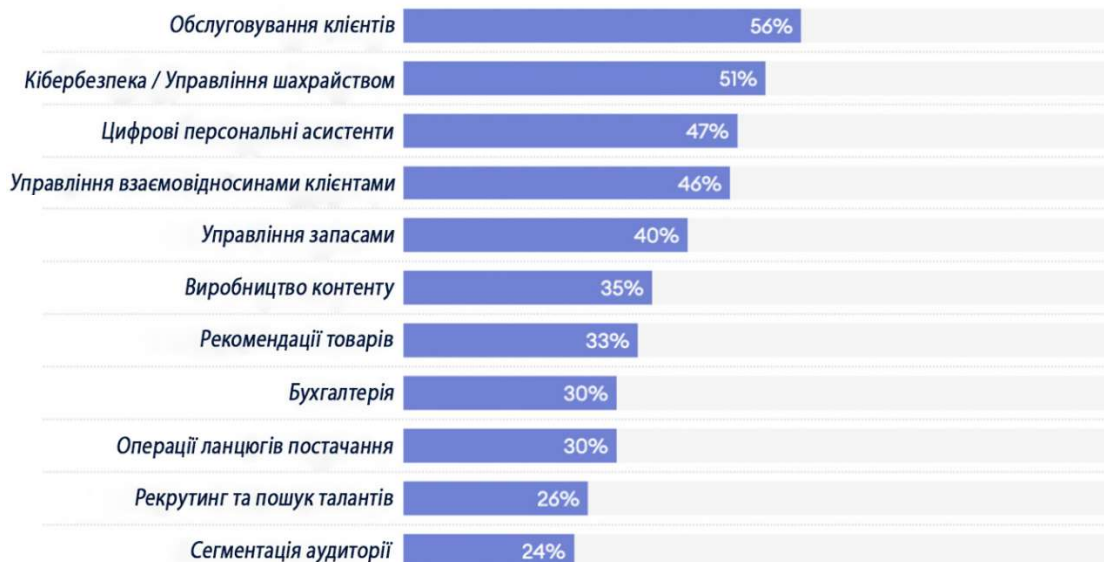


Рис. 2. Опитування Forbes Advisor власників бізнесу, 2024 рік[11]

Висновки. Отже, як бачимо з проведеного аналізу та аналітики, Artificial Intelligence є вагомим та ефективним інструментом автоматизації бізнес-процесів, здатним змінити правила гри на ринку і надати конкурентні переваги підприємствам. Однак, впровадження ШІ це трудозатратний, складний, поетапний, вартісний процес. Він потребує чіткого планування, правильного вибору необхідних інструментів, значних інвестицій, виваженої стратегії використання, подальшої адаптації та вимір кінцевих результатів. На додаток, часто технології комп'ютерного інтелекту в бізнес-процесах застосовуються невдало і не приносять ніяких практичних результатів, а навпаки, збитки і втрачений час.

Незважаючи на всю складність і ризики, запровадження AI сьогодні надає великі переваги і не може бути проігнороване лідерами ринку у всіх галузях економіки. Стратегічний підхід до реалізації даних технологій допоможе компаніям максимально розкрити свій потенціал і забезпечити стабільний розвиток і зростання. Роль технологій ШІ буде тільки зростати в геометричній прогресії і в майбутньому буде мати вирішальну перевагу в конкуренції великих гравців на внутрішньому і міжнародному ринках.

Література

1. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Том 22. № 2. С. 171-182.
2. Іваненко А., Пічик К. Генеративні моделі штучного інтелекту як ефективний інструмент для оптимізації бізнес-процесів. Менеджмент. Освітній менеджмент. 2024. EMPIRIO. Том 1. № 1. С. 112-121.
3. Голей Ю. М., Дрік І. А. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. Виклики та проблеми сучасної науки. 2023. Том 1. С. 382-386. DOI 10.6084/m9.figshare.22886720
4. Artificial intelligence (AI) market size worldwide from 2020 to 2030 (in billion U.S. dollars). URL <https://www.statista.com/forecasts/1474143/global-ai-market-size>
5. Amazon.com, Inc. (AMZN): An AI Stock That Broke The Internet This Week. URL <http://surl.li/qkdpqf>
6. Don't let your Competitors get ahead of you, Benefit from AI. URL <http://surl.li/ifbsnx>
7. Голубев Л. П., Рябокони Є. І. Застосування комп'ютерного зору в системі контролю якості продукції. Інформаційні технології. 2020. Вісник ХНТУ. № 3(74). С. 75-79.
8. Штучний інтелект для бізнесу: сфери застосування, ризики та перспективи. URL <https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/>

9. Холодницька А. В., Смоляк Ю. Ю. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11.
10. Як українські компанії використовують ChatGPT та інші ШІ-сервіси: дослідження. URL <https://ain.ua/2023/04/05/yak-ukrayinski-kompaniyi-vykorystovuyut/>
11. How Businesses Are Using Artificial Intelligence In 2024. URL <https://nals.vn/en/blog/2024/05/08/how-businesses-are-using-artificial-intelligence-in-2024/>

References

1. Chornobai L. I., Duma O. I. Biznes-protsezy pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-ierarkhichna model. Ekonomichnyi analiz. 2015. Tom 22. № 2. S. 171-182.
2. Ivanenko A., Pichyk K. Heneratyvni modeli shtuchnoho intelektu yak efektyvnyi instrument dlia optymizatsii biznes-protseviv. Menedzhment. Osvitniy menedzhment. 2024. EMPIRIO. Tom 1. № 1. S. 112-121.
3. Holei Yu. M., Drik I. A. Analiz vykorystannia shtuchnoho intelektu v systemakh upravlinnia biznes-protseamy: perevahy ta nedoliky. Vyklyky ta problemy suchasnoi nauky. 2023. Tom 1. S. 382-386. DOI 10.6084/m9.figshare.22886720
4. Artificial intelligence (AI) market size worldwide from 2020 to 2030 (in billion U.S. dollars). URL <https://www.statista.com/forecasts/1474143/global-ai-market-size>
5. Amazon.com, Inc. (AMZN): An AI Stock That Broke The Internet This Week. URL <http://surl.li/qkdpqf>
6. Don't let your Competitors get ahead of you, Benefit from AI. URL <http://surl.li/ifbsnx>
7. Holubiev L. P., Riabokon Ye. I. Zastosuvannia kompiuternoho zoru v systemi kontroliu yakosti produktii. Informatsiini tekhnolohii. 2020. Visnyk KhNTU. № 3(74). S. 75-79.
8. Shtuchnyi intelekt dlia biznesu: sfery zastosuvannia, ryzyky ta perspektyvy. URL <https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/>
9. Kholodnytska A. V., Smoliak Yu. Yu. Shtuchnyi intelekt v upravlinni pidpriemstvom: transformatsiia roli menedzhera v industrii 4.0. Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnia. 2024. № 11.
10. Yak ukrainski kompanii vykorystovuiut ChatGPT ta inshi ShI-servisy: doslidzhennia. URL <https://ain.ua/2023/04/05/yak-ukrayinski-kompaniyi-vykorystovuyut/>
11. How Businesses Are Using Artificial Intelligence In 2024. URL <https://nals.vn/en/blog/2024/05/08/how-businesses-are-using-artificial-intelligence-in-2024/>

Klius Y. I., Humeniuk V. V. The use of AI in enterprise business processes

The global economic crisis following the coronavirus pandemic, as well as Russia's military aggression against Ukraine, has triggered a drop in international markets for raw materials, capital, and stock assets, a significant increase in inflation, government debt, and a drop in global demand for goods. In these challenging conditions, companies need to find new ways, opportunities, and technologies to develop in order to remain competitive and maintain their market share. Today, artificial intelligence tools are the most affordable and effective technology that can radically increase efficiency and significantly improve the performance of companies in the short term. First of all, it is the introduction of machine intelligence into the business processes of enterprises in various industries. Moreover, the traditional methods of growth and development of organizations, which used to give a proportional return on the resources invested, no longer produce tangible results today. Leading global tech companies believe that artificial intelligence is not just a technology, but a key factor in business survival, and those who do not use its potential are dooming themselves to failure. In just a few years, the market leaders will be organizations that successfully implement AI, while the rest will lose their share and eventually go bankrupt. That is why it is so important to pay attention to machine intelligence, study it, implement it, apply it, and make it an integral part of business. The article discusses and highlights such concepts as business processes and artificial intelligence. The article emphasizes the importance and significance of the role of AI algorithms in the formation and automation of business processes. The author analyzes in detail the areas and directions of using AI tools and services, as well as the tasks they can implement. The author also presents the results of their application in the world's leading companies. The main advantages of machine intelligence, disadvantages and risks of implementing its solutions are noted, and it is emphasized that the effect of its successful application significantly outweighs all existing risks. The article provides statistical data on the use of AI algorithms in various areas of business activity in Ukraine and the world, and forecasts the dynamics of the global artificial intelligence market in the period from 2020 to 2030.

Key words. *Business processes, artificial intelligence, machine learning, AI algorithms, automation.*

Клюс Юлія Ігорівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ

Гумениук Віталій Васильович – аспірант факультету економіки та управління Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-28-37>

УДК: 336.22:004.9

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ

Манухіна М.Ю., Тацій І.В., Серікова О.М.

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN ENSURING THE TRANSPARENCY OF TAX ACCOUNTING

Manukhina M.Y., Tatsii I.V., Serikova O.M.

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними тенденціями розвитку глобальної економіки, які вимагають підвищення прозорості та ефективності податкових систем. В умовах цифровізації та глобалізації важливим є застосування новітніх інформаційних технологій для покращення процесів збору, обробки та аналізу податкових даних. Впровадження цифрових технологій у податковий облік дозволяє не лише знизити рівень адміністративного навантаження на бізнес і державу, а й забезпечити більшу відкритість, зменшити ризики ухилення від сплати податків, а також підвищити довіру до податкової системи. Метою дослідження є аналіз ролі цифрових технологій (блокчейну, штучного інтелекту) у забезпеченні прозорості податкового обліку, визначення їх впливу на забезпечення прозорості податкового обліку, а також виявлення перспектив їх впровадження для удосконалення податкової системи. Зазначено, що в умовах швидкого розвитку цифрових технологій, податкова прозорість стає важливим інструментом для забезпечення ефективного контролю та оптимізації податкових процесів. Використання сучасних технологій дозволяє автоматизувати облік, зменшити людський фактор і підвищити доступність податкової інформації для всіх учасників економічних відносин, що сприяє зниженню рівня корупції та покращенню довіри до податкових органів. Відмічено, що основні аспекти цього впливу включають автоматизацію податкових процесів, що дозволяє значно зменшити кількість помилок та шахрайства, оскільки багато етапів податкового обліку, таких як подання декларацій і обчислення податків, автоматизуються. Цифрові технології також забезпечують прозорість, адже всі транзакції та документи зберігаються в електронному вигляді, що дає змогу легко перевіряти

та проводити аудит. Крім того, впровадження таких технологій, як блокчейн та ШІ, значно знижує можливість корупційних практик, оскільки створюються незмінні записи, і маніпулювати інформацією стає значно складніше. Важливим аспектом є покращення взаємодії між платниками податків та податковими органами, адже цифрові платформи забезпечують зручнішу комунікацію, що сприяє швидкому вирішенню питань і підвищує довіру до системи. У висновку зазначено, що цифрові технології відіграють ключову роль у забезпеченні прозорості податкового обліку, сприяючи підвищенню ефективності, точності та надійності податкових процесів.

Ключові слова: цифрова трансформація податкового адміністрування, прозорість податкових даних.

Вступ. Цифрові технології відіграють важливу роль у сучасному розвитку податкової системи, зокрема у забезпеченні прозорості податкового обліку. Впровадження інноваційних цифрових рішень дозволяє значно підвищити ефективність управління податковими процесами, зменшити рівень корупції, а також забезпечити своєчасний і точний облік податкових платежів. За допомогою сучасних технологій, таких як автоматизація процесів, електронні системи обміну інформацією, блокчейн та аналітичні платформи, можливо не лише покращити контроль за дотриманням податкових зобов'язань, а й створити сприятливе середовище для бізнесу. Важливість прозорості в податковому обліку полягає в тому, що вона

сприяє довірі з боку платників податків, держави та міжнародної спільноти, а також забезпечує рівні умови для розвитку економіки та сприяє залученню інвестицій. Впровадження цифрових технологій у цей процес є одним із ключових кроків на шляху до побудови ефективної та справедливої податкової системи.

Мета дослідження: аналіз ролі цифрових технологій у забезпеченні прозорості податкового обліку.

Основні завдання:

1. Огляд поняття «податкова прозорість» та її значення в контексті сучасних податкових відносин.

2. Аналіз основних аспектів впливу цифрових технологій на податкове адміністрування, зокрема автоматизація процесів, використання блокчейн-технологій та ШІ у податковому обліку.

3. Визначення перспектив розвитку цифровізації в податковій сфері та її вплив на ефективність податкових органів в умовах глобальних змін, зокрема в умовах війни та підтримки міжнародних ініціатив.

Аналіз досліджень та публікацій.

Представлена проблематика дослідження є актуальною та знайшла своє відображення в роботах багатьох вітчизняних науковців, які у своїх працях аналізують вплив цифрових технологій на податкові системи, ефективність адміністрування податків та зниження корупційних ризиків у контексті сучасних викликів і можливостей глобалізації та цифровізації економіки. Так, Ю. Ракович та О. Любка [1] дослідили еволюцію поняття «податкова прозорість» та визначили її місце в системі адміністрування податків, з урахуванням можливих сценаріїв розвитку подій та дій як з боку платників податків, так і з боку податкових органів. Окрім того автори окреслили напрямки майбутніх трансформацій у взаємодії між платниками податків та податковими органами в Україні для впровадження стратегії податкової прозорості. О. Мельник, І. Полюхович та А. Сторожук [2] розглянули вплив цифрової трансформації на податкове адміністрування, підкреслюючи її значення для підвищення ефективності податкової системи та забезпечення фінансової безпеки держави. Дослідники проаналізували ключові зміни, які відбуваються в податковому адмініструванні через цифровізацію, та визначили шляхи вдосконалення цього процесу для забезпечення прозорості, зручності та стабільності податкової політики. С. Іванов, В.

Чекіна та Г. Разумова [3] описали тенденції розвитку податкових систем, оцінюючи переваги та недоліки нових податків, виникнення яких було спричинено Четвертою промисловою революцією. Результати аналізу науковців показали, що на глобальному рівні відбувається перехід від локального до глобального оподаткування, однак існують спроби введення нових національних податків. Водночас, поступово відбувається впровадження нових цифрових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, аналітика та блокчейн, у процес податкового адміністрування. У статті Л. Марченко [4] досліджено впровадження цифрових технологій в адміністрування податків в Україні, зокрема аналізуються електронні сервіси та інноваційні технології в оподаткуванні. Авторка провела порівняння підходів до цифровізації в різних країнах, акцентуючи на застосуванні мобільних додатків, чат-ботів та віртуальних помічників у податкових системах. У висновку науковця обґрунтовує важливість подальшої діджиталізації податкових процесів в Україні, що сприятиме покращенню збору податків і фінансової стабільності, зокрема в умовах воєнного стану. Ю. Костенко [5] обґрунтував, що сучасний розвиток податкової сфери неможливий без впровадження інноваційних технологій і цифрових систем для збору, аналізу та використання даних. Зокрема, увага приділяється міжнародним програмам з управління державними фінансами в Україні, таким як EU4PFM, та розвитку електронного аудиту як форми податкового контролю. Науковець виділив основні принципи електронного аудиту, зокрема автоматизацію, прозорість та ризик-орієнтованість, а також окреслив напрями удосконалення цієї системи через впровадження стандартних аудиторських файлів і технічних вимог до їх обробки.

Зазначені науковці розглядають ключові проблеми цифровізації податкових систем. Це ще раз підкреслює актуальність представленої тематики. При цьому необхідно зауважити, що існують певні аспекти, такі як інтеграція новітніх технологій в умовах вітчизняних економічних реалій, що потребують глибшого дослідження, які ми й розглянемо у нашому дослідженні.

Представлене нами дослідження є важливим і актуальним у контексті сучасної науки та практики з декількох причин. По-перше, інтеграція новітніх цифрових технологій у податкову систему України потребує

особливого підходу, враховуючи специфічні економічні умови та потреби вітчизняного бізнесу і державних органів. Технології, такі як автоматизація податкового обліку, використання технологій блокчейн та штучного інтелекту, вже довели свою ефективність в інших країнах, але їх впровадження в Україні потребує адаптації до локальних умов. По-друге, наукове дослідження цифрових технологій у податковому адмініструванні дозволяє зрозуміти, як ці технології можуть вплинути на підвищення прозорості, зменшення корупційних ризиків та покращення ефективності збору податків в Україні. Таким чином, наше дослідження не лише заповнює прогалини в розумінні практичного застосування цифровізації податкового обліку в умовах України, а й пропонує конкретні рекомендації для вдосконалення податкової системи, що є важливим для забезпечення її сталості та розвитку.

Виклад основного матеріалу. Поняття «податкова прозорість» є багатограним і охоплює різні аспекти. Його складність полягає в наявності численних учасників податкових відносин, а також варіантів їх взаємодії в межах системи адміністрування податкових платежів [1, с. 117]. До нещодавнього часу прозорість здебільшого розглядалася в одному контексті – як ініціатива добросовісних платників податків щодо податкових органів. Однак дії податкових органів, навіть з урахуванням процедур адміністративного оскарження та можливості отримання індивідуальних податкових консультацій, залишалися і часто залишаються непрозорими.

Сучасне трактування поняття «податкова прозорість» охоплює як вузьке, так і широке розуміння:

– у вузькому сенсі податкова прозорість є процесом обміну інформацією для податкових цілей, спрямованим на ефективний контроль за рухом доходів, що є основою оподаткування в певній країні (згідно з ініціативою ОЕСР);

– широкому розумінні податкова прозорість включає розкриття та публікацію кількісних і якісних показників податкової системи, необхідних для формування суспільних оцінок щодо того, як функціонує податкова система в конкретний період, а також чи є внесок кожного елементу механізму податкового управління достатнім для розвитку національної чи глобальної економіки [1, с. 120].

На нашу думку, податкова прозорість – це відкритість та доступність інформації про

податкові надходження, витрати та процеси адміністрування податків, що дозволяє суспільству, бізнесу та державним органам ефективно контролювати та оцінювати справедливість та ефективність податкової системи.

Сьогодні, в умовах швидкого розвитку цифрових технологій, податкова прозорість стає важливим інструментом для забезпечення ефективного контролю та оптимізації податкових процесів. Використання сучасних технологій дозволяє автоматизувати облік, зменшити людський фактор і підвищити доступність податкової інформації для всіх учасників економічних відносин, що сприяє зниженню рівня корупції та покращенню довіри до податкових органів. Розглянемо основні аспекти цього впливу:

1. Автоматизація податкового адміністрування.

Цифровізація сьогодні є ключовим чинником, що визначає напрямок розвитку податкового адміністрування. Інноваційні технології сприяють вдосконаленню податкової системи, забезпечуючи її оптимізацію через використання сучасних цифрових рішень. Важливою частиною цього процесу є вивчення практик українських та міжнародних податкових служб, які успішно інтегрують цифрові технології в свої адміністративні процеси, що значно підвищує їх ефективність [2, с. 121].

Ініційований Україною процес цифровізації податкового адміністрування є важливим кроком у рамках реалізації нової глобальної парадигми податкового адміністрування. Для успішного впровадження цієї стратегії необхідна всебічна підтримка з боку держави, бізнесу, IT-спеціалістів та громадян, які мають зацікавленість у створенні ефективної системи сучасного податкового адміністрування, орієнтованої на прозорість, справедливість і безпеку [3].

Одним із перших кроків у впровадженні цифровізації податкового адміністрування в Україні стало прийняття в 2003 році Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг». Цей закон, окрім визначення поняття електронного документа, також встановив низку обов'язкових вимог щодо їх обліку та зберігання. З ухваленням Податкового кодексу України були врегульовані питання організації електронного документообігу в оподаткуванні, запроваджено електронний кабінет платника податків, систему

електронного адміністрування ПДВ та документальні невідвізні позапланові електронні перевірки за заявою платника податків [6].

Україна вже досягла значного прогресу у цифровізації податкової сфери. Зокрема, «Електронний кабінет платника податків» надає зручний доступ до інформації про взаємодію з бюджетом, електронного листування з податковими органами, пошуку даних у реєстрах, а також подання заяв і запитів. Через портал «Дія» платники податків можуть скористатися такими послугами, як сплата податків, подання декларацій та іншими функціями, що значно спрощує співпрацю з державними органами. Цифровізація податкових відносин також проявляється у подачі декларацій в електронному форматі, що є швидким і зручним способом, який позбавляє необхідності відвідувати податкові органи. Сучасне адміністрування податків та зборів передбачає впровадження цифрових технологій на різних етапах (рис.).

Сьогодні, навіть в умовах повномасштабної війни, процес діджиталізації в сфері адміністрування податків та зборів набрав темпів і став основою для реалізації низки реформ. Ці зміни сприяють підвищенню ефективності роботи контролюючих органів і дозволяють зберігати їх інституційну спроможність навіть у складних умовах [5, с. 180].

Проте цифровізація податкових процесів лише розпочинається. У межах програми «Ukraine Facility» на 2024–2027 роки Європейський Союз передбачив підтримку економіки України у розмірі 50 млрд. євро. Однією з ключових умов отримання фінансування є затвердження плану цифровізації Державної податкової служби [7].

Державна податкова служба України, реалізуючи заходи Національної стратегії доходів до 2030 року [8], активно впроваджує інноваційні технології та ефективні рішення для вдосконалення системи оподаткування в Україні. Основна мета – боротьба з агресивними схемами міжнародного податкового планування, захист податкової бази від її розмивання, запобігання виведенню прибутку з-під оподаткування і переміщенню капіталу за кордон, зокрема в рамках трансфертного ціноутворення.

Зокрема, у відповідності до Багатосторонньої угоди компетентних органів про автоматичний обмін звітами по країнах (Multilateral Competent Authority Agreement on the Exchange of Country-by-Country Reports), до якої ДПС України приєдналася 3 листопада 2022 року та яка набула чинності 4 липня 2024 року, була впроваджена Підсистема «Автоматичний обмін податковою інформацією» в межах ІКС «Міжнародний автоматичний обмін інформацією». Ця система автоматизує процес обміну податковою інформацією між Україною та компетентними органами інших країн.

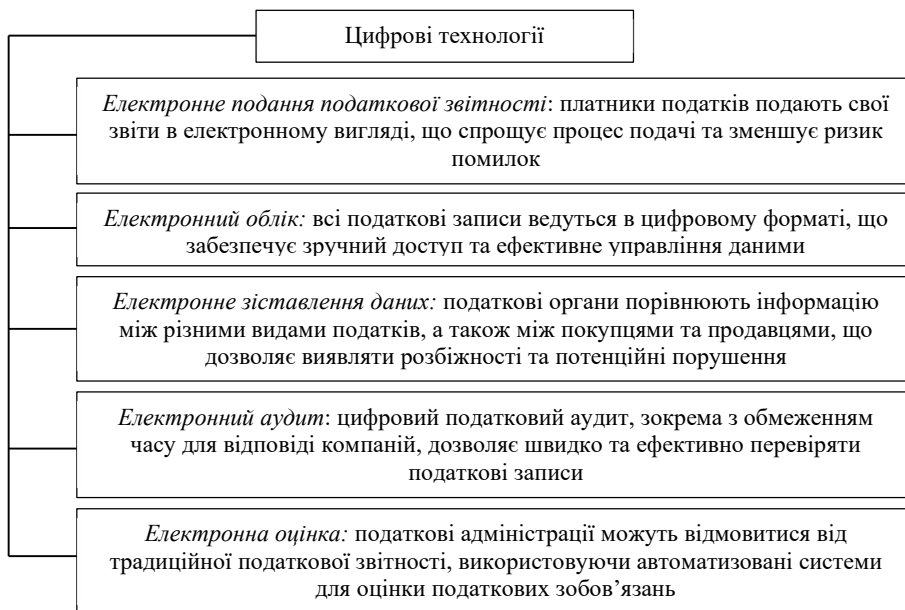


Рис. Цифрові технології на різних етапах адміністрування податків

Отже, впровадження електронних систем збору та обробки податкової інформації дозволяє значно знизити рівень ручної праці, підвищити ефективність обробки даних, а також зменшити можливості для шахрайства та помилок. Цифрові платформи для подання податкових декларацій, сплати податків та взаємодії з податковими органами забезпечують зручність і прозорість для платників податків.

2. Блокчейн та штучний інтелект (ШІ) у податковому обліку.

Сучасні цифрові технології, зокрема блокчейн, відкривають нові можливості в галузі оподаткування. Завдяки цій технології оптимізуються не лише двосторонні процеси в податкових відносинах (як для платників

податків, так і для контролюючих органів, зокрема Державної податкової служби, через електронні сервіси), а й відбувається концептуальна зміна моделі взаємодії між цими суб'єктами [9, с. 523].

Досліджуючи застосування блокчейн-технології в податковій сфері, науковці підкреслюють, що вона не є універсальним вирішенням для податкової системи. Однак блокчейн може бути ефективно використаний у ряді напрямків для зменшення адміністративного навантаження, а також для збору податків з меншими витратами, що сприяє скороченню податкового розриву. Ключові аспекти застосування блокчейн-технологій у податковій сфері згруповані в табл.1.

Таблиця 1

Застосування блокчейн-технологій у податковій сфері для підвищення прозорості

Аспект	Опис
Зниження витрат і підвищення доданої вартості	Блокчейн автоматизує процеси, зменшує потребу в посередниках, що дозволяє скоротити витрати.
Експерименти в податковій сфері	Потреба в тестуванні різних варіантів застосування блокчейну для оптимізації податкових процесів.
Трекінг ПДВ	Блокчейн дозволяє відстежувати, ким, де і коли сплачено ПДВ, що допомагає знизити шахрайство.
Узгоджений набір даних для міжнародних компаній	Єдиний набір даних, доступний для податкових органів різних юрисдикцій, що зменшує непорозуміння.
Збільшення довіри до даних	Завдяки незмінним записам у блокчейні, підвищується довіра до наданої інформації.
Перевірка прибутку міжнародних компаній	Можливість перевіряти, де і як отримуються доходи міжнародних компаній, для коректного визначення їх податкових зобов'язань.

Джерело: [10]

Таблиця 2

Застосування штучного інтелекту у податковій сфері для підвищення прозорості

Роль ШІ	Опис
Автоматизація звітності та обробки даних	ШІ автоматизує збір та обробку фінансових даних, зменшуючи людські помилки та забезпечуючи своєчасність податкових звітів.
Інтелектуальний аналіз і прогнозування	ШІ аналізує великі обсяги даних, виявляючи аномалії і прогножуючи податкові зобов'язання.
Моніторинг і виявлення шахрайства	ШІ допомагає виявляти підозрілі транзакції і шахрайські дії, здійснюючи постійний моніторинг податкових операцій.
Полегшення аудиту та перевірок	ШІ аналізує фінансові дані для виявлення ключових аспектів для перевірки, прискорюючи податкові перевірки та забезпечуючи їх точність.
Підвищення доступності податкової інформації	Завдяки чат-ботам та віртуальним помічникам, інтегрованим із ШІ, бізнес та громадяни отримують швидкий доступ до актуальної податкової інформації.
Оптимізація податкових стратегій	ШІ допомагає розробляти оптимальні стратегії для податкових зобов'язань, враховуючи зміни в законодавстві та аналізуючи фінансові операції.

Джерело: складено авторами самостійно

Значно покращити прозорість податкового обліку, впливаючи на різні аспекти процесу може й ШІ. Ключові аспекти ролі ШІ в забезпеченні прозорості податкового обліку наведено в табл.2.

Завдяки таким можливостям ШІ може суттєво покращити ефективність і прозорість податкового обліку, забезпечуючи більш точне виконання податкових зобов'язань і знижуючи ризики шахрайства. Він може бути використаний для аналізу великих масивів податкових даних, виявлення аномалій та схем ухилення від сплати податків [11]. Інтелектуальні системи можуть автоматизувати процеси перевірки податкових декларацій, робити прогнози щодо податкових надходжень та виявляти потенційні ризики. Це дозволяє податковим органам ефективно реагувати на зміни у податковій політиці та на нові форми ухилення від податків.

Ключовою ідеєю інтеграції цих двох технологій є створення системи з високою ступеню автоматизації, прозорості та безпеки. Наприклад, моделі прогнозування на основі даних з блокчейну. Так, дані, збережені в блокчейні, можуть бути використані ШІ для створення прогнозних моделей. Це дозволить

податковим органам оперативно реагувати на зміни в економічній ситуації або зростання податкових порушень.

Окрім того задіяні в блокчейні дані можуть бути постійно аналізовані алгоритмами ШІ для створення прозорих і чесних податкових процесів. Завдяки цьому, як платники податків, так і податкові органи отримують доступ до найбільш актуальної та точної інформації.

3. Цифрова взаємодія платників податків.

Взаємодія платників податків з органами фінансового контролю, зокрема з Державною податковою службою України, через електронне середовище відкриває нові можливості для надання послуг та забезпечує зручність віддаленого спілкування. Такий підхід дає можливість підприємствам ефективно, оперативно та вчасно виконувати податкові зобов'язання, створювати й подавати звітність, а також забезпечує комфортне дистанційне спілкування з державними органами контролю [12, с. 51]. Огляд основних електронних сервісів для платників податків, доступних на офіційному веб-сайті Державної податкової служби України наведено в табл.3.

Таблиця 3

Основні Е-сервіси для платників податків

№ з/п	Е-сервіс	Коротка характеристика
1	Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс	Платформа для надання громадянам та підприємствам доступу до важливої інформації, зокрема податкової та фінансової, а також інших даних з реєстрів.
2	Інтерактивна податкова карта України	Інтерактивна карта, яка надає інформацію про податкові інспекції, ставки податків, що діють на різних територіях, і деталі податкової ситуації по регіонах.
3	Інформація з реєстрів	Доступ до державних реєстрів, таких як реєстр платників податків, реєстр підприємств тощо, для отримання актуальної інформації.
4	Електронна звітність	Система для подачі податкової звітності в електронному вигляді, що дозволяє зменшити кількість паперових документів і скоротити час на оформлення.
5	Електронний кабінет платника	Особистий кабінет для платників податків, який дозволяє подавати звітність, здійснювати оплату податків та отримувати іншу необхідну інформацію.
6	Програмний реєстратор розрахункових операцій (ПРРО)	Інструмент для реєстрації розрахункових операцій в електронній формі, що дозволяє підприємствам здійснювати розрахунки за допомогою електронних пристроїв.
7	Сервіс «Пульс»	Система для отримання консультацій з питань податкового законодавства та інших питань, що стосуються податкової діяльності.

Джерело: [4; 13; 14; 15]

Таблиця 4

Інноваційні технології для підвищення прозорості та ефективності податкової системи

№ з/п	Назва технології	Опис
1	Впровадження технології блокчейн для запису податкових транзакцій	Створення дистрибутивної реєстраційної системи для фіксації всіх податкових транзакцій у блокчейні, що дозволить забезпечити прозорість і незмінність даних. Це допоможе уникнути фальсифікацій та посилить довіру платників податків до системи
2	Інтеграція з біометрією для ідентифікації платників податків	Використання біометричних даних (наприклад, відбитків пальців або розпізнавання обличчя) для ідентифікації платників податків, що дозволить значно знизити ризик шахрайства і полегшить процес взаємодії з податковими органами
3	Створення платформи для реального часу моніторингу податкових надходжень з використанням технологій великих даних (Big Data)	Розробка платформи для аналізу податкових даних в реальному часі з використанням великих даних. Це дозволить автоматично відстежувати і прогнозувати податкові надходження, а також оперативно виявляти будь-які аномалії чи потенційні порушення
4	Автоматизовані системи прогнозування ризиків за допомогою штучного інтелекту	Впровадження алгоритмів штучного інтелекту для автоматичного прогнозування податкових ризиків, що дозволить визначати потенційно проблемні підприємства або транзакції і оперативно реагувати на них
5	Впровадження системи електронного аудиту з використанням даних з онлайн-касових апаратів і POS-систем	Встановлення автоматизованої системи аудиту, що дозволить здійснювати перевірку податкових даних на основі інформації, яку в реальному часі отримують онлайн-каси і POS-системи підприємств. Це дозволить забезпечити точність та своєчасність податкових нарахунків без ручного втручання
6	Інтелектуальні системи для боротьби з податковим ухиленням через аналіз взаємодії з іншими бізнесами	Розробка систем на основі ШІ, які будуть аналізувати зв'язки між різними бізнесами та виявляти складні схеми ухилення від сплати податків, наприклад, через фіктивні компанії або незаконні схеми оптимізації податків
7	Розробка та інтеграція платформ	Для забезпечення синергії між блокчейном і ШІ важливо створити єдину цифрову платформу, яка дозволяє легко поєднувати дані та алгоритми. Це може бути, наприклад, національний портал для платників податків, що інтегрує обидві технології для автоматичного обліку та контролю

Джерело: складено авторами самостійно

Отже, цифрові платформи для взаємодії між платниками податків і податковими органами дозволяють знизити адміністративні витрати та час, що витрачається на обробку запитів. Окрім того, вони сприяють забезпеченню високої точності в обміні інформацією, знижують ймовірність помилок, а також дають можливість для легкості у перевірці даних.

Разом з тим, незважаючи на позитивні зрушення в напрямку цифровізації, є потреба у впровадженні новітніх технологій, що дозволять підвищити рівень прозорості та ефективності податкової системи (табл.4).

Ці рекомендації, сприятимуть підвищенню прозорості, ефективності податкової системи, а

також допоможуть зменшити ризики шахрайства та податкових порушень.

Висновки. Цифрові технології відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості податкового обліку, оскільки вони дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та зберігання податкових даних. Вони знижують ризики людських помилок та корупційних схем, створюючи доступ до актуальної інформації для державних органів та бізнесу. Завдяки цифровим системам, забезпечується кращий контроль за дотриманням податкових норм і мінімізація ухилення від податків. Інтеграція новітніх цифрових рішень дозволяє створити більш ефективну, прозору та справедливую систему оподаткування.

Прозорість податкового обліку, досягнута завдяки цифровим технологіям, сприяє стабільному розвитку економіки, оскільки дає змогу зменшити податкові шахрайства та оптимізувати обов'язкові платежі. Водночас це стимулює довіру інвесторів та покращує бізнес-клімат. Прозора система оподаткування створює рівні умови для всіх учасників ринку, що сприяє розвитку підприємництва та створенню нових робочих місць. Технології, що автоматизують облік та звітність, також дозволяють швидше реагувати на економічні зміни, забезпечуючи більш стабільний економічний розвиток.

Великий потенціал для вдосконалення податкового обліку завдяки своїй здатності забезпечувати незмінність, прозорість і безпеку даних мають блокчейн-технології. Завдяки використанню блокчейну, можна створювати автоматизовані системи, які забезпечують прямий доступ до інформації про податкові транзакції в реальному часі, запобігаючи підробкам і маніпуляціям. Крім того, впровадження смарт-контрактів дозволяє автоматизувати виконання податкових зобов'язань, знижуючи адміністративні витрати та час на обробку даних. Блокчейн може також сприяти зниженню корупції, оскільки всі операції будуть доступні для перевірки.

Література

1. Ракович Ю., Любка О. Податкова прозорість як необхідна умова сучасної системи адміністрування податкових платежів. *Світ фінансів*. 2023. № 3(76). С. 115–125. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/50060/1/РАКОВИЧ.PDF>.
2. Мельник О. П., Полюхович І. І., Сторожук А. О. Вплив цифрової трансформації на податкове адміністрування. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 12(40). С. 118–125. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/3924>.
3. Іванов С. В., Чекина В. Д., Разумова Г. В. Податки майбутнього: адміністрування в умовах цифровізації економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 43. С. 54–59. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/11.pdf.
4. Марченко Л. Діджиталізація системи податкового адміністрування в Україні з урахуванням досвіду розвинених країн світу. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 4. С. 127–134. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/2933/6565657166>.
5. Костенко Ю. О. Цифровізація в податковій сфері. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2024. № 2. С. 176–181. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.2.30>.
6. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.
7. До кінця 2024 року Україна має схвалити план цифровізації Державної податкової служби. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/298362-do-kontsa-2024-goda-ukraina-dolzhaodobrit-plan-tsifrovizatsii-gosudarstvennoy-nalogovoy-služby>.
8. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. № 1218-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223>.
9. Колісник А. С. Блокчейн та оподаткування: точки перетину. *Вища освіта – студентська наука – сучасне суспільство : напрями розвитку* : матеріали VII Всеукр. студ. наук.-практ. конф., м. Київ, 12 груд. 2023 р. Київ : [б. в.], 2023. С. 520–523. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/kolisnik-12_12_2023.pdf.
10. How blockchain technology could improve the tax system. URL: <https://www.pwc.co.uk/issues/futuretax/assets/documents/how-blockchain-could-improve-the-taxsystem.pdf>.
11. Проць І., Петков С., Хмиз М., Козяр Р., Гудима В., Явний О., Чорний Б. Впровадження цифрових технологій у податкову сферу: зарубіжний досвід та перспективи для України у боротьбі з тіньовою економікою. *Path of Science*. 2023. № 9(10). С. 5029–5037. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.97-22>.
12. Цюцяк А. Л., Цюцяк І. Л., Цюцяк В. І. Цифровізація податкової системи: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2023. Т. 83. № 4. С. 48–55. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.048.
13. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
14. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.
15. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг : Закон України від 06.07.1995 № 265/95-ВР зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

References

- Rakovych Yu., Liubkina O. Podatkova prozorist yak neobkhidna umova suchasnoi systemy administruvannya podatkovykh platezhiv. *Svit finansiv*. 2023. № 3(76). S. 115–125. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/50060/1/ПАКОВИЧ.PDF>.
- Melnyk O. P., Poliukhovych I. I., Storozhuk A. O. Vplyv tsyfrovoy transformatsii na podatkovu administruvannya. *Nauka i tekhnika sohodennia*. 2024. № 12(40). S. 118–125. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/3924>.
- Ivanov S. V., Chekina V. D., Razumova H. V. Podatky maibutnoho: administruvannya v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2022. Vyp. 43. S. 54–59. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/43_2022ua/11.pdf.
- Marchenko L. Didzhytalizatsiia systemy podatkovoho administruvannya v Ukraini z urakhuvanniam dosvidu rozvynenykh krain svitu. *Ekonomichniy analiz*. 2022. T. 32. № 4. S. 127–134. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/2933/6565657166>.
- Kostenko Yu. O. Tsyfrovizatsiia v podatkovii sferi. *Pivdennoukrainskyi pravnychiy chasopys*. 2024. № 2. S. 176–181. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.2.30>.
- Pro elektronni dokumenty ta elektronni dokumentoobih : Zakon Ukrainy vid 22.05.2003 № 851-IV zi zminyamy i dopovnenniamy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.
- Do kintsia 2024 roku Ukraina maie skhvalyty plan tsyfrovizatsii Derzhavnoi podatkovoi sluzhby. URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/298362-do-kontsa-2024-goda-ukraina-dolzhaodobrit-plan-tsyfrovizatsii-gosudarstvennoy-nalogovoy-sluzhby>.
- Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii dokhodiv do 2030 roku : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.12.2023 r. № 1218-r. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223>.
- Kolisnyk A. S. Blokchein ta opodatkovannia: tochky peretynu. *Vyshcha osvita – studentska nauka – suchasne suspilstvo : napriamy rozvytku : materialy VII Vseukr. stud. nauk.-prakt. konf., m. Kyiv, 12 hrud. 2023 r. Kyiv : [b. v.], 2023. S. 520–523. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/kolisnik-12_12_2023.pdf*.
- How blockchain technology could improve the tax system. URL: <https://www.pwc.co.uk/issues/futuretax/assets/documents/how-blockchain-could-improve-the-taxsystem.pdf>.
- Prots I., Pietkov S., Khmyz M., Koziar R., Hudyma V., Yavnyi O., Chornii B. Vprovadzheniia tsyfrovoykh tekhnolohii u podatkovu sferu: zarubizhnyi dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy u borotbi z tinovoiu ekonomikoiu. *Path of Science*. 2023. № 9(10). S. 5029–5037. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.97-22>.
- Tsiutsiak A. L., Tsiutsiak I. L., Tsiutsiak V. I. Tsyfrovizatsiia podatkovoi systemy: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy. *Halyskyi ekonomichniy visnyk*. Ternopil : TNTU, 2023. T. 83. № 4. S. 48–55. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.048.
- Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI zi zminyamy i dopovnenniamy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
- Pro elektronni dovirchi posluhy : Zakon Ukrainy vid 05.10.2017 № 2155-VIII zi zminyamy i dopovnenniamy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.
- Pro zastosuvannia reiestratoriv rozrakhunkovykh operatsii u sferi torhivli, hromadskoho kharchuvannia ta posluh : Zakon Ukrainy vid 06.07.1995 № 265/95-VR zi zminyamy i dopovnenniamy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

Manukhina M.Y., Tatsii I.V., Serikova O.M. The role of digital technologies in ensuring the transparency of tax accounting.

The relevance of the research topic is due to the current trends in the global economy, which require increasing the transparency and efficiency of tax systems. In the context of digitalization and globalization, it is important to use the latest information technologies to improve the processes of collecting, processing and analyzing tax data. The introduction of digital technologies in tax accounting allows not only to reduce the administrative burden on business and the state, but also to ensure greater transparency, reduce the risks of tax evasion, and increase confidence in the tax system. The purpose of the study is to analyze the role of digital technologies (blockchain, artificial intelligence) in ensuring transparency of tax accounting, to determine their impact on ensuring transparency of tax accounting, and to identify the prospects for their implementation to improve the tax system. It is noted that in the context of the rapid development of digital technologies, tax transparency is becoming an important tool for ensuring effective control and optimization of tax processes. The use of modern technologies makes it possible to automate accounting, reduce the human factor and increase the availability of tax information for all participants in economic relations, which helps to reduce corruption and improve trust in tax authorities. It is noted that the main aspects of this impact include the automation of tax processes, which can significantly reduce the number of errors and fraud, as many stages of tax accounting, such as filing declarations and calculating taxes, are automated. Digital technologies also provide

transparency, as all transactions and documents are stored electronically, making it easy to verify and audit. In addition, the introduction of technologies such as blockchain and AI significantly reduces the possibility of corrupt practices, as unalterable records are created and it becomes much more difficult to manipulate information. An important aspect is the improvement of interaction between taxpayers and tax authorities, as digital platforms provide more convenient communication, which facilitates quick resolution of issues and increases trust in the system. The author concludes that digital technologies play a key role in ensuring the transparency of tax accounting, contributing to the efficiency, accuracy and reliability of tax processes.

Keywords: *digital transformation of tax administration, transparency of tax data.*

Манухіна Марта Юріївна – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, manuhina@snu.edu.ua.

Таций Інна Валеріївна – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, taciij@snu.edu.ua.

Серікова Ольга Миколаївна – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, serikova@snu.edu.ua.

Стаття подана 20.01.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-38-47>

УДК 332.012.2

SOCIAL INVESTMENT AS A COMPONENT OF THE 'FINANCING' CATEGORY

Nizhnikov I.M., Bulatnikov S.O.

СОЦІАЛЬНЕ ІНВЕСТУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА КАТЕГОРІЇ «ФІНАНСУВАННЯ»

Ніжніков І.М., Булатніков С.О.

The above research has allowed us to formulate a definition of the category of finance, in accordance with the four laws of logic, based on economic, linguistic, comparative and logical approaches. This definition will serve as a starting point for a comparative analysis with other stated categories.

In order to confirm the correctness of the assumption that financing is the main process of financial regulation that contributes to the implementation of social responsibility of business, the article presents the following arguments:

- 1. Financing is a process based on the provision of financial resources from one entity to another, which contributes to the achievement of the main goal of financial regulation - maintaining the state of equilibrium and, as a result, sustainable development of the object.*
- 2. The purposes and bases of the types of financing are diverse and correspond to any stated parameters of regulation, namely: a compensatory basis for obtaining an economic effect and a gratuitous basis aimed at a social effect.*
- 3. The category of 'financing' is capacious and implies the possibility of applying this term not only at the level of state regulation, but also at the regional, local, and community levels. Different views on the interpretation of the term 'social investment' and its foreign analogue 'impact investing' are considered. It is determined that 'social investing' or 'impact investing' is an innovative type of financing formed by merging two classical types of charity and investment.*

Based on the information obtained, and also on the basis of the previously proposed definitions of types of financing, social investing is defined as the provision of financial resources by an owner entity to a recipient entity on a repayable basis with a view to obtaining a positive socio-economic effect. It is proved that the category of 'social investing' is not included in the already existing proposed groups of types of financing, but forms a new group that combines the ultimate goals of the processes - economic and social effects. Taking

into account these adjustments, the article presents a classification of types of financing.

Keywords: *social investment, financing, categories, budgeting, lending, sponsorship*

Introduction. Financial relations in the modern world are constantly improving and becoming more complex, playing an increasingly significant role in the development of the country's economy. Improvement of the categorical apparatus is of great importance in the development of relations, and financial relations are no exception. The formation of a unified content platform in relation to the category of 'financing' is very relevant, since an extended analysis of the National Electronic Library's source base for the search for the word 'financing' showed the availability of more than 55,000 publications, among which 747 publications were found by the query 'category of financing'. However, most of them do not explore the essence of this category.

The theoretical basis is the foundation in the process of understanding, studying and researching any phenomenon. The majority of those who use the concept of financing cannot accurately formulate the essence of this category, interpreting it as 'supply', 'funding', 'investing', 'lending' and/or 'charity'. The use of linguistic and logical approaches allows us to note the similarity of the defining concepts, which are essentially synonyms describing a process (action) and are verbal nouns (verbal nouns are nouns that are formed from verb stems, denote a certain action (process, state) and represent it in an abstract sense). However,

synonyms cannot always be interpreted unambiguously, which is the problem of this study. The application of the economic approach allows us to say that the basis of the studied categories is the movement of money, which is a cash flow, but other parameters (such as goals, objects, subjects, initiators of relations) are completely different. The distinction between these categories is important not only theoretically, but also practically, since these developments can be used by students, postgraduates, and researchers in their studies, and can form the basis for the development of legislation, and, therefore, contribute to the efficiency of economic relations.

Analysis of basic research and publications.

The available publications are devoted to the issues of the financing process in various fields of application: state, small business, corporate finance, etc.; individual types of financing, such as ‘terrorism financing’, ‘budget financing’, ‘social financing’, ‘trade financing’, ‘project financing’ [2], ‘crowdfunding’ [5]. The study of the National Electronic Library’s source base has shown not only the relevance of the chosen topic [10], but also the wide range of applications of the category ‘Financing’. The variety of interpretations introduced by different authors using modern approaches to the definition [1-14] of the considered definition leads to the lack of a unified understanding of the essence of the category under study.

The purpose of the article is to study social investment in the context of the category of ‘financing’ and to conduct an appropriate classification.

Materials and results of the study. In modern spoken and written language, the term ‘financing’ [9] is often used alongside such terms as ‘funding’,

‘supply’, ‘credit’, ‘borrowing’, ‘investing’, ‘charity/philanthropy’ and ‘sponsorship’. Such a situation does not always accurately reflect the essence of the statement, leading to distortion of information and, as a result, to problematic situations in financial and economic relations. We will conduct a comparative analysis of the analysed categories based on the study of the processes corresponding to each term in order to distinguish and classify them, which will not only increase the efficiency of financial regulation, but also improve the quality of financial relations due to the uniformity of terminology.

An analysis of foreign literature has shown that the term ‘financing’ in English-speaking countries sounds like ‘funding’, which in all dictionaries means ‘financing’ and/or ‘supply’. at the present stage, the use of anglicisms in the Ukrainian language is becoming widespread, which introduces such a term as ‘funding’ into the Ukrainian language, which means ‘borrowed resources used by the bank to ensure its core business’. In the banking sector, the term ‘funding’ [7] is used more often than ‘financing’.

Let us compare the categories of ‘funding’ and ‘financing’ in the form of a diagram in Fig. 1 (TAFR - temporarily available financial resources).

Fig. 1 clearly shows that the categories of ‘financing’ and ‘funding’, despite the similar objects of financial relations (financial resources), are different processes, as they differ in

the reasons for building financial relations (in case of financing, the reason is the Owner’s desire to allocate temporarily free financial resources to one and/or several Recipients, while in case of funding, the Recipient attracts temporarily free financial resources of one and/or several Owners) entities initiating financial relations.

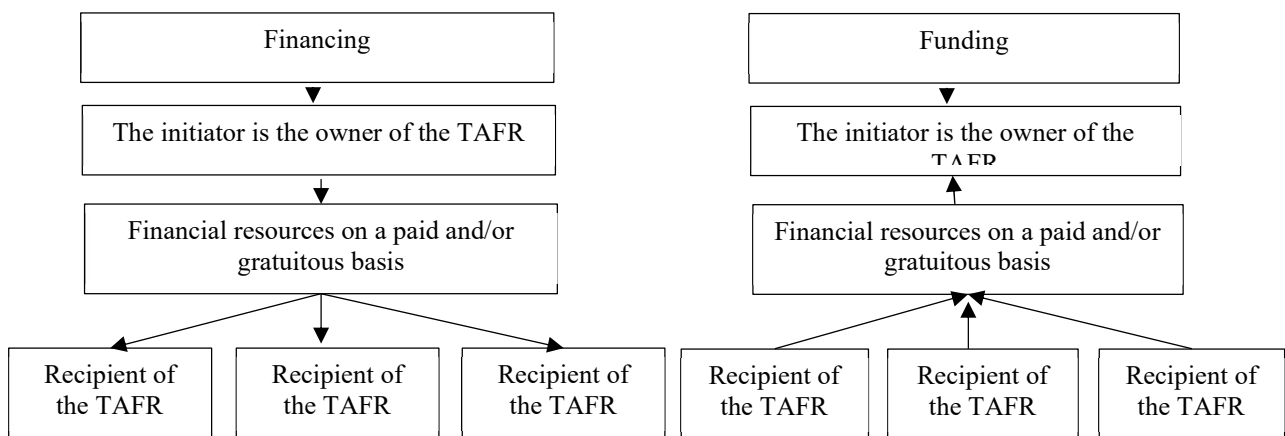


Fig. 1. Comparison of the categories of ‘financing’ and ‘funding’ [compiled by the author]

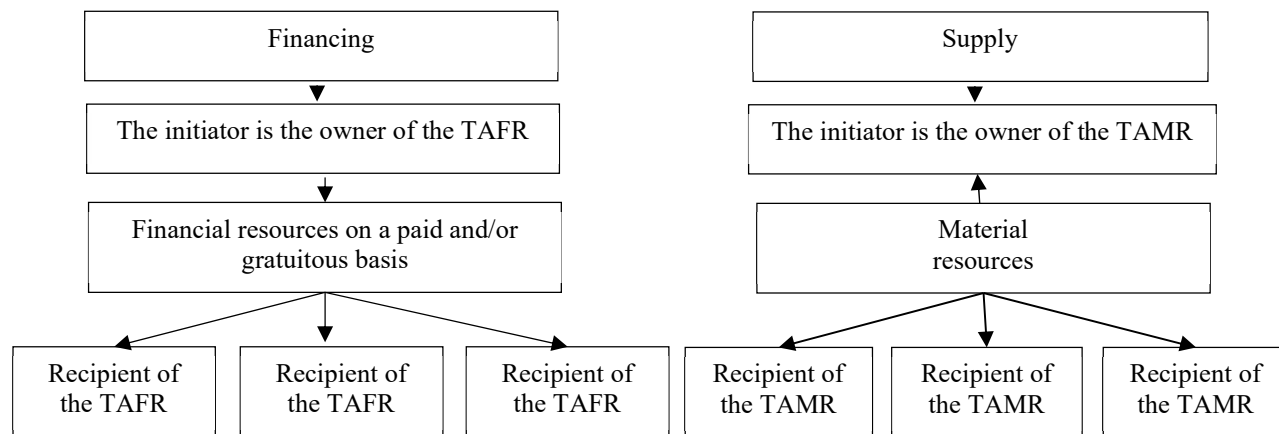


Fig. 2. Comparison of the categories 'financing' and 'supply' [compiled by the author]

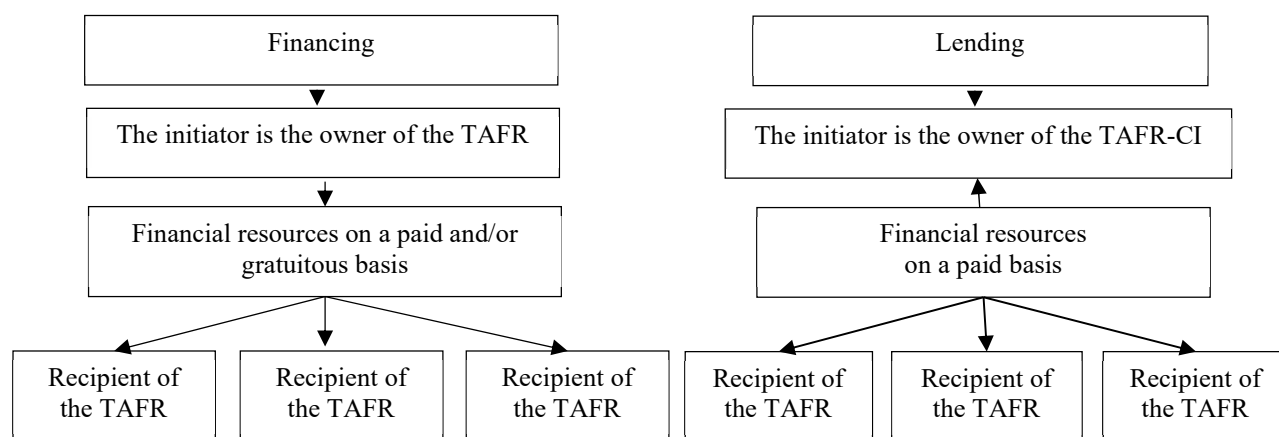


Fig. 3. Comparison of the categories of 'financing' and 'lending' [compiled by the author]

Thus, funding is the attraction of temporarily available financial resources from one and/or several entities-owners of temporarily available funds on a paid and/or free basis, therefore, the process of obtaining financial resources initiated by the recipient should be considered as funding. The important point is that the process of funding is simultaneous with the process of financing, where the owner of the TAFR is financing and the recipient of the TAFR is being funded at the same time.

Let us continue comparing the category of 'financing' with the next category - 'supply' [3], which in some cases is used as a defining concept of the category of 'financing'. 'Supply', in turn, is defined as "a set of measures to meet material needs" [4]. This allows us to identify the distinctive features of the categories being compared - the object of the relationship and the relationship itself. In financing, the object of relations is financial resources, forming financial relations, and in supplying, the object of relations is material resources that form economic relations. A visual

comparison of the categories of 'supply' and 'financing' is presented in Fig. 2. (TAMR - temporarily available material resources).

The diagram in Fig. 2 shows that the categories of 'financing' and 'supply' cannot be used as interchangeable, synonymous concepts, because they represent different processes based on different objects of relations and form different relations. As a result, the category of 'supply' is defined as the provision of material resources by the owner to the recipient on a compensated and/or gratuitous basis.

We will further compare financing with the category of 'lending' [5]. One of the basic principles of the lending process is its payment, which implies a certain cost of using funds. Financial resources from the lender-owner of temporarily free financial resources are directed to the borrower-recipient on condition that they are returned with a certain percentage. An important point in the lending process is that only a credit institution operating under a special licence can be a lender. A visual comparison of the categories of 'financing' and 'lending' is shown in Fig. 3 (CI - credit institution).

Thus, the category of ‘lending’ is a special case of the category of ‘financing’ and is defined as the provision of financial resources by the owner entity to the recipient entity on a repayable basis in order to obtain a positive economic effect.

Let us consider the content of the next category - ‘borrowing’ [6]. In Ukraine, the essence of the category of ‘borrowing’ is revealed through the concept of a loan agreement. According to Articles 1046-1053 of the Civil Code of Ukraine, ‘under a loan agreement, one party (the lender) transfers or undertakes to transfer to the other party (the borrower) money, things of a certain kind or quality, or securities, and the borrower undertakes to return to the lender the same amount of money (loan amount) or an equal number of things of the same kind and quality or the same securities received by him’ [1, para. 1 of Art. 1046]. Clause 6 of the above article states that ‘a borrower has the right to attract funds from citizens in the form of a loan with interest’ [1, clause 1, article 1048].

Thus, it can be concluded that the category of ‘financing’ and the category of ‘borrowing’ are similar processes related to the provision of financial resources on a reimbursable and/or gratuitous basis. A graphical comparison of the categories is presented in Fig. 4. (L - legal entity, I - individual).

Analysis of the diagram in Fig. 4 confirms the following conclusion: the terms ‘financing’ and ‘borrowing’ are synonymous and can be used interchangeably in oral and written language. Accordingly, the category of ‘borrowing’ will be interpreted as the provision of financial resources by

an owner entity to a recipient entity on a paid and/or gratuitous basis in order to obtain a positive economic and/or social effect. However, from a practical point of view, the term ‘borrowing’ more often describes relations between individuals, and the term ‘financing’ - between the state and/or legal entities.

Let us continue our study of the category of ‘financing’ in comparison with the category of ‘investment’. The main goal of the entity (Investor) engaged in the investment process is to increase the initial capital and obtain a positive economic effect in the form of investment profit. Thus, ‘investment’ is a type of ‘financing’, where the investor, as an owner, provides financial resources to the recipient entity on a paid basis in order to obtain a positive economic effect. A visual comparison of these categories is presented in Fig. 5.

Thus, we can come to the disappointing conclusion that the category of ‘investment’, like ‘lending’, is a special case of the category of ‘financing’, where the provision of financial resources is carried out only on a repayment basis. In this case, the initiating entity may be either an individual or a legal entity. Thus, the category of ‘investment’ is defined as the provision of financial resources by the owner to the recipient on a paid basis in order to obtain a positive economic effect.

We will further compare the category with the categories of ‘charity/philanthropy’. The categories of ‘charity’ and ‘philanthropy’ are presented in this study as synonyms, since, despite their different origins, they have the same lexical meaning.

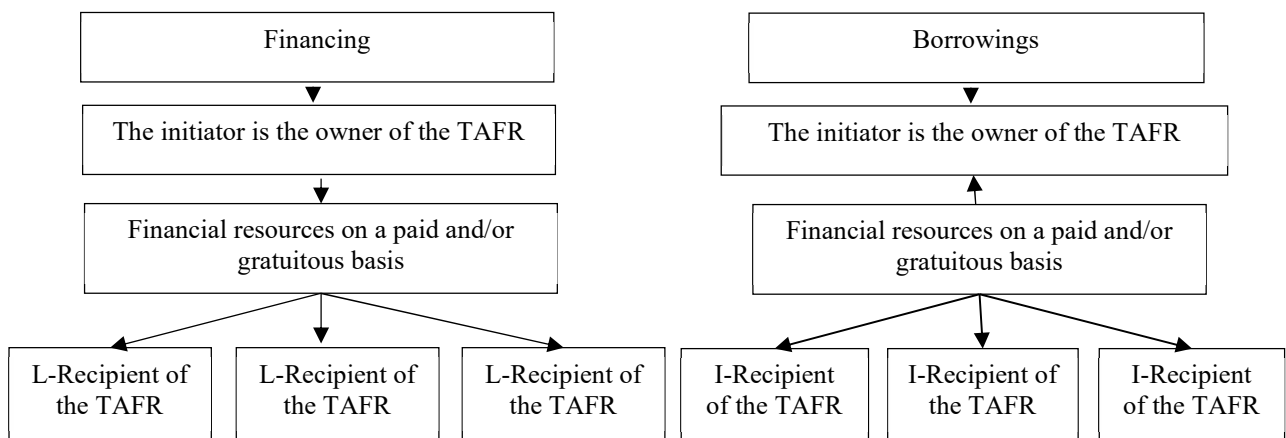


Fig. 4. Comparison of the categories ‘financing’ and ‘borrowing’ [compiled by the author]

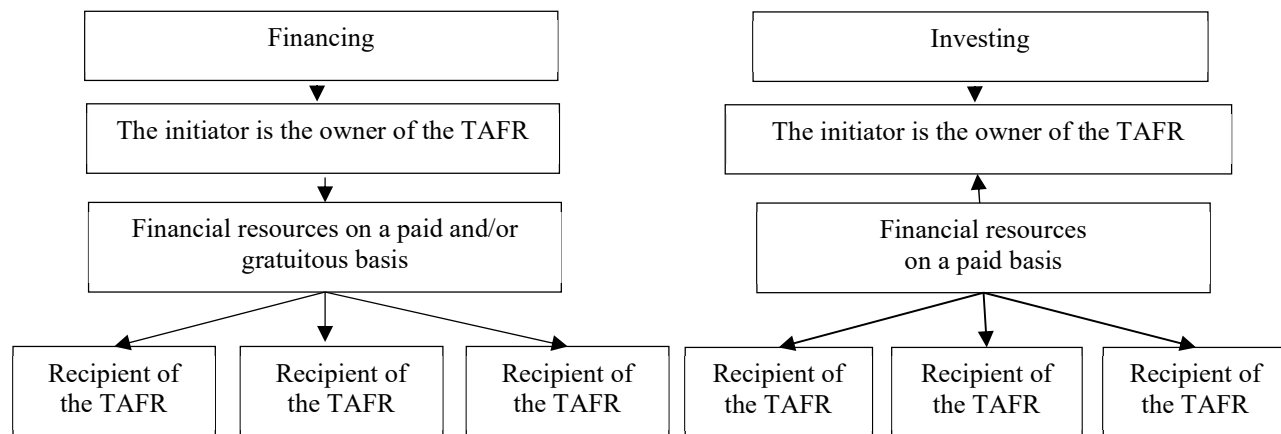


Fig. 5. Comparison of the categories of 'financing' and 'investment' [compiled by the author]

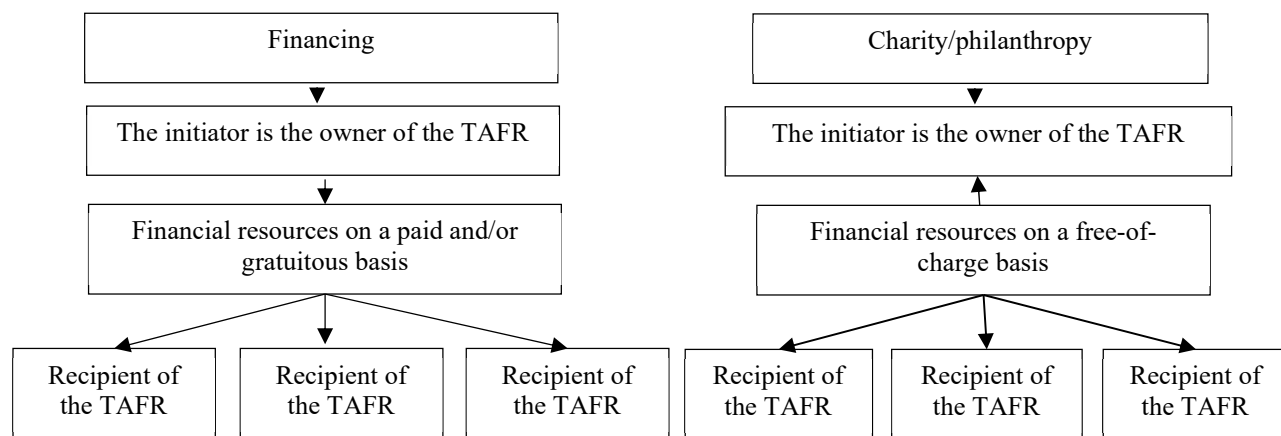


Fig. 6. Comparison of the categories of 'financing' and 'charity/philanthropy' [compiled by the author]

Charity is a synonym of the word philanthropy (from the Greek *philanthropia* - humanity) [8]. These processes do not involve any financial obligations (repayment) on the part of the recipient. The benefactor (philanthropist) demonstrates free will, provides support as an act of donation in the form of transferring funds, paying bills, transferring values from balance sheet to balance sheet, donation, etc. Accordingly, the initiator-owner (benefactor/philanthropist) does not aim to obtain an economic effect, but his events are aimed at obtaining a positive social effect. A visual comparison of the analysed categories is presented in Fig. 6.

Thus, the category of 'charity/philanthropy' is a variant of the category of 'financing' and is interpreted as the provision of financial resources by the owner entity to the recipient entity on a free-of-charge basis in order to obtain a positive social effect.

Let's move on to the last comparative analysis of the category of 'financing' with the category of 'sponsorship'. Often, the terms 'sponsorship' and 'charity/philanthropy' are used synonymously, but it is worth noting the difference between these concepts [8]. Let us refer to the Law of Ukraine 'On Advertising' (Article 1) [4], where 'sponsorship' is defined as 'participation in direct or indirect financing of any activity (cultural, educational, scientific, sports, etc.) or transfer in exchange for dissemination of information about the sponsor, its name, trademark or activity' [4, Article 1].

Based on the above, it can be seen that 'sponsorship', as well as 'sponsoring', is the process of providing temporarily free financial resources in order to extract benefits in the form of self-promotion and improve the sponsor's image, while 'charity/philanthropy' is the process of providing financial resources free of charge in order to obtain only a social effect. A comparison of the categories of 'financing' and 'sponsorship' is shown in Fig. 7.

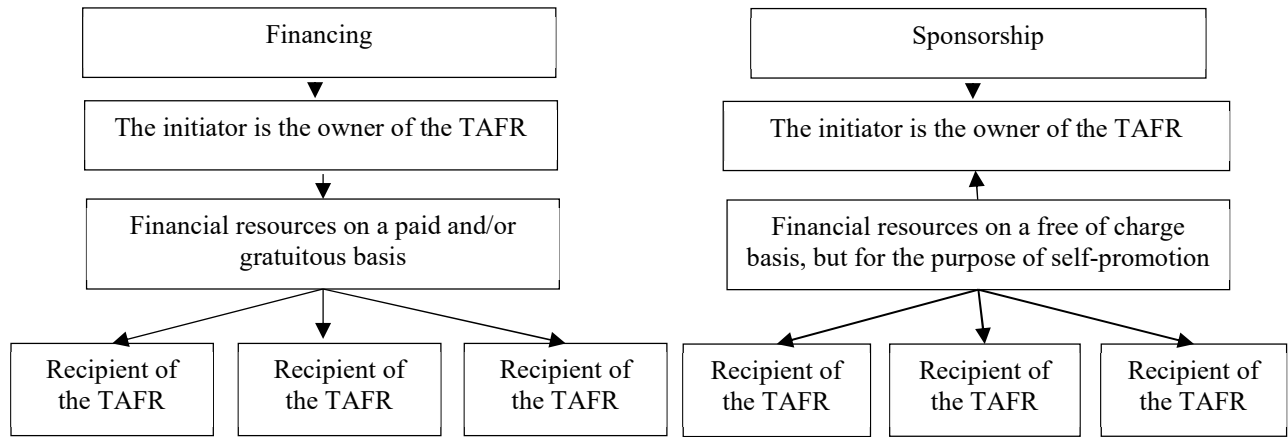


Fig. 7. Comparison of the categories ‘financing’ and ‘sponsorship’ [compiled by the author]

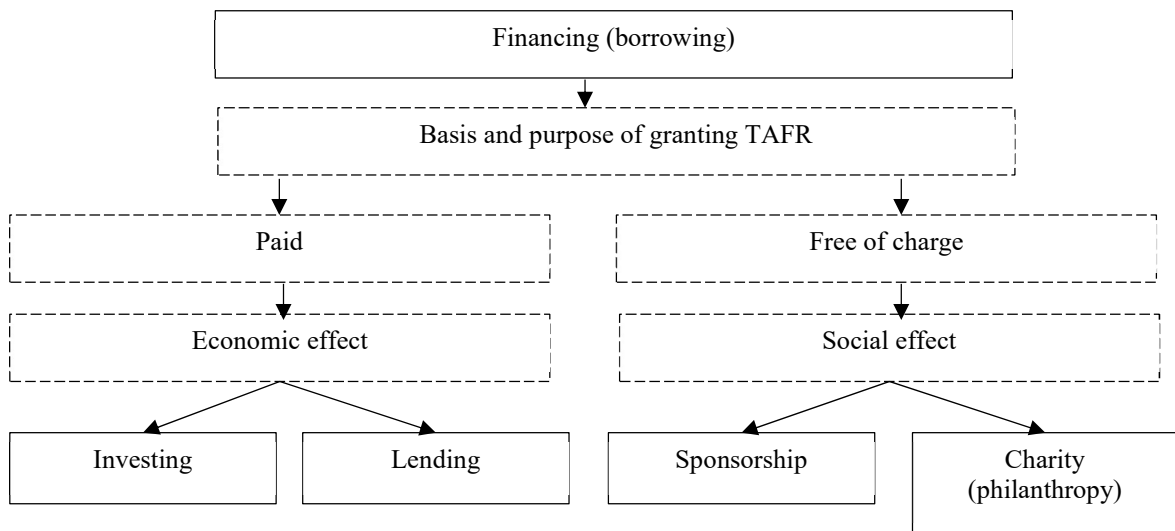


Fig. 8. Classification of types of financing [compiled by the author]

Thus, the analysis of Fig. 7 shows that ‘sponsorship’ can be defined as the process of providing financial resources to a recipient entity on a free-of-charge basis, i.e. without obtaining an economic benefit. Despite the fact that the sponsor pursues a personal interest, which is manifested in the dissemination of positive information about him (self-promotion) and improving his image, his actions bring a direct positive social effect.

Based on the results of the study, we can draw a general conclusion. A comparative analysis of the category ‘financing’ with other stated categories revealed only one synonym - ‘borrowing’. The categories of ‘supply’ and ‘funding’ refer to completely different processes than the process of financing. Categories such as ‘lending’, ‘investing’, ‘charity/philanthropy’ and ‘sponsorship’ are special cases of the category of financing, i.e. financing is a generic concept for these categories, and lending, investing, charity/philanthropy and sponsorship are

types of financing. This classification is shown schematically in Fig. 8.

Further work will be aimed at studying a new phenomenon in the field of financing - social investment as a form of implementing social responsibility of business.

The phrase ‘impact investing’ does not yet have a clear translation, as this phenomenon has appeared recently and there is no stable expression in Ukrainian or other foreign languages at the moment. Traditionally, Impact Investing is translated as social investment or impact investment.

Before exploring the place, role, characteristics and peculiarities of impact investing, it is necessary to refer to theoretical interpretations of this category and correlate the studies conducted earlier with the available data. In recent years, one of the main trends in the global development of investment is Impact Investing - social investment. The definition

of the term ‘social investment’ has no obvious boundaries and can be applied to different types of investments. Some of the most common examples are innovative solutions to society's problems, investments in regional development, and special intra-corporate investments. However, social investing should have distinctive features from classical investing, which was studied in detail in earlier works [3-5].

Let us consider different views on the interpretation of the term ‘social investment’ and its foreign analogue ‘impact investing’.

Wikipedia defines social investing as ‘a general name for various practices of investing resources to achieve a positive social effect’. It is worth noting that a detailed study of the types of financing has identified two subtypes aimed at obtaining a mandatory social effect: charity and sponsorship [6]. However, the term ‘impact investing’ in both its English version and its Ukrainian translation (social investing) contains the word ‘investing’. Investing, in turn, as a distinctive type of financing implies material benefit, i.e. economic effect, and is interpreted by the author as ‘the provision of financial resources by the owner to the recipient on a repayable basis in order to obtain a positive economic effect’ [6]. It turns out that the name of the category - ‘social investment’ and the above interpretation (‘a general name for various practices of investing resources in order to achieve a positive social effect’) contradict each other, since the definition does not mention the return on investment, which is the basis of the investment process.

Let's analyse other interpretations of the term to understand the situation.

The very first mention of impact investing was made in 2007 by The Rockefeller Foundation, the largest foundation in the world. It was said that both private investors and business corporations should

engage in investments aimed at solving certain social problems (environment, improving living standards, fighting unemployment, etc.). However, an important note: according to The Rockefeller Foundation, this type of investment is not charity. Despite the focus on social impact, the project must be profitable and bring material benefits to the investor.

Let's continue our earlier comparative analysis of the categories of ‘financing’ and ‘social investment’. As mentioned above, the main goal of the investor in this type of investment is to achieve a certain social effect, but this does not exclude the payback of the project, obtaining benefits and increasing the initially invested capital, and therefore implies the presence of an economic effect. Thus, ‘social investing’ or ‘impact investing’ is an innovative type of financing formed by merging two classic types of charity and investment. In this particular case, the investor, as the owner, provides financial resources to the recipient (a certain social environment) on a paid basis in order to obtain a positive socio-economic effect. A visual comparison of these categories is presented in Fig. 9.

Social investment is an innovative type of financing formed by merging two traditional processes - charity and investment. Such a formation is a product of financial engineering, where two processes are combined into one. Social investing includes a combination of characteristics and properties that have not been found in other processes before. Social investment as a type of financing is a process based on the provision of financial resources to solve social problems (social effect) and for the material benefit of the investor (economic effect). Accordingly, social investment is an innovative process of financial regulation aimed at improving the financial regulation of social and economic processes.

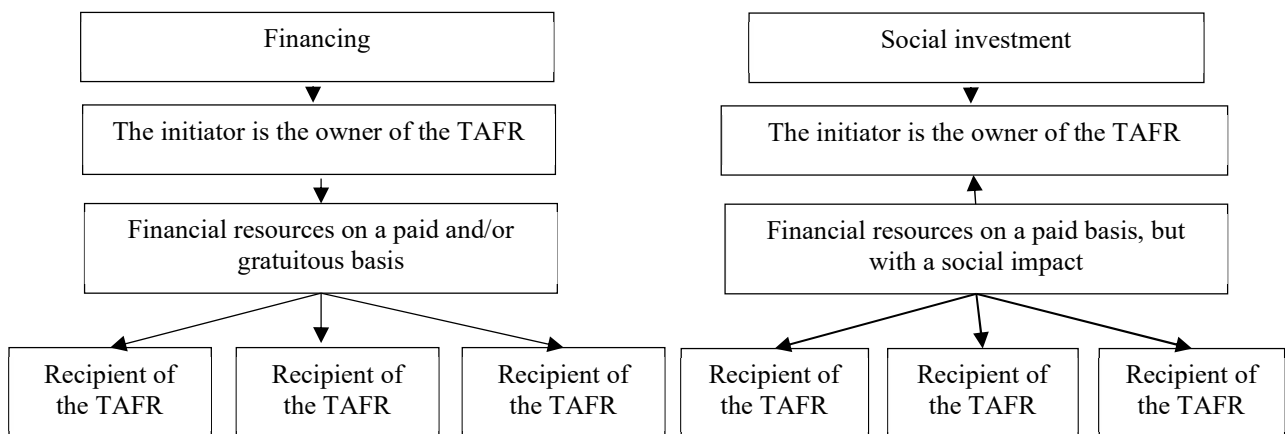


Fig. 9. Comparison of the categories of ‘financing’ and ‘social investment’ [compiled by the author]

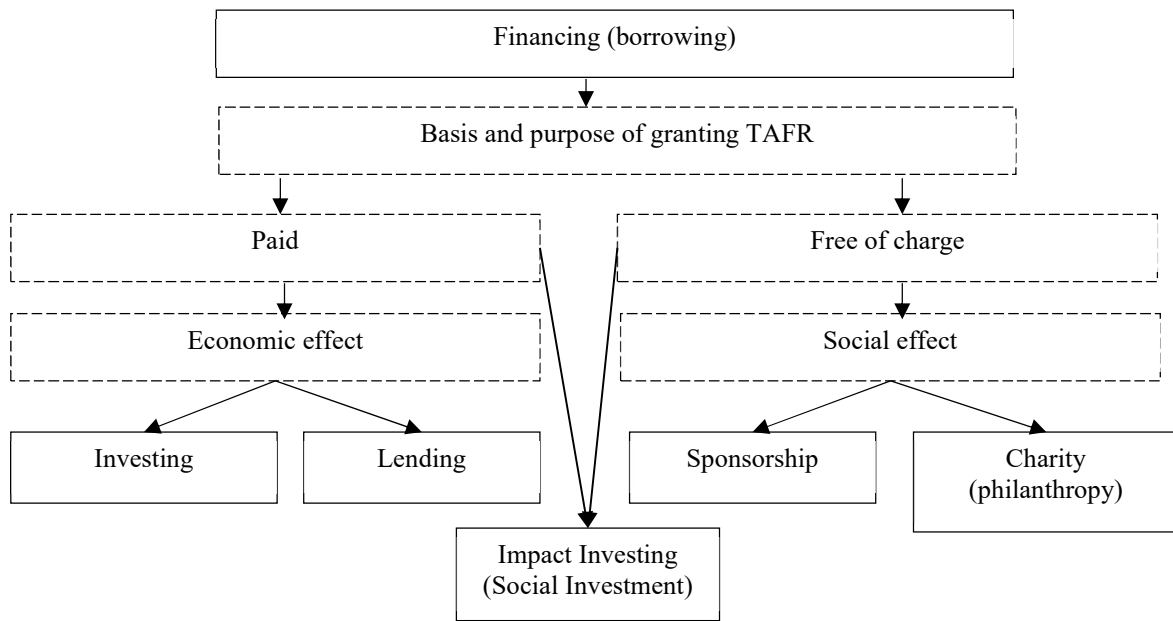


Fig. 10. Classification of types of financing [compiled by the author]

Based on the information received, as well as on the basis of the previously proposed definitions of the types of financing, we define impact investing as the provision of financial resources by the owner entity to the recipient entity on a repayable basis in order to obtain a positive socio-economic effect.

Thus, it can be concluded that the category of ‘social investment’ is not included in the existing proposed groups of financing types, but forms a new group that combines the ultimate goals of the processes - economic and social effects. Taking into account these adjustments, the classification of financing types is presented in Fig. 10.

Summarising the classification of types of financing, the following main points should be noted:

1. The final classification includes five types of financing, including: investment, lending, sponsorship, charity (philanthropy) and social investment (impact investing).

2. Based on the criteria for dividing the types of financing into groups - the basis and purpose of providing temporarily free financial resources - three groups are distinguished. The first one is financial resources provided on a reimbursable basis, and the purpose of their provision is the material benefit of the investor (owner), i.e., the achievement of an economic effect. This group includes two types of financing: investment and lending. The second group includes financial resources provided free of charge to address social issues, and, accordingly, to generate economic

benefits, without any material benefit. This group includes the following two types: charity and sponsorship. Finally, the third group combines the objectives described above: temporarily free financial resources are provided to solve specific social problems, but do not exclude a repayment basis for investments. The goal of such investments is to achieve a socio-economic effect. This group includes one innovative type of financing - social investment, or impact investing.

3. This classification of financing types expands the opportunities for both novice and experienced investors. The combination of classical investment and sponsorship allows us to better meet the needs of the parties involved in the process. The investor, as a party with a material interest, receives material benefits, and society, as a party in need, receives solutions to existing problems. In its turn, social investment as a type of financing is one of the forms of implementing social responsibility of business.

Conclusions and proposals. Summarising all the above, we can conclude that financing, one of the types of which is social investment, is the main process of financial regulation that has a significant impact on the development of regional socio-economic systems and is a form of implementing social responsibility of business. The category of ‘financing’ is considered to be the provision of financial resources by an owner entity to a recipient entity on a reimbursable and/or gratuitous basis with a view to obtaining a positive economic and/or social effect. A new type of financing - social

investment - is considered in detail, which will not only increase the efficiency of financial regulation in the process of ensuring the development of regional socio-economic systems, but also improve the quality of financial relations. Further work will be aimed at studying social investment as a factor of sustainable socio-economic development of the region, for which it is necessary to analyse existing examples in foreign and domestic practice.

References

1. Бобко Л. О., Мазяр А. В. Проблеми корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043>.
2. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.* 2020. № 1–2. С. 57–64.
3. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник НТУ "ХПІ"*. 2013. № 46 (1019). С. 53–63.
4. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 137–141.
5. Затеїщикова О. О. Аналіз підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 2 (53). С. 189–194.
6. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. та ін. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія. Донецьк, 2012. 296 с.
7. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13–16.
8. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць. Київ: КиМУ. 2019. Вип. 2 (12). С. 31–43.
9. Kayla O'Neill. 16 CSR Facts You Need To Know. 2020. URL: <https://www.globalgiving.org/learn/listicle/csr-facts-you-need-to-know-2020>
10. Stobierski Tim. 15 eye-opening corporate social responsibility statistics, Harvard business school online. 2021. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics>

11. Nafi Jannatun. Different Types of Corporate Social Responsibility (CSR). 2018. URL: <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/>
12. Telford Nicola. A List Of Statistics That Demonstrate The Importance Of CSR. 2021. URL: <https://viewsforchange.com/list-statistics-demonstrate-importance-csr/>
13. Pacific Oaks College publications. Breaking down the 4 types of corporate social responsibility. 2021. URL: <https://www.pacificoaks.edu/voices/business/breaking-down-the-4-types-of-corporate-social-responsibility/>
14. Indeed Editorial Team. What Is Social Responsibility? Types and Examples. 2021. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/social-responsibility>

References

1. Bobko L. O., Mazyar A. V. Problems of corporate social responsibility in Ukraine. *Efficient economy*. 2019. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043>.
2. Bondaruk T. G., Bondaruk I. S. The economic nature of the organizational and economic mechanism of social responsibility of business. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*: 2020. Coll. Science, 57–64
3. Yevtushenko V. A. Assessment of corporate social responsibility: methods, objects, indicators. *Bulletin of NTU KhPI*. 2013. P. 53–63.
4. Kussyk N. L., Kovalevskaya A. V. Methodical approach to assessing the effectiveness of socially responsible activities of the enterprise. *Problems of the economy*. 2012. P. 137–141.
5. Zateyshchikova O. O. Analysis of approaches to assessing corporate social responsibility. *Bulletin of socio-economic research*. 2014. P. 189–194.
6. Novikova O. F., Deich M. E., Pankova, O. V. and others. Diagnosis of the state and prospects of social responsibility in Ukraine (expert assessments): monograph, 2013. 296 p..
7. Seliverstova L. S., Losovskaya N. V. Approaches to the formation of organizational and economic mechanism for managing corporate social responsibility. *Economy and state*. 2019. P. 13–16.
8. Stanasyuk N. S., Pasinovich I. I., Murza V. M. Tendencies of development of corporate social responsibility and methodological aspects of its estimation. *Modern questions of economy and law: coll. Science. wash. Kyiv: Kyiv National Medical University*. 2020. 31–43.
9. Kayla O'Neill. 16 CSR Facts You Need To Know. 2020. URL: <https://www.globalgiving.org/learn/listicle/csr-facts-you-need-to-know-2020>
10. Stobierski Tim. 15 eye-opening corporate social responsibility statistics, Harvard business school

- online. 2021. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics>
11. Nafi Jannatun. Different Types of Corporate Social Responsibility (CSR). 2018. URL: <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/>
 12. Telford Nicola. A List Of Statistics That Demonstrate The Importance Of CSR. 2021. URL: <https://viewsforchange.com/list-statistics-demonstrate-importance-csr/>
 13. Pacific Oaks College publications. Breaking down the 4 types of corporate social responsibility. 2021. URL: <https://www.pacificoaks.edu/voices/business/breaking-down-the-4-types-of-corporate-social-responsibility/>
 14. Indeed Editorial Team. What Is Social Responsibility? Types and Examples. 2021. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/social-responsibility>

Ніжніков І.М., Булатніков С.О. Соціальне інвестування як складова категорії «фінансування».

Дослідження, проведене в статті, дозволило нам сформулювати визначення категорії фінансування, відповідно до чотирьох законів логіки, яке спирається на економічний, лінгвістичний, порівняльний і логічний підходи. Дане визначення буде служити відправною точкою для проведення порівняльного аналізу з іншими заявленими категоріями.

Для підтвердження правильності припущення про те, що фінансування є основним процесом фінансового регулювання, що сприяє реалізації соціальної відповідальності бізнесу, в статті наведено наступні аргументи: 1. Фінансування є процесом, в основі якого лежить надання фінансових ресурсів одного суб'єкта іншому, що сприяє досягненню основній цілі фінансового регулювання – підтримці стану рівноваги і, як наслідок, стійкого

розвитку об'єкту. 2. Цілі та основи видів фінансування різноманітні та відповідають будь-яким заявленим параметрам регулювання, а саме: відплатна основа з метою отримання економічного ефекту і безоплатна основа, метою якої є соціальний ефект. 3. Категорія «фінансування» є ємною і має на увазі можливість застосування даного терміна не лише на рівні державного регулювання, але й на регіональному, місцевому, суспільному рівнях. Розглянуто різні погляди на трактування терміну «соціальне інвестування» і його іноземного аналога «*impact investing*». Визначено, що «соціальне інвестування», або «*impact investing*», є інноваційним видом фінансування, утвореного шляхом злиття двох класичних видів благодійності і інвестування.

Виходячи з отриманої інформації, а також на основі запропонованих раніше визначень видів фінансування, соціальне інвестування (*impact investing*) визначено як надання фінансових ресурсів суб'єктом-власником суб'єкту-отримувачу на відплатній основі з метою отримання позитивного соціально-економічного ефекту. Доведено, що категорія «соціальне інвестування» не входить у вже наявні запропоновані групи видів фінансування, а формує нову групу, що об'єднує кінцеві цілі процесів – економічний і соціальний ефекти. З урахуванням даних коригувань представлена класифікація видів фінансування.

Ключові слова: соціальне інвестування, фінансування, категорії, бюджетування, кредитування, спонсорство

Ніжніков Ілля Михайлович – аспірант СХУ ім. В. Даля.

Булатніков Станіслав Олександрович – аспірант СХУ ім. В. Даля.

Стаття подана 07.03.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-48-53>

УДК 658

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Островерхов В.М., Качмарський І.В.

FEATURES OF STRATEGIC SUSTAINABILITY OF ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY

Ostroverkhov V.M., Kachmarskyi I.V.

В представленій роботі розглянуті особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифровізації. Стратегічна стійкість підприємства визначається як здатність організації ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, зберігаючи при цьому свою конкурентоспроможність і стабільність. У цифрову еру цей процес набуває нових вимірів, оскільки цифрові технології, такі як штучний інтелект, великі дані, блокчейн, інтернет речей, суттєво змінюють правила гри для компаній у різних галузях. Вони відкривають нові можливості для інновацій та оптимізації, водночас висувуючи нові ризики та виклики, такі як кіберзагрози, швидка зміна ринкових умов та необхідність постійного оновлення технологічної бази. Метою представленої роботи є визначення особливостей стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки. Особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки полягають у здатності організації поєднувати традиційні методи управління з інноваційними цифровими стратегіями, які дозволяють ефективно використовувати технологічний потенціал для забезпечення конкурентних переваг. Адаптація до цифрових змін не обмежується лише впровадженням нових технологій, але й передбачає стратегічний перегляд бізнес-моделей, трансформацію управлінських підходів і посилення організаційної гнучкості. В умовах цифровізації підприємства мають формулювати стратегії, що поєднують інновації з принципами сталого розвитку. Це передбачає інтеграцію екологічних і соціальних аспектів у бізнес-моделі та застосування цифрових технологій для досягнення економічної ефективності, збереження ресурсів і покращення взаємодії з громадами та клієнтами. Успіх підприємств в умовах цифрової економіки залежить від їхньої здатності передбачати майбутні тенденції та готуватися до нових викликів.

Стратегічна стійкість не може бути досягнута без активного впровадження інструментів прогнозування і управління змінами. Підприємства, які не будуть готові до нових технологічних і ринкових трансформацій, ризикують залишитися позаду.

Ключові слова: цифрова економіка, цифрові технології, цифровізація, стратегічна стійкість, підприємництво, особливості стратегічної стійкості, економічна стійкість, розвиток

Вступ. Сучасний етап розвитку світової економіки визначається стрімким впровадженням цифрових технологій, які радикально змінюють традиційні бізнес-процеси та моделі управління підприємствами. За таких умов цифровізація економіки вимагає від організацій (підприємницьких структур) високої адаптивності, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, а також уміння ефективно використовувати новітні технології для досягнення конкурентних переваг. Саме тому стратегічна стійкість підприємств стає важливою характеристикою їхньої здатності не тільки адаптуватися до змін, але й розвиватися, зберігаючи стабільність і ефективність у довгостроковій перспективі.

Також зауважимо, що стратегічна стійкість визначається як здатність організації успішно долати зовнішні і внутрішні виклики, зберігаючи свою конкурентоспроможність і стабільність у складних і мінливих умовах. В умовах цифрової економіки цей концепт набуває нового змісту, оскільки впровадження інформаційних технологій, автоматизація процесів та глобальна інтеграція інформаційних

систем вимагають від підприємств постійного оновлення стратегій і використання нових інструментів управління. Зокрема, цифрові технології відкривають перед компаніями нові можливості для оптимізації операцій, розвитку інновацій та зміцнення взаємодії з клієнтами, але разом з тим створюють нові ризики, такі як кіберзагрози, швидка зміна ринкових умов і високий рівень конкуренції.

Цифровізація також ставить перед підприємствами нові завдання щодо побудови гнучких, стійких до змін організаційних структур, здатних швидко реагувати на зміни в попиті, технологіях чи регулюванні. Тому стратегічна стійкість у цифрову епоху вимагає не лише технологічних інновацій, але й глибоких змін у підходах до управління, розвитку корпоративної культури та організаційної поведінки. Представлене обумовлює своєчасність та актуальність представленого дослідження.

Мета. Метою представленої роботи є визначення особливостей стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблематика стратегічного розвитку, стратегічної стійкості, розвитку підприємницьких структур представлена в роботах таких дослідників: Десятнюк О. [1, 4], Карпінської М. [2], Кириленка С. [3], Крисоватого А. [4], Кубліцької О. [5], Мазоренко О. [6], Пантелєєвої Н. [7], Піжук О. [8], Птащенко О. [1, 4], Філіппова В. [9], Шамріна Р. [10] та інших.

Динамічність розвитку сучасного економічного простору дозволяє проводити уточнюючі дослідження представленої проблематики та обирати нові його напрями.

Виклад основного матеріалу. Стратегічна стійкість передбачає здатність організації не лише ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й забезпечувати свою конкурентоспроможність і стабільність навіть у складних, часто непередбачуваних умовах. Представлене включає в себе розробку та реалізацію таких стратегій, які дозволяють підприємству витримувати економічні кризи, технологічні зрушення, соціальні зміни та інші фактори, що можуть загрожувати його існуванню.

Визначення стратегічної стійкості включає не лише фінансові аспекти, але й здатність підприємства здійснювати ефективне управління своїми ресурсами, підтримувати високий рівень інновацій, швидко реагувати на зміни в

ринковому середовищі та забезпечувати сталість своєї діяльності в умовах постійних змін. Це передбачає розуміння довгострокових тенденцій і можливість формулювати відповідні стратегії, що дозволяють організації не лише виживати в умовах невизначеності, але й досягати сталого розвитку [5, 6].

Зважаючи на швидкі зміни в технологічному, економічному та соціальному середовищі, стратегічна стійкість підприємства набуває нових вимірів. Успішне функціонування в умовах глобальної конкуренції, економічних криз, а також необхідність цифрової трансформації зумовлюють нові підходи до управління, які повинні поєднувати гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої адаптації.

Таким чином, стратегічна стійкість підприємств є критично важливою умовою для забезпечення їхнього успіху і розвитку в умовах сучасної економіки, де важливими аспектами є здатність організації адаптуватися до змін, здійснювати ефективне управління ресурсами та реалізовувати інноваційні стратегії для досягнення довгострокових цілей.

Цифровізація змінила принципи ведення бізнесу, надаючи нові можливості, а також створюючи нові виклики для підприємств. В умовах цифрової економіки стратегічна стійкість підприємства набуває нових вимірів і вимагає від організації швидкої адаптації до змін, гнучкості в управлінні та здатності ефективно використовувати технологічний потенціал для досягнення конкурентних переваг. Саме тому в таблиці представимо особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки.

Стратегічна стійкість підприємств в умовах цифрової економіки є складним і багатограним процесом, що потребує комплексного підходу до управління та розвитку. Це включає впровадження сучасних технологій, гнучке управління ресурсами, забезпечення кібербезпеки, а також формування інноваційної корпоративної культури. Тільки ті підприємства, які зможуть адаптувати свої стратегії до нових реалій цифрової економіки, збережуть свою конкурентоспроможність і здатність до сталого розвитку в умовах швидких змін.

Саме тому спираючись на теоретичні дослідження [1-10] зазначимо, що під стратегічною стійкістю в умовах цифрової економіки надалі будемо розуміти здатність підприємства ефективно адаптувати свої стратегії, бізнес-процеси та організаційну структуру до швидко змінюваного цифрового

середовища, забезпечуючи стабільне функціонування, стійке зростання та конкурентоспроможність на ринку. Також зазначимо, що стратегічна стійкість в цифрових умовах полягає в умінні підприємства інтегрувати новітні технології, швидко реагувати на зміни в попиті, технологіях, економічних та регуляторних умовах, а також у забезпеченні кібербезпеки, ефективного управління ресурсами і збереженні довгострокового розвитку навіть в умовах нестабільності та непередбачуваних змін.

Визначення особливостей стратегічної стійкості підприємства в умовах цифрової економіки вимагає використання комплексного методичного підходу, що включає кілька основних етапів. Оскільки цифровізація впливає на всі аспекти бізнесу, підхід до оцінки

стратегічної стійкості повинен враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що визначають здатність підприємства адаптуватися до змін. Нижче наведено основні кроки методичного підходу на рис..

Методичний підхід до визначення особливостей стратегічної стійкості в умовах цифрової економіки полягає в системному аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінці технологічних та організаційних можливостей підприємства, аналізі гнучкості та інноваційної спроможності. Використання таких інструментів дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й розробити стратегії для забезпечення його стійкості в умовах цифрових змін.

Таблиця

Особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки

Особливість	Опис особливості
Адаптація до швидких змін у технологічному середовищі	Стратегічна стійкість підприємства в таких умовах полягає в здатності швидко впроваджувати нові технології та адаптуватися до змінюваного технологічного середовища. Технологічна інновація повинна стати основним фактором розвитку підприємства, адже ті організації, які не встигають адаптуватися до нових технологічних трендів, ризикують втратити свою конкурентоспроможність
Гнучкість і швидкість реагування	Цифрові технології, такі як автоматизація та аналітика даних, можуть допомогти підприємствам швидко отримувати інформацію для прийняття управлінських рішень, що забезпечить їх гнучкість і здатність до швидкої адаптації
Інноваційний підхід до управління ресурсами	Стратегічна стійкість вимагає від підприємств використання новітніх інструментів для управління людським, фінансовим та інформаційним капіталом. Важливими аспектами є використання систем управління на основі даних (data-driven decision making), оптимізація витрат через цифрові платформи, автоматизація процесів та інтеграція сучасних технологій в усі аспекти діяльності підприємства
Кібербезпека як важлива складова стратегічної стійкості	Будь-яка кіберпогроза або витік інформації можуть значно підірвати довіру до підприємства та призвести до великих фінансових і репутаційних втрат. Тому стратегічна стійкість підприємства в умовах цифрової економіки також полягає у постійному вдосконаленні заходів безпеки та захисту даних
Здатність до довгострокового стратегічного планування	Враховуючи швидкий розвиток технологій, організації повинні будувати стратегії, які будуть гнучкими і зможуть адаптуватися до непередбачуваних змін. Це вимагає постійного моніторингу ринку, прогнозування змін і швидкого реагування на нові можливості чи загрози
Важливість корпоративної культури та управління змінами	Для забезпечення стратегічної стійкості необхідно формувати культуру інновацій, підтримувати гнучкість організації та заохочувати постійне навчання та розвиток співробітників. Тільки організація, яка готова приймати зміни і надає своїм працівникам інструменти для адаптації до нових умов, може зберігати свою стійкість і успішно функціонувати в умовах цифрової економіки

Джерело: складено авторами на основі [1-10]

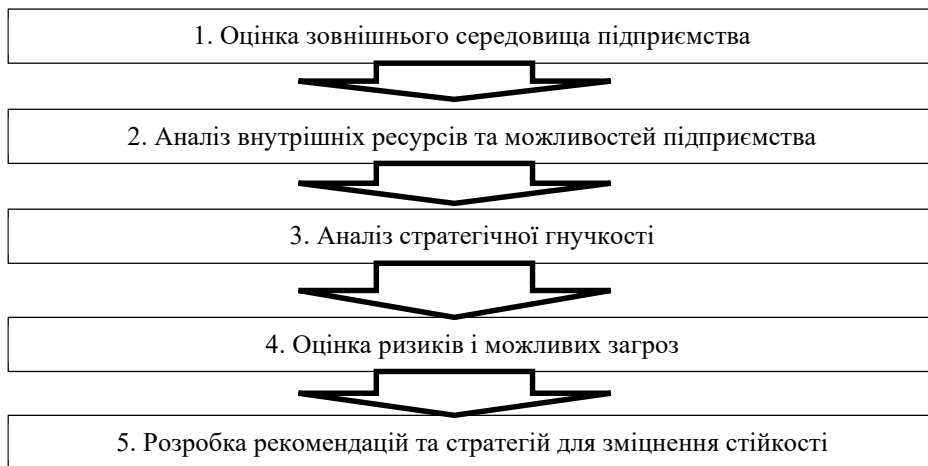


Рис. Схематичне відображення методичного підходу до визначення особливостей стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки

Джерело: авторська розробка

Висновки. Особливості стратегічної стійкості підприємств в умовах цифрової економіки визначаються необхідністю адаптації до швидко змінюваних технологічних, економічних та соціальних умов. Цифровізація ставить нові вимоги до бізнес-моделей, операційних процесів і організаційної структури підприємства, вимагаючи від нього здатності швидко реагувати на зміни, ефективно використовувати новітні технології та підтримувати стабільність навіть у періоди глобальних змін. Стратегічна стійкість стає не лише питанням фінансової стабільності, але й здатності до інновацій, гнучкості в управлінні та безпеки цифрових ресурсів.

Важливим аспектом стратегічної стійкості є інтеграція цифрових технологій в усі сфери підприємства, а також підвищення рівня організаційної гнучкості та спроможності швидко змінювати стратегії відповідно до нових викликів і можливостей. Саме тому підприємствам необхідно інвестувати не лише в технології, але й в розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації, та формування ефективних механізмів управління змінами.

Отже, стратегічна стійкість підприємств у цифрову епоху не обмежується лише адаптацією до технологічних змін, а охоплює широкий спектр факторів, включаючи управління ризиками, розвиток людських ресурсів та стратегічне планування, що дозволяє організаціям не лише зберігати стабільність, але

й успішно конкурувати в умовах цифрової трансформації.

Л і т е р а т у р а

1. Десятнюк О.М., Птащенко О.В. Управління ризиками в цифровій економіці: фінансова безпека та трансформаційні зміни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(14), 238-247. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/338>
2. Карпінська М. М. Інтегрована оцінка виробничо-фінансової стійкості підприємства. *Студентський вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Випуск 2(4) 2015. С. 141 – 144.
3. Кириленко С.В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2024. Вип. 4 (284). С. 36-42. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42> URL: <https://journals.snu.edu.ua/?journal=VisnikSNU>
4. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 3(14), 2023. С. 93-102. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf>. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10
5. Кублицька, О. В. Тенденції забезпечення стратегічної стійкості ринку електронної

- комерції в Україні. Бізнес-навігатор. 2024. № 3. С. 425-430.
6. Мазоренко О., Попкова С. Роль соціально відповідального маркетингу в забезпеченні стратегічного розвитку підприємства. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 186-189.
 7. Пантелеєва Н.М., Колодій С.Ю., Ребрик М.А. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія. К.: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 299 с.
 8. Піжук О. І., Муравйов В.Є. Економічні та соціальні наслідки цифровізації національного господарства. Економічний простір. №163, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-10>.
 9. Філіппов В.Ю. Управління розвитком підприємництва за імперативами сталого розвитку в інформаційно-інноваційній економіці: системно-інтегрований підхід. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 489 с.
 10. Шамрін Р. В. Розробка методики оцінки економічної стійкості підприємств. Вісник Запорізького національного університету. 2010. Випуск 4(8). С. 103–107. URL: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/103-107.pdf.
 5. Kublitska O.V. Tendentsii zabezpechennia stratehichnoi stiiikosti rynku elektronnoi komertsii v Ukraini. Biznes-navihrotor. 2024. № 3. S. 425–430.
 6. Mazorenko O., Popkova S. Rol sotsialno vidpovidalnoho marketynhu v zabezpechenni stratehichnoho rozvytku pidpriemstva. Ukrainyski zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky. 2024. T. 9, № 3. S. 186–189.
 7. Pantieieva N.M., Kolodii S.Yu., Rebryk M.A. Tsyfrova ekonomika yak kliuchovyi trend rozvytku postindustrialnoho suspilstva: monohrafiia. K.: DVNZ «Univertsytet bankivskoi spravy», 2019. 299 s.
 8. Pizhuk O.I., Muraviov V.Ye. Ekonomichni ta sotsialni naslidky tsyfrovizatsii natsionalnoho hospodarstva. Ekonomichnyi prostir. №163, 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-10>.
 9. Filippov V.Yu. Upravlinnia rozvytkom pidpriemnytstva za imperatyvamy staloho rozvytku v informatsiino-innovatsiinii ekonomitsi: systemno-intehrovanyi pidkhid. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 2020. 489 s.
 10. Shamrin R.V. Rozrobka metodyky otsinky ekonomichnoi stiiikosti pidpriemstv. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. 2010. Vypusk 4(8). S. 103–107. URL: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/103-107.pdf.

References

1. Desyatnyuk O.M., Ptashchenko O.V. Upravlinnia ryzykamy v tsyfrovii ekonomitsi: finansova bezpeka ta transformatsiini zminy. Yevropeyskyi naukovi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, 2(14), 238–247. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/338>
2. Karpinska M.M. Intehrovana otsinka vyrobnycho-finansovoi stiiikosti pidpriemstva. Studentskyi visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Vypusk 2(4), 2015. S. 141–144.
3. Kyrylenko S.V. Formuvannia innovatsiinoi ekosystemy pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia, 2024. Vyp. 4 (284). S. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-284-4-36-42> URL: <https://journals.snu.edu.ua/?journal=VisnikSNU>
4. Krysovatyu A., Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital inclusion: financial and marketing aspects. Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen, № 3(14), 2023. S. 93–102. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf> DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10

Ostroverkhov V.M., Kachmarskyi I.V. Features of strategic sustainability of enterprises in the digital economy

The presented work examines the features of strategic sustainability of enterprises in the context of digitalization. Strategic sustainability of an enterprise is defined as the ability of an organization to effectively respond to external and internal challenges, while maintaining its competitiveness and stability. In the digital era, this process takes on new dimensions, as digital technologies, such as artificial intelligence, big data, blockchain, and the Internet of Things, significantly change the rules of the game for companies in various industries. They open up new opportunities for innovation and optimization, while at the same time posing new risks and challenges, such as cyber threats, rapid changes in market conditions, and the need for constant updating of the technological base. The purpose of the presented work is to determine the features of strategic sustainability of enterprises in the context of the digital economy. The features of strategic sustainability of enterprises in the context of the digital economy lie in the ability of organizations to combine traditional management methods with innovative digital strategies that allow them to effectively use technological potential to ensure competitive advantages. Adapting to digital change is not limited to the implementation of new technologies, but also involves a strategic review of business models, transformation of management

approaches and increased organizational flexibility. In the context of digitalization, enterprises must formulate strategies that combine innovation with the principles of sustainable development. This involves integrating environmental and social aspects into business models and applying digital technologies to achieve economic efficiency, conserve resources and improve interaction with communities and customers. The success of enterprises in the digital economy depends on their ability to predict future trends and prepare for new challenges. Strategic sustainability cannot be achieved without the active implementation of forecasting and change management tools. Enterprises that are not ready for new technological and market transformations risk being left behind.

Keywords: *digital economy, digital technologies, digitalization, strategic sustainability, entrepreneurship, features of strategic sustainability, economic sustainability, development*

Островерхов Віктор Михайлович – к.е.н., доцент, Західноукраїнський національний університет м. Тернопіль, Україна

Качмарський Ігор Володимирович – здобувач ступеня доктора філософії, Західноукраїнський національний університет м. Тернопіль, Україна

Стаття подана 22.01.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-54-62>

УДК 621.869.2:004

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Птащенко О.В., Курцев О.Ю.

DIGITALIZATION OF LOGISTICS PROCESSES IN THE MODERN CONDITIONS OF GLOBALIZATION: TRANSFORMATIVE CHANGES IN ORGANIZATIONAL CULTURE

Ptashchenko O.V., Kurtsev O.Yu.

В представленій роботі розглядаються основні особливості сучасної цифровізації логістичних процесів в умовах глобалізації цих змін. Логістичні процеси, які раніше базувалися на традиційних методах управління і комунікації, сьогодні перебувають під значним впливом новітніх технологій. Інтернет речей, великі дані, автоматизація, штучний інтелект і блокчейн - всі ці інновації активно впроваджуються в логістичні системи, що дозволяє суттєво покращити їхню ефективність і адаптивність до змінюваних умов ринку. Цифровізація логістичних процесів стає не лише технічним кроком, але й викликом для організаційної культури підприємств. Уведення нових технологій потребує змін у підходах до управління, взаємодії між співробітниками, а також вимагає розвитку нових навичок і компетенцій у працівників. Процеси автоматизації та цифрових трансформацій спричиняють зміни в управлінні знаннями, прийнятті рішень, а також у взаєминах між усіма рівнями організації. Саме тому метою представленої роботи є визначення основних особливостей сучасної цифровізації логістичних процесів в умовах глобалізації з урахуванням трансформаційних змін та змін організаційної культури. Основними методами роботи є: методи аналізу та синтезу, методи дедукції та індукції, метод логічний, метод узагальнення, метод порівняння, метод спостереження, графічний метод для представлення окремих результатів дослідження. Зміни, пов'язані з цифровізацією, включають не тільки технічні інновації, але й суттєву трансформацію в організаційних структурах та процесах управління. Використання цифрових інструментів, таких як платформи для автоматизації процесів, системи для обробки великих даних і штучний інтелект, потребує

від компаній не лише технічних знань, але й зміни підходів до управління людьми та комунікації. В організаціях, де активно застосовуються цифрові технології, спостерігається перехід до більш гнучких, адаптивних моделей роботи, де акцент робиться на колаборацію, швидке прийняття рішень і безперервне навчання. Організаційна культура в умовах цифровізації повинна бути готовою до змін, що стосуються управління знаннями, технологічної підготовки працівників та розвитку інноваційних підходів до роботи. Ці трансформаційні зміни включають розвиток нових форм лідерства, які більше орієнтовані на підтримку інновацій та активну взаємодію з технологіями. Крім того, важливим аспектом є забезпечення стійкості організаційної культури до впливу технологічних змін і збереження людських факторів, таких як комунікація, взаємоповага та мотивація співробітників. Цифровізація логістичних процесів вимагає від компаній не тільки інтеграції нових інструментів, але й готовності до культурних змін, які дозволяють максимізувати потенціал технологій. Перехід до цифрового середовища також має на меті підвищення рівня автоматизації рутинних завдань, що дає змогу співробітникам зосередитися на більш складних та креативних аспектах їх роботи. Отже, цифровізація логістичних процесів є не тільки технічним викликом, але й важливою складовою стратегічного розвитку компанії, що має на меті не лише підвищення ефективності, але й зміну організаційної культури. Успіх у впровадженні цифрових технологій залежить від здатності організації адаптуватися до нових умов, розвивати культуру інновацій та забезпечувати сталий розвиток на основі інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності.

Ключові слова: логістика, логістичний процес, логістична система, трансформаційні зміни, інноваційність, цифровізація, цифрові технології, цифрова економіка, організаційна структура, організаційна культура, логістичні підприємства, конкурентоспроможність, екосистема підприємництва, цифрові платформи, соціально-економічна нестабільність, суб'єкти підприємництва, інновації, інноваційна діяльність, цифрова логістика, міжнародний бізнес, міжнародна економіка, глобалізація, глобалізаційні зміни

Вступ. Глобалізація ринку та посилені конкуренція між підприємствами змушують організації шукати нові підходи для оптимізації своїх операцій і забезпечення більшої ефективності. Одним із таких підходів сьогодні стає цифровізація, яка кардинально змінює методи управління логістичними процесами, забезпечуючи більш швидке і прозоре виконання завдань, зниження витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів та забезпечення гнучкості в умовах швидко змінюваного ринкового середовища.

При цьому логістика, як одна з основних категорій бізнесу, займає центральне місце у забезпеченні безперервності виробничих та постачальницьких процесів. Вона охоплює великий спектр діяльності, від управління запасами і транспортування товарів до контролю за термінами поставок та моніторингу ланцюга постачання. Традиційні методи організації логістичних процесів, які до останнього часу включали багато ручних операцій та використання застарілих технологій, уже не відповідають вимогам сучасного бізнесу. Вони часто є обмеженням для зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Слід також зауважити, що цифровізація логістичних процесів сприяє значним змінам у способах організації та керування логістичними ланцюгами. Впровадження передових інформаційних технологій, таких як Інтернет речей, великі дані, штучний інтелект, автоматизація складських процесів, а також інтеграція цих технологій у єдину інформаційну систему, дозволяють істотно покращити координацію між усіма учасниками логістичного процесу. Завдяки цим технологіям компанії отримують можливість в реальному часі відслідковувати рух товарів, оцінювати ефективність поставок, прогнозувати можливі затримки та оперативно реагувати на зміни, що з'являються.

Також цифровізація дозволяє не лише покращити ефективність самих логістичних операцій, а й підвищити рівень обслуговування клієнтів. Завдяки використанню цифрових платформ компанії можуть забезпечити доступ до інформації про статус замовлення, прогнозувати терміни доставки та пропонувати клієнтам більше можливостей для персоналізації їхнього досвіду. Однак, цифровізація логістики сьогодні є не лише технологічними змінами. Вона передбачає також адаптацію внутрішньої організаційної структури та управлінських практик, що є важливим аспектом для ефективного впровадження нових технологій.

Глобалізація накладає свої вимоги й на організаційні культури компаній. У умовах зростаючої конкуренції та швидких змін ринку підприємства повинні мати можливості для оперативного реагування на нові виклики та використовувати можливості, які пропонують новітні технології. Представлене вимагає змін у корпоративній культурі, де важливу роль набувають інноваційність, гнучкість, адаптивність до технологічних нововведень та постійне навчання персоналу. Організаційна культура в таких умовах повинна підтримувати відкритість до змін і сприяти розвитку нового мислення серед співробітників, орієнтуючи їх на роботу з цифровими інструментами та здатність до інновацій.

Таким чином, цифровізація логістичних процесів у сучасних умовах глобалізації є важливим і необхідним етапом для забезпечення стабільного розвитку бізнесу, що вимагає не лише технологічних інновацій, а й адаптації організаційної культури до нових умов функціонування підприємств. Це складний і багатогранний процес, який включає в себе як технічні, так і управлінські аспекти, сприяючи зростанню ефективності та конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні.

Метою статті є визначення особливостей цифровізації логістичних процесів в умовах глобалізації з урахуванням трансформаційних змін та змін організаційної культури.

Аналіз досліджень та публікацій. Актуальність дослідження цифровізації логістичних процесів у контексті глобалізації зумовлена численними факторами, які активно впливають на розвиток бізнесу та управлінських практик у сучасному світі. Глобалізація та інтенсивний розвиток міжнародної торгівлі ставлять перед підприємствами нові виклики, пов'язані з необхідністю покращення ефективності, зменшення витрат та підвищення

швидкості реагування на зміни попиту та умов ринку. В умовах глобальної конкуренції компанії змушені адаптуватися до нових економічних реалій, і однією з головних умов успішної адаптації є впровадження цифрових технологій у логістичні процеси. Саме тому окремі аспекти представленої проблематики знайшли своє відображення в роботах різних вчених та економістів: Desyatnyuk O., Krysovatyu A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. [1, 2], Karchevskiy M., Losych S., Germanov S. [3], Alekseieva R., Maletych M., Ptashchenko O., Baranova O., Buryk Z. [4], Kosinski M., Stillwell D., Graepel T. [5], Zaitsev Y., Krysovatyu I., Gavkalova N., Sobko O., Boichyk, V. [6], Баранов О. [7], Доронін І. [8], Шевченко І., Імнадзе І. [9, 10], Rüzmann M. [11], Doran J., McCarthy N., O'Connor M. [12], Liu J., Loan K., Mousa S., Ali A., Muda I., Cong P. [13], Thomson J., Mason H. [14], Gallego-Losada M.-J., Montero-Navarro A., García-Abajo E., Gallego-Losada R. [15], Gupta J., Cornelissen V., Ros-Tonen M. [16], Jong A., Shahriar A. Z., Shazia F. [17], Антонюк І. [18], Гончарук В. [19], Птащенко О., Сохаська О. [20], Сідельников О. [21], Супрун І. [22], Prokopenko O., Kichuk Ya., Ptashchenko O., Yurko I., Cherkashyna M. [23]. Представлені роботи підкреслюють широку зацікавленість наукової спільноти в представленій проблематиці, а змінні умови глобального економічного простору сьогодення дають змогу поглиблювати представлені дослідження, а також знаходити новітні вектори для розгляду та дослідження.

Виклад основного матеріалу.

Цифровізація логістичних процесів в умовах глобалізації є ключовим фактором, що визначає ефективність сучасних підприємств у глобальному економічному середовищі. Впровадження новітніх технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект, автоматизація та аналіз великих даних, значно змінює підходи до управління ланцюгами постачання та операціями в логістиці. Такі зміни не лише покращують швидкість, точність і прозорість процесів, але й спричиняють трансформацію організаційної культури. Успішна адаптація до цифрових технологій вимагає змін у корпоративних практиках, взаємодії між співробітниками, а також у розвитку лідерства та управлінських стратегій. Зважаючи на швидкий розвиток технологій та зростаючі вимоги глобальних ринків, дослідження цифровізації логістики та її впливу на організаційну культуру є надзвичайно актуальним для забезпечення конкурентоспроможності компаній.

Отже, спираючись на теоретичні та практичні дослідження [1-23], слід зауважити, що трансформаційні зміни, які виникають внаслідок цифровізації, мають низку особливостей, які суттєво впливають на всі аспекти логістичних процесів. Саме тому в таблиці 1 наведемо окремі особливості, що на авторське бачення мають суттєвий трансформаційний вплив.

Таблиця 1

Особливості трансформаційних змін під впливом цифровізації

Особливість	Характеристика
1	2
Автоматизація	Підвищує точність, скорочує час виконання операцій і знижує витрати, що позитивно позначається на загальній ефективності логістичних систем
Інтеграція інформаційних технологій у ланцюги постачання	Забезпечує безперервний потік інформації між постачальниками, перевізниками, складами, дистриб'юторами і кінцевими споживачами, що дозволяє зменшити затримки, поліпшити управління запасами та підвищити рівень прогнозування попиту
Аналіз великих даних	Системи, які обробляють і аналізують великі обсяги даних, можуть надати підприємствам цінну інформацію для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів, оцінки ризиків і прийняття стратегічних рішень, що дозволяє значно покращити ефективність логістичних операцій
Інтернет-речей	Дає змогу підключати різноманітні сенсори і пристрої до логістичних процесів, що дозволяє здійснювати моніторинг стану товарів, температури, вологості, місцезнаходження вантажів у реальному часі
Зміни в організаційній культурі та управлінні	Підприємства повинні адаптувати свої стратегії управління до нових умов, створюючи команди, які здатні ефективно працювати з новими технологіями, сприяти інноваціям і забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень. Успішна цифровізація також вимагає наявності висококваліфікованих кадрів, що мають навички роботи з новітніми технологіями, а також здатність швидко адаптуватися до змін

Продовження табл. 1

1	2
Забезпечення безпеки та конфіденційності даних	У зв'язку з інтеграцією новітніх цифрових технологій у логістичні процеси, питання захисту даних та безпеки транзакцій стають пріоритетними. Використання сучасних методів шифрування, а також впровадження систем моніторингу безпеки є необхідною умовою для забезпечення стабільності і надійності логістичних процесів
Гнучкість і адаптивність систем	Завдяки використанню цифрових платформ і автоматизованих рішень, підприємства можуть швидко реагувати на зміну умов на ринку або в ланцюгах постачання, а також коригувати свої стратегії в реальному часі для оптимізації процесів

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел [1-23]

Таблиця 2

Зміни в організаційній культурі підприємств через цифровізацію логістичних процесів

Зміна	Характеристика
Адаптивність і гнучкість	Впровадження цифрових технологій у логістичні процеси вимагає швидкої реакції на зміни в умовах зовнішнього середовища, що потребує від підприємств гнучкості в управлінні. Традиційні вертикальні структури все частіше змінюються на більш плоскі, де прийняття рішень відбувається швидше і без зайвої бюрократії
Інноваційність	Формує середовище, де інновації є не лише технологічними, але й культурними. Компанії, що активно впроваджують цифрові технології в логістику, повинні створювати умови для постійного розвитку та підтримки інноваційних ідей серед співробітників
Перехід до цифрового лідерства	Цифрове лідерство передбачає підтримку і заохочення інновацій, активне використання цифрових інструментів для прийняття рішень, а також розвиток культурної готовності до змін серед співробітників. Лідери також повинні бути готові до прийняття ризиків і швидко реагувати на зміни в умовах високої невизначеності
Розвиток культури співпраці та комунікації	Цифрові платформи та інструменти сприяють більш ефективній взаємодії між відділами, партнерами та постачальниками, а також дають можливість покращити прозорість і доступність інформації для всіх учасників процесу
Навчання та розвиток персоналу	Компанії повинні інвестувати в підвищення кваліфікації своїх працівників, надаючи їм можливості освоювати нові цифрові інструменти і технології. Формування культури постійного навчання, де співробітники не бояться використовувати нові технології і адаптуються до змін, є критично важливим для успіху цифрової трансформації
Зміни в управлінні та прийнятті рішень	Більше уваги приділяється аналітиці даних, автоматизації прийняття рішень і використанню технологій, які дозволяють швидко реагувати на зміни в ланцюгах постачання, попиту та інших аспектах
Фокус на безпеку та конфіденційність	Включає в себе регулярне навчання персоналу основам кібербезпеки та впровадження передових технологій для забезпечення безпеки інформації

Джерело: систематизовано авторами на основі бази даних [1-23]

Таким чином, трансформаційні зміни, які спричиняє цифровізація логістичних процесів, охоплюють не лише технологічні інновації, але й суттєві зміни в організаційній структурі, управлінських практиках та корпоративній культурі підприємств. Зазначені зміни відкривають нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності на глобальному ринку, однак вимагають комплексного підходу до впровадження нових технологій і організаційних практик.

Слід далі також зауважити, що цифровізація логістичних процесів спричиняє значні

трансформації не тільки на технологічному рівні, але й в організаційній культурі підприємств. Такі зміни є необхідною умовою для забезпечення ефективності нововведень, що стосуються управління ланцюгами постачання, а також адаптації організацій до нових вимог глобалізованого ринку. Перехід до цифрових технологій потребує від компаній змін у підходах до управління, комунікації, організації роботи та взаємодії з персоналом. Нижче в таблиці 2 наведені основні зміни, які відбуваються в організаційній культурі підприємств через цифровізацію логістичних процесів.

Таким чином, зміни організаційної культури, які відбуваються внаслідок цифровізації логістичних процесів, є багатогранними та включають в себе не лише технологічні аспекти, але й глибокі перетворення в управлінських практиках, взаємодії з персоналом, розвитку лідерства та комунікації. Для успішної цифрової трансформації необхідно забезпечити гармонійне поєднання технологічних інновацій та організаційної культури, орієнтованої на постійний розвиток і адаптацію до нових умов.

Зауважимо, що цифровізація логістичних процесів є важливим етапом трансформації підприємств, що працюють в умовах глобалізації. Застосування новітніх технологій в управлінні ланцюгами постачання, перевезеннях та зберіганні товарів дозволяє підвищити ефективність, швидкість і прозорість операцій.

Однак, на тлі технологічних змін, також відбуваються значні трансформації в організаційній культурі компаній, що включають адаптацію нових підходів до управління, взаємодії з персоналом та організації внутрішніх процесів. Саме тому в таблиці 3 систематизуємо всі трансформації, що відбуваються під впливом цифровізації логістичних процесів.

Таким чином, цифровізація логістичних процесів в умовах глобалізації призводить до значних змін в організаційній культурі підприємств, що вимагає створення сприятливого середовища для впровадження новітніх технологій, розвитку інноваційної культури, підвищення рівня кваліфікації персоналу та забезпечення безпеки інформації, що є основою для підтримки конкурентоспроможності і ефективності логістичних процесів на глобальному ринку.

Таблиця 3

Узагальнені трансформаційні зміни логістичних процесів в умовах цифровізації

Зміна	Характеристика змін
Інтеграція нових технологій у логістичні процеси	Технології дозволяють не тільки автоматизувати рутинні операції, але й здійснювати моніторинг у реальному часі, що покращує управління запасами, транспортуванням та прогнозуванням попиту
Покращення ефективності та точності управлінських рішень	Дає змогу підприємствам не лише знижувати витрати, але й підвищувати точність планування та скорочувати час доставки товарів
Зміни в організаційній культурі	Вимагає від підприємств розвитку інноваційної культури, спрямованої на гнучкість, відкритість до нових ідей і швидку адаптацію до змін. Організації повинні стимулювати співробітників до постійного навчання, розвитку навичок роботи з новими технологіями та заохочувати співпрацю між різними підрозділами
Зміни в управлінських практиках	Цифрове лідерство полягає в здатності швидко реагувати на зміни, використовуючи аналітику даних і автоматизовані системи для прийняття стратегічних рішень. З'являється необхідність у керівниках, які мають глибоке розуміння технологій і здатні забезпечити командну співпрацю в умовах швидких змін
Гнучкість та адаптивність організаційних структур	Компанії стають більш відкритими до змін, що дозволяє швидко адаптуватися до нових умов. Підприємства повинні бути готові до перетворення своїх логістичних процесів і організаційних структур у відповідь на змінювані умови на ринку та глобальні виклики
Безпека даних та кіберзахист	Технології, які забезпечують захист інформації, є необхідними для запобігання кіберзагрозам і витоку конфіденційних даних, що стає особливо важливим у глобальних ланцюгах постачання, де безпека і захист інформації є пріоритетом
Культурна зміна до інновацій та технологічних рішень	Потребує формування культури, яка стимулює інноваційний підхід, де кожен співробітник має готовність використовувати цифрові інструменти для покращення власної роботи та внеску в ефективність компанії

Джерело: авторське узагальнення

Висновки. Таким чином, цифровізація логістичних процесів в умовах глобалізації призводить до кардинальних змін у підходах до управління, взаємодії з персоналом і організації робочих процесів. Вона відкриває нові можливості для підвищення ефективності та скорочення витрат, але також вимагає змін в організаційній культурі, де інновації, гнучкість та адаптивність стають основними характеристиками успішних підприємств. Перехід до цифрових технологій передбачає як технологічні інновації, так і розвиток нових підходів до управлінських практик, взаємодії з персоналом та забезпечення безпеки даних. Успішна цифровізація може бути досягнута лише через інтеграцію технологічних і людських факторів, а також через постійне вдосконалення і адаптацію до змінюваних умов глобального ринку.

Саме тому представимо висновки дослідження у вигляді окремих систематизованих блоків:

впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація, Інтернет речей, великі дані та штучний інтелект, дозволяє значно покращити швидкість, точність і прозорість операцій у логістиці, що безпосередньо впливає на зниження витрат і поліпшення сервісу для клієнтів;

зміна організаційної культури стає важливою складовою успіху цифрової трансформації. Вона передбачає не тільки використання новітніх технологій, а й формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, співпрацю, гнучкість і швидку адаптацію до змін;

лідери організацій повинні бути здатні поєднувати технологічні інновації з ефективним управлінням командами, мотивуючи персонал до змін і сприяючи гнучкості та швидкості прийняття рішень. Лідерство в умовах цифровізації вимагає нових навичок і здатності керувати змінами;

для ефективного застосування нових технологій необхідно розвивати організаційну культуру, яка підтримує взаємодію людей і технологій, забезпечує високий рівень кваліфікації персоналу і готовність до постійного вдосконалення;

в умовах цифровізації однією з основних проблем стає захист даних. Оскільки інформація про ланцюги постачання, замовлення, клієнтів та інші аспекти логістичних процесів стає доступною в цифровому вигляді, підприємства повинні впроваджувати надійні системи

кіберзахисту та забезпечувати безпеку даних, щоб уникнути потенційних загроз і зберегти довіру клієнтів та партнерів;

цифровізація сприяє створенню більш гнучких і адаптивних організацій, здатних реагувати на зовнішні виклики і швидко змінювати внутрішні процеси для досягнення максимального результату;

технології, які сьогодні є передовими, швидко стають стандартами, тому важливо забезпечити безперервне вдосконалення інфраструктури і корпоративної культури для підтримки інноваційного процесу.

Література

1. Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. *Econ. Aff.*, 2024. 69(Special Issue): 261-268
2. Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Enhancing financial inclusivity and accessibility of financial services through digital technologies. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. pp. 65-69. ISSN 1804-7890 URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A_13.pdf
3. Karchevskiy M., Losych S., Germanov S. Socialization of artificial intelligence and transhumanism: legal and economic aspects. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2023. 9(1), p. 61-70. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-1-61-70>
4. Alekseeva K., Maletych M., Ptashchenko O., Baranova O., Buryk Z. State Business Support Programs in Wartime Conditions. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, pp. 231-242, 2023. DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.2 URL: https://economicaffairs.co.in/Journal/abstract/id/N_TcyMw==
5. Kosinski M., Stillwell D., Graepel T. Private traits and attributes are predictable from digital records of human behavior. 2013. 110:15 *Proceedings of the National Academy of Sciences* 5802.
6. Zaitsev Y., Krysovaty I., Gavkalova N., Sobko O., Boichyk V. Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. *Econ. Aff.*, 69(Special Issue). 2024. P. 217-227. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1w.pdf>
7. Баранов О. А. Трансформація: соціальна & цифрова & правова : монографія у 3-х т. Т. 1. Порятуюнок цивілізації: економіка результату. Одеса : Видавничий дім «Гельветика». 2022. 272 с.
8. Доронін І. М. Цифровий розвиток та національна безпека у контексті правових проблем. *Інформація і право*. 2019. № 1. С. 29-36.

9. Шевченко І.О. Імнадзе І.Н. Застосування управлінських та маркетингових інноваційних технологій для забезпечення розвитку цифрової торгівлі на глобальних ринках Інтелект XXI No 1 2023. С.47-53 URL http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2023/2023_1/11.pdf
10. Шевченко І.О. Стратегія розвитку цифрової економіки в умовах глобалізації Журнал стратегічних економічних досліджень, No 6(11), 2022. С.35-42 DOI: 10.30857/2786-5398.2022.6.7
11. Rübmann M. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group. Inc. 2015. URL: https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries
12. Doran J., McCarthy N., O'Connor M. The role of entrepreneurship in stimulating economic growth in developed and developing countries. Cogent Economics & Finance. 2018. Vol. 6. Iss. 1. Art. 1442093. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1442093>
13. Liu, J., Loan, K., Mousa, S., Ali, A., Muda, I., & Cong P. Sustainability and natural resources management in developed countries: The role of financial inclusion and human development. Resources Policy, Vol. 80. 2023. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.103143>
14. Thomson J., Mason H. "Machine Learning for Predictive Pricing: Improving Retail Profitability with Data-Driven Insights". Journal of Retail Analytics, 2021. 12(3), p. 45-60.
15. Gallego-Losada M.-J., Montero-Navarro A., García-Abajo E., Gallego-Losada R. Digital financial inclusion. Visualizing the academic literature. Research in International Business and Finance, Vol. 64. 2023. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101862>
16. Gupta J., Cornelissen V., Ros-Tonen M. Inclusive development. Encyclopedia of Global Environmental Governance and Politics. Cheltenham, 2015. P. 35-44.
17. Jong A., Shahriar A. Z., Shazia F. Reaching out to the unbanked: The role of political ideology in financial inclusion. Journal of International Money and Finance, Vol. 126. 2022. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2022.102678>
18. Антонюк І.Б. Світовий досвід використання логістичних систем в стратегіях національного розвитку за умов глобалізації. Вісник Хмельницького національного університету, 2011. № 5, Т. 1. С. 194-200.
19. Гончарук В. М. Логістика в сучасній економіці: проблеми та перспективи. Монографія. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка. 2018. 240 с.
20. Птащенко О., Сохачька О. Особливості логістичної діяльності в умовах діджиталізації. Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, вип. 6 (276), 2022, с. 50-54, URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/issue/view/35>
21. Сідельников О. М. Логістика в умовах глобалізації: виклики та можливості. Монографія. Київ: Аверс. 2020. 300 с.
22. Супрун І. В. Логістичні технології в управлінні економічними системами. Монографія. Одеса: ОДЕУ. 2015. 190 с.
23. Prokopenko O., Kichuk Ya., Ptashchenko O., Yurko I., Cherkashyna, M. Logistics Concepts to Optimise Business Processes. Estudios de Economia Aplicada, 39(3), 2021. Article number 4712. DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i3.4712>

References

1. Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Financial Security in the Conditions of Globalization: Strategies and Mechanisms for the Protection of National Interests. Economic Affairs, 2024. Vol. 69 (Special Issue), pp. 261–268.
2. Desyatnyuk O., Krysovaty A., Ptashchenko O., Kyrylenko O. Enhancing Financial Inclusivity and Accessibility of Financial Services through Digital Technologies. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research, 2024, pp. 65–69. ISSN 1804-7890. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140142/papers/A_13.pdf
3. Karchevskiy M., Losych S., Germanov S. Socialization of Artificial Intelligence and Transhumanism: Legal and Economic Aspects. Baltic Journal of Economic Studies, 2023. Vol. 9(1), pp. 61–70. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-1-61-70>
4. Alekseieva K., Maletych M., Ptashchenko O., Baranova O., Buryk Z. State Business Support Programs in Wartime Conditions. Economic Affairs, 2023. Vol. 68(01s), pp. 231–242. DOI: 10.46852/0424-2513.1s.2023.2. URL: <https://economicaffairs.co.in/Journal/abstract/id/NТсУMw==>
5. Kosinski M., Stillwell D., Graepel T. Private Traits and Attributes Are Predictable from Digital Records of Human Behavior. Proceedings of the National Academy of Sciences, 2013. Vol. 110(15), pp. 5802.
6. Zaitsev Y., Krysovaty I., Gavkalova N., Sobko O., Boichyk V. Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. Economic Affairs, 2024. Vol. 69(Special Issue), pp. 217–227. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1w.pdf>
7. Baranov O.A. Transformatsiia: sotsialna & tsyfrova & pravova: monohrafiia u 3-kh t. T. 1. Poriatunok tsyvilizatsii: ekonomika rezultatu. Odessa: Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2022. 272 s.
8. Doronin I.M. Tsyfrovyy rozvytok ta natsionalna bezpeka u konteksti pravovykh problem. Informatsiia i pravo, 2019. № 1, pp. 29–36.

9. Shevchenko I.O., Imnadze I.N. Zastosuvannia upravlinskykh ta marketynhovykh innovatsiinykh tekhnolohii dlia zabezpechennia rozvytku tsyfrovoy torhivli na hlobalnykh rynkakh. *Intellect XXI*, 2023. No. 1, pp. 47–53. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2023/2023_1/11.pdf
10. Shevchenko I.O. Stratehiia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v umovakh hlobalizatsii. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 2022. No. 6(11), pp. 35–42. DOI: 10.30857/2786-5398.2022.6.7
11. Rüßmann M. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group Inc., 2015. URL: https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries
12. Doran J., McCarthy N., O'Connor M. The Role of Entrepreneurship in Stimulating Economic Growth in Developed and Developing Countries. *Cogent Economics & Finance*, 2018. Vol. 6(1), Article 1442093. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1442093>
13. Liu J., Loan K., Mousa S., Ali A., Muda I., Cong P. Sustainability and Natural Resources Management in Developed Countries: The Role of Financial Inclusion and Human Development. *Resources Policy*, 2023. Vol. 80. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.103143>
14. Thomson J., Mason H. Machine Learning for Predictive Pricing: Improving Retail Profitability with Data-Driven Insights. *Journal of Retail Analytics*, 2021. Vol. 12(3), pp. 45–60.
15. Gallego-Losada M.-J., Montero-Navarro A., García-Abajo E., Gallego-Losada R. Digital Financial Inclusion: Visualizing the Academic Literature. *Research in International Business and Finance*, 2023. Vol. 64. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101862>
16. Gupta J., Cornelissen V., Ros-Tonen M. Inclusive Development. In: *Encyclopedia of Global Environmental Governance and Politics*, Cheltenham, 2015, pp. 35–44.
17. Jong A., Shahriar A.Z., Shazia F. Reaching Out to the Unbanked: The Role of Political Ideology in Financial Inclusion. *Journal of International Money and Finance*, 2022. Vol. 126. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jimonfin.2022.102678>
18. Antoniuk I.B. Svitovi dosvid vykorystannia lohistrychnykh system v stratehiakh natsionalnoho rozvytku za umov hlobalizatsii. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2011. № 5, Vol. 1, pp. 194–200.
19. Honcharuk V.M. Lohistyka v suchasni ekonomitsi: problemy ta perspektyvy. *Monohrafiia*. Lviv: LNU im. Ivana Franka, 2018. 240 s.
20. Ptashchenko O., Sokhatska O. Osoblyvosti lohistrychnoi diialnosti v umovakh didzhytalizatsii. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, 2022. Vyp. 6 (276), pp. 50–54. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/issue/view/35>
21. Sidelnykov O.M. Lohistyka v umovakh hlobalizatsii: vyklyky ta mozhlyvosti. *Monohrafiia*. Kyiv: Avers, 2020. 300 s.
22. Suprun I.V. Lohistrychni tekhnolohii v upravlinni ekonomichnykh systemamy. *Monohrafiia*. Odesa: ODEU, 2015. 190 s.
23. Prokopenko O., Kichuk Ya., Ptashchenko O., Yurko I., Cherkashyna M. Logistics Concepts to Optimise Business Processes. *Estudios de Economia Aplicada*, 2021. Vol. 39(3), Article 4712. DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i3.4712>

Ptashchenko O.V., Kurtsev O.Yu. Digitalization of logistics processes in the modern conditions of globalization: transformative changes in organizational culture

The presented work examines the main features of modern digitalization of logistics processes in the context of globalization changes. Logistics processes, which were previously based on traditional methods of management and communications, are today under the significant influence of the latest technologies. The Internet of Things, big data, automation, artificial intelligence and blockchain - all these innovations are actively implemented in logistics systems, which allows to significantly improve their efficiency and adaptability to changing market conditions. Digitalization of logistics processes is becoming not only a technical step, but also a challenge for the organizational culture of enterprises. The introduction of new technologies requires changes in approaches to management, interaction between employees, and also requires the development of new skills and competencies in employees. Automation and digital transformation processes cause changes in knowledge management, decision-making, as well as in the relationships between all levels of the organization. That is why the purpose of the presented work is to determine the main features of modern digitalization of logistics processes in the context of globalization, taking into account transformational changes and changes in organizational culture. The main methods of work are: methods of analysis and synthesis, methods of deduction and induction, logical method, generalization method, comparison method, observation method, graphical method for presenting individual research results. Changes associated with digitalization include not only technical innovations, but also a significant transformation in organizational structures and management processes. The use of digital tools, such as platforms for process automation, big data processing systems and artificial intelligence, requires companies not only technical knowledge, but also changes in approaches to people management and communication. In organizations where digital technologies are actively used, there is a transition to more flexible, adaptive work

models, where the emphasis is on collaboration, rapid decision-making and continuous learning. Organizational culture in the context of digitalization must be ready for changes related to knowledge management, technological training of employees and the development of innovative approaches to work. These transformational changes include the development of new forms of leadership that are more focused on supporting innovation and active interaction with technology. In addition, an important aspect is ensuring the resilience of organizational culture to the impact of technological changes and preserving human factors, such as communication, mutual respect and employee motivation. The digitalization of logistics processes requires companies not only to integrate new tools, but also to be ready for cultural changes that allow them to maximize the potential of technology. The transition to a digital environment also aims to increase the level of automation of routine tasks, allowing employees to focus on more complex and creative aspects of their work. Therefore, the digitalization of logistics processes is not only a technical challenge, but also an important component of the strategic development of companies, which aims not only to increase efficiency, but also to change organizational culture. Success in the implementation of digital technologies depends on the ability of organizations to adapt to new conditions,

develop a culture of innovation and ensure sustainable development based on the integration of digital technologies into all areas of activity.

Keywords: *logistics, logistics process, logistics system, transformational changes, innovation, digitalization, digital technologies, digital economy, organizational structure, organizational culture, logistics enterprises, competitiveness, entrepreneurship ecosystem, digital platforms, socio-economic instability, business entities, innovations, innovative activities, digital logistics, international business, international economy, globalization, globalization changes*

Птащенко Олена Валеріївна – д.е.н., професор, професор кафедри підприємництва і торгівлі, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

Курцев Олексій Юрійович – к.юр.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Стаття подана 15.01.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-63-73>

УДК 338.439

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

Семикіна М.В., Мельнік М.А.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE UKRAINIAN SUGAR INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF CHALLENGES AND THREATS

Semykina M.V., Melnik M.A.

Висвітлюється роль аграрного сектора України, зокрема цукрової галузі. Визначено основні негативні наслідки війни для цукрової галузі України. Розроблено систематизацію чинників, що несуть загрози для інвестиційної привабливості підприємств цукрової галузі у воєнний час, зокрема військові, матеріально-технічні, економічні, політичні, регуляторні, соціальні, екологічні та безпекові ризики. На основі SWOT-аналізу інвестиційної привабливості цукрової галузі, стратегічний напрямок її розвитку в Україні має бути спрямований на модернізацію виробництва, диверсифікації продукції, оптимізації логістики, реалізацію експортного потенціалу та залучення інвестицій в умовах ефективного управління ризиками та державної підтримки. Такий підхід дозволить підвищити адаптаційні можливості підприємств галузі у воєнний час. Узагальнення досвіду роботи підприємств цукрової галузі в кризових умовах, а також аналіз існуючих методичних підходів до оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств в умовах викликів і загроз дозволили ідентифікувати суттєві відмінності в підходах до оцінки під час активних бойових дій та на етапі повоєнного відновлення. Зокрема, було встановлено, що в умовах війни пріоритетними є критерії короткострокової стійкості, управління ризиками та операційна ефективність, тоді як у післявоєнний період акцент зміщується на довгострокове стратегічне планування, інновації та залучення інвестицій для модернізації та розвитку. Обґрунтовано необхідність завчасної розробки стратегічних планів залучення інвестицій у розвиток підприємств цукрової галузі України. Рекомендації щодо вдосконалення методики оцінки інвестиційної привабливості цукрової галузі в умовах воєнного часу побудовані на комплексному підході. Це передбачає ретельний аналіз ризиків, оцінку фінансової стійкості, аналіз логістичних ланцюгів, врахування соціальних і екологічних факторів, оцінку державної підтримки, застосування сучасних методів оцінки, залучення незалежних експертів для аудиту та консультацій. Зроблено висновок, що в умовах підвищеної невизначеності та множинних ризиків, зумовлених

військовою агресією, забезпечення інвестиційної привабливості цукрової галузі та аграрного сектору в цілому набуває особливого значення. Для стабільного розвитку галузі та її інтеграції в європейський аграрний простір необхідне поєднання заходів щодо захисту внутрішнього ринку з чітким визначенням та використанням експортних можливостей підприємств АПК. Стратегічні перспективи розвитку цукрової галузі запропоновано розглядати як комплексну систему, що базується на трьох ключових складових: залученні інвестицій, оптимізації витрат та впровадженні інноваційних технологій.

Ключові слова: цукрова галузь, наслідки війни, інвестиційна привабливість, чинники впливу, загрози, виклики, SWOT-аналіз, методологія, оцінка, стратегічні перспективи.

Вступ. Цукрова галузь відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки України та має значний експортний потенціал. Проте, сучасні виклики, пов'язані з воєнними діями, економічною нестабільністю та змінами на світових ринках, створюють значні перешкоди для її розвитку та залучення інвестицій. В цих умовах, розробка ефективних методологічних підходів до оцінки інвестиційної привабливості галузі стає ключовим фактором для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та стимулювання інвестиційної активності.

В умовах динамічних змін бізнес-середовища, численних викликів та загроз, зокрема воєнних дій, загострилося протиріччя між необхідністю швидкої адаптації цукрової галузі України до нових умов та обмеженими

можливостями підприємств галузі щодо здійснення такої адаптації. Сучасні реалії функціонування цукрової галузі свідчать про нагальну потребу діагностики зазначеної проблеми, вдосконалення методологічних засад оцінювання її інвестиційної привабливості, обґрунтованого вибору стратегічних пріоритетів розвитку в кризових умовах. Це дозволить забезпечити адаптацію підприємств агробізнесу до мінливих ринкових умов та нових викликів, зумовлених, зокрема, воєнним станом та проблемами з регулюванням ринку цукру.

Метою статті є дослідження методологічних аспектів оцінки інвестиційної привабливості цукрової галузі України в умовах сучасних викликів і загроз. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- визначити основні негативні наслідки війни для цукрової галузі України;

- систематизувати чинники, що несуть загрози для інвестиційної привабливості підприємств цукрової галузі в умовах війни;

- оцінити адаптаційні можливості та перспективи розвитку цукрової галузі України на основі SWOT-аналізу її інвестиційної привабливості;

- сформулювати рекомендації щодо вдосконалення методологічних засад оцінки інвестиційної привабливості цукрової галузі, її розвитку в умовах воєнних викликів і загроз;

- з'ясувати ключові відмінності в методології дослідження інвестиційної привабливості підприємств цукрової галузі в умовах воєнного та післявоєнного періодів.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання економічної ефективності АПК, зокрема підприємств цукрової промисловості, є предметом уваги багатьох українських дослідників. Серед авторів статей, присвячених цій проблематиці, – Ємцев В., Негрей М., Тараненко А., Костенко І., Щербакова Т., Шипнівська А., Данилишин М.С. та інші [1; 2; 5; 6]. Їхні праці охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних з розвитком та ефективним функціонуванням підприємств цукрової галузі. Водночас, сучасна ситуація, що склалася внаслідок воєнних дій, призвела до виникнення нових викликів та загострення існуючих проблем, таких, як висока собівартість виробництва, скорочення матеріально-технічного забезпечення, зменшення посівних площ, порушення традиційних логістичних ланцюгів, що негативно вплинуло на інвестиційну привабливість агробізнесу.

Актуальні проблеми потребують переосмислення існуючих методологічних підходів до проведення досліджень, спрямованих на визначення шляхів подальшого розвитку цукрової галузі в контексті інвестиційної привабливості в складних умовах війни та після її завершення. Саме це зумовлює актуальність та мету даної статті.

Виклад основного матеріалу.

Теоретичний аналіз засвідчує, що агропромисловий комплекс (АПК) відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи продовольчу безпеку держави. Порівняно з іншими галузями, АПК характеризується низкою специфічних особливостей, таких як залежність від природно-кліматичних умов, тривалість виробничого циклу, непередбачуваність результатів та сезонність праці. Ця система є особливо вразливою в економічному, виробничо-технологічному, організаційному та біологічному аспектах [1; 2].

Цукробуряковий підкомплекс займає важливе місце в системі АПК України, формуючи цілісну соціально-економічну систему та істотно впливаючи на рівень життя населення як складова продовольчого комплексу. Як і в багатьох інших країнах, цукрова галузь України зазнає значного державного регулювання [6, с.113], зокрема через встановлення внутрішньої квоти на виробництво цукру (1,7-1,8 млн т на рік) з метою збалансування попиту та пропозиції. Проте, застосування цієї квоти є гнучким та може коригуватися у роки високого врожаю цукрових буряків. Цукор традиційно розглядається як стратегічно важливий продукт в Україні, враховуючи його значення в харчовому раціоні та історичну роль галузі.

Повномасштабна війна в Україні мала багатоаспектний негативний вплив на фінансовий стан та інвестиційну привабливість аграрних підприємств. Цей вплив був як прямим (руйнування інфраструктури, втрата техніки), так і опосередкованим (зміна кон'юнктури ринку, зростання цін на ресурси, порушення логістики).

До основних негативних наслідків війни для аграрного бізнесу, і зокрема цукрової галузі, належать:

- зниження обсягів виробництва внаслідок окупації територій, руйнування сільськогосподарської техніки та логістичних проблем;

- збільшення виробничих витрат через зростання цін на паливо, добрива, запчастини та логістичні послуги;

- ускладнення експорту сільськогосподарської продукції через логістичні перешкоди, руйнування портів та зміну торговельних маршрутів;

- скорочення інвестицій через підвищення ризиків, пов'язаних з воєнним станом;

- дефіцит оборотних коштів, зумовлений затримками платежів, зростанням витрат та зменшенням доходів;

- зниження рентабельності аграрних підприємств;

- кадрові проблеми, пов'язані з мобілізацією та міграцією кваліфікованого персоналу [2; 5].

Попри значні виклики, спричинені війною, такі як окупація територій, ризики посівної кампанії, логістичні труднощі, цілеспрямовані обстріли сільськогосподарської техніки, дефіцит робочої сили, крадіжки зерна, замінування полів та наявність нерозірваних боєприпасів, українські аграрії демонструють високу адаптивність [2; 5] і навіть спостерігаються такі позитивні тенденції:

- зростання внутрішнього попиту на сільськогосподарську продукцію;

- посилення державної підтримки аграрного сектору, включаючи програми компенсації відсотків за кредитами, пільгове кредитування, страхування та створення альтернативних логістичних шляхів для експорту;

- активне впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності виробництва та оптимізації витрат.

Важливо зазначити, що, незважаючи на воєнні дії, виробництво цукру в Україні у 2022-2024 роках залишалося достатнім для задоволення внутрішніх потреб. Більше того, Україна зберегла позиції експортера цукру. Зокрема, 2024 рік став рекордним за обсягами експорту, досягнувши 746,3 тис. т на суму 419 млн дол. США [3]. Цьому сприяли позитивні тенденції нарощування виробництва цукру у 2023-2024 рр.

Динаміка виробництва цукру в Україні у 2019-2024 рр. проілюстрована діаграмою на рис., яка засвідчує, що для розвитку цукрової галузі Україна має значні можливості, що дозволяє їй утримувати позиції одного з провідних світових виробників цукру.

Проте реалізація наявних можливостей цукрової галузі стримується низкою проблем та викликів [5; 6], множини ризиків, які впливають на інвестиційну привабливість підприємств галузі (див. таблицю 1).

Наведена в таблиці 1 систематизація впливових чинників є дуже значимою в контексті нашого дослідження, адже сутність інвестиційної привабливості цукрової галузі полягає в сукупності факторів, що роблять її вигідною та цікавою для інвесторів, які прагнуть отримати прибуток від вкладення своїх коштів. Ця сукупність охоплює як певні показники (фінансові результати, виробничий потенціал, ринкові умови), так і низку впливових факторів, серед яких – групи ризиків, систематизованих у таблиці 1.

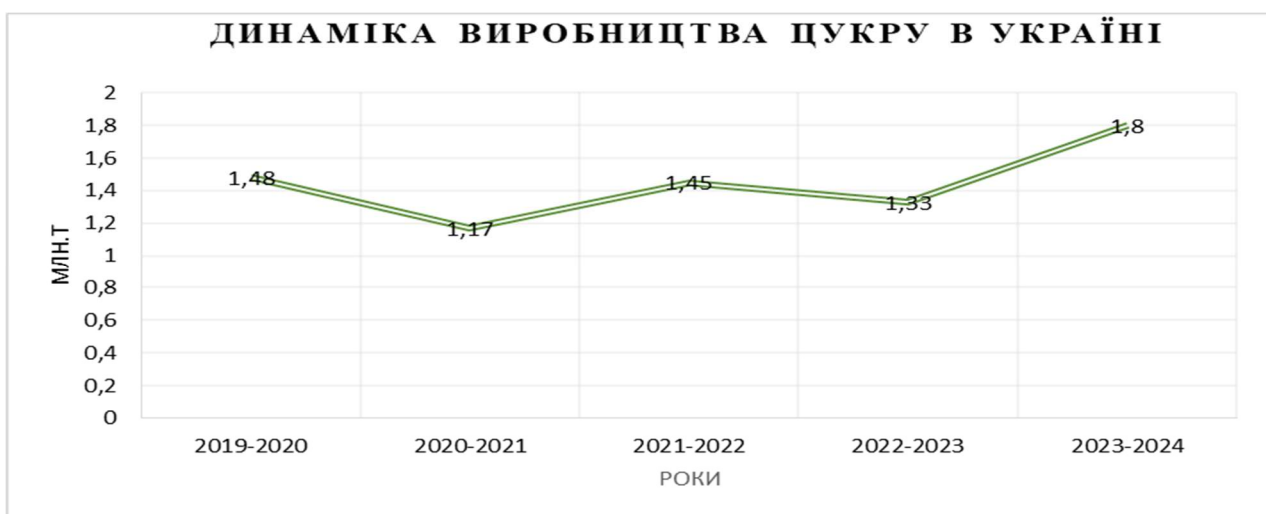


Рис. Динаміка виробництва цукру в Україні

Примітка: побудовано за даними [4].

Таблиця 1

Систематизація чинників, що несуть загрози для інвестиційної привабливості підприємств цукрової галузі в умовах війни

Чинники	Сутність впливу
Військові ризики	Безпосередня загроза для виробничих потужностей (руйнування, пошкодження), інфраструктури (транспорт, зберігання), логістичних шляхів, сировинної бази (мінування полів, втрата врожаю). Впливають на здатність підприємства функціонувати та виконувати свої зобов'язання.
Логістичні ризики	Перебої в постачанні сировини (цукрових буряків, палива, матеріалів), ускладнення експорту готової продукції через блокади портів, руйнування транспортних шляхів, зміна маршрутів. Впливають на собівартість продукції, своєчасність виконання контрактів та доступ до ринків збуту.
Економічні ризики	Макроекономічна нестабільність (інфляція, девальвація), коливання цін на енергоносії, сировину та готову продукцію, зниження купівельної спроможності населення, порушення фінансових потоків. Впливають на фінансовий стан підприємства, його прибутковість та здатність залучати інвестиції.
Політичні та регуляторні ризики	Зміни в державній політиці щодо регулювання аграрного сектору та ринку цукру (квоти, тарифи, субсидії), політична нестабільність, корупція. Впливають на умови ведення бізнесу, прогнозованість діяльності та рівень інвестиційної привабливості.
Соціальні ризики	Дефіцит кваліфікованої робочої сили через мобілізацію та міграцію, погіршення соціальної ситуації в регіонах, зниження рівня життя населення. Впливають на виробничий процес, соціальну відповідальність підприємства та його репутацію.
Екологічні ризики	Потенційне забруднення довкілля внаслідок воєнних дій, зміни клімату, вплив виробництва на екологічну ситуацію в регіоні. Впливають на екологічну безпеку, репутацію підприємства та можливість доступу до певних ринків збуту.
Ризики, пов'язані з безпекою	Загроза життю та здоров'ю працівників, фізична безпека майна та активів підприємства. Впливають на здатність підприємства функціонувати, залучати та утримувати кваліфікований персонал.

Примітка: таблицю укладено авторами.

Виклики та загрози об'єктивно відображаються на стані інвестиційної привабливості цукрової галузі через руйнування інфраструктури, порушення логістики, економічну нестабільність, високі ризики та загальну невизначеність, що підтверджує проведений нами SWOT-аналіз (табл. 2).

Між тим, виходячи з результатів SWOT-аналізу інвестиційної привабливості цукрової галузі України, можна констатувати: галузь все ще має значний потенціал для розвитку, але його реалізація залежить від ефективного використання сильних сторін, подолання слабких, використання можливостей та мінімізації загроз, особливо в умовах війни.

Результати SWOT-аналізу вказують, що стратегічний напрямок розвитку цукрової галузі України має бути спрямований на модернізацію виробництва, диверсифікацію продукції, оптимізацію логістики, використання експортного потенціалу та залучення інвестицій

в умовах ефективного управління ризиками та державної підтримки. Все це загалом має підвищити рівень адаптаційних можливостей галузі в умовах війни.

Враховуючи результати SWOT-аналізу, поділяючи думку експертів про те, що повномасштабна війна в Україні суттєво знизилася інвестиційну привабливість аграрного сектору [5;7], не можна, водночас, не підкреслити, що існують умови та чинники, що можуть сприяти залученню інвестицій у довгостроковій перспективі, це зокрема:

- значний аграрний потенціал України, що робить її привабливою для стратегічних інвесторів;

- запровадження програм державної підтримки інвестицій в аграрний сектор, спрямованих на стимулювання інвестиційної активності;

- сприятлива кон'юнктура світових цін на продовольство, що створює додаткові можливості для українських експортерів.

Таблиця 2

SWOT-аналіз інвестиційної привабливості цукрової галузі України в умовах воєнного стану

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ▪ сприятливі агрокліматичні умови для вирощування цукрових буряків; ▪ наявність досвіду та традицій у виробництві цукру; ▪ розвинена мережа аграрних підприємств, що займаються вирощуванням цукрових буряків; ▪ потенціал для експорту цукру на світові ринки, особливо за сприятливої кон'юнктури цін; ▪ наявність внутрішнього ринку споживання цукру; ▪ потенціал для виробництва біоетанолу та інших супутніх продуктів переробки цукрових буряків; ▪ можливість державної підтримки галузі (субсидії, пільгові кредити). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ застарілі технології та зношене обладнання на багатьох підприємствах, що зумовлює високу собівартість; ▪ висока енергоємність виробництва та залежність від цін на енергоносії; ▪ сезонність виробництва; ▪ недостатній рівень інновацій та інвестицій у дослідження та розробки; ▪ залежність від погодних умов та врожайності цукрових буряків; ▪ проблеми з логістикою та транспортуванням сировини та готової продукції, особливо в умовах воєнних дій; ▪ нестабільне регулювання ринку цукру та вплив політичних факторів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ зростання світового попиту на цукор та інші харчові продукти; ▪ можливість залучення іноземних інвестицій для модернізації виробництва та впровадження нових технологій; ▪ розвиток виробництва біопалива та інших продуктів з доданою вартістю на основі цукрових буряків; ▪ розширення експортних можливостей завдяки укладанню міжнародних торговельних угод, зокрема з ЄС; ▪ підвищення ефективності виробництва за рахунок оптимізації витрат та енергозберігаючих технологій; ▪ розвиток внутрішнього ринку органічної продукції та цукру; ▪ державні програми підтримки аграрного сектору та розвитку біоенергетики; ▪ глобальна продовольча криза та зростання цін на продовольство. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ вплив воєнних дій: руйнування інфраструктури, втрата посівних площ, порушення логістики, дефіцит робочої сили, мінування територій; ▪ економічна нестабільність в Україні та світі, інфляція, девальвація гривні; ▪ зміна клімату та екстремальні погодні умови, що можуть негативно вплинути на врожайність цукрових буряків; ▪ посилення конкуренції на світовому ринку цукру з боку інших країн-виробників; ▪ зміни в споживчих перевагах та тенденції до здорового харчування, що може призвести до зниження споживання цукру; ▪ політична нестабільність та корупція, що відлякують інвесторів; ▪ проблеми з доступом до фінансування та високі кредитні ставки; ▪ санітарні та фітосанітарні обмеження на експорт цукру.

Вважаємо, інвестиції мають відіграти вирішальну роль у розвитку аграрного сектору, зокрема цукрової галузі, сприяючи не лише збільшенню обсягів виробництва, але й розвитку суміжних галузей, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня життя населення. Для ефективного залучення інвестицій необхідно забезпечити сприятливі умови для інвесторів, привабливі стимули, а також гарантувати прозорість та передбачуваність інвестиційного клімату.

Зосередимо увагу на методологічних аспектах дослідження інвестиційної привабливості цукрової галузі в умовах воєнних викликів. Проведений моніторинг екзогенних та ендогенних факторів, що впливають на діяльність цукрової галузі, підтверджує наявність значної кількості економічних загроз та ризиків. Для підвищення обґрунтованості оцінки інвестиційної привабливості підприємств цукрової галузі слід передбачити урахування та мінімізацію сукупності викликів та загроз, що є досить складним завданням.

З нашої точки зору, вдосконалення методологічних засад оцінки інвестиційної привабливості цукрової галузі в умовах воєнних

викликів має ґрунтуватися на *комплексному підході*, що передбачає такі напрями:

1. Комплексний аналіз ризиків.

Необхідно проводити глибокий аналіз різноманітних ризиків, що впливають на діяльність підприємств цукрової галузі, зокрема йдеться про такі ризики:

- *воєнні ризики*: оцінка ймовірності пошкодження або знищення виробничих потужностей, транспортної та логістичної інфраструктури, а також ризики, пов'язані з мінуванням сільськогосподарських земель;

- *політичні ризики*: аналіз потенційних змін у державній політиці щодо регулювання цукрового ринку, включаючи зміни митних тарифів, квот на експорт/імпорт та інших регуляторних механізмів;

- *економічні ризики*: оцінка впливу макроекономічних факторів, таких як інфляція, девальвація національної валюти, зміни попиту та цін на цукор на внутрішньому та світовому ринках, а також ризики, пов'язані з доступністю кредитних ресурсів та вартістю енергоносіїв;

- *екологічні ризики*: аналіз потенційного впливу виробництва цукру на навколишнє середовище, включаючи ризики забруднення, та

вплив змін клімату на врожайність цукрових буряків.

2. Оцінка фінансової стійкості підприємства. Йдеться про комплексну оцінку фінансової стійкості підприємств цукрової галузі, що передбачає:

- *аналіз фінансових показників:* оцінка ключових показників рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства за попередні періоди з обов'язковим урахуванням впливу воєнних дій;

- *прогнозування фінансових результатів:* розробка фінансових моделей та сценаріїв, що враховують різні варіанти розвитку економічної ситуації та потенційні ризики;

- *оцінка вартості активів:* проведення переоцінки вартості основних засобів, обладнання та запасів з урахуванням збитків, знецінення активів та інфляційних процесів.

3. Аналіз логістичних ланцюгів. Виходимо з того, що ефективність діяльності підприємств цукрової галузі значною мірою залежить від стану логістики та її ланцюгів. Тому необхідно проводити аналіз:

- *доступності сировини:* оцінка відстаней від виробничих потужностей до сировинної бази (полів з цукровими буряками), стану транспортної інфраструктури та вартості транспортування;

- *доступності ринків збуту:* аналіз логістичних шляхів, наявності митних бар'єрів, кон'юнктури та рівня конкуренції на цільових ринках збуту цукру.

- *ризиків перебоїв у постачанні:* оцінка потенційного впливу воєнних дій на стабільність логістичних ланцюгів, а також розгляд можливостей диверсифікації постачальників сировини та ринків збуту готової продукції.

4. Оцінка соціальних та екологічних факторів. Такий вид оцінки є необхідним для забезпечення сталого розвитку галузі, тому слід враховувати:

- *вплив розвитку підприємств галузі на місцеві громади* (оцінка соціально-економічного впливу діяльності підприємств на місцеві громади, включаючи формування певного рівня зайнятості населення, розвиток соціальної інфраструктури та екологічну ситуацію в регіоні);

- *відповідність цукрового виробництва міжнародним стандартам* (оцінка відповідності виробництва міжнародним

стандартам якості, безпеки продукції та екологічним нормам).

5. Врахування державної підтримки. Для цього є важливим аналіз:

- *державних програм з позицій* оцінки їх доступності та ефективності для підтримки агропромислового комплексу, включаючи можливість отримання компенсацій, пільгових кредитів та інших видів державної допомоги;

- *податкової політики на основі* аналізу впливу податкового навантаження на діяльність підприємств галузі та можливостей застосування податкових пільг.

6. Застосування сучасних методів оцінки. Для підвищення об'єктивності та точності оцінки інвестиційної привабливості рекомендується використання сукупності сучасних методів, таких як:

- *сценарний аналіз:* розробка декількох сценаріїв розвитку економічної ситуації та оцінка їхнього впливу на інвестиційний проект.

- *аналіз чутливості:* визначення впливу зміни ключових параметрів проекту (ціни на сировину, вартість енергоносіїв, обсяги виробництва) на його фінансові результати.

- *дисконтування грошових потоків:* розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) інвестиційного проекту з урахуванням інфляції, ризиків та вартості капіталу.

7. Залучення незалежних експертів. Для забезпечення об'єктивної та всебічної оцінки доцільно залучати незалежних експертів з різних галузей, зокрема йдеться про:

- *консультації фахівців* (залучення експертів з агрономії, економіки, фінансів та логістики для проведення комплексної оцінки інвестиційної привабливості);

- *аудит виробничих потужностей* (проведення незалежного технічного аудиту для оцінки стану обладнання, технологічних процесів та відповідності їх сучасним стандартам).

Вважаємо, що методологічні основи оцінки інвестиційної привабливості підприємств цукрової галузі (і загалом підприємств АПК) зазнають суттєвих змін залежно від фази воєнного конфлікту – активної фази бойових дій та періоду післявоєнного відновлення. Ці відмінності зумовлені суттєвими трансформаціями як у зовнішньому макроекономічному та політичному середовищі, так і у внутрішньому стані підприємств.

Розглянемо методологічні аспекти зазначеної оцінки з огляду на такі відмінності. З'ясуємо, в чому конкретно полягають особливості оцінки інвестиційної привабливості підприємств цукрової галузі в умовах воєнного та післявоєнного періодів.

Оцінка інвестиційної привабливості підприємств цукрової галузі в умовах активних бойових дій характеризується наступними особливостями:

1) *Пріоритет короткострокової стійкості.* В умовах високої невизначеності та постійної загрози основна увага зосереджується на забезпеченні операційної стійкості та виживанні підприємства. Ключовими критеріями оцінки є здатність підтримувати мінімальний рівень виробництва, забезпечувати достатню ліквідність для покриття поточних зобов'язань та мінімізувати потенційні збитки від воєнних дій. Фінансові показники, такі як коефіцієнти ліквідності та платоспроможності, набувають першочергового значення.

2) *Посилений акцент на управлінні ризиками.* Оцінка ризиків стає ключовим елементом аналізу. Розглядається широкий спектр ризиків, включаючи безпосередні військові ризики (пошкодження або знищення виробничих потужностей, інфраструктури, логістичних шляхів, мінування земель), політичні ризики (зміни в регуляторній політиці, митні тарифи, квоти), економічні ризики (інфляція, девальвація, коливання цін на сировину та готову продукцію, порушення ланцюгів постачання) та виробничі ризики (перебої з енергопостачанням, дефіцит кваліфікованої робочої сили). Особлива увага приділяється аналізу сценаріїв з мінімізації негативних наслідків реалізації цих ризиків.

3) *Використання спрощених методичних підходів.* В умовах обмеженого доступу до повної та достовірної інформації, а також необхідності швидкої оцінки, можуть застосовуватися спрощені методичні підходи до оцінювання, що базуються на доступних даних та експертних оцінках. Проте, важливо забезпечити достатній рівень обґрунтованості та прозорості цих оцінок.

4) *Оптимізація витрат операційної діяльності.* В умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності, ключовим фактором успіху є операційна ефективність. Оцінюється здатність підприємства оптимізувати виробничі процеси, мінімізувати витрати, ефективно використовувати наявні ресурси та адаптуватися до змінних умов.

У післявоєнний період акценти та підходи до оцінки інвестиційної привабливості підприємств цукрової галузі мають зазнати кардинальних змін. Йдеться про такі особливості оцінки інвестиційної привабливості підприємств:

1) *Орієнтація на довгостроковий розвиток.* Після стабілізації ситуації та відновлення базових умов для ведення бізнесу, фокус зміщується з короткострокового виживання на довгострокове стратегічне планування, спрямоване на відновлення, модернізацію, розширення виробництва та підвищення конкурентоспроможності.

2) *Стратегічне планування з урахуванням нових реалій.* Розробка стратегічних цілей здійснюється з урахуванням змін у споживчих перевагах, структурі ринку, конкурентному середовищі, державній політиці та інших факторах, що зазнали змін внаслідок війни. Аналізуються нові можливості та потенційні ринки збуту.

3) *Пріоритет інновацій та модернізації.* Оцінюється потенціал для впровадження новітніх технологій, автоматизації виробництва, підвищення енергоефективності та екологічної безпеки. Інвестиції в модернізацію розглядаються як ключовий фактор забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

4) *Активне залучення інвестицій.* Залучення інвестицій стає ключовим завданням для відновлення та розвитку підприємств. Оцінюється привабливість інвестиційних проєктів для потенційних інвесторів з урахуванням як фінансових, так і нефінансових факторів, таких як соціальна відповідальність та екологічна стійкість.

Виходячи з розгляду особливостей оцінки інвестиційної привабливості підприємств цукрової галузі в умовах воєнного та післявоєнного періодів, варто акцентувати увагу на тому, що традиційні підходи до оцінки потребують суттєвої адаптації та розширення. Іншими словами, оцінка інвестиційної привабливості в умовах війни та післявоєнного відновлення не може зводитися суто до розрахунку певних фінансових показників. Вона вимагає комплексного підходу, що враховує широкий спектр факторів, які раніше могли бути менш значущими або взагалі не враховувалися. Саме такий підхід дозволяє характеризувати стратегічні перспективи розвитку цукрової галузі як комплексну систему, що базується на трьох ключових складових: залучення

інвестицій, оптимізація витрат та впровадження інноваційних технологій.

Окреслені відмінності в методологічних підходах до оцінки інвестиційної привабливості підприємств цукрової галузі в умовах воєнного та післявоєнного періодів ілюструє таблиця 3.

З огляду на викладене, очевидно є необхідність вже сьогодні, в умовах триваючого воєнного конфлікту, розпочати розробку стратегічних планів залучення інвестицій у розвиток підприємств цукрової галузі та осмислення шляхів підвищення їхньої

інвестиційної привабливості. Цей підхід зумовлений низкою вагомих аргументів.

По-перше, це дозволить створити потужні позитивні сигнали для інвесторів (розробка чітких та обґрунтованих планів відновлення та розвитку галузі для потенційних інвесторів стане важливим мотиватором дій на підтримку аграріїв). Наявність стратегії, що враховує сучасні виклики та пропонує конкретні шляхи їх подолання, демонструє серйозність намірів та готовність до ефективної роботи в післявоєнний

Таблиця 3

Ключові відмінності в методології дослідження інвестиційної привабливості підприємств цукрової галузі в умовах воєнного та післявоєнного періодів

Методологічні підходи	В умовах воєнного періоду	В умовах післявоєнного періоду
Горизонт планування	Короткостроковий (забезпечення операційної стійкості та виживання)	Довгостроковий (відновлення, розвиток, розширення)
Основний фокус дослідження	Управління ризиками (військові, політичні, економічні, виробничі, логістичні), операційна ефективність, ліквідність	Стратегічне планування, інновації, модернізація, залучення інвестицій для розвитку, конкурентоспроможність
Ключові критерії оцінки	Здатність підтримувати мінімальний рівень виробництва, забезпечувати ліквідність, мінімізувати збитки, стійкість до ризиків, оптимізація витрат	Потенціал зростання, рентабельність інвестицій, конкурентні переваги, інноваційність, відповідність стратегічним цілям, ефективність використання ресурсів
Методологія оцінки	Спрощені методи, що базуються на доступних даних та експертних оцінках, акцент на швидкій оцінці	Комплексні методи, з використанням фінансових моделей, сценарного аналізу, аналізу чутливості, врахування довгострокових прогнозів
Основні ризики	Безпосередні військові ризики (руйнування, мінування), порушення логістики, дефіцит ресурсів, нестабільність цін, регуляторні зміни	Ризики, пов'язані з відновленням економіки, конкуренція на ринку, зміни споживчих переваг, інфляція, доступ до фінансування, інтеграція в європейський ринок
Джерела інформації	Обмежений доступ до достовірної інформації, використання оперативних даних, експертні оцінки, звіти з відкритих джерел	Поступове відновлення доступу до повної та достовірної інформації, використання статистичних даних, фінансової звітності, галузевих досліджень
Ставлення інвесторів	Висока обережність, фокус на мінімізацію ризиків, короткострокові інвестиції	Зацікавленість у довгострокових інвестиціях, готовність до помірних ризиків за умови наявності чіткої стратегії та перспектив зростання
Роль держави	Критично важлива роль у забезпеченні безпеки, стабілізації економіки, підтримці ліквідності підприємств, регулюванні ринку	Важлива роль у створенні сприятливого інвестиційного клімату, підтримці відновлення економіки, стимулюванні інновацій та модернізації, сприянні європейській інтеграції
Ключові фактори успіху	Оперативна адаптація до змін, ефективне управління ризиками, мінімізація збитків, забезпечення ліквідності	Стратегічне бачення, інновації, модернізація, ефективне використання ресурсів, залучення інвестицій, конкурентоспроможність

Примітка: таблицю укладено авторами.

період. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню довіри інвесторів та стимулює їхню зацікавленість у вкладенні коштів. В умовах високої невизначеності, пов'язаної з воєнними діями, наявність стратегічного бачення є критично важливою для формування позитивного іміджу цукрової галузі та залучення інвестицій.

По-друге, попереднє планування забезпечить оптимізацію часових ресурсів. Втрата часу в умовах кризи може призвести до значних додаткових економічних втрат у майбутньому. Попереднє планування дозволяє не тільки оперативнo та гнучко реагувати на зміни ситуації після завершення воєнних дій, але й заздалегідь підготувати необхідну нормативно-правову базу, розробити інвестиційні проєкти та провести попередні переговори з потенційними інвесторами. Це значно скорочує час на відновлення та розвиток галузі після війни та дозволяє максимально швидко скористатися можливостями, що відкриються. Не можна допустити затримки з відновленням цукрової галузі, адже це несе небезпеку втрат ринкових позицій та загострення конкуренції з боку іноземних виробників цукру.

По-третє, треба розуміти неминучість післявоєнного відновлення і готуватися завчасно. Важливо усвідомлювати, що війна завершиться, рано чи пізно настане етап відбудови та відновлення української економіки. Попереднє стратегічне планування дозволить підготуватися до цього етапу, мінімізувати негативні наслідки війни та створити міцний фундамент для подальшого розвитку цукрової галузі. Відсутність стратегічного бачення відновлення може призвести до хаотичного розвитку підприємств галузі, неефективного використання ресурсів, втрати можливостей підвищення їхньої інвестиційної привабливості.

В контексті євроінтеграційних прагнень України слід підкреслити, що підготовка до післявоєнного відновлення цукрової галузі та розробка стратегії її розвитку має враховувати адаптацію виробництва цукру до стандартів ЄС, що відкриє нові ринки збуту та можливості для залучення інвестицій.

Висновки. В умовах підвищеної невизначеності та множинних ризиків, зумовлених воєнною агресією, забезпечення інвестиційної привабливості цукрової галузі та аграрного сектору загалом набуває особливої ваги.

В процесі дослідження визначено, що війна в Україні негативно вплинула на інвестиційну привабливість цукрової галузі через руйнування інфраструктури, порушення логістики, економічну нестабільність, високі ризики та загальну невизначеність. Систематизовано чинники, що несуть загрози для інвестиційної привабливості підприємств цукрової галузі в умовах війни.

Здійснений SWOT-аналіз інвестиційної привабливості цукрової галузі показав, що стратегічний напрямок її розвитку в Україні має бути спрямований на модернізацію виробництва, диверсифікацію продукції, оптимізацію логістики, реалізацію експортного потенціалу та залучення інвестицій в умовах ефективного управління ризиками та державної підтримки. Це дозволить підвищити рівень адаптаційних можливостей підприємств галузі в умовах війни.

Узагальнення досвіду функціонування підприємств цукрової галузі в умовах кризових явищ, а також аналіз існуючих методичних підходів до оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств в умовах викликів і загроз, дозволили ідентифікувати суттєві відмінності в підходах до оцінки в період активних бойових дій та на етапі післявоєнного відновлення. Зокрема, було встановлено, що в умовах війни пріоритетними є критерії короткострокової стійкості, управління ризиками та операційна ефективність, тоді як у післявоєнний період акцент зміщується на довгострокове стратегічне планування, інновації та залучення інвестицій для модернізації та розвитку. Обґрунтовано необхідність завчасної розробки стратегічних планів залучення інвестицій у розвиток підприємств цукрової галузі України для етапу повоєнної відбудови української економіки.

Надано рекомендації щодо вдосконалення методології оцінки інвестиційної привабливості цукрової галузі в умовах воєнних викликів, яка має ґрунтуватися на *комплексному підході*, що передбачає: комплексний аналіз ризиків, оцінку фінансової стійкості підприємства, аналіз логістичних ланцюгів, оцінку соціальних та екологічних факторів, врахування державної підтримки, застосування сучасних методів оцінки, залучення незалежних експертів для аудиту та консультацій.

Стратегічні перспективи розвитку цукрової галузі запропоновано розглядати як комплексну систему, що базується на трьох ключових складових: залучення інвестицій, оптимізація

витрат та впровадження інноваційних технологій. Для стабільного розвитку галузі та її інтеграції в європейський аграрний простір необхідне поєднання заходів щодо захисту внутрішнього ринку з чітким визначенням та використанням експортних можливостей підприємств АПК.

Л і т е р а т у р а

1. Ємцев В. І. Конкурентоформуєче середовище підприємств цукрової галузі : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Національний ун-т харчових технологій. Київ, 2013. 728 с.
2. Негрей М.В., Тараненко А.А., Костенко І.С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка і суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
3. Цукровий тиждень в цифрах. Вип. № 392 <http://ukrsugar.com/uk/post/ukraina-vstanovila-istoricnij-rekord-po-eksportu-cukru>
4. Сільське господарство 2023 рік. Статистичний збірник. Держ. служба статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm
5. Щербакова Т., Шипнівська А. Діагностика стану конкурентного середовища на ринку цукру. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-167>
6. Данилишин М.С. Державне регулювання ринку цукру в Україні та зарубіжний досвід. *Економіка АПК*. 2015. № 12. С.113-119.
7. Качула С.В., Кагожкіна К.К. Удосконалення інвестиційного забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств України. *Ефективна економіка*. 2023. №1. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.10>

R e f e r e n c e s

1. Yemtsev V. I. Konkurentoformuiuche seredovishche pidpriemstv tsukrovoi haluzi : dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04 / Natsionalnyi un-t kharchovykh tekhnolohii. Kyiv, 2013. 728 s.
2. Nehrei M.V., Taranenko A.A., Kostenko I.S. Ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny: problemy ta perspektyvy. *Ekonomika i suspilstvo*. 2022. # 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
3. Tsukrovyy tyzhden v tsyfrakh. Vyp. # 392 <http://ukrsugar.com/uk/post/ukraina-vstanovila-istoricnij-rekord-po-eksportu-cukru>
4. Silske gospodarstvo 2023 rik. Statystychnyi zbirnyk. Derzh. sluzhba statystyky. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ7_u.htm
5. Shcherbakova T., Shypnivska A. Diahnostyka stanu konkurentnoho seredovyshcha na rynku tsukru.

Ekonomika ta suspilstvo. 2024. # 62.

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-167>

6. Danylyshyn M.S. Derzhavne rehuliuвання rynku tsukru v Ukraini ta zarubizhnyi dosvid. *Ekonomika APK*. 2015. # 12. S.113-119.
7. Kachula S.V., Kahozhkina K.K. Udoskonalennia investytsiinoho zabezpechennia rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv Ukrainy. *Efektivna ekonomika*. 2023. #1. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.10>

Semykina M.V., Melnik M.A. Methodological approaches to assessing the investment attractiveness of the ukrainian sugar industry in the conditions of challenges and threats

The role of Ukraine's agricultural sector, particularly the sugar industry, is highlighted. The main negative consequences of the war for Ukraine's sugar industry are identified.

A systematization of factors threatening the investment attractiveness of sugar industry enterprises during wartime has been developed, including military, logistical, economic, political, regulatory, social, environmental, and security-related risks.

Based on a SWOT analysis of the sugar industry's investment attractiveness, the strategic direction for its development in Ukraine should focus on production modernization, product diversification, logistics optimization, export potential realization, and investment attraction under effective risk management and state support. This approach will enhance the adaptive capacity of industry enterprises during wartime.

An analysis of the operational experience of sugar industry enterprises under crisis conditions, along with existing methodological approaches to assessing the investment attractiveness of agricultural enterprises amid challenges and threats, has revealed significant differences in assessment approaches during active hostilities and the post-war recovery phase. Specifically, wartime priorities include short-term stability, risk management, and operational efficiency, while the post-war period emphasizes long-term strategic planning, innovation, and investment attraction for modernization and development. The necessity of early development of strategic plans to attract investments into the Ukrainian sugar industry is substantiated.

Recommendations for improving the methodology for assessing the investment attractiveness of the sugar industry under wartime challenges include adopting a comprehensive approach. This involves thorough risk analysis, financial stability assessment, supply chain analysis, consideration of social and environmental factors, state support evaluation, application of modern assessment methods, and engagement of independent experts for audits and consultations.

It is concluded that, amid heightened uncertainty and multiple risks caused by military aggression, ensuring the investment attractiveness of the sugar industry and the agricultural sector as a whole is of

particular importance. For the stable development of the industry and its integration into the European agricultural space, a combination of measures is needed to protect the domestic market while clearly defining and leveraging the export opportunities of agricultural enterprises.

The strategic prospects for the sugar industry's development are proposed as a comprehensive system based on three key components: investment attraction, cost optimization, and the implementation of innovative technologies.

Key words: *sugar industry, consequences of war, investment attractiveness, impact factors, threats, challenges, SWOT analysis, methodology, assessment, strategic prospects.*

Семикіна Марина Валентинівна – д.е.н., професор, професор кафедри «Економіка, підприємництво та готельно-ресторанна справа» Центральноукраїнського національного технічного університету, м. Кропивницький.

Мельнік Марина Анатоліївна – к.е.н., доцент, доцент кафедри «Облік і оподаткування» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ.

Стаття подана 21.01.2025

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-74-86>

УДК 338.246.2:339.1:658.012.12

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК РУШІЙ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО БІЗНЕСУ ТА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Семикіна М.В., Дмитришин Б.В., Савеленко Г.В.

DIGITALIZATION OF THE ECONOMY AS A DRIVER OF THE DEVELOPMENT OF INTELLIGENT BUSINESS AND E-COMMERCE

Semykina M.V., Dmytryshyn B.V., Savelenko H.V.

Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю цифровізації як драйвера економічного розвитку, недостатньою вивченістю її комплексного впливу на інтелектуальний бізнес та електронну комерцію, а також особливою значущістю цих процесів для України в умовах війни та післявоєнного відновлення. Мета статті полягає у дослідженні впливу цифровізації на розвиток інтелектуального бізнесу та електронної комерції в Україні, виявленні ключових факторів цього впливу та формулюванні практичних рекомендацій щодо стимулювання цих процесів в економіці. Розкрито чинники та передумови цифровізації економіки в світі, серед яких технологічний прогрес, глобалізація, зміна споживчих звичок, дерегулювання та лібералізація ринків, розвиток інфраструктури, соціальні фактори. Визначено сутність цифровізації економіки як процесу всеосяжної інтеграції цифрових технологій у всі без винятку сфери економічної діяльності, охоплюючи виробництво, підприємництво, сферу послуг, фінансовий сектор, торгівлю, управління, освітню галузь, охорону здоров'я та інші. Здійснено аналіз змісту та взаємозв'язку понять «цифровізація економіки», «інтелектуальний бізнес» та «електронна комерція». Обґрунтовано, що цифровізація створює технологічну основу для розвитку інтелектуального бізнесу, який, у свою чергу, стає впливовим важелем розвитку електронної комерції на основі використання цифрових інструментів для оптимізації онлайн-продажів, маркетингу, обслуговування клієнтів тощо. Розроблено систематизацію ключових факторів впливу цифровізації на розвиток інтелектуального бізнесу та електронної комерції, серед яких – великі дані та аналітика, хмарні технології, мобільні технології, інтернет речей, штучний інтелект та машинне навчання, блокчейн. Проаналізовано динаміку обсягів світових продажів на ринках електронної комерції, рейтингові місця України у світі за показниками розвитку цифрових технологій та інтелектуального капіталу. Здійснено порівняльний аналіз тенденцій розвитку цифровізації, інтелектуального бізнесу та електронної комерції в Україні і в світі. Визначено, що в Україні тенденції розвитку цифровізації, інтелектуального бізнесу та електронної комерції загалом відповідають світовим трендам, але характеризуються

певним відставанням, що значною мірою пов'язано з наслідками широкомасштабної війни рф проти України. Розроблено рекомендації, спрямовані на подальший розвиток цифрової економіки, інтелектуального бізнесу та електронної комерції в Україні. Серед стратегічних пріоритетів – відновлення та розвиток цифрової інфраструктури, забезпечення кібербезпеки, підтримка бізнесу, зокрема інтелектуального, та електронної комерції, стимулювання розвитку цифрових навичок населення, створення сприятливого регуляторного середовища.

Ключові слова: цифровізація, економіка, інтелектуальний бізнес, електронна комерція, порівняльний аналіз, фактори впливу, тенденції розвитку, вплив війни, стратегічні пріоритети.

Вступ. В умовах інтеграції України у світовий економічний простір та необхідності підвищення конкурентоспроможності національної економіки, цифровізація набуває особливого значення. Цей процес є ключовим фактором для розвитку інтелектуального бізнесу, який здатен генерувати інноваційні рішення та створювати нові продукти з високою доданою вартістю, а також для розширення можливостей електронної комерції, що сприяє розвитку внутрішнього ринку та виходу на міжнародні ринки. Тому дослідження ролі цифровізації економіки як рушії розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції в Україні є актуальним та важливим завданням для забезпечення сталого економічного розвитку країни.

Проблема полягає у невідповідності між значним потенціалом цифровізації як вагомого важеля економічного розвитку і недостатнім рівнем його реалізації для стимулювання

інтелектуального бізнесу та електронної комерції в Україні. Це проявляється у низці конкретних протиріч: між швидким розвитком цифрових технологій і темпами адаптації до них з боку бізнесу; між наявністю великих обсягів даних і здатністю їх ефективно використовувати; між зростаючим попитом на електронну комерцію та недостатнім розвитком відповідної інфраструктури; між потребою у кваліфікованих кадрах, здатних розробляти інновації, рухати інтелектуальний бізнес, і недостатнім рівнем цифрової освіти; між можливостями глобального ринку та локальними регуляторними обмеженнями; між необхідністю забезпечення кібербезпеки і зростаючою кількістю кіберзагроз та ін. Розв'язання сукупності цих протиріч потребує цілеспрямованих наукових пошуків, які мають визначити шляхи прискореного розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції в Україні, сприяти зростанню економіки в умовах викликів та загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Роль цифровізації економіки останніми роками активно досліджували Айзексон В., Дашко І., Михайліченко Л., Левчинський Д., Каширнікова І., Шевчук І., Депутат Б., Тарасенко О., Маркевич К., Дзямулич М., Шматковська Т. та ін. [1; 6; 7; 9; 12; 17]. Аспекти розвитку інтелектуального бізнесу під впливом цифровізації плідно вивчали Бокий А., Філіппова С., Малін О. та ін. [4], розвиток електронної комерції – Стендер С., Лисак О., Лук'яненко Н., Яценко О., Грязіна А., Шевчик О., Заяць О., Якоб Є., Лимар В. та ін. [3; 8; 10; 20]. Перспективи цифровізації в Україні досліджують Череп А., Сарбей Л., Ляшенко В., Вишневський О., Маркевич К., Безус А., Безус П., Шевчун Н. та ін. [2; 11; 12; 16]. Водночас, не зменшуючи здобутків авторів публікацій, слід констатувати, що все ще недостатньо вивченим залишається взаємовплив між цифровізацією, інтелектуальним бізнесом та електронною комерцією, хоча окремі їх аспекти досліджуються досить активно. Існує практична потреба у більш комплексному аналізі *взаємозв'язку та синергії між цими трьома явищами*.

Актуальність дослідження полягає у необхідності заповнити існуючі прогалини в наукових знаннях, зосередившись на вивченні *динамічного впливу* цифровізації економіки на розвиток інтелектуального бізнесу та

електронної комерції, розглядаючи їх як взаємопов'язані та взаємодоповнюючі явища. Це дозволить розробити більш ефективні стратегії цифровізації економіки та підвищення її конкурентоспроможності.

Мета статті полягає у дослідженні впливу цифровізації на розвиток інтелектуального бізнесу та електронної комерції в Україні, виявленні ключових факторів цього впливу та формулюванні практичних рекомендацій щодо стимулювання цих процесів в економіці. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

уточнити зміст понять «цифровізація економіки», «інтелектуальний бізнес» та «електронна комерція» в сучасному економічному контексті, враховуючи їх еволюцію та взаємозв'язок;

виявити та систематизувати ключові фактори впливу цифровізації на розвиток інтелектуального бізнесу та електронної комерції;

визначити тенденції розвитку цифровізації, інтелектуального бізнесу та електронної комерції в Україні і в світі;

з'ясувати вплив війни на розвиток цифровізації, інтелектуального бізнесу та електронної комерції в Україні, сформулювати пропозиції щодо їх подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Огляд наукових джерел дозволяє відстежити появу, еволюцію та взаємозв'язок явищ «цифровізація економіки», «інтелектуальний бізнес» та «електронна комерція».

Цифровізація економіки розпочалася з простої автоматизації окремих бізнес-процесів за допомогою комп'ютерів [1; 9; 12; 17; 26]. Згодом, з розвитком інтернету, з'явилася інтернет-економіка з першими онлайн-сервісами та елементами електронної комерції. Під впливом технологічного прогресу, глобалізації та інших чинників поступово, з поширенням цифрових технологій у всіх сферах, сформувалася цифрова економіка, де ключову роль почали відігравати цифрові платформи та екосистеми. Поява та розвиток цифрової економіки стала складним та багатограним процесом, який визначається взаємодією технологічних, глобальних, соціальних, економічних та інших чинників, проілюстрованих у таблиці 1.

Таблиця 1

Чинники та передумови цифровізації економіки

Чинники впливу	Опис передумов	Вплив на розвиток цифрової економіки
Технологічний прогрес	Швидкий розвиток комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, телекомунікацій та інтернету. Зниження вартості обчислювальної техніки та зберігання даних.	Створення технічної бази для цифрової економіки, забезпечення доступу до цифрових технологій.
Глобалізація	Зростання взаємозалежності національних економік, розвиток міжнародної торгівлі та співпраці.	Створення глобального цифрового ринку, стимулювання розвитку транскордонної електронної комерції.
Зміна споживчих звичок	Зростання популярності онлайн-покупок, використання цифрових послуг та платформ.	Формування попиту на цифрові товари та послуги, стимулювання розвитку електронної комерції.
Дерегулювання та лібералізація ринків	Створення сприятливого регуляторного середовища для розвитку цифрового бізнесу.	Залучення інвестицій, стимулювання конкуренції та інновацій.
Розвиток інфраструктури	Будівництво ширококутних мереж інтернету, розвиток мобільного зв'язку та хмарних технологій.	Забезпечення доступу до цифрових технологій для широкого кола користувачів та бізнесу.
Соціальні фактори	Зростання рівня освіти та цифрової грамотності населення, поширення соціальних мереж та онлайн-комунікацій.	Формування цифрової культури, стимулювання використання цифрових технологій у різних сферах життя.

Примітка: таблицю укладено авторами

Теоретичний аналіз свідчить, що *цифровізація економіки* відображає процес всеосяжної інтеграції цифрових технологій у всі без винятку сфери економічної діяльності, охоплюючи виробництво, підприємництво, сферу послуг, фінансовий сектор, торгівлю, управління, освітню галузь, охорону здоров'я та інші. Зазначений процес не обмежується автоматизацією існуючих процесів, а призводить до якісних змін в економіці, зокрема в інтелектуальному бізнесі, електронній торгівлі, відкриваючи нові можливості для створення цінностей, оптимізації виробництва, ефективнішого розподілу та інноваційного споживання товарів і послуг [2; 6; 7; 9; 11; 17; 24-25].

До найсуттєвіших характеристик цифровізації економіки науковці відносять:

- широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій, таких як інтернет, мобільні пристрої, хмарні обчислення, великі дані, штучний інтелект, інтернет речей та блокчейн;

- трансформацію бізнес-процесів через перехід від традиційних аналогових процесів до цифрових, що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність та покращити якість обслуговування;

- створення нових бізнес-моделей на основі появи цифрових платформ,

- маркетплейсів, онлайн-сервісів та інших інноваційних бізнес-моделей, що змінюють спосіб ведення бізнесу;

- зміну споживчої поведінки на основі зростання популярності онлайн-покупок, використання мобільних додатків та соціальних мереж для отримання інформації та здійснення покупок;

- формування та використання масиву даних як ключового ресурсу для прийняття рішень, створення персоналізованих пропозицій та розвитку інновацій [9; 12; 17; 24-25].

Цифровізація економіки стала основою прискореного розвитку інтелектуального бізнесу. Інтелектуальний бізнес еволюціонував від традиційного, що базувався на інтуїції, знаннях, досвіді дослідників, до автоматизованого, де комп'ютери виконували рутинні завдання. Потім з'явився інформаційний бізнес, що використовував інформаційні системи для збору та обробки даних. Сучасний *інтелектуальний бізнес* базується на цифровізації та використовує аналітику даних, штучний інтелект та інші передові технології для прийняття стратегічних рішень, оптимізації процесів створення інновацій та їх комерціалізації.

Електронна комерція, як одна з ключових сфер застосування цифрових технологій, також пройшла значний шлях розвитку: від перших

форм електронного обміну даними до появи онлайн-магазинів, потім – до розвитку складних електронних платформ та маркетплейсів. Сьогодні електронна комерція активно використовує мобільні пристрої та соціальні мережі, формуючи мобільну та соціальну комерцію.

Взаємозв'язок між поняттями «цифровізація економіки», «інтелектуальний бізнес» та «електронна комерція» бачимо в тому, що цифровізація створює технологічну основу для розвитку інтелектуального бізнесу, який, у свою чергу, стає впливовим важелем розвитку електронної комерції. Інтелектуальний бізнес використовує цифрові інструменти для оптимізації онлайн-продажів, маркетингу, обслуговування клієнтів та інших аспектів електронної комерції. Іншими словами, цифровізація є першопричиною масштабного прискорення економічного розвитку, інтелектуальний бізнес – у певному сенсі «посередником» у створенні та просуванні інновацій, а електронна комерція – результатом цього процесу з огляду на зростання обсягів продаж товарів та послуг. Зазначене відображає таблиця 2.

Аналізуючи зміст наведеної таблиці 2, варто підкреслити такі важливі аспекти:

по-перше, *взаємодоповнюваність* цих трьох наведених понять: цифровізація створює умови для розвитку інтелектуального бізнесу, який сприяє розвитку електронної комерції;

по-друге, *динамічність*: усі три явища постійно розвиваються та еволюціонують під впливом нових знань, технологічних інновацій та змін у ринковому середовищі;

по-третє, зазначені поняття відображають процеси, які мають глобальний характер: цифровізація економіки, інтелектуальний бізнес

та електронна комерція не знають кордонів і впливають на економіки всіх країн світу.

Отже, є підстави вважати, що цифровізація економіки сьогодні має розглядатися як фундамент і одночасно як рушій прискореного розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції. Вона створює технологічну базу, інфраструктуру та можливості для їх функціонування та розвитку.

В процесі дослідження визначено та систематизовано ключові фактори цифровізації, що впливають на розвиток інтелектуального бізнесу та електронної комерції (табл. 3).

Коментуючи зміст таблиці 3, слід підкреслити, що на тлі цифровізації об'єктивно виникають сприятливі умови для прискореного розвитку інтелектуального бізнесу, активізації процесів розробки та впровадження інновацій. Йдеться про сукупність таких умов, як:

- доступ до великих обсягів даних (цифрові технології дозволяють збирати, зберігати та аналізувати величезні обсяги даних про ринки, споживачів, конкурентів та бізнес-процеси; це створює основу для прийняття обґрунтованих рішень на основі обробки інформації);

- розвиток аналітичних інструментів (цифрові інструменти, такі, як системи бізнес-аналітики, штучний інтелект та машинне навчання, дозволяють обробляти та аналізувати дані з метою виявлення трендів, закономірностей, що сприяє оптимізації бізнес-процесів та створенню інноваційних продуктів і послуг);

- автоматизацію рутинних завдань (цифрові технології дозволяють автоматизувати рутинні та монотонні завдання, звільняючи час та ресурси для більш творчої та інтелектуальної діяльності);

Таблиця 2

Аналіз змісту та взаємозв'язку понять «цифровізація економіки», «інтелектуальний бізнес» та «електронна комерція»

Поняття	Ключові характеристики та взаємозв'язок
Цифровізація економіки	Процес трансформації економіки на основі інтеграції цифрових технологій. Еволюціонувала від автоматизації до економіки даних. Є фундаментом для розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції.
Інтелектуальний бізнес	Бізнес, що використовує інтелектуальні здібності людини, нові знання, цифрові технології, дані та аналітику для прийняття рішень, оптимізації процесів та створення інновацій. Еволюціонував від інтуїтивного до data-driven бізнесу. Є результатом цифровізації та сприяє розвитку електронної комерції.
Електронна комерція	Здійснення комерційних операцій з використанням електронних засобів зв'язку. Еволюціонувала від електронного обміну даними до складних онлайн-платформ. Є ключовою сферою застосування цифрових технологій та використовує інструменти інтелектуального бізнесу.

Примітка: таблицю укладено авторами.

Таблиця 3

Ключові фактори впливу цифровізації на розвиток інтелектуального бізнесу та електронної комерції

Фактор	Вплив на інтелектуальний бізнес	Вплив на електронну комерцію	Пояснення та приклади
Збільшення обсягу та доступності даних (Big Data)	Покращення аналізу ринку та споживачів. Персоналізація пропозицій та маркетингових кампаній. Прогнозування попиту та оптимізація запасів. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних.	Аналіз поведінки покупців в онлайн-середовищі. Рекомендаційні системи та персоналізовані пропозиції. Оптимізація ціноутворення та маркетингових стратегій. Виявлення шахрайства та забезпечення безпеки транзакцій.	Великі дані дозволяють збирати та аналізувати величезні обсяги інформації про клієнтів, ринки, конкурентів, що сприяє прийняттю більш ефективних рішень. <i>Приклад:</i> аналіз даних про покупки клієнтів для формування персоналізованих пропозицій.
Хмарні технології	Зниження витрат на ІТ-інфраструктуру. Забезпечення масштабованості та гнучкості бізнесу. Створення спільних робочих просторів та покращення комунікації. Доступ до сучасних програмних засобів та сервісів.	Зниження витрат на зберігання даних та обслуговування серверів. Забезпечення доступності онлайн-магазинів та платформ з будь-якої точки світу. Швидке масштабування бізнесу при зростанні попиту.	Хмарні технології дозволяють бізнесу отримувати доступ до потужних обчислювальних ресурсів та програмного забезпечення без значних капітальних витрат. <i>Приклад:</i> використання хмарних CRM-систем для управління відносинами з клієнтами.
Мобільні технології	Розширення каналів комунікації з клієнтами. Забезпечення мобільності та оперативності бізнес-процесів. Створення мобільних додатків для управління бізнесом.	Розвиток мобільної комерції (m-commerce). Персоналізовані мобільні маркетингові кампанії. Зручний доступ до онлайн-магазинів та платформ з мобільних пристроїв.	Мобільні технології забезпечують постійний зв'язок з клієнтами та можливість ведення бізнесу з будь-якої точки світу. <i>Приклад:</i> мобільні додатки для онлайн-банкінгу та платежів.
Інтернет речей (IoT)	Автоматизація виробничих процесів та логістики. Збір даних з датчиків та пристроїв для оптимізації роботи. Створення "розумних" продуктів та послуг.	Відстеження товарів в реальному часі. Оптимізація логістичних маршрутів та доставки. Персоналізовані пропозиції на основі даних з «розумних» пристроїв.	IoT дозволяє збирати дані з фізичних об'єктів та використовувати їх для оптимізації бізнес-процесів та створення нових продуктів. <i>Приклад:</i> «розумні» холодильники, які замовляють продукти автоматично.

Примітка: узагальнено авторами за джерелами [2-4; 6-20; 24-26]

- покращення комунікації та співпраці (цифрові платформи та інструменти забезпечують ефективну комунікацію та співпрацю між працівниками, партнерами та клієнтами, що сприяє обміну новими знаннями та генеруванню нових ідей);

- створення якісно нових можливостей для розробки інновацій та їх подальшої комерціалізації в економіці (цифрові технології відкривають нові можливості для розробки та впровадження інноваційних продуктів і послуг, а також для створення нових бізнес-моделей).

За цих умов *інтелектуальний бізнес*, що базується на цифровізації, оказує потужний вплив на розвиток електронної комерції,

продукуючи нові ідеї та численні корисні нововведення. Пояснення бачимо у дії комплексу чинників інноваційних змін:

1. Покращення клієнтського досвіду та персоналізація:

- аналіз даних про клієнтів (цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних про клієнтів, які інтелектуальний бізнес використовує для створення персоналізованих пропозицій, рекомендацій товарів та індивідуальних маркетингових кампаній, що значно покращує клієнтський досвід та підвищує лояльність споживачів);

- чат-боти та віртуальні асистенти (використання штучного інтелекту для створення чат-ботів та віртуальних асистентів дозволяє забезпечити цілодобову підтримку клієнтів, швидко відповідати на їхні запитання та вирішувати проблеми, що підвищує рівень задоволеності клієнтів);

- персоналізований контент (інтелектуальний бізнес може створювати персоналізований контент для кожного клієнта, враховуючи його інтереси та вподобання, це може бути персоналізована реклама, email-розсилки, рекомендації статей або відео);

2. Оптимізація бізнес-процесів та операційна ефективність:

- автоматизація рутинних завдань: Цифрові технології дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань, таких як обробка замовлень, управління запасами, логістика та доставка. Це дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість обслуговування та зменшити кількість помилок.

- оптимізація логістики та доставки (використання GPS-трекінгу, оптимізації маршрутів та інших цифрових інструментів дозволяє значно покращити логістику та доставку товарів, що є критично важливим для електронної комерції);

- прогнозування попиту та управління запасами (аналіз даних та використання штучного інтелекту дозволяє прогнозувати попит на товари та оптимізувати управління запасами, що дає змогу уникнути дефіциту товарів або надмірних запасів на складі);

- оптимізація ціноутворення (інтелектуальні системи можуть аналізувати ринкові умови, конкуренцію та попит для встановлення оптимальних цін на товари та послуги, що максимізує прибуток);

3. Розвиток нових форматів електронної комерції:

- мобільна комерція (розвиток мобільних технологій та мобільних додатків створює нові можливості для електронної комерції, дозволяючи клієнтам здійснювати покупки з мобільних пристроїв у будь-який час та в будь-якому місці);

- соціальна комерція (інтеграція електронної комерції з соціальними мережами дозволяє продавати товари та послуги безпосередньо через соціальні платформи, використовуючи соціальні зв'язки та вплив лідерів думок);

- персоналізовані онлайн-платформи та маркетплейси (інтелектуальний бізнес створює персоналізовані онлайн-платформи та маркетплейси, які враховують індивідуальні потреби та вподобання клієнтів).

4. Підвищення безпеки та довіри:

- захист від шахрайства (використання штучного інтелекту та інших цифрових інструментів дозволяє виявляти та запобігати шахрайським діям в онлайн-середовищі, що підвищує безпеку транзакцій та довіру клієнтів до електронної комерції);

- блокчейн та прозорість (використання технології блокчейн дозволяє забезпечити прозорість та відстежуваність товарів, що підвищує довіру до продавців та зменшує ризик придбання контрафактної продукції);

5. Розширення ринків збуту:

- глобальний доступ (електронна комерція дозволяє підприємствам виходити на глобальні ринки та продавати свої товари та послуги клієнтам з усього світу);

- нові канали збуту (цифрові платформи та маркетплейси створюють нові канали збуту для підприємств, дозволяючи їм охопити ширшу аудиторію).

Окреслена сукупність умов та впливових чинників на тлі цифровізації, активізації ролі інтелектуального бізнесу, що продукує інновації відповідно попиту споживачів, забезпечила високі темпи розвитку світової електронної торгівлі, що фіксує світова статистика.

На рисунку 1 проілюстровано динаміку обсягів світових продажів на ринках електронної комерції у 2014-2024 рр. за даними порталу Statista та їх прогнозу оцінку до 2027 року. За останні 10 років обсяг продажів в межах світової електронної комерції зріс в 4,7 разів. Лінія тренду та коефіцієнт детермінації (апроксимації), що становить 99,38%, засвідчує лінійну тенденцію до зростання обсягів світової електронної торгівлі (рис.1).

Зауважимо, що в Україні у довоєнний період розвиток електронної торгівлі загалом відповідав світовим трендам, хоча йшов повільніше. За даними Державної служби статистики за період 2018-2021 рр., обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств України, отриманий від електронної торгівлі зріс майже удвічі, а його частка від загального обсягу реалізованої продукції (послуг) збільшилася від 3,5 до 5,3% (рис. 2).

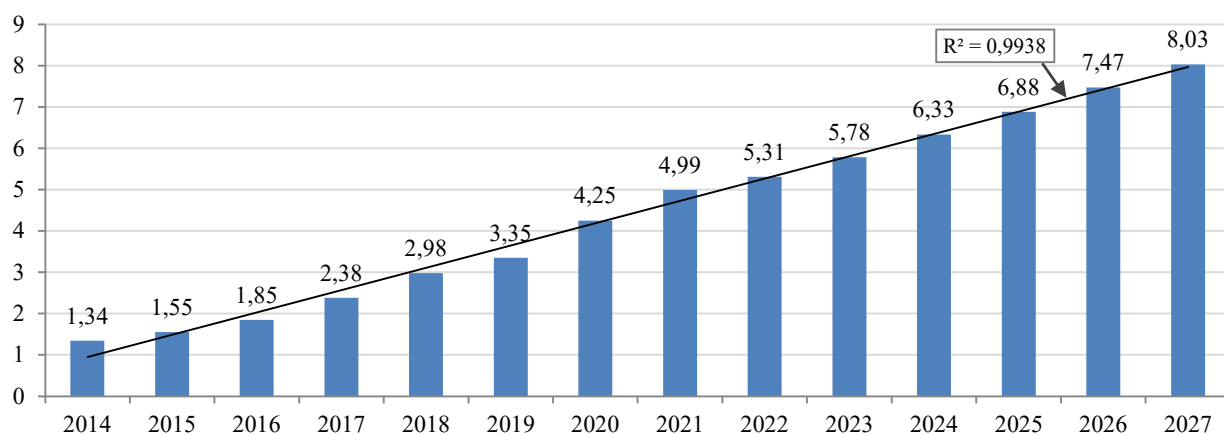


Рис. 1. Динаміка обсягів світових продажів на ринках електронної комерції, млрд. дол. США (складено авторами за даними порталу Statista [23])

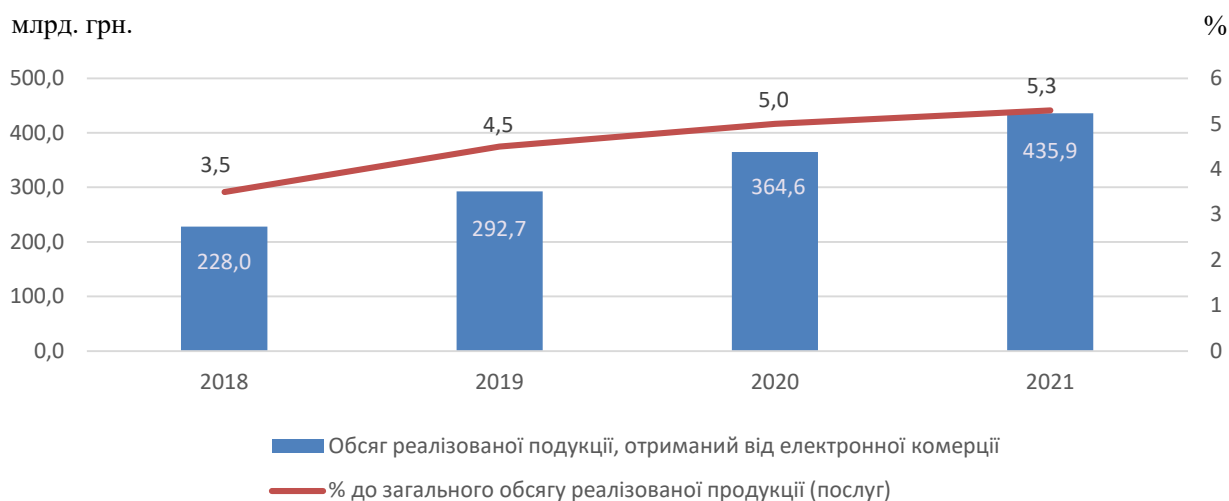


Рис. 2. Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств України, отриманого від електронної торгівлі (складено авторами за даними Державної служби статистики України [5])

Україна рухається у напрямі світових тенденцій, займаючи серед досліджуваних країн доволі непогані місця у світових рейтингах за показниками розвитку цифрових технологій та інтелектуального капіталу у 2020-2024 рр. Це підтверджують дані рейтингу Global Innovation Index (Cornell University, INSEAD) (рис. 3).

З огляду на рис. 3, позитивні зрушення у світових рейтингових місцях України передусім помітні за показниками розвитку урядових онлайн-сервісів, електронних послуг. Однак порівняно зі світовими тенденціями більш повільно розвивається інфраструктура ІКТ, спостерігається відставання за показниками

«освіта», «дослідження та розробки», «створення знань», внаслідок чого бачимо погіршення рейтингових місць. Відзначимо, що в Україні поступово впроваджуються елементи інтелектуального бізнесу, але цей процес відбувається повільніше, ніж у розвинених країнах.

Узагальнення аналітичної інформації та наукових джерел дало змогу здійснити порівняльний аналіз тенденцій розвитку цифровізації, інтелектуального бізнесу та електронної комерції в Україні і в світі (таблиця 4).

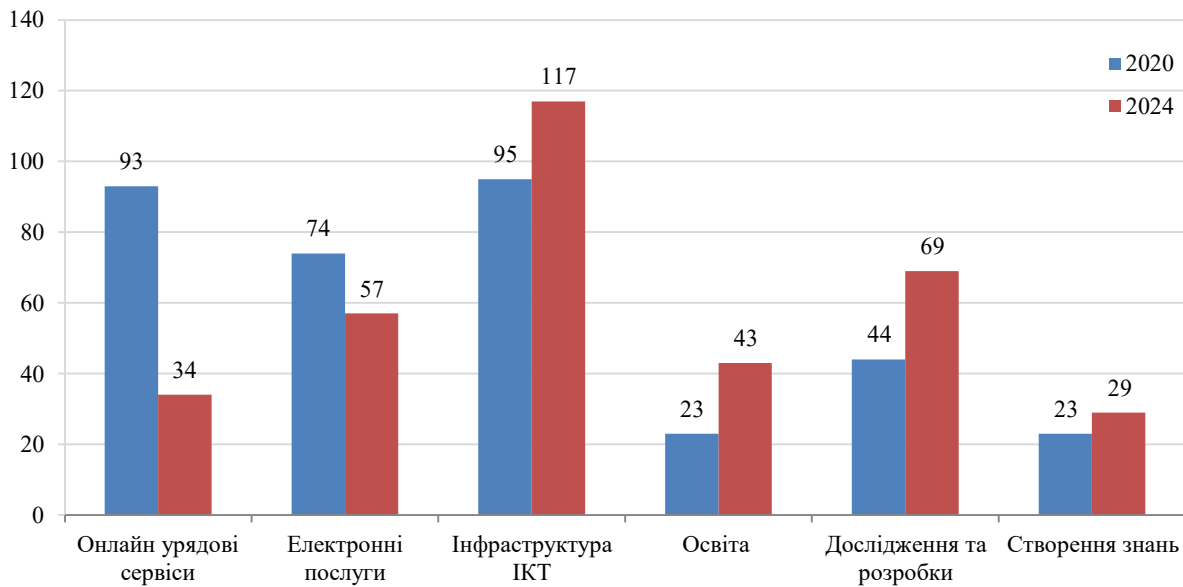


Рис. 3. Місце України у світі за показниками розвитку цифрових технологій та інтелектуального капіталу (складено авторами за даними Global Innovation Index (Cornell University, INSEAD) [21; 22])

Таблиця 4

Порівняльний аналіз тенденцій розвитку цифровізації, інтелектуального бізнесу та електронної комерції в Україні і в світі

Характеристика	Світ	Україна
1	2	3
Цифровізація економіки	<p><i>Інфраструктура:</i> високий рівень проникнення інтернету (особливо широкопasmового) та мобільного зв'язку 4G/5G; розвинена мережа дата-центрів та хмарних сервісів.</p> <p><i>Технології:</i> активне впровадження хмарних технологій, штучного інтелекту (AI), інтернету речей (IoT), блокчейну, кібербезпеки; розвиток економіки даних та платформ.</p> <p><i>Державна політика:</i> значні інвестиції в цифрову інфраструктуру та цифрову трансформацію; підтримка інновацій та стартапів; розвиток цифрових навичок населення.</p> <p><i>Бізнес:</i> широка цифрова трансформація бізнес-процесів; використання цифрових інструментів для маркетингу, продажів, управління та комунікації.</p>	<p><i>Інфраструктура:</i> зростаючий рівень проникнення інтернету та мобільного зв'язку, але все ще нижчий за середньосвітовий, особливо в сільській місцевості; розвиток інфраструктури стримується війною.</p> <p><i>Технології:</i> поступове впровадження хмарних технологій, AI, IoT та інших передових технологій, але з певним відставанням; акцент на кібербезпеці та захисті даних.</p> <p><i>Державна політика:</i> державна підтримка цифровізації, особливо в сфері державних послуг (Дія), але обсяги інвестицій обмежені; вплив війни на пріоритети та ресурси.</p> <p><i>Бізнес:</i> поступова цифровізація бізнес-процесів, але темпи залежать від галузі та розміру підприємства; війна змусила бізнес адаптуватися та шукати цифрові рішення для забезпечення стійкості.</p>
Інтелектуальний бізнес	<p><i>Аналітика та AI:</i> широке використання аналітики даних, штучного інтелекту та машинного навчання для прийняття рішень, оптимізації процесів, персоналізації та створення інновацій.</p> <p><i>Стартапи та інновації:</i> розвинені стартап-екосистеми, венчурне інвестування, інкубатори та акселератори.</p> <p><i>Кадри:</i> високий попит на фахівців з цифровими навичками; розвинена система освіти та перекваліфікації.</p>	<p><i>Аналітика та AI:</i> поступове впровадження аналітики даних та елементів AI, але з обмеженим доступом до кваліфікованих кадрів та інвестицій.</p> <p><i>Стартапи та інновації:</i> розвиток стартап-екосистеми, але обмежений доступ до фінансування та ринків збуту; війна створила додаткові виклики для стартапів.</p> <p><i>Кадри:</i> дефіцит кваліфікованих кадрів з цифровими навичками; необхідність перекваліфікації та розвитку цифрової грамотності.</p>

Продовження табл. 4

1	2	3
Електронна комерція	<p><i>Ринок:</i> високий рівень розвитку електронної комерції, з розвиненими онлайн-платформами (Amazon, Alibaba), маркетплейсами та логістичними сервісами; значна частка роздрібною торгівлі припадає на онлайн.</p> <p><i>Технології:</i> активне використання мобільної комерції (m-commerce), соціальної комерції (s-commerce), персоналізованих рекомендацій, AR/VR та інших технологій.</p> <p><i>Транскордонна торгівля:</i> розвинена система транскордонної електронної комерції.</p>	<p><i>Ринок:</i> зростаючий ринок електронної комерції, але з меншим охопленням, ніж у розвинених країнах; конкуренція з глобальними гравцями; війна призвела до зростання онлайн-торгівлі, але створила логістичні та безпекові виклики.</p> <p><i>Технології:</i> розвиток онлайн-магазинів та маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua, OLX, Bigl.ua та інші); зростання мобільної комерції, але з обмеженим використанням мобільних платежів; використання соціальних мереж для продажів.</p> <p><i>Транскордонна торгівля:</i> розвиток транскордонної електронної комерції ускладнений логістичними та регуляторними бар'єрами.</p>

Примітка: таблицю укладено авторами за джерелами [2-4; 6-20; 24-26]

Виходячи зі змісту таблиці 4, можна констатувати, що у світі спостерігається стійка тенденція до поглиблення цифровізації економіки, що проявляється у розвитку цифрової інфраструктури, активному впровадженні передових технологій (AI, IoT, блокчейн), формуванні економіки даних та цифровій трансформації бізнесу. Це створює сприятливі умови для розвитку інтелектуального бізнесу, орієнтованого на аналіз даних, автоматизацію та інновації, а також стимулює зростання електронної комерції, з акцентом на мобільну та соціальну комерцію, персоналізацію та покращення логістики. Загалом, світ рухається до все більш інтегрованої та цифрової економіки, де ключову роль відіграють дані, технології та інновації.

В Україні тенденції розвитку цифровізації, інтелектуального бізнесу та електронної комерції загалом відповідають світовим трендам, але характеризуються певним відставанням, що значною мірою пов'язуємо з широкомасштабною агресією РФ проти України.

Зауважимо, що війна в Україні внесла свої корективи, створивши додаткові виклики та змінивши пріоритети цифровізації. За прогнозами Українського інституту науково-технічної експертизи та інформації (МОН), специфічними напрямками цифровізації на наступне десятиліття стануть роботизовані, автономні та дистанційно керовані системи, штучний інтелект і машинне навчання військового спрямування, «інтернет військових речей», інтеграція дронів з артилерією, кібербезпека, електричний транспорт, альтернативна енергетика, удосконалені

броньовані матеріали (включно з технологіями невидимості) та VR-технології [19].

Вплив війни на цифровізацію економіки, інтелектуальний бізнес та електронну комерцію можна стисло охарактеризувати наступним чином:

- вплив на *цифровізацію*: війна призвела до руйнування інфраструктури, зміщення пріоритетів на кібербезпеку та цифровізацію держпослуг, але водночас стимулювала попит на цифрові рішення для бізнесу;

- вплив на *інтелектуальний бізнес*: війна змусила бізнес переорієнтуватися на забезпечення стійкості, призвела до втрати ринків та виїзду фахівців, але водночас створила нові можливості в окремих сферах (кібербезпека, військові технології);

- вплив на *електронну комерцію*: війна спричинила значне зростання онлайн-торгівлі, але створила логістичні та безпекові виклики, а також змінила поведінку і попит споживачів.

Серед стратегічних завдань на етапі повоєнної відбудови економіки України вважаємо пріоритетними: подолання цифрової нерівності різних сфер життя, розвиток цифрової інфраструктури в регіонах країни, підготовку кваліфікованих кадрів з цифровими навичками та створення сприятливого регуляторного середовища для стимулювання розвитку цифрової економіки, інтелектуального бізнесу та електронної комерції. Успішна інтеграція цифрових технологій, розвиток інтелектуального бізнесу та електронної комерції є ключовими факторами для забезпечення конкурентоспроможності та

економічного зростання, особливо в умовах післявоєнного відновлення України.

Висновки. Дослідження засвідчило, що цифровізація економіки є незворотним процесом, який має значний вплив на розвиток бізнесу та економіки в цілому. Обґрунтовано, що поняття «цифровізація економіки» відображає фундаментальну трансформацію економічних процесів, що охоплює всі сфери діяльності та створює нові способи створення цінності, виробництва, розподілу та споживання товарів і послуг. Сучасний «інтелектуальний бізнес» – це бізнес, керований даними: він використовує цифрові технології, великі дані, аналітику та штучний інтелект для прийняття обґрунтованих рішень, оптимізації процесів, створення інновацій та покращення взаємодії з клієнтами. «Електронна комерція» – це ключова сфера застосування цифрових технологій, яка активно використовує інструменти інтелектуального бізнесу для комерціалізації нових ідей, оптимізації продажів, маркетингу, логістики та обслуговування клієнтів. Взаємозв'язок між поняттями є тісним та динамічним: цифровізація є фундаментом та рушійною силою, інтелектуальний бізнес – важелем інноваційних змін, а електронна комерція – результатом цього процесу. Ці явища взаємодоповнюють одне одного та постійно еволюціонують під впливом технологічних інновацій.

Визначено, що ключові фактори впливу цифровізації – це великі дані та аналітика, хмарні технології, мобільні технології, інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML), блокчейн, – всі вони відіграють важливу роль у розвитку як інтелектуального бізнесу, так і електронної комерції, забезпечуючи покращення клієнтського досвіду, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток нових форматів онлайн-торгівлі, підвищення безпеки та розширення ринків збуту.

Аналіз засвідчив, що у світі спостерігається стійка тенденція до поглиблення цифровізації економіки, що проявляється у розвитку цифрової інфраструктури, активному впровадженні передових технологій (штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн), формуванні економіки даних та цифровій трансформації бізнесу. Це створює сприятливі умови для розвитку інтелектуального бізнесу, орієнтованого на аналіз даних, автоматизацію та інновації, а також стимулює зростання електронної комерції, з акцентом на мобільну та

соціальну комерцію, персоналізацію та покращення логістики.

Обґрунтовано, що тенденції розвитку цифровізації, інтелектуального бізнесу та електронної комерції в світі та Україні відрізняються: в розвинених країнах світу знаходяться на більш високому рівні розвитку, що пов'язане з більшими інвестиціями в інфраструктуру та технології; в Україні, хоча тенденції і відповідають світовим, проте їх розвиток відбувається з певним відставанням, особливо в умовах війни.

Визначено, що війна створила як серйозні виклики (руйнування інфраструктури, втрата ринків, мобілізація та виїзд фахівців), так і певні можливості (прискорення цифровізації державних послуг, зростання онлайн-торгівлі). Для подальшого розвитку цифрової економіки, інтелектуального бізнесу та електронної комерції в Україні необхідно відновлювати та розвивати цифрову інфраструктуру, забезпечувати кібербезпеку, підтримувати бізнес, зокрема інтелектуальний, та електронну комерцію, розвивати цифрові навички населення, створювати сприятливе регуляторне середовище.

Л і т е р а т у р а

1. Айзексон В. Інноватори: як група хакерів, геніїв та гіків здійснила цифрову революцію. Київ : Видавництво «Наш формат». 2017. 488 с.
2. Безус А.М., Безус П.І., Шевчун Н.Б. Особливості впровадження інформаційних технологій в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/78.pdf (дата звернення: 30.12.2024).
3. Березовська Л., Кириченко А. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15> (дата звернення: 30.12.2024).
4. Бокий А. Особливості цифрової трансформації бізнесу. *Управління розвитком складних систем*. 2024. Вип.58. С. 129–138. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.129-138> (дата звернення: 29.12.2024).
5. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynikh-tekhnolohiiy-na-pidpryemstvakh> (дата звернення: 03.01.2025).
6. Дашко І.М., Михайліченко Л.В. Цифровізація економіки як нова реальність України в умовах сьогодення. *Економічний простір*. 2024. Вип.190. С. 237-241. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-43> (дата звернення: 28.12.2024).
7. Дзямуч М.І., Шматковська Т.О. Вплив сучасних інформаційних систем і технологій на формування цифрової економіки. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 3–8.

8. Заяць О.І., Якоб Є.Й. Найбільші ринки електронної торгівлі в глобальному господарстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 47. С. 30–35. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-6> (дата звернення: 30.12.2024).
9. Левчинський Д.Л., Каширнікова І.О., Кононова О.Є. Аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. *Економічний простір*. 2018. № 139. С. 66–76.
10. Лимар В.В. Електронна комерція в контексті розвитку міжнародного рекламного менеджменту. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2(42). С. 30–38. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.3> (дата звернення: 29.12.2024).
11. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2018. 252 с.
12. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL: <https://razumkov.org.ua/statii/tsyfroviizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv> (дата звернення: 29.12.2024).
13. Стендер С.В., Лисак О.І., Лук'яненко Н.Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. *Академічні візії*. 2023. (24). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619> (дата звернення: 29.12.2024).
14. Україна 2030-країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-zrozvynutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 30.12.2024).
15. Філіппова С.В., Малін О.Л. Сутність та виклики цифровізації економіки для державно-приватного партнерства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. № 3 (13). С. 55-63. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2020/No3/55.pdf> (дата звернення: 29.12.2024).
16. Череп А., Сарбей Л. Цифровізація як інструмент відбудови економіки України в повосенний період. *Молодий вчений*. 2023. 12 (124), С.184-188. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-4> (дата звернення: 28.12.2024).
17. Шевчук І.Б. Депутат Б.Я. Тарасенко О.Є. Цифровізація та її вплив на економіку України: переваги, виклики, загрози й ризики. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 47-2. С. 173–177.
18. Щеглюк С. Морфологія цифрової економіки: особливості розвитку та регулювання цифрових технологічних платформ. Науково-аналітична записка. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf> (дата звернення: 29.12.2024).
19. Ягорі Я. Українці йдуть з Google, щоб допомагати ЗСУ. Як в Україні росте military-tech ринок. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/10/26/693086/> (дата звернення: 31.12.2024).
20. Яценко О.М., Грязіна А.С., Шевчик О.О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(218). С. 4–15.
21. Global Innovation Index 2020 (Cornell University, INSEAD). World Intellectual Property Organization. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf (дата звернення: 02.01.2025).
22. Global Innovation Index 2024 (Cornell University, INSEAD). World Intellectual Property Organization. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024-en-global-innovation-index-2024-17th-edition.pdf> (дата звернення: 02.01.2025).
23. Global retail e-commerce sales 2014-2027. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (дата звернення: 02.01.2025).
24. Gradillas Maria, Thomas Llewellyn D.W. Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Product Innovation Management*. 2023. Vol. 42. P. 112–143 URL: <https://doi.org/10.1111/jpim.12690> (дата звернення: 30.12.2024).
25. Jason Bloomberg. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1e1fe3d02f2c> (дата звернення: 02.01.2025)
26. Ochs, T., Riemann, U.A. IT strategy follows digitalization. In *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Fourth Edition. IGI Global. 2018. P. 873-887.

Reference

1. Aizekson V. Innovatory: yak hrupa khakeriv, heniiv ta gikiv zdiisnyla tsyfrovu revoliutsiiu. Kyiv : Vydavnytstvo «Nash format». 2017. 488 s.
2. Bezus A.M., Bezus P.I., Shevchun N.B. Osoblyvosti vprovadzhennia informatsiinykh tekhnolohii v suchasnykh umovakh. *Efektivna ekonomika*. 2022. # 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/78.pdf (дата звернення 30.12.2024).
3. Berezovska L., Kyrychenko A. Rozvytok elektronnoi komertsii v Ukraini ta YeS. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. #42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15> (дата звернення 30.12.2024).
4. Bokyi A. Osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii biznesu. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2024. (58). S. 129–138. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.129-138> (дата звернення 29.12.2024).
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2022) *Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpriemstvakh [Use of information and communication technologies at enterprises]* URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiinykh-tekhnolohiy-na-pidpriyemstvakh> (дата звернення 03.01.2025).
6. Dashko I.M., Mykhailichenko L.V. Tsyfroviizatsiia ekonomiky yak nova realnist Ukrainy v umovakh sohodennia. *Ekonomichniy prostir*. 2024. Vyp.190. S.237-241. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-43> (дата звернення 28.12.2024).
7. Dziamulych M.I., Shmatkovska T.O. Vplyv suchasnykh informatsiinykh system i tekhnolohii na formuvannia tsyfrovoi ekonomiky. *Ekonomichniy forum*. 2022. # 2. S. 3–8.
8. Zaiats O.I., Yakob Ye.Y. Naibilshi rynky elektronnoi torhivli v hlobalnomu hospodarstvi. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2023. # 47. S. 30–35. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-6> (дата звернення 30.12.2024).
9. Levchynskyi D.L., Kashyrynikova I.O., Kononova O.Ye. Aspekty rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini. *Ekonomichniy prostir*. 2018. # 139. S. 66–76.
10. Lymar V.V. Elektronna komertsiiia v konteksti rozvytku mizhnarodnoho reklamnoho menedzhmentu. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2021. # 2(42). S. 30 – 38.

- <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.3> (data zvernennia 29.12.2024).
11. Liashenko V.I., Vyshnevskiy O.S. Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku: monohrafiia. NAN Ukrainy, In-t ekonomiky promyslovosti. Kyiv, 2018. 252 s.
 12. Markevych K. Tsyfrovizatsiia: perevahy ta shliakhy podolannia vyklykiv. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagytasha-shliakhy-podolannia-vyklykiv> (data zvernennia 29.12.2024).
 13. Stender S.V., Lysak O.I., Lukianenko N.E. Rozvytok elektronoj komertsii ta yii vplyv na tsyfrovu ekonomiku. Akademichni vizii. 2023. (24). URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/619> (data zvernennia 29.12.2024).
 14. Ukraina 2030-kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoiu. URL: <https://strategy.uifuture.org/krainazrozvynutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (data zvernennia 30.12.2024).
 15. Filyppova S.V., Malin O.L. Sutnist ta vyklyky tsyfrovizatsii ekonomiky dlia derzhavno-pryvatnoho partnerstva. Economic journal Odessa polytechnic university. 2020. # 3 (13). S. 55-63. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No3/55.pdf> (data zvernennia 29.12.2024).
 16. Cherep A., Sarbiei L. Tsyfrovizatsiia yak instrument vidbudovy ekonomiky ukrainy v povoiennyi period. Molodyi vchenyi. 2023. 12 (124), S.184-188. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-4> (data zvernennia 28.12.2024).
 17. Shevchuk I.B. Deputat B.Ya. Tarasenko O.Ye. Tsyfrovizatsiia ta yii vplyv na ekonomiku Ukrainy: perevahy, vyklyky, zahrozy y ryzky. Prychornomorski ekonomichni studii. 2019. # 47-2. S. 173-177.
 18. Sheheliuk S. Morfolohiia tsyfrovoi ekonomiky: osoblyvosti rozvytku ta rehuliuвання tsyfrovykh tekhnolohichnykh platform. Naukovo-analitychna zapyska. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf> (data zvernennia 29.12.2024).
 19. Jaghori Ja. Ukrajinci jdutj z Google, shhob dopomaghaty ZSU. Jak v Ukraini roste military-tech rynek URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/10/26/693086/> (data zvernennia 31.12.2024).
 20. Yatsenko O.M., Hriazina A.S., Shevchyk O.O. Elektronna komertsii yak element hlobalnoi torhovelnoi systemy. Aktualni problemy ekonomiky. 2019. # 8(218). S. 4-15.
 21. Global retail e-commerce sales 2014-2027. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (data zvernennia 02.01.2025).
 22. Global Innovation Index 2024 (Cornell University, INSEAD). World Intellectual Property Organization. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf (data zvernennia 02.01.2025).
 23. Global Innovation Index 2020 (Cornell University, INSEAD). World Intellectual Property Organization. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024-en-global-innovation-index-2024-17th-edition.pdf> (data zvernennia 02.01.2025).
 24. Gradillas Maria, Thomas Llewellyn D.W. Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework. Journal of Product Innovation Management. 2023. Vol. 42. P. 112-143. URL: <https://doi.org/10.1111/jpim.12690> (data zvernennia 30.12.2024).
 25. Jason Bloomberg. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#1e1fe3d02f2c> (data zvernennia 02.01.2025).
 26. Ochs, T., Riemann, U.A. IT strategy follows digitalization. In Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition. IGI Global. 2018. P. 873-887.

Semykina M.V., Dmytryshyn B.V., Savelenko H.V. Digitalization of the economy as a driver of the development of intelligent business and e-commerce

The relevance of this study is driven by the growing role of digitalization as a driver of economic development, the insufficient exploration of its complex impact on intellectual business and e-commerce, and the critical importance of these processes for Ukraine in the context of war and post-war recovery. The aim of the article is to analyze the impact of digitalization on the development of intellectual business and e-commerce in Ukraine, to identify the key factors influencing this impact, and to propose practical recommendations for stimulating these processes in the economy. The factors and prerequisites for the global digitalization of the economy have been disclosed, including technological progress, globalization, shifts in consumer behavior, deregulation and market liberalization, infrastructure development, and social factors. The essence of economic digitalization has been defined as the process of comprehensive integration of digital technologies into all spheres of economic activity without exception, covering production, entrepreneurship, services, the financial sector, trade, management, education, healthcare, and others. The content and interrelation of the concepts of «economic digitalization», «intellectual business» and «e-commerce» have been analyzed. It has been substantiated that digitalization provides a technological foundation for the development of intellectual business, which, in turn, serves as a powerful driver for the advancement of e-commerce. This is achieved through the application of digital tools to optimize online sales, marketing, customer service, and related processes. A systematization of the key factors through which digitalization impacts the development of intellectual business and e-commerce has been proposed. These factors include big data and analytics, cloud technologies, mobile technologies, the Internet of Things, artificial intelligence and machine learning, and blockchain. The dynamics of global sales volumes in e-commerce markets and Ukraine's ranking in the world in terms of digital technology and intellectual capital development have been analyzed. A comparative analysis of the development trends in digitalization, intellectual business, and e-commerce in Ukraine and globally has been conducted. It has been established that Ukraine's development trends in digitalization, intellectual business, and e-commerce generally align with global trends but are characterized by a certain lag, largely attributed to the consequences of the full-scale war initiated by the Russian Federation against Ukraine. The recommendations aimed at the further development of the digital economy, intellectual business, and e-commerce in Ukraine have been developed. Among the strategic priorities are the restoration and development of digital infrastructure, ensuring cybersecurity, supporting businesses, particularly intellectual businesses and e-commerce, promoting the development of digital skills among the population, and creating a favorable regulatory environment.

Keywords: *digitalization, economy, intellectual business, e-commerce, comparative analysis, influencing factors, development trends, impact of war, strategic priorities.*

Семикіна Марина Валентинівна – д.е.н., професор, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центрально-українського національного технічного університету, e-mail: SemikinaMV@i.ua

Дмитришин Богдан Васильович – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центрально-українського національного технічного університету e-mail: bogdanfree1984@gmail.com

Савеленко Григорій Володимирович – к.т.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи Центрально-українського національного технічного університету e-mail: grigoriy.savlenko@gmail.com

Стаття подана 03.01.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-87-92>

УДК 331

ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ

Смерека С.Б., Ліфиренко С.М.

PECULIARITIES OF REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR ENERGY EFFICIENCY

Smereka S.B., Lifyrenko S.M.

Нормативно-правове забезпечення у сфері енергоефективності є важливою складовою державної політики, спрямованої на зменшення енергоспоживання, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптацію економіки до вимог сталого розвитку. Дослідження зосереджене на аналізі забезпечення енергоефективності в Україні, обґрунтовано важливість вивчення основних принципів і специфіки реалізації заходів щодо енергозбереження, а також їх ролі в економічній системі країни. Особливу увагу приділено нормативно-правовому забезпеченню цієї сфери, яке є ключовим елементом для досягнення енергетичної незалежності, раціонального використання ресурсів та поліпшення екологічної ситуації. Визначено, що ефективна нормативно-правова база вимагає: вдосконалення енергоефективності; активного використання відновлювальних джерел енергії та альтернативних видів палива як підприємствами, що займаються їх виробництвом, так і споживачами; підвищення енергетичної безпеки через диверсифікацію джерел енергії; зменшення впливу на екологію через економію природних ресурсів та зниження енергоспоживання в житлових, громадських і промислових об'єктах; а також створення нових робочих місць у галузі енергоефективності. Метою роботи є визначення особливостей нормативно-правового забезпечення сфери енергозбереження. Основними методами, що були використані в роботі є: аналізу, синтезу, дедуції, індукції, логічний, узагальнення, порівняння. Наукова новизна статті полягає в комплексному вивченні нормативно-правового забезпечення енергоефективності як важливого інструменту для досягнення енергетичної незалежності та поліпшення екологічної ситуації в Україні. Досліджено особливості використання цих механізмів через реалізацію ЕСКО-проектів та їх

адаптацію в громадах, а також ефективне застосування енергетичного менеджменту, який повинен охоплювати різні сектори економіки й забезпечувати фінансову стабільність підприємств. Встановлено, що завдяки ряду законодавчих актів, які регулюють впровадження енергоефективних заходів, Україна повинна відмовитися від застарілих адміністративних інструментів енергозбереження та перейти до сучасних європейських стандартів реалізації політики енергоефективності.

Ключові слова: енергозбереження, енергоефективність, конкурентоспроможність підприємства, альтернативні джерела палива чи енергії, проектний менеджмент.

Вступ. Виробництво енергії є основою для розвитку національної економіки. Протягом останніх трьох десятиліть питання енергетики стали центральними в обговореннях на міжнародному рівні. Надмірне споживання енергетичних ресурсів викликає в Україні значні економічні витрати та ризики в різних сферах, таких як енергетична безпека, державні фінанси, зовнішньоторговельний баланс, економічна активність і охорона навколишнього середовища.

На сьогоднішній день Україна займає одне з перших місць серед країн світу за рівнем викидів парникових газів, що є результатом широкомасштабного використання викопних палив та неефективного споживання енергії. Викиди парникових газів, зумовлені людською діяльністю, спричиняють посилення парникового ефекту, який є основною причиною глобальної зміни клімату. Це, у свою

чергу, ставить під загрозу економічний розвиток країни та продовольчу безпеку її населення в середньо- та довгостроковій перспективі.

В межах політики щодо високоефективної когенерації в Україні ухвалено всі необхідні нормативно-правові акти. Так, на 2024 рік в країні кваліфіковано 42 когенераційні установки, що мають загальну електричну потужність 2,57 ГВт і теплову потужність 9,66 ГВт, з них 5 установок до 22.03.2024 року та 37 після цієї дати.

Одним із важливих кроків у скороченні викидів CO₂ є впровадження заходів з енергоефективності в усіх секторах споживання енергії, а також стимулювання використання відновлювальних джерел енергії, що дозволяє значно зменшити залежність від вуглецевих палив.

Зокрема, для зниження енергетичної залежності, особливо в промисловості, необхідно заохочувати енергоефективність серед підприємств, щоб зменшити зв'язок між зростанням ВВП та споживанням вичерпуваного палива.

Особливу увагу варто приділити й макроекономічним показникам, які характеризують рівень конкурентоспроможності підприємств, оскільки заходи щодо підвищення енергетичної ефективності безпосередньо впливають на ці показники.

Крім того, сектор житлових і громадських будівель, який також потребує державної підтримки, має значний потенціал для покращення енергоефективності. Сьогодні житловий фонд України вимагає суттєвих поліпшень у використанні енергетичних ресурсів.

Згідно із звітом щодо виконання Державної цільової економічної програми енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010-2021 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 01.03.2010 № 243 було внесено 21 зміну, що торкнулися завдань, обсягів фінансування та термінів виконання. Всього на реалізацію програми було виділено 346,88 млрд грн, із яких 8,57 млрд грн було забезпечено з державного бюджету. Для визначення механізмів використання цих коштів Кабінет Міністрів України затвердив спеціальні правила, що передбачають ефективне використання коштів, отриманих від

Європейського Союзу в рамках програми підтримки енергетичної стратегії.

Проте, аналіз виконання програми показав, що реальні видатки за 12 років становили лише 49,86 млрд грн, що становить 14% від загального плану. Основними проблемами реалізації програми є відсутність чіткого переліку заходів на початку реалізації, нестабільність у визначенні напрямів використання коштів та часті зміни в нормативно-правовій базі, що ускладнює ефективне використання виділених ресурсів.

Так, на увагу заслуговує Проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми з енергоефективності та розвитку відновлюваних джерел енергії на 2022-2026 роки». Слід зазначити, що метою Програми є створення умов для підвищення рівня енергоефективності національної економіки, зменшення споживання енергоресурсів, підвищення енергетичної незалежності шляхом використання місцевих видів енергетичної сировини з відновлюваних джерел енергії. Реалізація Програми передбачає використання різних варіантів розв'язання проблеми. Орієнтовний обсяг фінансування Програми на весь строк її дії (5 років) становить близько 9,962 млрд. гривень [14].

Аналіз основних досліджень та публікацій.

Основні теоретичні та прикладні розробки Вовк О.О., Гурочкін В.В. [12], Городецький В.Г., Дерев'яно Д.Г., Демчук Г.В., Левченко О.Г., Ткаченко В.В., Чернецька Ю.В. були присвячені проблемам зменшення енергоемності економіки України, забезпечення промисловості енергетичними ресурсами, обґрунтуванню рівня енергоефективності.

Мета. Метою дослідження є проведення аналізу особливостей нормативно-правового забезпечення щодо впровадження енергозбереження в Україні.

Матеріали та результати дослідження.

Військові дії поглибили економіко-фінансову кризу, зокрема погіршився стан енергетичного сектору України. З перших днів російського вторгнення в Україну, зусилля Уряду були спрямовані на стабілізацію та забезпечення функціонування генерації електроенергії та безперебійної роботи енергосистеми країни в ізольованому режимі. Тому розв'язання деяких проблем у секторі відновлюваної енергетики не було пріоритетним.

Гурочкін В.В. у своїх наукових працях зазначає, що виплати боргів виробникам відновлюваної енергії було тимчасово відкладено, а відсоток виплат за електроенергію, поставлену у 2022 р., було знижено під час воєнного стану до 15% від середньозваженого пільгового тарифу 2021 року для виробників сонячної енергії, до 16% – для виробників вітрової енергії, гідроенергії – до 35%, до 40% – для виробників біогазу й до 60% – для виробників біомаси [12].

Однак застосування європейського підходу полягає передусім у тісному поєднанні розвитку енергоефективності, декарбонізації та впровадження альтернативних джерел енергії. Ця стратегія повністю відповідає політиці Європейського Союзу, що викладена в Четвертому енергетичному пакеті ЄС «Чиста енергія для всіх європейців», який Україна, як член Енергетичного Співтовариства, впроваджує згідно з рішенням Ради Міністрів Енергетичного Співтовариства від 30 листопада 2021 року (№ 2021/14/МС-ЕпС) [13].

В основі Енергетичного союзу лежить п'ять складових, які доповнюють одна одну та тісно взаємопов'язані, а також спрямовані на зміцнення енергетичної безпеки, стабільності та конкурентоспроможності:

1. Енергетична безпека, солідарність і довіра;
2. Повністю інтегрований європейський енергетичний ринок;
3. Внесок ефективного використання енергії в скорочення попиту;
4. Низьковуглецева економіка;
5. Дослідницька діяльність, інноваційні розробки та конкурентоспроможність.

Відповідно, Держенергоефективності використовує інтегрований підхід, який охоплює енергетичну та кліматичну політику ЄС, зосереджуючи увагу на системному розвитку енергоефективності, декарбонізації та просуванні альтернативних джерел енергії. Ця стратегія є важливим кроком у реалізації європейських стандартів у відповідних сферах.

Нормативно-правове забезпечення сфери енергоефективності – це важливий інструмент для досягнення енергетичної незалежності, економії ресурсів та покращення екологічної ситуації в Україні. Так, особливості пріоритетності сфери та реалізації інтегрованої політики щодо впровадження енергоефективності передбачена Законами України:

1. Про енергетичну ефективність: закон регламентує нормативно-правові та економічно-організаційні засади відносин, що передбачають забезпечення енергетичної ефективності під час виробництва, транспортування, передачі, розподілу, постачання та споживання енергії. [3]. Закон ставить за мету стимулювати виробництво енергії з більш економічних та екологічно чистих джерел; втрати енергії під час транспортування повинні бути мінімізовані; забезпечення ефективної та безперебійної передачі енергії; справедливий та прозорий розподіл енергії між споживачами; забезпечення доступності та конкурентоспроможності енергії для споживачів, стимулювання економічного та відповідального споживання енергії.

2. Про альтернативні види палива: закон визначає правові, соціальні, економічні, екологічні та організаційні засади виробництва (видобутку) і використання альтернативних видів палива [3]. Закон про альтернативні види палива відіграє важливу роль у розвитку та стимулюванні використання альтернативних джерел енергії в Україні, д основних цілей закону відноситься: зменшення залежності від традиційних джерел енергії: вугілля, нафта, природний газ; підвищення енергетичної безпеки: диверсифікація джерел енергії; зменшення впливу на довкілля: економія природних ресурсів, зменшення викидів парникових газів; створення нових робочих місць: розвиток нових галузей енергетики.

3. Про енергетичну ефективність будівель: закон регламентує правові, соціально-економічні та організаційні засади діяльності у сфері забезпечення енергетичної ефективності будівель і спрямований на зменшення споживання енергії у будівлях [4]. До основних цілей слід віднести: зменшення споживання енергії в житлових, громадських та промислових будівлях; підвищення енергетичної безпеки країни; зменшення впливу на довкілля (викидів парникових газів) та створення нових робочих місць у сфері енергоефективності. Закон про енергетичну ефективність будівель – це важливий крок на шляху до покращення енергоефективності, економії ресурсів, захисту довкілля та підвищення енергетичної безпеки України.

4. Про теплопостачання: даний закон регулює відносини, пов'язані з виробництвом, транспортуванням, постачанням та використанням теплової енергії за допомогою правових, економічно-організаційних засад для

забезпечення енергетичної безпеки України та удосконалення ринку теплової енергії та захисту прав споживачів та працівників сфери тепlopостачання [5].

5. Про альтернативні джерела енергії: закон визначає нормативно-правові, економічні, екологічні та організаційні засади використання альтернативних джерел енергії та створює передумови для зменшення залежності від традиційних джерел енергії (вугілля, нафта, природний газ), підвищення енергетичної безпеки країни, зменшення впливу на довкілля (викидів парникових газів), створення нових робочих місць у сфері альтернативних джерел енергії [6].

6. Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації: закон регламентує нормативно-правові та економічні засади здійснення енергосервісу для підвищення енергетичної ефективності об'єктів державної та комунальної власності [7].

7. Про комбіноване виробництво теплової та електричної енергії (когенерацію) та використання скидного енергопотенціалу: закон визначає правові, економічні та організаційні засади діяльності суб'єктів відносин у сфері енергозбереження щодо використання когенераційних установок [9]. Закон передбачає запровадження процес одночасного виробництва теплової та електричної енергії з одного джерела палива. Це більш економічний та екологічний спосіб виробництва енергії, ніж традиційні методи, які генерують лише один тип енергії.

Завдяки низці законодавчих ініціатив Україна змогла значно змінити підхід до енергоефективності, відмовившись від застарілих адміністративних механізмів енергозбереження та зосередившись на впровадженні сучасних європейських практик у цій сфері. На сьогодні країна активно працює над такими ініціативами, як проведення енергоаудитів та впровадження систем енергетичного менеджменту, створення національної системи моніторингу енергоефективності, розвиток енергосервісу, впровадження екодизайну та енергомаркування для енергоспоживчої продукції, місцеве енергетичне планування та забезпечення сталого зниження споживання енергії.

Зокрема, у 2022 році був проведений моніторинг впровадження систем енергетичного менеджменту (СЕМ) у

державних органах, військових адміністраціях та підпорядкованих установах. За результатами моніторингу визначено пріоритетні напрямки для подальшого розвитку СЕМ в Україні. Серед таких напрямів: підтримка і розвиток компетенцій фахівців через тренінги та освітні програми, створення переліку інвестиційних проектів з енергоефективності на платформі Energy Transition Accelerator Financing, а також інформаційно-роз'яснювальна робота для кращого розуміння нормативно-правових актів у сфері енергоефективності.

На кінець 2024 року в Україні було укладено 712 угод з енергосервісу на загальну суму 2,63 млрд гривень для впровадження енергоефективних заходів у бюджетних установах. Проте війна значно вплинула на розвиток ринку ЕСКО. Високі інвестиційні ризики під час військових дій сповільнили темп реалізації енергоефективних проектів. Однак, попри ці труднощі, ЕСКО-компанії продовжують працювати і вкладати кошти в енергоефективність у закладах, таких як лікарні та дитячі садочки. Так, за даними bi.prozorro.org, у 2024 році було укладено 79 нових ЕСКО-договорів на суму 591,33 млн гривень. [13].

Висновки. У складні часи для нашої країни держава застосовує комплексний підхід до реалізації політики, що відповідає стратегії та принципам розвитку Європейського Союзу. Дотримання ключових принципів енергозберігаючої політики, виконання її основних функцій та забезпечення належного нормативно-правового регулювання дає можливість ефективно та раціонально використовувати енергетичні ресурси, враховуючи науково-технічний прогрес і вимоги до охорони навколишнього середовища.

Державні органи та обласні військові адміністрації вже активно працюють над впровадженням енергоменеджменту, що свідчить про розуміння важливості цієї ініціативи та готовність до реальних дій з енергозбереження. Основними досягненнями на цьому шляху є: затвердження енергетичних декларацій, що відображає чітко стратегічне бачення; розробка планів для систем енергоменеджменту; енергомоніторинг понад 2800 будівель, що дозволяє аналізувати споживання енергії та визначати можливості для економії; укладання енергосервісних контрактів, що показує зацікавленість у співпраці з енергосервісними компаніями для впровадження енергоефективних заходів.

Запровадження ЕСКО-проектів та їх поширення в громадах сприятиме створенню комфортних умов для життя, модернізації бюджетних будівель за допомогою передових технологій, зниженню витрат на енергоресурси та залученню значних приватних інвестицій у розвиток регіональної економіки.

Л і т е р а т у р а

1. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України (Держенергоефективності). Звіт про результати виконання Державної цільової економічної програми енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010-2021 роки. (Дата оновлення: 23.04.2025) URL: https://old.sae.gov.ua/sites/default/files/Zvit_EE_program_all.pdf
2. Стратегічний план діяльності з внутрішнього аудиту на 2022-2024 роки Держенергоефективності від 07.10.2022 р. (Дата оновлення: 23.04.2025). URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/Strategichnyj-plan-2022-2024-1.pdf>
3. Закон України «Про енергетичну ефективність» від 21.10.2021 № 1818-IX. (Дата оновлення: 23.04.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>
4. Закон України «Про альтернативні види палива» від 14.01.2000 № 1391-XIV. (Дата оновлення: 23.04.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text>
5. Закон України «Про енергетичну ефективність будівель» від 22.06.2017 № 2118-VIII. (Дата оновлення: 23.04.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text>
6. Закон України «Про теплопостачання» від 02.06.2005 № 2633-IV. URL: (Дата оновлення: 23.04.2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2633-15#Text>
7. Закон України «Про альтернативні джерела енергії» від 20.02.2003 № 555-IV. (Дата оновлення: 23.04.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>
8. Закон України «Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації» від 09.04.2015 № 327-VIII. (Дата оновлення: 23.04.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-19#Text>
9. Закон України «Про Фонд енергоефективності» від 08.06.2017 № 2095-VIII. (Дата оновлення: 23.04.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2095-19#Text>
10. Закон України «Про комбіноване виробництво теплової та електричної енергії (когенерацію) та використання скидного енергопотенціалу» від

05.04.2005 № 2095-IV. (Дата оновлення: 23.04.2025). URL:

11. Розвиток сфери енергоефективності в Україні у рамках євроінтеграційного процесу. (Дата оновлення: 23.04.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2509-15#Text>
12. Гурочкін В.В., Когут С.С. Формування енергетичного балансу України з використанням відповідальних джерел енергії // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2023. №4. С.109-133.
13. Публічний звіт Голови Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України про підсумки у 2022 році / Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. К. с.35. (Дата оновлення: 23.04.2025). URL: https://sae.gov.ua/static-objects/sae/imported_content/6792abc2e23b2.pdf
14. Концепція Державної цільової економічної програми з енергоефективності та розвитку відновлюваних джерел енергії на 2022-2026 роки. (Дата оновлення: 23.04.2025). URL: https://sae.gov.ua/static-objects/sae/imported_content/6792ad46b5219.pdf

References

1. State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine (SAEE). Report on the results of the implementation of the State Target Economic Program for Energy Efficiency and Development of Energy Production from Renewable Energy Sources and Alternative Fuels for 2010-2021: https://sae.gov.ua/sites/default/files/Zvit_EE_program_all.pdf
2. Strategic Plan of Internal Audit Activities for 2022-2024 of the State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of 07.10.2022. <https://sae.gov.ua/sites/default/files/blocks/Strategichnyy%20plan.pdf>
3. The Law of Ukraine “On Energy Efficiency” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>
4. The Law of Ukraine “On Alternative Fuels” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1391-14#Text>
5. The Law of Ukraine “On Energy Efficiency of Buildings”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text>
6. The Law of Ukraine “On Heat Supply”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2633-15#Text>
7. The Law of Ukraine “On Alternative Energy Sources”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text>
8. The Law of Ukraine “On the Introduction of New Investment Opportunities, Guaranteeing the Rights and Legal Interests of Business Entities for Large-scale Energy Modernization”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-19#Text>

9. Law of Ukraine “On the Energy Efficiency Fund”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2095-19#Text>
10. The Law of Ukraine “On Combined Heat and Power Production (Cogeneration) and Use of Waste Energy Potential”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2509-15#Text>
11. Development of energy efficiency in Ukraine as part of the European integration process. <https://sace.gov.ua/uk/content/energy-efficiency>
12. Gurochkin V.V., Kohut S.S. Formation of the energy balance of Ukraine using responsible energy sources // Economics, Finance, Management: topical issues of science and practice, 2023. №4. C.109-133. URL:http://efm.vsau.org/storage/articles/February_2024/lg9a27FNte6fT0dF2nJm.pdf
13. Public report of the Head of the State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine on the results in 2022 / State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine. K. p.35.
14. Concept of the State Target Economic Program for Energy Efficiency and Development of Renewable Energy Sources for 2022-2026. URL: https://sace.gov.ua/static-objects/sace/imported_content/6792ad46b5219.pdf

Smereka S.B., Lifyrenko S.M. Peculiarities of regulatory and legal support for energy efficiency

Regulatory and legal support in the field of energy efficiency is an important component of state policy aimed at reducing energy consumption, increasing resource efficiency and adapting the economy to the requirements of sustainable development. The study focuses on the analysis of ensuring energy efficiency in Ukraine, substantiates the importance of studying the basic principles and specifics of implementing energy saving measures, as well as their role in the country's economic system. Special attention is paid to the regulatory and legal support of this area, which is a key element for achieving energy independence, rational use of resources and improving the environmental situation. It is determined that an effective regulatory and legal

framework requires: improving energy efficiency; active use of renewable energy sources and alternative fuels by both enterprises engaged in their production and consumers; increasing energy security through diversification of energy sources; reducing the impact on the environment through saving natural resources and reducing energy consumption in residential, public and industrial facilities; and the creation of new jobs in the field of energy efficiency. The purpose of the work is to determine the features of the regulatory and legal support of the energy saving sector. The main methods used in the work are: analysis, synthesis, deduction, induction, logical, generalization, comparison.

The scientific novelty of the article lies in the comprehensive study of the regulatory and legal support of energy efficiency as an important tool for achieving energy independence and improving the environmental situation in Ukraine. The features of the use of these mechanisms through the implementation of ESCO projects and their adaptation in communities, as well as the effective application of energy management, which should cover various sectors of the economy and ensure the financial stability of enterprises, are studied. It is established that thanks to a number of legislative acts regulating the implementation of energy efficiency measures, Ukraine must abandon outdated administrative instruments of energy saving and move to modern European standards for the implementation of energy efficiency policy.

Keywords: *energy saving, energy efficiency, enterprise competitiveness, alternative fuel or energy sources, project management.*

Смерека Світлана Богданівна – канд. екон. н., доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі Західноукраїнського національного університету
Ліфференко Сергій Миколайович – аспірант Західноукраїнського національного університету

Стаття подана 10.01.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-93-98>

УДК 336.02

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТА СТРУКТУРИ ПРЯМИХ ПОДАТКІВ В УКРАЇНІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДОХОДИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ

Тіщенко І.В., Кушал І.М., Рудич М.В.

ANALYSIS OF THE DYNAMICS AND STRUCTURE OF DIRECT TAXES IN UKRAINE AND THEIR IMPACT ON THE REVENUES OF THE STATE BUDGET OF UKRAINE

Tischenko I.V., Kushal I.M., Rudych M.V.

У статті проаналізовано динаміку та структуру прямих податків в Україні та їх вплив на формування доходів державного бюджету протягом 2021-2024 років. Дослідження актуальне з огляду на важливість податків як основного джерела бюджетних надходжень та інструменту державного регулювання економіки. У статті розглядається роль податків у фінансуванні державних витрат, а також їх вплив на економічне зростання та соціальний розвиток. Особлива увага приділяється аналізу прямих податків, їх динаміці та впливу на бюджет України в контексті сучасних економічних викликів.

Дослідження базується на аналізі статистичних даних про доходи державного бюджету України за 2021-2024 роки, включаючи дані про податкові та неподаткові надходження, доходи від операцій з капіталом, надходження від міжнародних організацій та інші джерела фінансування. В статті використано методи статистичного аналізу, порівняння, графічної візуалізації даних.

Проаналізовано динаміку та структуру доходів державного бюджету України за вказаний період, з окремим акцентом на податкових надходженнях, та їх вплив на економічну стабільність. Аналіз структури доходів Зведеного бюджету України демонструє важливу роль прямих податків, хоча їхня частка поступається непрямим. Прямі податки, такі як податок на прибуток підприємств та податок на доходи фізичних осіб, більш чутливо реагують на зміни в економічній ситуації та мають прогресивний характер. В ході дослідження встановлено, що зменшення податкових надходжень до бюджету було спричинене кількома факторами, серед яких можна виділити як об'єктивні, пов'язані зі змінами в економічній ситуації, так і суб'єктивні,

що є наслідком внесених змін до податкового законодавства.

Визначено, що прямі податки важливий інструмент для забезпечення соціальної справедливості та перерозподілу доходів. Динаміка надходжень від прямих податків може бути використана як індикатор стану економіки та ефективності податкової політики і системи. Для підвищення ролі прямих податків у формуванні дохідної складової державного бюджету необхідно вдосконалювати механізми адміністрування, боротися з ухиленням від сплати та створювати сприятливі умови для розвитку бізнесу.

Ключові слова: *прямі податки, бюджет, податок на прибуток підприємства.*

Вступ. Податкові надходження відіграють фундаментальну роль у формуванні державного бюджету будь-якої країни, слугуючи основним джерелом його фінансування. Завдяки цим надходженням держава отримує можливість виконувати свої численні функції, забезпечуючи соціальний захист населення, розвиток економіки, підтримку важливих галузей та забезпечення національної безпеки. Ефективне та прозоре адміністрування податків дозволяє збалансувати інтереси держави і платників, створюючи умови для стабільного економічного зростання та підвищення рівня життя. Податки є необхідною умовою для фінансування розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, культури та інших соціально значимих сфер, що забезпечують добробут суспільства.

Саме тому питання формування ефективної податкової системи, оптимізації податкового

навантаження та забезпечення стабільних надходжень до бюджету завжди актуальні та потребують постійного аналізу та вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень. Роль прямих податків у формуванні доходів державного бюджету України та їх вплив на економіку є важливою темою дослідження, особливо в сучасних умовах. Питанням формування податкової системи, що відповідає економічним викликам, оптимізації податкового навантаження на платників податків та забезпечення дохідної частини бюджету коштами активно досліджуються багатьма науковцями: В.Л. Андрущенко, В.П. Вишневський, А.І. Крисоватий, С.І. Савіцька, П.Т. Саблук, Т.І. Єфименко та інші.

Метою статті є дослідження динаміки надходжень від прямих податків в Україні за 2021-2024 роки та визначення їх впливу на формування доходів бюджету відповідно до сучасних умов господарювання та розробка рекомендацій щодо адаптації до них.

Виклад основного матеріалу. Податки є основним джерелом наповнення державного бюджету та головним інструментом державного регулювання економіки, забезпечуючи значно більший і стабільніший приплив коштів порівняно з іншими методами, такими як позики. За законом, податок – це обов'язковий безвозвратний платіж до бюджету, що сплачується платниками податків [3]. Цей механізм фінансових відносин забезпечує державу необхідними ресурсами для виконання її функцій, фінансування соціальних програм, розвитку інфраструктури та забезпечення оборони. Ефективна і справедлива податкова система є критично важливою для сталого

економічного зростання та соціального добробуту.

Для детальнішого аналізу динаміки податкових надходжень в Україні розглянемо дані, представлені в таблиці 1.

Найбільшу частку в доходах бюджету становлять податкові надходження. У 2021 році вони склали 1107,09 млрд грн, що становило приблизно 85% від загального обсягу доходів. У 2022 році спостерігається їх зниження до 949,76 млрд грн (53% від загального доходу), через повномасштабне вторгнення та його негативний вплив на економічну активність. Однак уже у 2023 році податкові надходження зростають до 1203,54 млрд грн (45% від загального доходу), а у 2024 році досягають 1647,19 млрд грн (53% від загального доходу), що перевищує рівень 2021 року як в абсолютному, так і у відносному вираженні.

Зменшення податкових надходжень до бюджету було спричинене кількома факторами, серед яких можна виділити як об'єктивні, пов'язані зі змінами в економічній ситуації, так і суб'єктивні, що є наслідком внесених змін до податкового законодавства [1]. Найбільше скоротилися надходження від митних платежів, акцизу з імпорту та ввізного мита. До суб'єктивних факторів, що вплинули на зменшення податкових надходжень, належать зміни в податковому законодавстві. Ці заходи, хоча й мали на меті підтримати бізнес в складних економічних умовах, одночасно призвели до скорочення надходжень до бюджету. Для компенсації цих втрат уряд повинен був шукати інші джерела фінансування, такі як міжнародна допомога, внутрішні позики тощо [5].

Таблиця 1

Динаміка доходів Державного бюджету України за основними категоріями, млрд грн.

Категорія доходів	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Податкові надходження	1107,09	949,76	1203,54	1647,19
Неподаткові надходження	175,36	346,33	991,60	974,40
Доходи від операцій з капіталом	0,33	0,61	0,10	0,18
Кошти від закордонних країн і міжнародних організацій	1,30	481,09	433,40	473,95
Цільові фонди	0,21	0,14	0,43	0,47
Офіційні трансферти	12,58	9,47	42,92	26,52
Усього	1296,85	1787,40	2672,00	3122,7

Джерело: складено на основі [2]



Рис. 1. Динаміка податкових надходжень в Україні за 2021–2024 рр.

Для наочної ілюстрації динаміки та структури податкових надходжень до державного бюджету України за 2021–2024 роки було побудовано діаграму (рис. 1).

Найбільші обсяги надходжень спостерігаються від ПДВ з імпорту товарів, хоча у 2022 році відбулося їх суттєве зниження, що можна пояснити початком повномасштабного вторгнення та зривом логістичних ланцюгів. У наступні роки надходження від ПДВ з імпорту демонструють тенденцію до зростання. ПДВ з вітчизняних товарів також займає значну частку в структурі податкових надходжень, при цьому динаміка його надходжень є більш стабільною.

Акцизні податки з вироблених в Україні та ввезених в Україну підакцизних товарів, а також податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції забезпечують порівняно невеликі обсяги надходжень до бюджету. Загалом, діаграма відображає тенденцію до скорочення податкових надходжень у 2022 році та їх подальше відновлення.

Аналіз структури податкових надходжень до державного бюджету України свідчить про домінування непрямих податків. Це вказує на високу залежність бюджетних доходів від рівня споживання в країні. Така структура має як переваги, так і недоліки. Непрямі податки легше адмініструвати, і вони менш чутливі до економічних коливань, але вони можуть спричиняти зростання цін та зниження купівельної спроможності населення, особливо в періоди кризи [4].

Докладний аналіз структури та динаміки надходжень від податків, як до зведеного

бюджету країни, так і до бюджетів різних рівнів, є необхідною передумовою для ефективного фінансового планування, виявлення потенційних джерел зростання доходів, розробки стратегії реформування податкової системи та оптимізації механізмів розподілу бюджетних коштів. Ретельне вивчення податкових надходжень дозволяє обґрунтовано приймати рішення щодо вдосконалення податкового законодавства, підвищення ефективності його адміністрування та забезпечення збалансованого розвитку бюджетної системи. Це сприятиме збільшенню прогнозованості бюджетних доходів, створенню стабільних умов для економічної діяльності та реалізації пріоритетних державних програм [4].

Для більш детального розуміння ролі та значення прямих податків в структурі доходів бюджету розглянемо динаміку їх надходжень за 2021–2024 роки, представлену в таблиці 2.

Податок на прибуток підприємств та податок на доходи фізичних осіб формують меншу частку доходів бюджету порівняно з ПДВ. У 2022 році надходження від цих податків знизилися, що може бути пов'язане зі загальним погіршенням економічної ситуації в країні. У наступні роки спостерігається поступове відновлення надходжень, хоча темпи зростання різняться. Податок на прибуток підприємства виступає важливим фіскальним інструментом, що безпосередньо впливає на обсяг бюджетних доходів. Крім того, податок на прибуток відіграє регулюючу роль, впливаючи на фінансовий стан та інвестиційну активність підприємств. Зміна ставки цього податку може стимулювати або, навпаки, стримувати розвиток бізнесу.

Таблиця 2

Динаміка податкових надходжень від прямих податків в Україні за 2021–2024 рр., млрд грн.

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Загальний дохід	12968,5	1784,7	2672,9	2651,0
Податок на доходи фізичних осіб	137,5	148,4	206,9	286,8
Податок на прибуток підприємств	147,7	117,0	143,8	251,3

Джерело: складено на основі [2]



Рис. 2. Частка прямих податків у бюджеті України 2021-2024 рр., %

Для посилення фіскального значення прямих податків доцільно вивчити та адаптувати досвід розвинених країн. Одним із перспективних напрямків є застосування прогресивної шкали оподаткування доходів громадян та прибутку підприємств. Це означає, що вищі доходи оподатковуватимуться за вищими ставками, що сприятиме більш справедливому розподілу податкового тягаря та зменшенню соціальної нерівності. Іншим можливим заходом є введення податку на виведений капітал. Це стимулюватиме підприємства реінвестувати прибуток в розвиток виробництва, а не виводити його за кордон. Також можна розглянути збільшення ставок оподаткування предметів розкоші та послуг сегменту люкс. Це дозволить збільшити надходження до бюджету та водночас зробити податкову систему більш соціально орієнтованою. Крім того, важливо враховувати специфіку української економіки та адаптувати зарубіжний досвід до наявних реалій. Необхідно проводити ретельний аналіз потенційних

наслідків впровадження тих чи інших заходів та забезпечити їх ефективне адміністрування [6].

Позитивна динаміка надходжень від податку на прибуток (рис. 2), яка спостерігається попри високому рівню тінізації економіки, може свідчити про посилення податкового контролю, збільшення прозорості бізнесу, а також про ефективність заходів податкового стимулювання, таких як надання пільг певним категоріям платників [7]. Це створює додаткові можливості для фінансування державних витрат та реалізації соціальних програм.

Висновки. Аналіз динаміки та структури податкових надходжень в Державний бюджет України за 2021-2024 роки свідчить про їх важливу роль у формуванні доходів державного бюджету. Встановлено, що податки є основним джерелом фінансування державних витрат, а їх обсяг та структура безпосередньо впливають на можливості держави щодо реалізації соціальних програм, розвитку інфраструктури та забезпечення економічної стабільності. Незважаючи на зниження надходжень у 2022

році, пов'язане з повномасштабним вторгненням росії, спостерігається тенденція до їх відновлення та зростання. Важливим завданням для податкової системи України є забезпечення сталого зростання податкових надходжень, підвищення ефективності податкового адміністрування та зменшення частки тіньової економіки.

Одним із ключових напрямків податкової реформи повинна бути оптимізація податкового навантаження та створення сприятливого податкового клімату для бізнесу. Це передбачає вдосконалення механізмів нарахування та сплати податків, спрощення податкового законодавства, розширення використання цифрових технологій в податковому адмініструванні, а також підвищення рівня податкової культури серед населення та підприємців. Важливо знайти баланс між фіскальними інтересами держави та необхідністю стимулювання економічної активності та залучення інвестицій. Тільки за таких умов можна забезпечити стабільне наповнення бюджету та створити умови для сталого економічного розвитку України.

Література

1. Вовк, А. Р., Власюк, Н. І. Аналіз структури податкових надходжень бюджетів країн європейського союзу та України. *Підприємництво і торгівля*, 2024. №41. С. 7-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-01>.
2. Доходи державного бюджету України. IndexMinfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>.
3. Михайленко В.В., Сокирко О.С. Аналіз динаміки податкових надходжень до Державного бюджету України. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/134.pdf>.
4. Назаркевич, І., Шутко, А. Роль податків у доходах державного бюджету України. *Молодий вчений*, 2022. 9 (109). С. 139-143. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-30>.
5. Савіцька С. І. Аналіз податкових надходжень до державного бюджету України. *Podilian Bulletin Agriculture Engineering Economics*, 2023. № 34. С. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2021-1-15>.
6. Сковорода, А., Аверкіна, М. Роль податків у формуванні доходів державного бюджету України. *Молодий вчений*, 2024. №2 (126). С. 80-85. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-2-126-12>.
7. Тітенко З., Ворона А. Аналіз податкових надходжень в системі доходів бюджету України. *Економіка та суспільство*, 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-58>.

References

1. Vovk, A. R., Vlasiuk, N. I. Analiz struktury podatkovykh nadkhodzen biudzhetaiv krain yevropeiskoho soiuзу ta Ukrainy. *Pidpriemnytstvo i tor-hivlia*, 2024. №41. P. 7-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-01>.
2. Dokhody derzhavnoho biudzheta Ukrainy. IndexMinfin. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/>.
3. Mykhailenko V.V., Sokyрко O.S. Analiz dynamiky podatkovykh nadkhodzen do Derzhavnoho biudzheta Ukrainy. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/134.pdf>.
4. Nazarkevych, I., Shutko, A. Rol podatkov u dokhodakh derzhavnoho biudzheta Ukrainy. *Molodyi vchenyi*, 2022. № 9 (109). P. 139-143. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-30>.
5. Savitska S. I. Analiz podatkovykh nadkhodzen do derzhavnoho biudzheta Ukrainy. *Podilian Bulletin Agriculture Engineering Economics*. 2023. № 34. P. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2021-1-15>.
6. Skovoroda, A., Averkyina, M. Rol podatkov u formuvanni dokhodiv derzhavnoho biudzheta Ukrainy. *Molodyi vchenyi*, 2024. № 2 (126). P. 80-85. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-2-126-12>.
7. Titenko Z., Vorona A. Analiz podatkovykh nadkhodzen v systemi dokhodiv biudzheta Ukrainy. *Ekononika ta suspilstvo*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-58>.

Tischenko I.V., Kushal I.M., Rudych M.V. Analysis of the dynamics and structure of direct taxes in Ukraine and their impact on the revenues of the state budget of Ukraine

The article analyzes the dynamics and structure of direct taxes in Ukraine and their impact on the formation of state budget revenues during 2021-2024. The study is relevant given the importance of taxes as the main source of budget revenues and an instrument of state regulation of the economy. The article examines the role of taxes in financing state expenditures, as well as their impact on economic growth and social development. Particular attention is paid to the analysis of direct taxes, their dynamics and impact on the budget of Ukraine in the context of modern economic challenges.

The study is based on the analysis of statistical data on the revenues of the state budget of Ukraine for 2021-2024, including data on tax and non-tax revenues, revenues from capital transactions, revenues from

international organizations and other sources of financing. The article uses methods of statistical analysis, comparison, and graphical visualization of data.

The article analyzes the dynamics and structure of the state budget revenues of Ukraine for the specified period, with a special emphasis on tax revenues and their impact on economic stability. The analysis of the revenue structure of the Consolidated Budget of Ukraine demonstrates the important role of direct taxes, although their share is inferior to indirect taxes. Direct taxes, such as corporate income tax and personal income tax, are more responsive to changes in the economic situation and are progressive in nature. The study found that the decrease in tax revenues to the budget was caused by several factors, including both objective factors related to changes in the economic situation and subjective factors resulting from changes in tax legislation.

It is determined that direct taxes are an important tool for ensuring social justice and income redistribution. The dynamics of revenues from direct taxes can be used as an indicator of the state of the economy and the effectiveness of the tax policy and system. In order to increase the role of direct taxes in the formation of the

revenue component of the state budget, it is necessary to improve the mechanisms of administration, fight against tax evasion and create favorable conditions for business development.

Keywords: *direct taxes, budget, corporate income tax.*

Тіщенко Ірина Валеріївна - здобувач другого рівня освіти Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, Київ, вул. Іоанна Павла II, буд. 17, oo-24zm-271@snu.edu.ua

Кушал Ірина Миколаївна – к.е.н., доцент кафедри «Облік і оподаткування» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, Київ, вул. Іоанна Павла II, буд. 17, kushal@snu.edu.ua

Рудич Мирослав Валентинович - аспірант Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, Київ, вул. Іоанна Павла II, буд. 17, asp-051-24-296@snu.edu.ua

Стаття подана 13.01.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-99-109>

УДК 331.5

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПОДОЛАННЯ ДЕФІЦИТУ РОБОЧОЇ СИЛИ

Хандій О.О., Кобцева Д.А.

FOREIGN EXPERIENCE IN OVERCOMING LABOR SHORTAGES

Khandii O.O., Kobtseva D.A.

Стаття присвячена аналізу дисбалансів на ринку праці України в умовах воєнного стану та пошуку шляхів їх подолання. У роботі досліджено вплив дефіциту кваліфікованої робочої сили на економічне зростання, зайнятість і соціальну стабільність, а також проаналізовано досвід розвинених країн у вирішенні цих викликів. Розглянуто демографічні зміни, трудову міграцію, роль програм перекваліфікації, залучення іноземних працівників та адаптацію ринку праці до сучасних потреб.

Автори аналізують досвід розвинених країн, таких як Німеччина, Франція та Канада, які зіткнулися з подібними викликами і розробили ефективні стратегії залучення кваліфікованих працівників, інтеграції мігрантів та адаптації освітніх систем до змін на ринку праці. Розглянуто підходи до вирішення проблем дефіциту робочої сили, серед яких автоматизація, цифровізація, продовження трудової діяльності осіб похилого віку, а також спрощення процедур визнання іноземних кваліфікацій. Особливу увагу приділено розвитку програм перекваліфікації та навчальної мобільності, які дозволяють працівникам відповідати вимогам сучасного ринку праці.

У статті наголошується на необхідності активної участі держави у вирішенні зазначених проблем, зокрема через фінансування програм навчання та соціальної інтеграції, впровадження гнучких форм зайнятості, реформування трудового законодавства та підтримку молоді й осіб похилого віку. Значний акцент зроблено на досвіді європейських країн, які демонструють успішні приклади використання інструментів міграційної політики, розвитку економіки та забезпечення соціальної стабільності. Визначено перелік інтеграційних заходів із підтримки національного ринку праці з одночасним залученням міжнародного досвіду.

Зроблено висновки про важливість впровадження комплексного підходу до вирішення проблем ринку праці в Україні, зокрема через залучення молоді, осіб похилого віку та мігрантів до економічної

діяльності, створення умов для перекваліфікації та модернізації освітніх програм. Результати дослідження пропонуються як основа для розробки стратегій економічного відновлення України в умовах глобальних і внутрішніх викликів.

Ключові слова: дефіцит робочої сили, висококваліфіковані кадри, резерв робочої сили, трудова міграція, зарубіжний досвід.

Вступ. Існуючий дисбаланс ринку праці має негативний вплив на можливості економічного зростання, рівень зайнятості та соціальну стабільність в країні. Нестача робочих місць призводить до значних економічних і соціальних витрат та втрат, зокрема скорочення доходів населення, зростання рівня безробіття та підвищення соціального напруження. Належне функціонування ринку праці є важливим чинником, який сприяє економічному зростанню, ефективному розподілу ресурсів та формуванню соціальної згуртованості. Дисбаланс на ринку праці через дефіцит робочої сили обмежує можливості підприємств у досягненні оптимізації використання ресурсів, що негативно позначається на їх фінансовому становищі й динаміці розвитку, стримує впровадження інновацій та перехід на цифрові технології. Важливими кроками на шляху досягнення стабільності та стійкості економічного розвитку є пошук шляхів поповнення резерву робочої сили, підготовка нових кваліфікованих працівників, розробка та впровадження програм залучення іноземних кадрів. Дефіцит робочої сили відчувають багато країн світу, і кожна з них має свої особливості залучення кваліфікованої й некваліфікованої робочої сили та формування її резерву.

Метою роботи є дослідження досвіду розвинених країн щодо поповнення ринку праці робочою силою та його адаптація до потреб та можливостей України.

Аналіз досліджень та публікацій. Дефіцит робочої сили в умовах воєнного стану в Україні є об'єктом соціологічних опитувань НБУ, ДСЗУ, work.ua, «VoxUkraine», Gradus Research і Deloitte в Україні [1, 2 та ін.] і наукових досліджень багатьох вітчизняних вчених, зокрема О. Томчук [3], В. Гойчук, Н. Любомудрової [4], І. Штундер [5]. На думку директора Інституту демографії та проблем якості життя НАНУ Е.М. Лібанової, “брак робочої сили може стати нездоланим бар'єром на шляху повоєнного відродження економіки України. Якщо робочої сили не буде вистачати, то ніякі інвестиції не допоможуть”[6]. Найбільшу наукову дискусію визивають рішення щодо залучення іноземної робочої сили та повернення мігрантів в Україну [7]. Не ставиться під сумнів актуальність реалізації активних програм центрів зайнятості щодо перекваліфікації ВПО, жінок та людей старшого віку.

Регулювання ринку праці є складним процесом, який має враховувати вплив безлічі чинників, обумовлених сучасними тенденціями міграції та глобалізації і воєнного стану в країні. Визначення умов праці в умовах небезпеки чи встановлення мінімальної заробітної плати не лише породжує ідеологічні розбіжності щодо ролі держави та соціального контракту між капіталом і працею, а й безпосередньо впливає на якість життя населення. Досягнення балансу між забезпеченням гідних умов праці та доходів для працівників і наданням роботодавцям можливості діяти ефективно та результативно потребує політичних компромісів, постійного моніторингу структури ринку праці та його потреб, оцінки ризиків та наслідків різних стратегій вибору шляхів поповнення та формування резерву робочої сили. Розвинені країни мають цінний досвід вирішення цього складного завдання, вивчення якого обумовило вибір теми дослідження.

Виклад основного матеріалу. Існуючі дисбаланси ринку праці формувалися впродовж останніх десятиліть і, в першу чергу, під впливом демографічних змін та змін у розселенні населення. Станом на кінець 2024 року на обліку Державної служби зайнятості перебувало 106,7 тисяч зареєстрованих безробітних, окремо слід враховувати високу кількість представників прихованого безробіття

[7]. Згідно з прогнозами, у 2025 році український ринок праці потребуватиме 481,57 тис. працівників. Найбільший попит очікується у сферах промисловості (120,93 тис.) та будівництва (111,73 тис.). Міністерство економіки працює над підготовкою нового прогнозу кадрових потреб на середньострокову перспективу, аналізує можливості задоволення потреб національного ринку праці за рахунок власних трудових ресурсів, зокрема громадян України, які зареєстровані в Державній службі зайнятості та мають статус безробітного [7].

За результатами опитування Gradus Research та Deloitte в Україні [2] щодо готовності українців змінювати професію, три чверті респондентів (73%) відповіли, що вже змінювали рід діяльності. Найбільший досвід зміни професії виявлено серед осіб віком 45+ років (79%), тоді як серед молоді (58%) і жителів східних регіонів України (68%) це менш поширене явище. Третина опитаних (31%) регулярно проходять додаткові курси для підвищення кваліфікації або освоєння нової професії, причому жінки та молодші вікові групи більш схильні до цього [2].

Україна має значний потенціал для залучення нових кадрів серед груп, які менш активно представлені на ринку праці, таких як жінки, люди старшого віку та молодь. Багато з них відкриті до нових можливостей, навчаються та готові змінювати професійну сферу. Однак існують певні виклики: близько чверті респондентів ніколи не змінювали рід занять, а стільки ж не проходили додаткового навчання або підвищення кваліфікації (серед людей старшого віку цей показник становить 31%). Крім того, 41% осіб старшого віку не розглядають можливість здобуття нової спеціальності, а 43% жінок не готові перекваліфікуватися на стереотипно "чоловічі" професії. Значна частина робочої сили має лише базові знання англійської мови, що обмежує їхні можливості на ринку праці та у взаємодії з міжнародними партнерами у процесі відновлення України [2]. Дослідження Gradus Research-Deloitte підкреслює важливість підтримки програм навчання та перекваліфікації з боку держави та бізнесу. Попри відкритість українців до нових можливостей, вони залишаються обережними у питаннях зміни професії та здобуття нових знань.

Потреба у робочій силі, зокрема іноземного походження, залежатиме від змін у структурі ринку праці України. За різними прогнозами, попит на робочу силу поступово зростатиме.

Водночас рівень залучення іноземних працівників визначатиметься тим, наскільки ефективно Україна зможе відновити та розвивати власний людський капітал. Демобілізовані військові, майбутні ветерани та громадяни, які повернуться до України після завершення війни, є найціннішим і найочікуванишим поповненням для вітчизняного ринку праці, центри зайнятості та громадські організації в активній співпраці з міжнародними організаціями готують нові та вже зараз реалізують програми соціальної інтеграції, зокрема спрямовані на навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку відповідно до потреб економіки [7].

Актуальним напрямом створення резервів робочої сили є робота зі школярами, формування у них інтересу до ключових спеціальностей, що є критично важливими для бізнесу, і які складно буде заповнити мігрантами. Сюди входять профорієнтація, розробка та поширення навчальних матеріалів для старшокласників, активна робота з закладами вищої та професійно-технічної освіти, адже саме молодь найближчим часом стане основним джерелом поповнення робочої сили [7].

Україна зробила значний крок в напрямі лібералізації законодавства щодо працевлаштування трудових мігрантів в 2022 році з набуттям чинності змін до законодавства, що врегульовують питання залучення іноземної робочої сили. Готуються і подальші зміни щодо спрощення отримання дозволу на працевлаштування іноземців. Так, законопроект № 11405 пропонує запровадити єдиний дозвіл на роботу та проживання для іноземців, аналогічний до практики ЄС. Ці ініціативи спрямовані на адаптацію ринку праці до нових реалій і створення умов для залучення кваліфікованої робочої сили. Уряд і бізнес пропонують різні стратегії, проте успішне залучення мігрантів можливе лише за умови вирішення правових аспектів, створення сприятливих умов для їхньої соціальної інтеграції [7].

Досвід інших країн дозволяє Україні уникати повторення негативних сценаріїв, ефективніше розв'язувати свої завдання та інтегрувати найкращі світові практики у власну політику. Вивчення міжнародного досвіду сприяє розробці рішень, які відповідають сучасним глобальним стандартам, що позитивно впливає на економічний розвиток та залучення інвестицій. Для вивчення сучасних практик і

стратегій залучення робочої сили були обрані Канада, Німеччина та Франція через їхні ефективні політики, спрямовані на інтеграцію мігрантів, розвиток економіки та забезпечення стабільності ринку праці. Ці країни демонструють, як можна ефективно поєднувати економічні потреби із соціальною інтеграцією. Вони створюють системи, що не лише залучають працівників, а й допомагають їм стати частиною суспільства, що сприяє довгостроковій стабільності та розвитку. Досвід цих країн може бути адаптований до вітчизняних потреб з урахуванням національних особливостей і ринкових запитів.

Рівень безробіття у Франції та Канаді станом на січень 2024 року був на рівні 7,5% та 6,4% відповідно, Німеччина має вдвічі менший показник – 3,2% (рис. 1).

В Україні показник безробіття в декілька разів вище, ніж в порівняних країнах, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Проте показник безробіття поступово знижується, що є позитивною тенденцією, високий рівень показника говорить про наявність значних резервів робочої сили.

Канада зіткнулася зі значною нестачею робочої сили у лютому 2023 року, коли було зафіксовано майже мільйон вакансій. Цю нестачу пояснюють різними факторами, зокрема скороченням масштабів імміграції та тяжінням населення до віддаленої роботи. В країні відбуваються суттєві демографічні зміни: населення старіє, а рівень народжуваності падає, що в підсумку призводить до скорочення робочої сили і Канада не може поповнити її запас за рахунок природного зростання [9]. Уряд Канади прогнозує зростання дефіциту робочої сили до 2030 року, тільки в провінції Квебек буде 1,4 мільйона вакансій. Вже зараз “нестача робочої сили є перешкодою для майже половини канадських підприємств у всіх секторах. П'ятдесят п'ять відсотків канадських роботодавців намагаються найняти потрібних їм працівників, змушуючи їх збільшувати робочий день або навмисно затримувати замовлення або відмовлятися від них”, 25 % підприємств мають труднощі з утриманням працівників [10]. На рис. 2 представлена кількість зайнятого населення в Канаді з 2020 по 2023 рік і прогноз на 2025 рік. Згідно з прогнозами, кількість зайнятого населення в Канаді щорічно збільшується на 0,3 мільйона осіб (+1,46 відсотка) і в 2025 році приблизно становитиме 20,85 мільйона осіб, що стане новим максимумом.

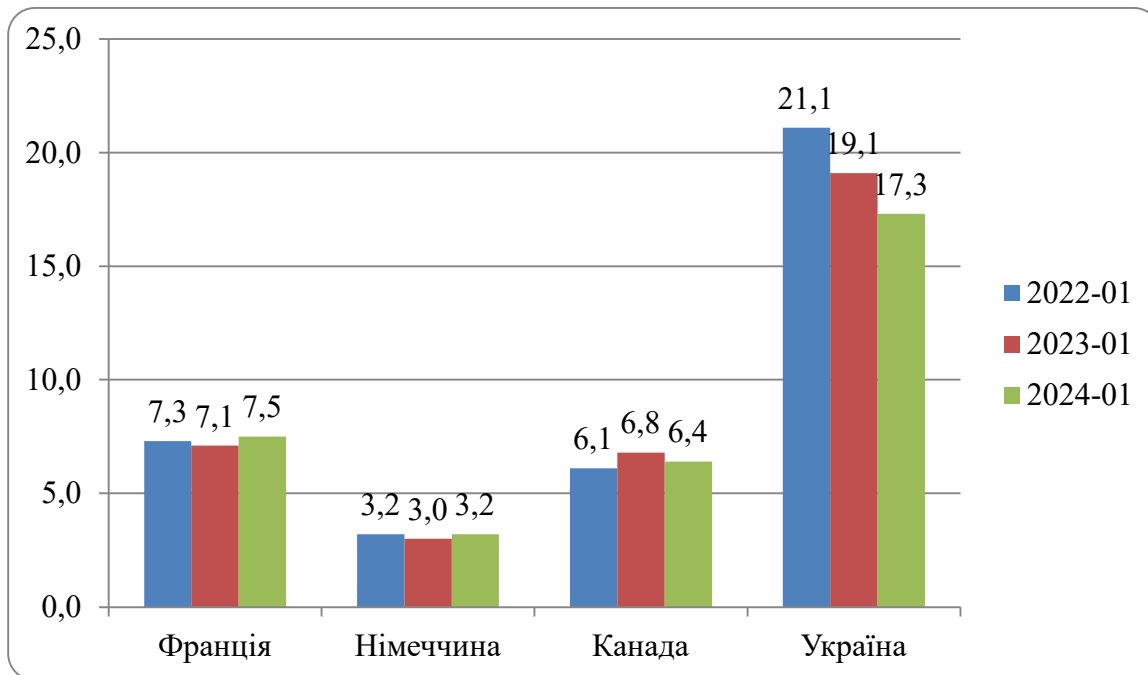


Рис. 1. Рівень безробіття досліджуваних країн станом на січень 2022-2024 року, %
[складено авторами за [8]]



Рис. 2. Канада: чисельність зайнятого населення з 2020 по 2023 рік та прогноз на 2025 рік
(у млн осіб) [складено авторами за [11]]

Усвідомлюючи важливість імміграції для поповнення робочої сили, уряд Канади активно впроваджує стратегії залучення, орієнтовані на кваліфікованих іммігрантів. За допомогою різноманітних імміграційних програм та ініціатив уряд прагне вирішити проблему нестачі робочої сили в ключових галузях промисловості. Віддаючи пріоритет при відборі іммігрантів особам із затребуваними в країні

навичками та кваліфікацією, Канада прагне зміцнити робочу силу особами, які можуть сприяти економічному зростанню та розвитку країни. Іммігранти мають підвищувати продуктивність праці в країні, оскільки продуктивність праці в Канаді має тенденції до зниження та наближається до останньої в рейтингу серед країн Організації економічного співробітництва та розвитку останні роки. Проте

відкритої імміграційної політики недостатньо, щоб вирішити проблему тривалого браку робочої сили [9].

Більшість осіб, які нещодавно отримали статус постійного жителя в Канаді, часто не здатні вирішити проблему дефіциту робочої сили, попри наявність кваліфікації та релевантного досвіду. Одна з причин цього — небажання роботодавців приймати працівників без канадського досвіду роботи. Такі упередження часто призводять до того, що фахівці, які мають значний досвід за кордоном, залишаються поза ринком праці або стикаються з ризиком швидкого звільнення.

Суттєвими є бар'єри, пов'язані з державним регулюванням і вимогами професійних асоціацій. У багатьох галузях, де спостерігається гостра нестача працівників, зайнятість вимагає обов'язкового ліцензування. Для фахівців, які здобули освіту за межами Канади, процес акредитації часто супроводжується значними бюрократичними перешкодами. Ці процедури, замість того щоб сприяти залученню спеціалістів, нерідко створюють додаткові труднощі, які відштовхують кандидатів і ускладнюють їхню інтеграцію до професійного середовища в Канаді [9].

У Канаді, як і в Україні, спостерігається парадоксальна ситуація: у деяких галузях існує гостра нестача працівників, тоді як висококваліфіковані фахівці, які могли б обійняти ці вакансії, залишаються без роботи, проте причини такої ситуації - різні. На думку президента та генерального директора Ради роботодавців Квебеку Карла Блекберна щодо ліквідації дефіциту робочої сили «є кілька рішень, як-от утримання досвідчених працівників на ринку праці, перехід на цифрові технології або покращення навчання на робочому місці, але універсального рішення не існує» [10]. Згідно з опитуванням, проведеним в Канаді щодо бізнес-перспектив [10], 42% підприємств зазначили, що планують інвестувати більше в машини та обладнання, щоб зменшити трудові обмеження за рахунок підвищення продуктивності. Автоматизація та робототехніка все частіше розглядаються як рішення для усунення дефіциту кадрів та підвищення продуктивності праці. Так, екзоскелети можуть збільшити силу працівників, одночасно зменшуючи ризик травм — проте таке рішення вимагає значних інвестицій [10]. Більш доступним, але

ефективним рішенням, є цифровізація бізнес-процесів.

Усвідомлюючи вплив переходу працівників на віддалену роботу на перерозподіл робочої сили між галузями і регіонами, уряд Канади впроваджує політику сприяння дистанційній роботі. Підтримуючи механізми дистанційної роботи, уряд прагне збалансувати попит на робочу силу між регіонами та галузями. Цей підхід відкриває можливості для працівників у регіонах із меншою нестачею робочої сили, сприяючи мобільності робочої сили та зменшуючи тиск дефіциту кадрів на підприємства.

В роботі [10] зазначається, що основною проблемою постійного дефіциту робочої сили для багатьох компаній є низький рівень заробітної плати. Найбільший дефіцит працівників спостерігається у секторах із тривалим періодом низьких зарплат і вільного їх зростання, наприклад, у сфері гостинності та ресторанного господарства. Ці галузі відчули значний відток працівників у сектори з кращими умовами праці. На ринку праці, де роботодавці конкурують за обмежену кількість кадрів, працівники мають більшу силу на переговорах. Заохочення працівників до переговорів щодо кращої заробітної плати та пільг може призвести до покращення компенсаційних пакетів і покращення умов праці. Роботодавці, зіткнувшись з нестачею робочої сили, можуть бути більш готовими запропонувати привабливу винагороду, щоб утримати цінних працівників. Працівники, які відстоюють свою цінність, сприяють створенню більш справедливого та вигідного робочого середовища.

Компанії повинні інвестувати в кадри, щоб забезпечити правильну політику найму та стратегії утримання. Наймання людей у віці 60-69 років є одним із основних важелів, які просуває Рада роботодавців Квебеку (CRQ) для вирішення проблеми нестачі робочої сили. Залучення або утримання цих досвідчених працівників є одним із найшвидших рішень для реалізації в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі. Легше втримати працівника, який уже є на ринку праці, ніж повернути його на ринок. Для молоді також потрібні конкретні заходи щодо залучення та утримання на ринку праці. Очікування молодих людей від своїх роботодавців відрізняються від очікувань попередніх поколінь. Нематеріальна винагорода (яка зміцнює їхні стосунки з компанією) сприяє їх утриманню більше, ніж матеріальна

винагорода (фінансові операції), за умови, що вони отримують зарплату достатню для задоволення їхніх потреб [10].

Зростання тиску старіння населення та зниження рівня народжуваності означають, що Канада повинна все більше покладатися на імміграцію, а не лише на власні людські ресурси для формування резерву робочої сили.

Негативні демографічні зміни і дефіцит кваліфікованої робочої сили характерні і для Німеччині. За словами професора Майкла Берлеманна, автоматизація, цифровізація та штучний інтелект (ШІ) мають найбільший потенціал для боротьби з нестачею робочої сили в Німеччині. Дослідження Німецького економічного інституту показало, що країні не вистачає понад 530 тис. кваліфікованих працівників, у зв'язку з чим прогнозується втрата економікою країни виробничих потужностей на рівні 49 мільярдів євро [12]. При цьому в Німеччині з 2022 року щорічно зростає кількість безробітних (рис. 3).

Демографічні умови в Німеччині змінюються через скорочення кількості молодих людей і одночасного збільшення числа людей похилого віку. Сьогодні в Німеччині кожна друга людина старша за 45 років, а кожна п'ята людина старша за 66 років. Німеччина стикається зі значними втратами робочої сили через поширену практику раннього виходу на пенсію. Подовження трудової діяльності працівників на 1–2 роки могло б суттєво

вплинути на стабільність ринку праці. Зокрема, рівень зайнятості серед осіб віком від середини до кінця 50-ти років демонструє тенденцію до зниження.

Перспективними рішеннями в Німеччині є скасування механізмів, які заохочують ранній вихід на пенсію, та впровадження фінансових стимулів для продовження роботи. Зокрема, доцільним є створення робочих місць, орієнтованих на літніх працівників, де вони могли б застосовувати свої знання та багаторічний досвід. Такий підхід сприятиме ефективнішому використанню людського капіталу та зміцненню економічного потенціалу країни [12].

Дослідження, присвячене вивченню економічних наслідків продовження роботи після пенсійного віку [14], зокрема запровадження «активної пенсії», яка дозволяє пенсіонерам заробляти до 2000 євро на місяць без сплати податків, показало:

- Додаткова зайнятість пенсіонерів може призвести до щорічного валового створення вартості від 3,6 до 18,2 мільярда євро.
- Додаткові податкові надходження та соціальні відрахування становитимуть від 1,3 до 5,2 мільярдів євро, залежно від обраного сценарію. Однак податкові пільги для пенсіонерів, що вже працюють, можуть призвести до мертвого ефекту.

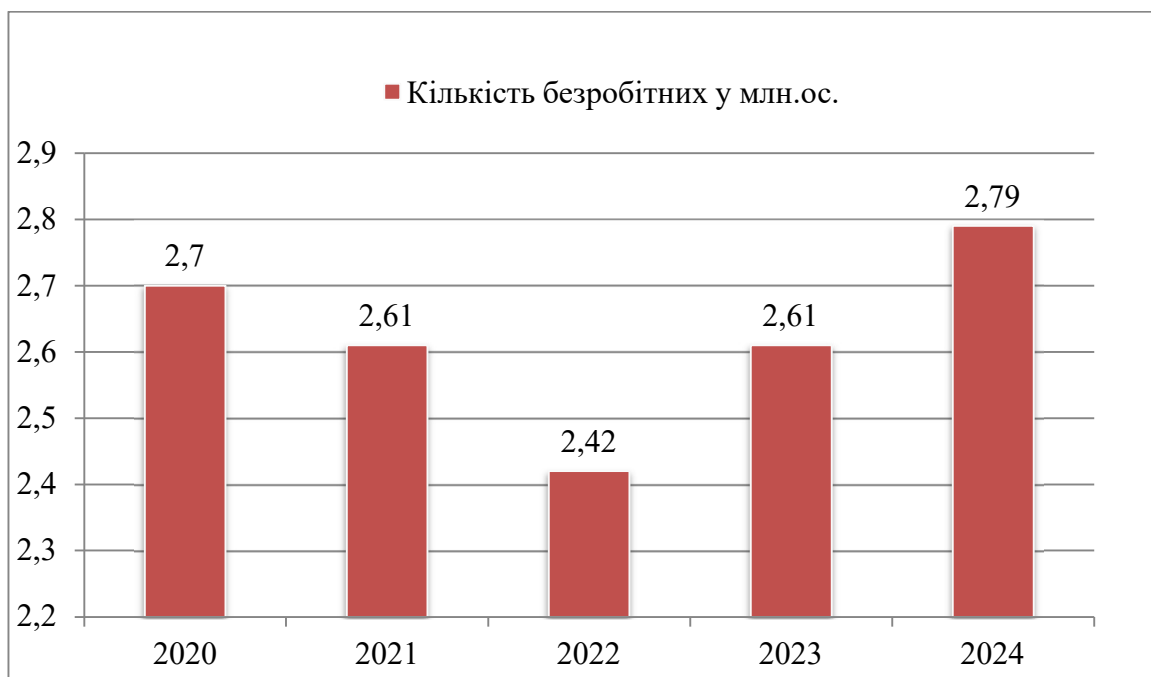


Рис. 3. Середньорічна кількість безробітних у Німеччині з 2020 по 2024 рік (у млн.)
[складено авторами за [13]

- «Активна пенсія» може забезпечити або створити від 20 тис. до 60 тис. робочих місць, зміцнюючи споживання та економіку в переробних секторах.

«Активні пенсії» можуть зробити важливий внесок у стабілізацію систем соціального забезпечення та скорочення нестачі кваліфікованої робочої сили. Комплексна стратегія, яка крім фінансових стимулів також включає заходи щодо зміцнення здоров'я та подальшого навчання, могла б повною мірою використати потенціал літніх працівників та мати позитивний економічний ефект [14].

Досвід Німеччини показує, що для боротьби з нестачею кваліфікованих працівників існує головний і, перш за все, швидкий захід: це добровільна довгострокова робота та її політична підтримка. Орієнтація на утримання літніх людей вступає в конфлікт з орієнтованістю на хвилі раннього виходу на пенсію за останні два десятиліття для обох сторін: роботодавців і працівників. Захід добровільної довгострокової роботи є найефективнішим короткостроковим засобом утримання кваліфікованих працівників у трудовому житті.

Ринок праці Франції постійно змінюється під впливом економічних, соціальних та технологічних чинників. В 2024 році він демонстрував ознаки стабільності з помітними коливаннями чисельності економічно активного населення. У 2 кварталі 2024 року у France Travail було зареєстровано 5,1 млн осіб, у тому числі 2,8 млн безробітних (категорія А) та 2,3 млн зі зниженою активністю (категорії В та С) [15]. Переважна більшість зайнятого населення — це наймані працівники (86,9% у 2022 році) із постійним контрактом або державні службовці [16]. Технологічні трансформації продовжують суттєво змінювати структуру ринку праці, особливо в умовах зростання віддаленої роботи та прискореної цифровізації, що стали наслідком пандемії. Одночасно галузі, такі як побутові послуги та інформаційні технології, демонструють підвищений попит на кваліфіковану робочу силу.

Для задоволення цих потреб спостерігається активізація державних та приватних ініціатив, спрямованих на підвищення адаптивності працівників до нових умов. Основний акцент робиться на розвиток цифрових компетенцій та технічних навичок через освітні програми та професійне навчання, що дозволяє сприяти успішній інтеграції

працівників у трансформований ринок праці [15].

У Франції соціальні відрахування є одними з найвищих в Європі, що, на думку керівників компаній, уповільнює набір персоналу. Програми перепідготовки допомогли людям перейти на нову роботу у сфері технологій чи виробництва, але ці програми виявилися менш успішними у залученні людей до роботи водіями автобусів чи вантажівок, помічниками по дому чи громадського харчування, де часто спостерігається нестача кадрів.

Французький уряд висуває ініціативу щодо прискорення процедур легалізації статусу нелегальних мігрантів, за умови їхньої готовності працювати в галузях із дефіцитом кадрів та планує реформувати систему боротьби з безробіттям, яка вирізняється високим рівнем щедрості та тривалим терміном виплати допомоги, з метою прискорення повернення безробітних на ринок праці. Однак ці ініціативи викликають значний опір з боку різних політичних та соціальних груп.

Представники правих політичних сил, зокрема крайніх правих, які посилюють свій вплив у Франції, наголошують на необхідності посилення контролю за зростаючим припливом мігрантів та забезпечення пріоритету для громадян Франції при працевлаштуванні. У свою чергу, профспілки попереджають, що скорочення обсягів і тривалості виплат з безробіття може призвести до зростання рівня бідності серед незайнятих осіб, поглиблюючи соціальну нерівність і створюючи додаткові виклики для соціальної стабільності [17].

Досвід Франції свідчить, що серед ключових завдань на ринку праці пріоритетними залишаються інтеграція молоді та продовження трудової діяльності осіб похилого віку. Приблизно 37% молодих людей заявляють, що вони стикалися з дискримінацією під час пошуку роботи, що підкреслює складнощі доступу цієї групи до ринку праці. У відповідь державна політика акцентує увагу на заходах професійного навчання та підготовки, спрямованих на інтеграцію молоді та забезпечення плавного переходу осіб старшого віку до нових форм зайнятості [15].

Крім того, Франція визнає потенціал праці мігрантів для вирішення проблем кадрового дефіциту. Урядом планується найближчим часом створення відновлюваних річних дозволів на проживання для осіб із "дефіцитними навичками". Ці дозволи дозволять нелегальним мігрантам отримувати прискорений правовий

статус без залучення роботодавців до процедури легалізації.

Нестача робочої сили в Європі продовжуватиме зростати в найближчі десятиліття, головним чином через демографічні зміни та збільшення попиту на працівників з конкретними навичками необхідними, зокрема для цифрового та екологічного переходу. Європейська Комісія представила План дій щодо вирішення проблеми нестачі робочої сили та навичок, який є частиною стратегії ЄС щодо підвищення конкурентоспроможності та зміцнення економічної та соціальної стійкості [18]. Відповідно до Плану дій фінансуванню підлягатимуть проекти, пов'язані з досягненням «нульового довгострокового безробіття», з активізацією та розвитком навичок для молодих людей, які не працюють, не навчаються або навчаються; співфінансування передбачено для центрів професійної майстерності. Заплановано картографування поточних і майбутніх потреб у навичках, аналіз «політики щодо лікарняних», з метою пошуку найкращих практик; оцінка впливу пенсійних реформ, які пропонують гнучкий вихід на пенсію та поєднання пенсій із заробітною платою; експертна оцінка національних підходів до вирішення психосоціальних ризиків на роботі.

Державам-членам ЄС рекомендовано зосередитися на адаптації освітніх програм до потреб ринку праці, реформуванні системи соціального забезпечення для активізації населення та наданні підтримки для повернення на ринок праці. Також в Плані дій наголошується на важливості податкових реформ для зменшення тиску на громадян із низькими доходами, сприянні цифровізації систем соціального забезпечення для мобільності робочої сили, підтримці навчальної мобільності, а також залученні талантів через легальні механізми міграції [18].

Європейський Союз реалізує комплексний підхід до вирішення актуальних проблем ринку праці, використовуючи такі механізми, як стимулювання трудової міграції, вдосконалення освітніх програм для перекваліфікації працівників, впровадження автоматизації та активне залучення молоді до економічної діяльності. Важливе місце у цій стратегії займають ініціативи, спрямовані на підвищення мобільності робочої сили між країнами-членами, а також на спрощення процедур працевлаштування й легалізації іноземних працівників у країнах їхнього перебування.

Висновки. Україна долає дві соціально-економічні проблеми одночасно: зниження рівня безробіття та мінімізація нестачі робочої сили, обумовлені старінням населення, зниженням народжуваності, війною, наслідками пандемії, скороченням імміграції, швидкими технологічними трансформаціями та структурними змінами в економіці. Існуючий дисбаланс на ринку праці має негативні наслідки для економіки, бізнесу та працівників як в середньостроковому, так і довгостроковому періодах. Усвідомлення цих наслідків є критично важливим для всіх галузей, оскільки дозволяє своєчасно вживати заходи для подолання проблеми дефіциту навичок до того, як вона досягне критичного рівня.

Досвід країн, які стикаються з подібними викликами і вдало їх долають, говорить про те, що окремі, вузькоспрямовані заходи не забезпечують очікуваного ефекту. Демографічні зміни відчують багато країн світу, в Україні вони лише поглиблюються та прискорюються воєнним станом, а тому швидкість реакції та протидія мають бути в рази більшими.

Досвід Канади, Німеччини та Франції свідчить про необхідність комплексного підходу до усунення дефіциту робочої сили через поєднання ефективної імміграційної політики, реформування освітніх систем, розвитку цифрових навичок і залучення молоді та осіб похилого віку до економічної діяльності.

Зростання мобільності робочої сили між країнами, адаптація професійного навчання до ринкових потреб та стимулювання працевлаштування через податкові та фінансові механізми є важливими складовими стратегії. Водночас вирішення проблеми дефіциту робочої сили вимагає усунення бар'єрів для іноземних працівників, що включає спрощення процедур легалізації та визнання іноземних кваліфікацій.

Для забезпечення довгострокової стабільності ринку праці необхідно орієнтуватися на створення сприятливих умов для працівників, що передбачає розвиток гнучких моделей роботи, прозоре регулювання трудових відносин та підвищення рівня оплати праці в секторах із високим кадровим дефіцитом.

1) Орієнтирами для формування Плану дій щодо подолання дефіциту робочої сили та навичок в Україні мають бути:

- Реформування освітніх програм шляхом забезпечення їх відповідності сучасним

потребам ринку праці через розвиток цифрових та технічних компетенцій.

- Підтримка імміграції завдяки створенню сприятливих умов для залучення кваліфікованих іммігрантів через прискорені процедури легалізації, особливо в галузях із дефіцитом кадрів.

- Залучення молоді та осіб похилого віку шляхом розробки та реалізації стратегій залучення недостатньо представлених груп до економічної діяльності, включаючи фінансові стимули для продовження трудової діяльності осіб старшого віку.

- Автоматизація та цифровізація завдяки інвестуванню в інноваційні технології, що підвищують продуктивність праці, особливо в секторах, де фізичне навантаження залишається значним.

- Підтримка мобільності робочої сили шляхом спрощення працевлаштування між країнами-членами ЄС та заохочення навчальної мобільності.

- Покращення умов праці та збільшення заробітної плати і нематеріальних винагород у галузях із високим рівнем відтоку працівників для утримання кадрів.

- Усунення регуляторних бар'єрів шляхом спрощення процедур визнання іноземних кваліфікацій і зменшення бюрократичних перешкод для працевлаштування іммігрантів.

Реалізація зазначених заходів сприятиме збалансуванню ринку праці, зниженню ризику нестачі робочої сили на етапі відновлення та відбудови країни, зміцненню економічної стійкості та створенню умов для сталого розвитку.

Л і т е р а т у р а

1. Студеннікова І. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html>
2. Криза людського капіталу: чи врятує Україну перекваліфікація жінок і людей старшого віку? — дослідження. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/will-retraining-women-and-older-people-help-ukraine/>
3. Томчук О.В. Аналіз трендів розвитку ринку праці в Україні: ключові зміни та виклики воєнного часу. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С. 110–119. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>
4. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Зміни на ринку праці в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнного відновлення. *Економіка та*

- суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-007_2/2022-40-31
5. Штундер І. О. Ринок праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22>.
 6. Брак робочої сили може стати бар'єром на шляху повоєнного відродження - експерт. *Укрінформ*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3838779-brak-robocoi-sili-moze-stati-barerom-na-slahu-povoennogo-vidrozzenna-ekspert.html>
 7. Іноземці врятують український ринок праці: стверджуємо чи запитуємо? URL: <https://www.work.ua/ru/articles/expert-opinion/3417/>
 8. Unemployment by sex and age – monthly data. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/UNE_RT_M_custom_7680578/bookmark/able?lang=en&bookmarkId=2feeff57-57c9-4278-a50b-7e2279d699c2
 9. Immigration is key to solving Canada's labour shortage. URL: <https://rsmcanada.com/insights/economics/immigration-is-key-to-solving-the-labour-shortage.html>
 10. How to tackle the labour shortage? URL: <https://www.blog-qhse.com/en/how-to-tackle-the-labour-shortage#:~:text=Recruiting%20and%20retaining%20workers&text=Recruiting%20people%20aged%2060%2D69,%2C%20medium%2C%20and%20long%20term.>
 11. Kanada: Anzahl der Erwerbstätigen von 1980 bis 2023 und Prognosen bis 2025. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/200509/umfrage/erwerbstaetige-in-kanada/>
 12. Arbeitskräfteknappheit in Hamburg: Wie lösen wir das Problem? URL: <https://hamburg-business.com/de/news/arbeitskraefteknappheit-in-hamburg-wie-loesen-wir-das-problem>
 13. Arbeitslosenzahl in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2005 bis 2024. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1223/umfrage/arbeitslosenzahl-in-deutschland-jahresdurchschnittswerte/#:~:text=Im%20Jahr%202023%20waren%20durchschnittlich,gegen%C3%BCber%20dem%20Vormonat%20um%20ca.>
 14. Aktiv in Rente: Ein Beitrag zur Bewältigung des Fachkräftemangels und zur wirtschaftlichen Stabilisierung. URL: <https://insm.de/aktuelles/publikationen/aktiv-in-rente>
 15. Le Marché du Travail en France : État des Lieux et Perspectives. URL: https://mercato-emploi.com/le-marche-du-travail-en-france-etat-des-lieux-et-perspectives/?gad_source=1&gclid=Cj0KCCQAgdC6BhCgARIsAPWNWH1fEehlhoTarc3wNoJlJfzE_Dd_bh-ViHBJQxK3xqbrtPMWdWpFOWaAk_hEAL_w_wcB
 16. Informations sur le marché du travail : France. URL: <https://eures.europa.eu/living-and->

- [working/labour-market-information-europe/labour-market-information-france_fr#:~:text=En%202022%2C%2073%2C6%25,%25%20des%20personnes%20en%20emploi](https://www.lapresse.ca/affaires/2022-12-27/france/une-nouvelle-approche-a-la-penurie-de-main-d-oeuvre.php)).
17. Une nouvelle approche à la pénurie de main-d'œuvre. URL: <https://www.lapresse.ca/affaires/2022-12-27/france/une-nouvelle-approche-a-la-penurie-de-main-d-oeuvre.php>.
 18. La Commission présente des mesures visant à remédier aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences. URL: https://france.representation.ec.europa.eu/informations/la-commission-presente-des-mesures-visant-remedier-aux-penuries-de-main-doeuvre-et-de-competences-2024-03-20_fr.
- ### References
1. Studennikova I. Rynok pratsi v umovakh viiny: demografichni vyklyky dlia Ukrainy. *Ukrinform*. 2024. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html>
 2. Kryza liudskoho kapitalu: chy vriatuiе Ukrainu perekvalifikatsiia zhinok i liudei starshoho viku? doslidzhennia. Retrieved from: <https://gradus.app/uk/open-reports/will-retraining-women-and-older-people-help-ukraine/>
 3. Tomchuk O.V. Analiz trendiv rozvytku rynku pratsi v Ukraini: kliuchovi zminy ta vyklyky voiennoho chasu. *Innovation and Sustainability*, 2023. 2, 110–119. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.110.119>
 4. Liubomudrova N. P.& Hoichuk V. I. Zminy na rynku pratsi v umovakh voiennoho stanu ta perspektyvy pislivoiennoho vidnovlennia. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2022. vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-31>
 5. Shtunder I. O. Rynok pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2022. Vol. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22>.
 6. Brak robochoi syly mozhe staty barierom na shliakhu povoiennoho vidrodzhennia - ekspert. *Ukrinform*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3838779-brak-robocoi-sili-moze-stati-barerom-na-slahu-povoennogo-vidrodzenna-ekspert.html>
 7. Inozemtsi vriatuiut ukrainskyi rynek pratsi: stverdzhuiemo chy zapytuiemo? Retrieved from: <https://www.work.ua/ru/articles/expert-opinion/3417/>
 8. Unemployment by sex and age – monthly data. 2024. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/UNE_RT_M_custom_7680578/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=2feeff57-57c9-4278-a50b-7e2279d699c2
 9. Immigration is key to solving Canadas labour shortage. Retrieved from: <https://rsmcanada.com/insights/economics/immigration-is-key-to-solving-the-labour-shortage.html>
 10. How to tackle the labour shortage? Retrieved from: <https://www.blog-qhse.com/en/how-to-tackle-the-labour-shortage#:~:text=Recruiting%20and%20retaining%20workers&text=Recruiting%20people%20aged%2060%2D69,%2C%20medium%2C%20and%20long%20term>.
 11. Kanada: Anzahl der Erwerbstätigen von 1980 bis 2023 und Prognosen bis 2025. Retrieved from: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/200509/umfrage/erwerbstaetige-in-kanada/>
 12. Arbeitskräfteknappheit in Hamburg: Wie lösen wir das Problem? Retrieved from: <https://hamburg-business.com/de/news/arbeitskraefteknappheit-in-hamburg-wie-loesen-wir-das-problem>
 13. Arbeitslosenzahl in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2005 bis 2024. Retrieved from: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1223/umfrage/arbeitslosenzahl-in-deutschland-jahresdurchschnittswerte/#:~:text=Im%20Jahr%202023%20waren%20durchschnittlich,gegen%C3%BCber%20dem%20Vormonat%20um%20ca>.
 14. Aktiv in Rente: Ein Beitrag zur Bewältigung des Fachkräftemangels und zur wirtschaftlichen Stabilisierung. Retrieved from: <https://insm.de/aktuelles/publikationen/aktiv-in-rente>.
 15. Le Marché du Travail en France : État des Lieux et Perspectives. Retrieved from: https://mercato-emploi.com/le-marche-du-travail-en-france-etat-des-lieux-et-perspectives/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQIaGdC6BhCgARIsAPWNWH1fEehlhoTarc3wNoJlJfZsE_Dd_bh-ViHBJQxK3xqbrtPMWdWpFOwaAk_hEALw_wcB
 16. Informations sur le marché du travail : France. Retrieved from: https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information-europe/labour-market-information-france_fr#:~:text=En%202022%2C%2073%2C6%25,%25%20des%20personnes%20en%20emploi.
 17. Une nouvelle approche à la pénurie de main-d'œuvre. Retrieved from: <https://www.lapresse.ca/affaires/2022-12-27/france/une-nouvelle-approche-a-la-penurie-de-main-d-oeuvre.php>.
 18. La Commission présente des mesures visant à remédier aux pénuries de main-d'œuvre et de compétences. 2024. Retrieved from: https://france.representation.ec.europa.eu/informations/la-commission-presente-des-mesures-visant-remedier-aux-penuries-de-main-doeuvre-et-de-competences-2024-03-20_fr.

Khandii O.O., Kobtseva D.A. Foreign experience in overcoming labor shortages

The article is devoted to the analysis of imbalances in the labor market of Ukraine under martial law and the search for ways to overcome them. The paper examines the impact of the shortage of skilled labor on economic growth, employment, and social stability, and also analyzes the experience of developed countries in addressing these challenges. It examines demographic changes, labor migration, the role of retraining programs, attracting foreign workers, and adapting the labor market to modern needs.

The authors analyze the experience of developed countries, such as Germany, France, and Canada, which have faced similar challenges and developed effective strategies for attracting skilled workers, integrating migrants, and adapting education systems to changes in the labor market. Approaches to solving the problems of labor shortage are considered, including automation, digitalization, continuing employment of the elderly, and simplifying procedures for recognizing foreign qualifications. Special attention is paid to the development of retraining and educational mobility programs that allow employees to meet the requirements of the modern labor market.

The article emphasizes the need for active state participation in solving these problems, in particular through financing training and social integration programs, introducing flexible forms of employment, reforming labor legislation, and supporting youth and the elderly. Significant emphasis is placed on the experience of European

countries that demonstrate successful examples of using migration policy instruments, developing the economy, and ensuring social stability. A list of integration measures to support the national labor market while drawing on international experience has been identified.

The conclusions are drawn about the importance of implementing a comprehensive approach to solving labor market problems in Ukraine, in particular through involving youth, the elderly, and migrants in economic activity, creating conditions for retraining, and modernizing educational programs. The results of the study are offered as a basis for developing strategies for Ukraine's economic recovery in the face of global and domestic challenges.

Key words: *labor shortage, highly qualified personnel, labor reserve, labor migration, foreign experience.*

Хандій Олена Олексіївна – д.е.н., професор, провідний науковий співробітник відділу економічних проблем соціальної політики Інституту економіки промисловості НАН України, Київ; завідувач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ;

Кобцева Дарина Анатоліївна – аспірант кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, м. Київ.

Стаття подана 19.01.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-110-119>

УДК 338.432: 65.012.34

МЕТОДОЛОГІЯ АДАПТАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗ

Ольшанський О.В., Маслош О.В. Касаткіна М.В.

METHODOLOGY FOR ADAPTING MANAGEMENT DECISIONS FOR AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES IN TIMES OF CRISIS

Olshansky O.V., Maslosh O.V., Kasatkina M.V.

У статті досліджено методологію адаптації управлінських рішень для агропромислових підприємств в умовах кризових явищ. Адаптаційне управління є ключовим інструментом забезпечення гнучкості підприємств, що функціонують в умовах високої невизначеності. Процес адаптації передбачає пристосування управлінської системи до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища з метою мінімізації негативного впливу криз і забезпечення стійкого розвитку підприємства. В умовах економічної та соціальної нестабільності адаптація управлінських рішень відіграє вирішальну роль у підтриманні ефективності діяльності, забезпеченні безперервності бізнес-процесів та збереженні конкурентоспроможності.

Основною метою адаптації є підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків, оптимізація ресурсного використання та розвиток стратегій, що відповідають новим викликам. Адаптаційні управлінські рішення поєднують стратегічне та оперативне управління, що дозволяє підприємствам не лише швидко реагувати на зміни, але й формувати довгострокові конкурентні переваги. Важливими аспектами адаптації є підвищення рівня гнучкості організаційної структури, зниження ризиків, забезпечення швидкого реагування на зміни в ринковому середовищі та адаптивність бізнес-моделі.

Особливу увагу приділено специфіці агропромислових підприємств, які функціонують у середовищі з високим рівнем ризику та значною залежністю від природних, економічних і соціальних факторів. Успішна адаптація дозволяє таким підприємствам мінімізувати втрати під час кризових періодів, зберігати ефективність виробничих процесів та створювати основу для подальшого розвитку.

У статті також розглядається сценарне планування як ефективний інструмент підвищення

стійкості підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі. Використання сценарного підходу дозволяє підприємствам прогнозувати можливі варіанти розвитку подій, оцінювати потенційні ризики та розробляти відповідні управлінські стратегії. Це сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, що враховують динамічні зміни ринку, та дозволяє підприємствам зберігати стабільність і конкурентоспроможність навіть у складних економічних умовах.

Ключові слова: управлінські рішення, адаптаційне управління, агропромислові підприємства, кризові ситуації, сценарне планування, стратегічна адаптація

Вступ. Сучасні кризи, такі як військові дії, економічна нестабільність та зміни клімату, суттєво впливають на діяльність агропромислових підприємств, створюючи нові виклики для їх функціонування. Високий рівень невизначеності та нестабільності вимагає впровадження адаптивних управлінських рішень, які забезпечують оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, збереження конкурентоспроможності та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення науково обґрунтованого методологічного підходу до адаптації управлінських рішень, що дозволить агропромисловим підприємствам гнучко реагувати на виклики, оптимізувати діяльність і забезпечити стійкий розвиток навіть в умовах кризових обставин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі адаптаційне

управління розглядається як важливий інструмент забезпечення гнучкості підприємств в умовах невизначеності. Адаптація управлінських рішень – це процес пристосування системи управління підприємством до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища з метою мінімізації негативного впливу кризових явищ і забезпечення стійкого функціонування організації [1-2]. В умовах нестабільності адаптація управлінських рішень є ключовим елементом ефективного управління, що дає змогу підприємству швидко реагувати на виклики та зберігати конкурентоспроможність.

Основною метою адаптації є забезпечення безперервності бізнес-процесів, підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків та оптимізація його діяльності відповідно до нових умов [1-2]. Адаптивні управлінські рішення можуть охоплювати як короткострокові заходи для оперативного реагування на кризу, так і довгострокові стратегії для перебудови організаційної структури, технологічних процесів і бізнес-моделі підприємства [5].

Сутність адаптаційних рішень полягає у поєднанні стратегічного та оперативного управління. Вони мають враховувати вплив зовнішніх факторів (зміна ринкових умов, економічні кризи, військові дії, природні катастрофи) та внутрішніх характеристик підприємства (ресурсний потенціал, фінансова стійкість, рівень цифровізації тощо) [1].

Значення адаптаційних управлінських рішень полягає у:

- підвищенні рівня гнучкості організаційної структури;
- зниженні ризиків, пов'язаних із кризовими ситуаціями;
- забезпеченні швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі;
- збереженні конкурентних переваг підприємства;
- підвищенні стійкості й адаптивності бізнес-моделі.

Адаптація управлінських рішень є особливо важливою для агропромислових підприємств, які функціонують у середовищі з високим рівнем ризику та значною залежністю від природних, економічних і соціальних факторів. Успішна адаптація дозволяє таким підприємствам мінімізувати втрати в умовах кризи, зберігати ефективність виробничих

процесів та створювати основу для подальшого розвитку.

Метою дослідження є формування методології адаптивного управління агропромисловими підприємствами в умовах нестабільності, яка ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує методи системного аналізу, стратегічного менеджменту та ризик-менеджменту.

Виклад основного матеріалу.

Агропромислові підприємства є ключовим сектором економіки, діяльність якого значною мірою залежить від зовнішніх факторів, що часто мають непередбачуваний характер. Умови невизначеності, спричинені економічними кризами, військовими конфліктами, природними катаклізмами чи змінами регуляторної політики, суттєво впливають на стабільність і ефективність функціонування агропромислового комплексу.

Агропромислові підприємства характеризуються високим рівнем залежності від природно-кліматичних умов, що створює значні труднощі у стратегічному плануванні та прийнятті управлінських рішень. Зміни погодних факторів можуть призводити до суттєвих втрат урожаю, зниження якості продукції та скорочення рівня рентабельності, що підкреслює важливість адаптаційних механізмів управління.

Крім того, агропромисловий сектор відзначається тривалим виробничим циклом, що обмежує можливості швидкого реагування на кризові явища та зміну кон'юнктури ринку. Сезонний характер виробництва зумовлює необхідність точного прогнозування попиту, оптимального розподілу ресурсів та використання інноваційних підходів до управління ризиками.

У табл.1 систематизовано основні виклики, що постають перед агропромисловими підприємствами в умовах невизначеності, та можливі напрями їх подолання.

Крім того, агропромислові підприємства відчувають значний вплив зовнішньоекономічної ситуації. Залежність від експорту сільськогосподарської продукції робить їх вразливими до світових цінових коливань і торговельних обмежень.

Агропромислові підприємства працюють у середовищі з високим рівнем ризиків, що значною мірою посилюються під впливом кризових факторів (рис.1).

Таблиця 1

Основні виклики агропромислових підприємств в умовах невизначеності

Основні виклики	Опис
Фінансові ризики	Коливання валютного курсу, зростання цін на паливо, добрива та інші ресурси, що впливають на собівартість продукції.
Зміна споживчого попиту	У кризових умовах можливе зниження платоспроможності населення, що впливає на попит.
Проблеми з логістикою	Порушення ланцюгів постачання та труднощі з транспортуванням продукції.
Правові ризики	Часті зміни законодавства, обмеження експорту або запровадження додаткових митних процедур.

Складено авторами

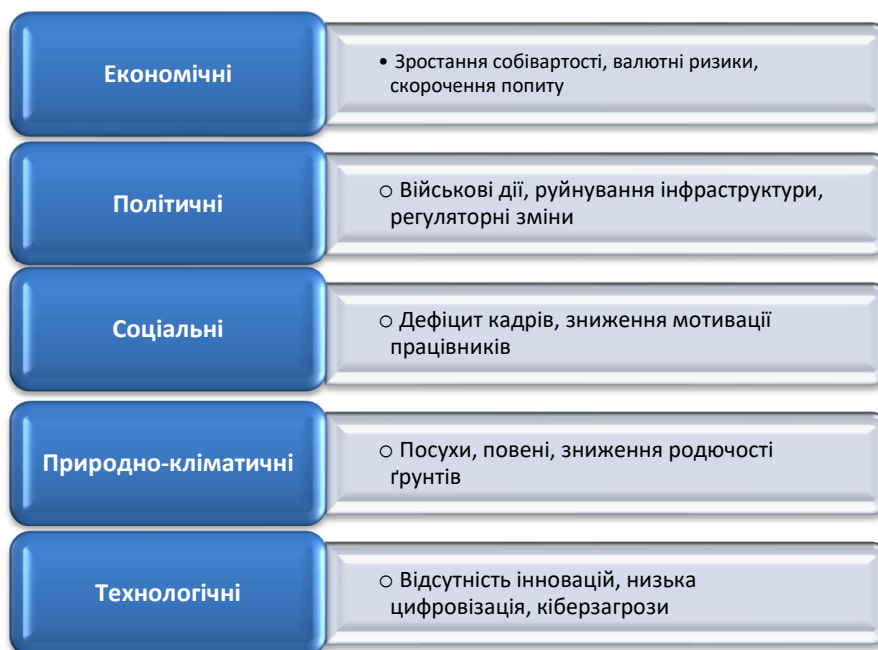


Рис. 1. Основні кризові фактори та їхній вплив на діяльність агропромислових підприємств

Кризові фактори часто мають комплексний вплив, коли одночасно поєднуються декілька негативних чинників, що ускладнює управління.

Кожен із цих факторів потребує розробки ефективних адаптаційних стратегій, що сприятимуть підвищенню стійкості агропромислового сектору в умовах сучасних викликів.

Розроблення адаптивної стратегії для агропромислових підприємств є складним багатоступеневим процесом, що передбачає системний підхід до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінки ризиків і формування стратегічних варіантів. Кожен етап цього процесу спрямований на забезпечення стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та впливу кризових факторів.

У табл. 2 представлено узагальнену характеристику основних етапів розроблення адаптивної стратегії, що дає змогу систематизувати підхід до прийняття управлінських рішень, підвищити ефективність стратегічного планування та мінімізувати ризики, пов'язані з природно-кліматичними й економічними коливаннями.

Для забезпечення ефективного стратегічного управління в умовах невизначеності агропромислові підприємства повинні застосовувати сучасні методи аналізу ризиків та оцінки зовнішнього середовища. Використання таких методів дає змогу ідентифікувати потенційні загрози та, за можливості, розробити адаптивні управлінські рішення й мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій.

Таблиця 2

Етапи розроблення адаптивної стратегії для агропромислових підприємств

Етап	Завдання	Методи	Результати
Етап 1. Аналіз поточного стану підприємства	- Аналіз фінансового стану підприємства - Оцінка виробничих потужностей та кадрового потенціалу - Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз)	- Комплексна діагностика внутрішнього середовища - Оцінка зовнішніх чинників	- Визначення поточного стану підприємства - Ідентифікація сильних і слабких сторін, можливостей і загроз
Етап 2. Оцінка ризиків та визначення факторів впливу	- Ідентифікація ризиків - Розроблення сценаріїв впливу ризиків на діяльність підприємства	- Метод експертних оцінок - Сценарний аналіз - Матриця оцінки ризиків (ймовірність/вплив)	- Визначення основних ризиків - Оцінка ймовірності та впливу ризиків
Етап 3. Розробка варіантів адаптивної стратегії	- Формування різних сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням рівнів ризиків і можливостей	- Аналіз ризиків - Розробка стратегічних варіантів	- Визначення варіантів стратегії: мінімізації ризиків, зростання, стабілізації
Етап 4. Оцінка та вибір оптимальної стратегії	- Вибір оптимальної стратегії на основі критеріїв	- Оцінка рівня ризику - Аналіз економічної ефективності - Оцінка гнучкості та здатності адаптації - Аналіз ресурсних можливостей	- Вибір оптимальної стратегії
Етап 5. Реалізація адаптивної стратегії	- Розробка плану впровадження стратегії Визначення відповідальних осіб, строків виконання і необхідних ресурсів - Моніторинг реалізації стратегії та її коригування за необхідності	- Планування - Контроль і моніторинг	- Реалізація стратегії - Коригування стратегії за необхідності
Етап 6. Оцінка результатів та коригування стратегії	- Аналіз ефективності впровадженної стратегії	- Оцінка зміни рівня ризиків - Аналіз фінансової стабільності - Оцінка зростання продуктивності	- Оцінка результатів - Коригування стратегії на основі результатів

Складено авторами

У табл. 3 представлено основні методи оцінки та управління ризиками, їхню сутність і приклади практичного застосування в агропромисловому секторі.

Застосування комплексного підходу до оцінки ризиків сприяє підвищенню адаптивності агропромислових підприємств. Використання цих інструментів дозволяє оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, природно-кліматичні фактори та регуляторні зміни, що є критично важливим для

забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

Ефективна адаптація управлінських рішень у кризових ситуаціях вимагає системного підходу, що передбачає чітку послідовність дій і використання сучасних інструментів для мінімізації ризиків та забезпечення стійкого розвитку агропромислових підприємств. Нижче наведено алгоритм (рис. 2), який можна застосовувати для адаптації управлінських рішень відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища

Таблиця 3

Основні методи, що використовуються для оцінки та управління ризиками

Метод	Опис	Суть
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз із боку зовнішнього середовища.	- Виявлення сильних сторін, таких як високий рівень технологічного забезпечення. - Ідентифікація слабких сторін, наприклад, залежність від сезонних факторів. - Визначення можливостей, як-от розширення ринків збуту. - Оцінка загроз, таких як зміни в законодавстві.
Матриця ризиків (Risk Matrix)	Використовується для оцінки ймовірності виникнення ризику та його потенційного впливу.	Оцінка ризиків дозволяє визначити ймовірність виникнення ризику та його потенційний вплив на діяльність підприємства. Це допомагає у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень для мінімізації негативних наслідків.
Сценарний аналіз	Формування різних сценаріїв розвитку ситуації, що дозволяє підприємству підготуватися до можливих змін.	Визначення можливих сценаріїв: - Оптимістичний: Сприятливі умови для експорту, стабільна економіка. - Песимістичний: Кризові умови, обмеження постачання, кліматичні катастрофи. - Базовий: Комбінація помірних ризиків і можливостей.
Аналіз за моделлю 5 сил Портера	Оцінка конкурентного середовища агропромислового підприємства за п'ятьма основними напрямками.	Оцінка конкурентного середовища включає аналіз загрози нових конкурентів, загрози заміників, переговорної сили постачальників і покупців, а також рівня конкуренції. Це дозволяє підприємству розробити стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності.
Моніторинг зовнішнього середовища	Регулярний моніторинг зовнішніх умов допомагає підприємствам своєчасно реагувати на зміни.	Моніторинг за допомогою інструментів: - Індикатори ризиків (кліматичні дані, фінансові показники, ринкові тренди). - Системи раннього попередження (прогнозування кризових подій).

Складено авторами



Рис. 2. Алгоритм для адаптації управлінських рішень

Алгоритм адаптації управлінських рішень (табл. 4) ґрунтується на комплексному аналізі фінансових показників підприємства (звітів про доходи, балансу, грошових потоків), ринкових тенденцій (галузевих аналітичних звітів), кліматичних умов (метеорологічних прогнозів) та зворотного зв'язку від ключових стейкхолдерів і партнерів. Він дозволяє керівництву агропромислових підприємств оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, мінімізувати ризики та підтримувати стабільність бізнесу. Особливо актуальним цей підхід є в умовах воєнних дій, коли ситуація змінюється динамічно і потребує швидких та обґрунтованих рішень.

Сценарне планування є одним із ключових інструментів для підвищення стійкості підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Воно дозволяє визначити можливі варіанти розвитку подій та адаптувати стратегію підприємства відповідно до потенційних змін. Головна мета сценарного планування — підготувати підприємство до різних сценаріїв розвитку ситуації, мінімізувати вплив негативних факторів і забезпечити стійкість бізнесу.

Основні етапи сценарного планування наведено на рис. 3.

Таблиця 4

Алгоритм адаптації управлінських рішень в умовах змін зовнішнього середовища

Етап	Ключові дії	Очікуваний результат
1. Діагностика	Аналіз зовнішнього середовища, ідентифікація ризиків	Визначення основних загроз
2. Пріоритезація	Класифікація ризиків, визначення критичних зон	Формування переліку пріоритетних дій
3. Розробка рішень	Вибір стратегій, сценарне планування	Комплекс адаптивних управлінських рішень
4. Впровадження	Реалізація стратегії, зміни в управлінні ресурсами	Адаптація підприємства до нових умов
5. Моніторинг	Постійне спостереження за ситуацією, внесення коригувань	Підтримка стійкості і гнучкості в умовах кризи

Складено авторами

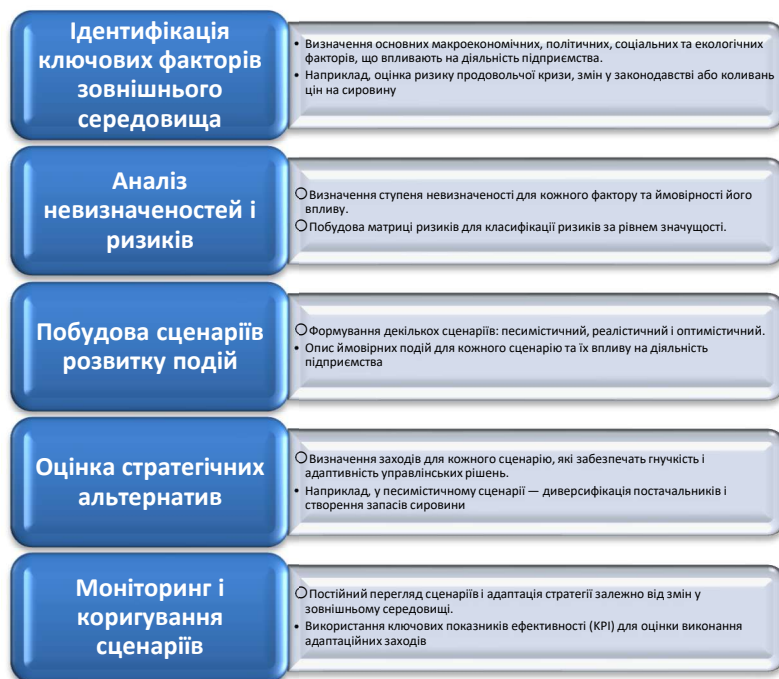


Рис. 3. Етапи сценарного планування для агропромислових підприємств

Таблиця 5

Сценарії адаптації агропромислових підприємств до кризових умов

Сценарій	Основні ризики	Заходи адаптації
Песимістичний	Перебої в постачанні	Створення резервних запасів, пошук локальних постачальників
Реалістичний	Нестабільність ринку	Зниження витрат, оптимізація процесів
Оптимістичний	Відновлення ринку	Розширення ринків збуту, інвестиції в нові технології

Складено авторами

Для підприємств агропромислового сектору в умовах воєнних дій найбільш актуальним є побудова сценаріїв щодо:

- стабільності логістичних ланцюгів постачання;
- зміни цін на продукцію;
- можливості відкриття нових ринків збуту.

Ключові сценарії адаптації підприємства до кризових умов подано в табл. 5.

Оптимізація ланцюгів постачання в умовах воєнних дій є визначальним чинником стійкості агропромислових підприємств. В умовах підвищених зовнішніх ризиків ефективно управління логістикою набуває стратегічного значення. Воєнні дії спричиняють перебої в постачанні сировини, зміну транспортних маршрутів і ринкову нестабільність, що вимагає розробки адаптивних рішень.

Процес оптимізації включає кілька важливих етапів, спрямованих на підвищення надійності постачання. Насамперед необхідно провести комплексний аналіз поточного стану ланцюгів постачання для виявлення вразливих місць. Ключовим аспектом є ідентифікація критично важливих ресурсів, від яких залежить безперебійне виробництво.

Наступний крок — оцінка основних ризиків та розробка альтернативних логістичних рішень. Блокування традиційних транспортних шляхів через бойові дії робить доцільним використання багатомодальних перевезень. Резервування запасів сировини та диверсифікація постачальників, особливо за рахунок місцевих виробників, зменшують залежність від зовнішніх ринків і підвищують гнучкість управлінських рішень.

Важливим фактором у процесі оптимізації є впровадження цифрових технологій. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління ланцюгами постачання дозволяє здійснювати моніторинг

постачання у режимі реального часу, оптимізувати маршрутизацію та ефективно керувати запасами. Інструменти штучного інтелекту та прогнозування ризиків сприяють зниженню витрат і підвищенню ефективності операційної діяльності підприємств.

Алгоритм оптимізації ланцюгів постачання включає кілька етапів, кожен із яких має конкретні завдання та методи реалізації. У табл. 6 наведено основні етапи цього процесу, що дозволяє систематизувати підхід до управління постачанням у кризових умовах.

Процес адаптації управлінських рішень в агропромислових підприємствах супроводжується значними ризиками та можливими помилками, що можуть суттєво знизити ефективність діяльності. Аналіз практичних кейсів дозволяє виокремити найпоширеніші ризики та помилки, які виникають у процесі адаптації, і запропонувати способи їх мінімізації.

Однією з основних помилок є ігнорування змін у зовнішньому середовищі. Багато підприємств приймають управлінські рішення, орієнтуючись лише на короткострокові прогнози, не враховуючи можливі зміни у зовнішніх умовах. Такий підхід може призвести до неефективного використання ресурсів і втрати ринкових можливостей. Наприклад, у період різких змін у логістиці підприємства, що не врахували альтернативні шляхи постачання, стикнулися з перебоями в забезпеченні продукції.

Ще одним значним ризиком є недостатній аналіз внутрішнього потенціалу підприємства. Без належного аналізу внутрішніх можливостей впровадження адаптивних стратегій може бути ускладненим або неможливим через неефективний розподіл фінансових чи людських ресурсів. У цьому контексті критично важливим є проведення SWOT-аналізу та оцінки виробничого потенціалу для визначення реальних можливостей підприємства.

Таблиця 6

Алгоритм оптимізації ланцюгів постачання

Етап	Завдання	Опис
Етап 1. Аналіз поточного стану постачання	- Ідентифікація основних ризиків - Визначення пріоритетів щодо забезпечення ключовими ресурсами	На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз поточного стану постачання, виявляються основні ризики та визначаються пріоритети для забезпечення ключовими ресурсами.
Етап 2. Оцінка ризиків і розробка альтернативних маршрутів	- Оцінка ризиків - Розробка альтернативних маршрутів	Оцінюються ризики та розробляються альтернативні маршрути з урахуванням зовнішніх умов і наявної логістичної інфраструктури.
Етап 3. Автоматизація логістичних процесів	- Підвищення оперативності управлінських рішень - Зменшення витрат	Відбувається автоматизація логістичних процесів, що забезпечує підвищення оперативності управлінських рішень та зменшення витрат.
Етап 4. Контроль та моніторинг ключових показників ефективності	- Контроль часу доставлення - Моніторинг вартості логістики - Оцінка рівня забезпеченості сировиною	Важливим завданням є контроль та моніторинг ключових показників ефективності ланцюгів постачання, таких як час доставлення, вартість логістики, рівень забезпеченості сировиною. Регулярний перегляд цих показників дозволяє своєчасно адаптувати стратегію до змінених умов.

Складено авторами

Таблиця 7

Основні ризики в адаптації управлінських рішень і рекомендації щодо їх мінімізації

Основний ризик	Можливі наслідки	Рекомендації щодо мінімізації
Недостатній аналіз зовнішнього середовища	Втрата ринкових можливостей	Проведення регулярного моніторингу зовнішніх факторів
Неефективна оцінка ресурсів	Перевантаження ресурсів, фінансові втрати	Комплексний аудит внутрішніх можливостей
Відсутність комунікаційної стратегії	Опір змінам, зниження ефективності	Розробка внутрішньої комунікаційної стратегії
Недооцінка ризиків	Порушення безперервності діяльності	Розробка плану управління ризиками

Складено авторами

Неефективна комунікація в межах підприємства є ще однією причиною провалу адаптивних стратегій. Відсутність чітких інструкцій, недостатнє інформування працівників щодо нових підходів, а також непорозуміння між рівнями управління можуть викликати опір змінам і знизити загальну ефективність управлінських рішень. Це особливо актуально для великих підприємств із багаторівневою системою управління.

У табл. 7 наведено найпоширеніші ризики та помилки в процесі адаптації управлінських рішень і запропоновані рекомендації щодо їх усунення.

Досвід адаптації агропромислових підприємств свідчить про необхідність комплексного підходу до управління кризовими ситуаціями. Важливою складовою такого підходу є сценарне планування, що дозволяє завчасно визначити можливі варіанти розвитку подій і підготувати відповідні рішення.

Таким чином, ефективна адаптація управлінських рішень передбачає не лише систематичний моніторинг та оцінку ризиків, а й розробку комплексних стратегій реагування, що враховують як зовнішні виклики, так і внутрішні можливості підприємства. Знання можливих помилок і ризиків дозволяє

мінімізувати негативні наслідки та забезпечити стабільний розвиток навіть у кризових умовах.

Висновки. Результати дослідження підтверджують критичну важливість впровадження адаптивної стратегії управління для агропромислових підприємств в умовах невизначеності та кризових явищ. Аналіз сучасних підходів до адаптаційного управління продемонстрував, що ефективне реагування на зміни зовнішнього середовища потребує інтегрованого підходу, що включає стратегічне планування, оцінку ризиків та впровадження гнучких управлінських рішень.

У ході дослідження виокремлено ключові етапи розроблення адаптивної стратегії, зокрема оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, ідентифікацію ризиків, сценарне планування та формування алгоритмів адаптації управлінських рішень. Запропоновані методичні підходи до управління ризиками в агропромисловому секторі передбачають застосування сучасних інструментів моніторингу зовнішнього середовища та оцінки ресурсного потенціалу підприємств.

Розроблені практичні рекомендації щодо оптимізації ланцюгів постачання та використання сценарного планування сприяють підвищенню стійкості агропромислових підприємств у складних економічних умовах. Запропонований алгоритм адаптації управлінських рішень передбачає поетапне впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління та зменшення впливу кризових чинників.

Такий підхід забезпечує підприємствам можливість своєчасно реагувати на виклики, зберігати конкурентні переваги та формувати стійку модель розвитку навіть у нестабільному зовнішньому середовищі.

Література

1. Буняк Н. М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 2(88). С. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf (дата звернення: 25.12.2024).
2. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> (дата звернення: 25.12.2024).
3. Myrzaliyev B., Murat A., Azretbergenova G., Utarov K., Taizhanov L. Mechanism for the Development of an Adapted Methodology for Determining Crisis Phenomena in Agricultural Enterprises. *Reviews in Agricultural Science*. 2022. Vol. 10. P. 220–238.
4. Moore K. M. (Ed.). *The Sciences and Art of Adaptive Management: Innovating for Sustainable Agriculture and Natural Resource Management*. Ankeny, Iowa: Soil and Water Conservation Society, 2009. 264 p. URL: <https://www.swcs.org/resources/publications/the-sciences-and-art-of-adaptive-management> (дата звернення: 25.12.2024).
5. Якименко-Терещенко Н. В., Кожуріна Л. С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. *Молодий вчений*. 2017. № 6 (46). С. 535–538. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/122.pdf> (дата звернення: 25.12.2024).

References

1. Buniak N. M. Osoblyvosti adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzovykh yavysch. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2022. Vyp. 2(88). S. 56–61. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf (data zvernennia: 25.12.2024).
2. Khalina V., Kolbasynskyi Yu. Teoretychne pidgruntia adaptivnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127> (data zvernennia: 25.12.2024).
3. Myrzaliyev B., Murat A., Azretbergenova G., Utarov K., Taizhanov L. Mechanism for the Development of an Adapted Methodology for Determining Crisis Phenomena in Agricultural Enterprises. *Reviews in Agricultural Science*. 2022. Vol. 10. P. 220–238.
4. Moore K. M. (Ed.). *The Sciences and Art of Adaptive Management: Innovating for Sustainable Agriculture and Natural Resource Management*. Ankeny, Iowa: Soil and Water Conservation Society, 2009. 264 p. URL: <https://www.swcs.org/resources/publications/the-sciences-and-art-of-adaptive-management> (data zvernennia: 25.12.2024).
5. Yakymenko-Tereshchenko N. V., Kozhurina L. S. Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh: meta i mekhanizm realizatsii. *Molodyi vchenyi*. 2017. № 6 (46). S. 535–538. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/6/122.pdf> (data zvernennia: 25.12.2024).

**Olshansky O., Maslosh O., Kasatkina M.
Methodology for adapting management decisions for
agro-industrial enterprises in times of crisis**

The article examines the methodology for adapting managerial decisions in agro-industrial enterprises under crisis conditions. Adaptive management serves as a key instrument for ensuring enterprise flexibility in an environment of high uncertainty. The adaptation process involves adjusting the management system to evolving external and internal conditions to minimise the negative impact of crises and ensure the sustainable development of enterprises. In times of economic and social instability, the adaptation of managerial decisions plays a crucial role in maintaining operational efficiency, ensuring business continuity, and preserving competitiveness.

The primary objective of adaptation is to enhance enterprise resilience to external shocks, optimise resource utilisation, and develop strategies aligned with emerging challenges. Adaptive managerial decisions integrate strategic and operational management, enabling enterprises not only to respond promptly to changes but also to build long-term competitive advantages. Key aspects of adaptation include increasing the flexibility of the organisational structure, mitigating risks, ensuring swift responses to market changes, and fostering business model adaptability.

Particular attention is given to agro-industrial enterprises, which operate in a high-risk environment and are significantly influenced by natural, economic, and social factors. Effective adaptation enables such enterprises to minimise losses during crises, maintain

production efficiency, and establish a foundation for further development.

The article also explores scenario planning as an effective tool for enhancing enterprise resilience in an unstable external environment. The application of a scenario-based approach allows enterprises to anticipate potential developments, assess risks, and formulate appropriate managerial strategies. This facilitates well-informed decision-making that considers market dynamics, enabling enterprises to maintain stability and competitiveness even in challenging economic conditions.

Keywords: *managerial decisions, adaptive management, agro-industrial enterprises, crisis situations, scenario planning, strategic adaptation*

Ольшанський Олександр Вікторович – д.н. з держ. упр., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Маслош Ольга Володимирівна – к.х.н, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Касаткіна Марина Володимирівна – старший викладач кафедри економіки і підприємництва Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Стаття подана 12.01.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-120-129>

УДК 658.5:658.15:338.24

ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ ТА БАР'ЄРІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ВИТРАТАМИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ УМОВАХ

Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Велитченко О.А.

DIAGNOSTICS OF PROBLEMS AND BARRIERS TO THE FUNCTIONING OF MECHANISMS FOR MANAGING RESOURCES AND COSTS OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE CURRENT CRISIS CONDITIONS

Khrystenko L.M., Chorna O.Y., Velytchenko O.A.

У статті розглянуто сутність та структуру механізмів управління ресурсами та витратами підприємства в контексті кризових умов функціонування вітчизняного бізнесу. На основі аналізу наукових підходів сформовано узагальнене бачення змісту та функціонального призначення цих механізмів. Встановлено, що попри належність до єдиної системи управління операційною діяльністю підприємства, механізми управління ресурсами та витратами мають суттєві відмінності, обумовлені специфікою об'єктів управління, функціональними завданнями та набором інструментів і методів управління. Водночас доведено, що ці механізми є тісно взаємопов'язаними та взаємозалежними. Зміни у стані ресурсного забезпечення безпосередньо впливають на рівень, структуру та динаміку витрат, а якість та ефективність витратної політики визначає фінансові можливості підприємства щодо залучення та відтворення ресурсів. Така взаємозалежність формує об'єктивну необхідність їхнього синхронного управління в єдиній системі. Виявлено спільні та специфічні проблеми функціонування цих механізмів в умовах сучасних кризових викликів. Спільними проблемами є руйнування логістики, нестача ресурсів, зростання цін та обмежений доступ до фінансових інструментів. Специфічні проблеми управління ресурсами стосуються фізичної доступності, стабільності постачань та кадрових втрат, тоді як проблеми управління витратами пов'язані зі стрімким зростанням собівартості, непередбачуваними додатковими витратами та відсутністю дієвого оперативного контролю. Обґрунтовано необхідність створення адаптивної

системи методів, інструментів та організаційних заходів, яка забезпечить ефективне управління ресурсами та витратами в умовах невизначеності та ризиків. Сформульовано підхід до розгляду цих механізмів як взаємопов'язаних елементів єдиного інтегрованого механізму управління операційною діяльністю підприємства. Такий підхід дозволить узгодити рішення щодо ресурсного забезпечення та витратної політики, сприятиме підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств у кризових умовах.

Ключові слова: механізм управління ресурсами, механізм управління витратами, управління операційною діяльністю, ресурсне забезпечення, оптимізація витрат, ефективно використання ресурсів, взаємозв'язок механізмів, управління в кризових умовах, проблеми управління ресурсами, проблеми управління витратами, ефективність діяльності, фінансова стійкість, конкурентоспроможність підприємства.

Вступ. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються надзвичайно високим рівнем нестабільності, що спричинено комплексом кризових факторів: повномасштабними військовими діями, руйнуванням виробничої та логістичної інфраструктури, дефіцитом критичних ресурсів, зростанням собівартості продукції, обмеженим доступом до фінансування та постійною невизначеністю зовнішнього середовища. У

таких умовах традиційні підходи до управління ресурсами та витратами підприємств втрачають свою ефективність, оскільки розраховані на відносно стабільне економічне середовище. Натомість управлінські системи мають набувати гнучкості та адаптивності, щоб оперативно реагувати на постійні зміни та нові загрози.

Особливої актуальності набуває дослідження проблем функціонування механізмів управління ресурсами та витратами як ключових елементів операційного управління, від яких залежить фінансова стійкість, операційна ефективність та конкурентоспроможність підприємств у сучасних реаліях. Розуміння цих проблем та пошук адекватних підходів до їхнього вирішення є важливим завданням як для науковців, так і для практиків, що забезпечує актуальність та практичну значущість даної статті.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблематика управління ресурсами та витратами підприємств є предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців, зокрема: Зінченка А. І., Буряк Ю. В., Олійника В. В., Кравця І. О., Іваненка С. П., Пилипенко А. М., Корневої О. С., Піддубної Л. І., Полторак Л. С., Чумаченка М. Г., Козика В. В., Никифоренка В. В., Скиби М. В., Гринько О. О., Степаненко Л. П., Тимошенка В. М., Ткачука Т. М., Романенка О. О. та ін. У роботах зазначених авторів досліджено сутність та складові механізмів управління ресурсами та витратами, визначено їх роль у загальній системі управління підприємством, розроблено підходи до оптимізації ресурсного забезпечення та зниження витрат. Водночас як свідчить аналіз наукових джерел, дослідження останніх років акцентуються на необхідності адаптації зазначених механізмів до сучасних умов функціонування вітчизняного бізнесу, які суттєво ускладнилися під впливом повномасштабної війни, руйнування логістики, енергетичної кризи та макроекономічної нестабільності. Проте досить часто думки науковців різняться у поглядах на механізми управління ресурсами та витратами та їхньої структури, так і в методичних підходах щодо розв'язання нагальних питань з приводу ефективності функціонування таких механізмів з урахуванням реальних викликів сучасного середовища функціонування вітчизняних підприємств, що пояснює необхідність подальшого дослідження.

Мета дослідження полягає у вивченні та узагальненні наукових підходів до трактування змісту та структури механізмів управління ресурсами та витратами підприємства, виділенні їхніх спільних і відмінних рис, діагностиці актуальних проблем та бар'єрів їх функціонування у сучасних кризових умовах, а також у формуванні основи для розробки системи інструментів, методів і організаційних заходів, спрямованих на забезпечення їх ефективної взаємодії та адаптації до умов невизначеності, зовнішніх ризиків та кризових викликів, що стоять перед вітчизняними підприємствами..

Виклад змісту дослідження. Сучасні підприємства функціонують в умовах динамічного зовнішнього середовища, що вимагає побудови ефективного механізму управління, здатного забезпечити їхню стійкість та конкурентоспроможність. Правильне розуміння сутності механізму управління, його складових елементів та функціонального призначення є базою для створення дієвої системи управління підприємством.

Механізм управління підприємством доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на реалізацію управлінських функцій. Він є не просто технічним інструментом, а динамічною та інтегрованою частиною системи управління, що забезпечує стійкий розвиток об'єкта управління та сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей організації в умовах постійних змін, загрозливих та нестійких станів. Серед всіх елементів, особливого значення набувають управлінські функції (планування, організація, контроль, мотивація, координація); методи та інструменти для реалізації управлінських функцій; інформаційно-аналітичне забезпечення; кадровий потенціал управління; та адаптаційні елементи механізму управління, які обумовлені чинниками зовнішнього середовища. Саме їхня гармонійна взаємодія забезпечує адаптивність і гнучкість системи управління, дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом адаптації внутрішніх умов діяльності підприємства.

Механізм управління підприємством охоплює широкий спектр інструментів, методів та процедур, які забезпечують реалізацію управлінських функцій та досягнення стратегічних цілей підприємства. Важливою умовою ефективного функціонування підприємства є розробка та впровадження

спеціалізованих механізмів управління окремими напрямками його діяльності, зокрема управління ресурсами та витратами. З огляду на те, що будь-яке підприємство потребує раціонального використання ресурсів та системного контролю витрат, формування дієвих механізмів управління ресурсами та витратами набуває значення ключового елемента загальної системи управління.

Адаптовані дієві механізми управління ресурсами та витратами позитивно позначаються, по-перше, на регулюванні поточної діяльності підприємства, адже саме управління ресурсами визначає якість виконання всіх операційних процесів, а контроль витрат - рівень їх ефективності та доцільності; по-друге, на забезпеченні фінансової стійкості підприємства, оскільки дозволять своєчасно реагувати на зміни у фінансових потоках та уникати надмірних витрат або необґрунтованих витрат ресурсів; по-третє, на конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимізації собівартості продукції, забезпечення ресурсоощадження та впровадження прогресивних методів господарювання. На додаток, механізми управління ресурсами та витратами відіграють ключову роль у процесі формування надійної стратегії розвитку підприємства, адже обґрунтоване планування потреб у ресурсах та витратах створює базу для довгострокового розвитку, інвестиційної привабливості та забезпечення стабільного фінансового результату в майбутньому.

Механізм управління ресурсами та механізм управління витратами є взаємопов'язаними і взаємозалежними елементами єдиного інтегрованого механізму управління підприємством. Важливо наголосити, що їх доцільно розглядати у нерозривному взаємозв'язку, адже обидва механізми забезпечують функціонування єдиної операційної системи підприємства, у межах якої будь-які зміни у стані ресурсного забезпечення безпосередньо впливають на обсяги, структуру та динаміку витрат. Водночас ефективність витратної політики визначає фінансові можливості підприємства щодо залучення, використання та відтворення ресурсів у майбутніх періодах. Взаємозалежність цих механізмів виходить за межі оперативного управління, набуваючи стратегічного значення для формування конкурентних переваг підприємства. Саме оптимальне поєднання ефективного управління ресурсами та

раціонального контролю витрат формує основу конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності підприємства до сучасних кризових викликів. Тож, спроби розглядати та розв'язувати проблеми ресурсного забезпечення та витратної політики окремо одна від одної несуть значні ризики для підприємства. Такий підхід здатний спровокувати додаткові дисбаланси в операційній діяльності, зростання фінансових втрат та загалом призвести до послаблення стійкості підприємства в умовах високої невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища.

За допомогою механізмів управління ресурсами та витратами відбувається реалізація ключових операційних процесів, зокрема: планування потреб у ресурсах та витратах, що виходять з обсягів виробничої програми, цінової політики та стратегічних орієнтирів підприємства; формування ресурсного забезпечення операційних, у тому числі виробничих, та управлінських процесів, включаючи матеріально-технічні, трудові та фінансові ресурси та ін.; оперативний облік та контроль над використанням ресурсів та виникненням витрат, що дозволяє легко виявляти неефективні витрати чи необґрунтовані обсяги та види ресурсів; аналіз відхилень, який включає зіставлення фактичних показників використання ресурсів та витрат із запланованими, визначення причин відхилення та розробку коригувальних заходів; оптимізацію витрат шляхом впровадження ресурсозаощаджувальних технологій, перегляду внутрішніх норм та нормативів, впровадження системи управлінського центру обліку витрат; оцінку ефективності використання ресурсів та рівня витрат, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень та вашу об'єктивність планування та ін.

З метою ґрунтовного аналізу проблем функціонування механізмів управління ресурсами та витратами доцільно здійснити дослідження сутності, змісту та особливостей функціонування цих категорій.

Аналіз наукових джерел свідчить про певну варіативність підходів до трактування понять «механізм управління ресурсами підприємства» та «механізм управління витратами підприємства». У табл. 1 та 2 систематизовано приклади таких підходів, що відображають різні погляди науковців щодо змісту та структури зазначених категорій.

Таблиця 1

Підходи до визначення калорії «механізм управління ресурсами підприємства»

Джерело	Визначення
Буряк Ю. В., 2020 [2]	«Механізм управління ресурсами підприємства — це система стратегічних, тактичних і оперативних рішень, які забезпечують формування та раціональне використання ресурсів» [2]
Зінченко А. І. [5]	«Механізм управління ресурсами підприємства — це система управлінських впливів, яка включає планування, мобілізацію, розподіл, використання та відтворення ресурсів у процесі господарської діяльності» [5]
Корньова О. С. [8]	«Під механізмом управління ресурсами підприємства розуміється система заходів, спрямованих на створення, використання, оновлення та контроль ресурсного забезпечення підприємства» [8]
Кузьменко І. О., 2023 [10]	«Механізм управління ресурсами підприємства включає планування, моніторинг, контроль та оцінювання ефективності використання ресурсів у контексті досягнення стратегічних цілей» [10]
Олійник В. В. [12]	«Механізм управління ресурсами підприємства слід розглядати як комплекс економічних, організаційних та адміністративних заходів, які спрямовані на забезпечення раціонального використання ресурсного потенціалу» [12]
Пилипенко А. М., 2021 [14]	«Механізм управління ресурсами — це цілісна система організаційно-економічних та інформаційно-аналітичних заходів, які забезпечують ефективне використання та відтворення ресурсного потенціалу підприємства» [14]
Піддубна Л. І. [15]	«Механізм управління ресурсами підприємства є сукупністю методів, інструментів та організаційних процедур, що забезпечують оптимальне використання усіх видів ресурсів відповідно до стратегічних цілей підприємства» [15]
Ткачук Т. М. [22]	«Механізм управління ресурсами — це система інструментів та методик, що дозволяють забезпечити своєчасне залучення, ефективне використання та збереження ресурсів підприємства» [22]

Таблиця 2

Підходи до визначення категорії «механізм управління витратами підприємства»

Джерело	Визначення
Гринько О. О. [3]	«Механізм управління витратами підприємства – це система інструментів та методів, що забезпечує узгодження витрат з цілями підприємства, їх постійний контроль та аналіз причин відхилень» [3]
Іваненко С. П. [6]	«Механізм управління витратами підприємства — це інформаційно-аналітична та управлінська система, що об'єднує процеси бюджетування, обліку, контролю та аналізу витрат» [6]
Козик В. В. [7]	«Механізм управління витратами підприємства — це організаційно-економічний інструментарій регулювання рівня, структури та динаміки витрат підприємства» [7]
Никифоренко В. В. [11]	«Механізм управління витратами включає систему заходів, спрямованих на планування, контроль та аналіз витрат для забезпечення раціонального використання ресурсів та підвищення ефективності діяльності підприємства» [11]
Полторак Л. С. [16]	«Механізм управління витратами підприємства — це сукупність методів, прийомів та інструментів управлінського впливу, спрямованих на формування, контроль та оптимізацію витрат з метою досягнення запланованих фінансових результатів» [16]
Скиба М. В. [19]	«Механізм управління витратами підприємства — це комплекс організаційних та економічних важелів, що забезпечують моніторинг, регулювання та оптимізацію витрат у всіх сферах діяльності» [19]
Степаненко Л. П. [20]	«Механізм управління витратами підприємства – це система внутрішніх регламентів, управлінських процедур, методів контролю та аналізу, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень щодо оптимізації витрат» [20]
Чумаченко М. Г. [26]	«Механізм управління витратами — це система прийняття та реалізації управлінських рішень, що забезпечує ефективне використання ресурсів через контроль витрат» [23]

Аналіз наукових джерел, узагальнених у табл. 1 та 2, засвідчив, що механізм управління ресурсами та механізм управління витратами, попри їхній тісний взаємозв'язок та навіть

часткову невіддільність у межах єдиної операційної системи управління, все ж мають концептуальні та функціональні відмінності. Ці відмінності передусім зумовлені специфікою

об'єктів управління — «ресурси підприємства» та «витрати підприємства», що, своєю чергою, визначає відмінності у функціях, завданнях, методах та інструментах реалізації відповідних управлінських механізмів. Водночас тісний зв'язок та взаємозалежність між зазначеними механізмами є очевидним. Найбільш показовим прикладом цього взаємозв'язку є той факт, що витрати формуються безпосередньо у процесі використання ресурсів, а якісні та кількісні характеристики залучених ресурсів визначають рівень, структуру та динаміку витрат підприємства. З іншого боку, ефективне управління витратами сприяє раціоналізації використання ресурсів, підвищенню їхньої віддачі та оптимізації обсягів залучення до операційного процесу, що підтверджує системну єдність управління ресурсами та витратами у загальному контурі управління операційною діяльністю підприємства.

Попри тісний взаємозв'язок, кожен із зазначених механізмів виконує власні специфічні функції та передбачає застосування спеціалізованих інструментів і підходів. Зокрема, механізм управління ресурсами орієнтований переважно на формування, накопичення, ефективне використання та відтворення ресурсного потенціалу підприємства, з акцентом на забезпечення довгострокової ресурсної стійкості. Водночас механізм управління витратами фокусується на плануванні, контролі, аналізі та оптимізації витрат, що стає підґрунтям для підтримання належного рівня фінансової стійкості та економічної ефективності діяльності підприємства. Такий розподіл пріоритетів обумовлює відмінності у функціональному навантаженні цих механізмів, що необхідно враховувати при їх інтегрованому застосуванні у системі управління операційною діяльністю підприємства.

З огляду на результати аналізу визначень, систематизованих у табл. 1, механізм управління ресурсами підприємства доцільно розглядати як систему методів, інструментів, організаційних процедур та управлінських рішень, яка забезпечує ефективне формування, розподіл, використання, відтворення та контроль ресурсного потенціалу підприємства відповідно до його стратегічних цілей та поточних завдань із врахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. Зазначений механізм виконує важливу функцію системної

координації процесів ресурсного забезпечення підприємства, створює умови для оптимального використання та своєчасного оновлення ресурсів, враховуючи специфіку діяльності, технологічні потреби та динаміку зовнішнього середовища. Ефективна робота механізму формує надійну ресурсну базу для безперервного функціонування, створює передумови для впровадження інновацій та забезпечує гнучкість підприємства у реагуванні на зовнішні виклики. А отже, механізм управління ресурсами є не лише інструментом розподілу та контролю, а й ключовим стратегічним інструментом, який забезпечує ресурсну стійкість, сприяє максимальному використанню потенціалу підприємства та формує основу для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Своєю чергою аналіз підходів до визначення механізму управління витратами, який подано у табл. 2, дозволив визначити його як систему взаємопов'язаних методів, процедур, інструментів та організаційних заходів, спрямованих на обґрунтоване планування, контроль, аналіз та оптимізацію витрат підприємства у процесі його поточної та стратегічної діяльності з метою забезпечення фінансової стійкості та підвищення ефективності використання ресурсів. Особливістю даного механізму є те, що він охоплює не лише традиційні функції обліку та контролю витрат, а й передбачає застосування аналітичних інструментів для оцінювання ефективності використання ресурсів, виявлення внутрішніх резервів економії та запобігання виникненню непродуктивних витрат. Тож, механізм управління витратами виконує ключову функцію забезпечення фінансової збалансованості підприємства, сприяючи досягненню раціонального співвідношення між необхідністю здійснення витрат для підтримання стабільного функціонування підприємства та потребою забезпечення ефективного використання наявних ресурсів. Його ефективна робота є основою для формування оптимальної моделі витратної політики підприємства, що відповідає як поточним потребам, так і стратегічним пріоритетам його розвитку.

Для виявлення спільних та відмінних рис механізмів управління ресурсами та витратами підприємства доцільно провести їх порівняльний аналіз (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняння механізмів управління ресурсами та витратами підприємства

Параметр	Механізм управління ресурсами	Механізм управління витратами
Об'єкт управління	Матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та інші ресурси підприємства	Витрати підприємства у всіх видах діяльності (операційні, інвестиційні, фінансові)
Основна мета	Раціональне формування, розподіл, використання та відтворення ресурсів для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства	Забезпечення ефективного використання ресурсів через контроль та оптимізацію витрат з урахуванням стратегічних орієнтирів
Вплив на діяльність підприємства	Забезпечення ресурсного потенціалу для досягнення цілей	Формування собівартості та фінансового результату
Ключові функції	Планування потреб у ресурсах (нормування, лімітування); формування, накопичення та балансування ресурсів; контроль та оцінка ефективності використання; аналіз і відтворення ресурсного потенціалу	Планування (нормування) витрат; облік витрат; оптимізація витрат; бюджетування; калькулювання собівартості; контроль виконання витрат; аналіз витрат та причин відхилень.
Орієнтація у часі	Довгострокова та середньострокова	Поточна та оперативна
Взаємозв'язок з іншими підсистемами	Формує ресурсну основу для виконання виробничих програм, реалізації інноваційних проєктів, досягнення стратегічних цілей	Впливає на рівень собівартості продукції, фінансовий результат, систему ціноутворення, визначає ефективність використання ресурсів
Вплив зовнішнього середовища	Залежність від ринкових цін на ресурси, тарифної політики, кон'юнктури ринку праці	Вплив податкової політики, динаміки цін на сировину, енергоносії та інші ресурси, коливання попиту на продукцію
Вплив на стратегію	Формує ресурсну базу стратегії розвитку	Впливає на формування цінової та фінансової стратегії
Основні користувачі інформації	Менеджери з логістики, HR-фахівці, фінансові менеджери, керівники підрозділів	Економісти, бухгалтери, фінансові аналітики, керівники функціональних служб
Ключове завдання	Забезпечення підприємства необхідними ресурсами в оптимальних обсягах та за мінімальних витрат	Оптимізація витрат без погіршення якості продукції та рівня ресурсозабезпечення

Аналіз, результати якого систематизовано у табл. 3, свідчить про те, що кожен із зазначених механізмів виконує власний набір завдань, зумовлений його функціональним призначенням. Зокрема, механізм управління ресурсами забезпечує підприємство необхідними факторами виробництва та створює основу для стабільного функціонування у довгостроковій перспективі. Механізм управління витратами, у свою чергу, відповідає за ефективність використання залучених ресурсів, контролює рівень витрат та формує фінансовий результат діяльності підприємства. У комплексі ці механізми забезпечують раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства, сприяють оптимізації витрат виробництва та створюють передумови для досягнення стратегічних цілей розвитку навіть за умов нестабільного та ризикового ринкового середовища.

Ефективність реалізації механізму управління ресурсами та механізму управління витратами значною мірою залежить від економічних, організаційних, законодавчих та технологічних умов, в яких функціонують підприємства. Для українських підприємств ці умови є особливо складними, з огляду на ведення військових дій з боку РФ, кризовий стан економіки, високий рівень невизначеності та дефіцит ключових ресурсів та ін. У таких умовах вітчизняні підприємства виникають з низькою системних проблем у функціонуванні обох механізмів.

До спільних проблем та бар'єрів обох механізмів можна віднести: відсутність стратегічного планування ресурсного забезпечення у резервах підприємств [1]; висока залежність від зовнішніх (імпортних) ресурсів та порушення логістичного постачання ланцюгів [4]; відсутність ефективних інструментів державної підтримки у сфері

ресурсного забезпечення та управління витратами [9]; низький рівень автоматизації управлінського обліку витрат і ресурсів [13]; навіть корупційні ризики при укладанні контрактів із постачальниками та при формуванні витратних бюджетів [17]; коливання цін на енергоресурси, сировину та матеріали [18]; кадровий дефіцит кваліфікованих спеціалістів у сфері управлінського обліку та логістики [21] та ін.

Характеристика специфічних проблем та бар'єрів, що виникають у процесі функціонування механізмів управління ресурсами та витратами на вітчизняних підприємствах в умовах сучасних кризових викликів, узагальнена у табл. 4.

Як показують попередні дослідження, для механізму управління ресурсами критичне значення має фізична доступність до більшості ресурсів, стабільність постачань та забезпечення безпечної й економічно доцільної логістики. Руйнування інфраструктури, дефіцит окремих видів ресурсів, втрата постачальників та зростання ризиків невиконання контрактів створюють надзвичайно високу загрозу для забезпечення підприємств необхідними матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами. Водночас для механізму управління витратами основні виклики полягають у стрімкому зростанні собівартості, викликаному

Таблиця 4

Проблеми та бар'єри у функціонуванні механізмів управління ресурсами та витратами на вітчизняних підприємствах за сучасних кризових умов

Проблеми та бар'єри механізму управління ресурсами	Проблеми та бар'єри механізму управління витратами
<p>1) Дефіцит критичних ресурсів через військові дії. Особливо це застосування металів, палив, комплектуючих, обладнання, будівельних матеріалів, що використовують для виробництва та підтримання безперервної діяльності підприємств.</p> <p>2) Порушення логістичних ланцюгів. Втрата портів, руйнування транспортної інфраструктури (мости, залізниця), ускладнення міжнародної логістики перешкоджають своєчасному постачанню деяких ресурсів.</p> <p>3) Зростання залежності від імпорту сировини, особливо для високотехнологічних виробництв, через руйнування внутрішніх виробничих потужностей.</p> <p>4) Обмежений доступ до кредитних ресурсів для фінансування запасів та поповнення оборотних ресурсів, після фінансових установ застосовуються вимоги до позичальників у кризових умовах.</p> <p>5) Високі ризики для постачальників із прифронтових та окупованих територій, що скорочує вибір надійних партнерів.</p> <p>6) Зростання логістичних витрат через зміну маршрутів та перехід на дорожчі види транспорту (автотранспорт замість морських перевезень).</p> <p>7) Втрата кваліфікованої робочої сили через мобілізацію, евакуацію та еміграцію працівників, що забезпечує ефективне використання трудових ресурсів.</p> <p>8) Відсутність стратегічного планування ресурсного забезпечення в умовах високої невизначеності майбутнього розвитку подій, що змушує підприємство працювати в режимі оперативного реагування [4].</p>	<p>1) Зростання непередбачуваних витрат на безпеку працівників, евакуація, захист інформації, створення резервних запасів енергоресурсів.</p> <p>2) Значне зростання витрат на енергоресурси через енергетичну кризу, знищення об'єктів енергетичної інфраструктури та залежність від дорогого імпорту пального та електроенергії.</p> <p>3) Зростання логістичних витрат через подовження маршрутів, зміну транспортних схем, зростання страхових тарифів на вантажі, що прямують у зону ризику.</p> <p>4) Додаткові витрати на цифрову безпеку, після підприємства стають об'єктами кібератак з боку противника.</p> <p>5) Зниження ефекту економічного масштабу через скорочення обсягів виробництва та внутрішньої частини клієнтів (як на внутрішньому, так і на експортних напрямках).</p> <p>6) Зростання витрат на адаптацію до нових вимог оподаткування в умовах податкових змін, воєнного стану та збільшення наближення до стандартів ЄС [9].</p> <p>7) Відсутність належного контролю витрат у реальному часі, особливо на малих та середніх підприємствах, де система управлінського обліку залишається недостатньо автоматизованою [13].</p> <p>8) Витрати на ребрендинг та адаптацію маркетингових стратегій для переорієнтації на нові ринки збуту, зокрема, європейські, через втрату частини традиційних споживачів у східних регіонах України та росії.</p>

підвищенню цін на ресурси, енергоносії, логістичні послуги та заходи безпеки. Додаткову загрозу створюють непередбачувані витрати, пов'язані з потребою оперативного реагувати на форс-мажорні витрати (евакуація, відновлення діяльності, терміновий пошук альтернативних постачальників та ін.). Висока невизначеність та постійна зміна зовнішніх умов унеможливають довгострокове планування витрат, що значно ускладнює процеси бюджетування, фінансового прогнозування та визначення точок беззбитковості. А отже, обидва механізми потребують не тільки традиційних інструментів управління, а й впровадження гнучких, адаптивних методів, які властиві для певних кризових ситуацій, та які дозволяють забезпечити ефективне управління ресурсами та витратами в умовах ситуації з багатомірним впливом небезпечних та непередбачуваних чинників.

Висновки. Тож, механізм управління ресурсами та механізм управління витратами тісно пов'язані між собою і формують єдину функціональну підсистему у складі загального механізму управління підприємством. Їхня взаємодія забезпечує раціональне використання наявних ресурсів з одночасним контролем та оптимізацією цих витрат, що є важливою умовою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Нажаль на сьогодні механізми управління ресурсами та витратами на вітчизняних підприємствах функціонують у вкрай складних умовах, які обумовлені не лише внутрішніми чинниками, але й потужним зовнішнім впливом з боку таких кризових явищ, як повномасштабна війна, руйнування інфраструктури, дефіцит ресурсів, нестабільність валютного курсу, зростання інфляції та непередбачувані зміни регуляторного середовища. Виявлені проблеми засвідчують необхідність глибокої трансформації діючих механізмів управління ресурсами та витратами – від традиційних підходів, орієнтованих на стабільні умови господарювання, до гнучких й адаптованих до кризових умов систем, здатних до оперативного реагування, постійного моніторингу зовнішніх загроз та адаптації управлінських рішень у режимі реального часу.

У сучасних умовах функціонування вітчизняного бізнесу саме комплексне, синхронізоване та інтегроване управління ресурсами та витратами має стати методологічною основою для створення

адаптивного комплексу відповідних підходів, методів та інструментів з урахуванням сучасних проблем та бар'єрів стає ключовим напрямом подальших досліджень у цій сфері, що матиме як теоретичне, так і прикладне значення для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності українських підприємств у післявоєнний період.

Література

1. Буряк Ю. В. Планування ресурсного забезпечення підприємств у період невизначеності. Бізнес Інформ. 2023. №4. С. 219-224.
2. Буряк Ю. В. Розвиток механізмів управління ресурсами підприємств: сучасні реалії та перспективи. Бізнес Інформ. 2020. №1. С. 235-240.
3. Гринько О. О. Сучасні інструменти управління витратами підприємств. Економіка і суспільство. 2020. Вип. 22. С. 108-113.
4. Зінченко А. І. Логістичне забезпечення підприємств у кризових умовах: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 276 с.
5. Зінченко А. І. Управління ресурсами підприємства: теорія та практика : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 292 с.
6. Іваненко С. П. Управління витратами підприємств: концептуальні засади, методи та інструменти. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 278 с.
7. Козик В. В. Система управління витратами підприємства: концептуальні засади. Економічний вісник. 2017. №4. С. 77-83.
8. Корнева О. С. Інструментарій та методи управління ресурсами підприємств : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 256 с.
9. Кравець І. О. Особливості управління витратами в умовах макроекономічної нестабільності. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 26. С. 33-39.
10. Кузьменко І. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації. Вісник економічної науки України. 2023. №2. С. 37-42.
11. Никифоренко В. В. Управління витратами підприємства: сучасні підходи та інструментарій. Вісник економічної науки України. 2018. №2. С. 45-50.
12. Олійник В. В. Система управління ресурсами підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Актуальні проблеми економіки. 2015. №3. С. 189-194.
13. Олійник В. В. Управління витратами підприємства: методи та інструменти. Київ: КНЕУ, 2020. 278 с.
14. Пилипенко А. М. Управління ресурсами підприємства в системі забезпечення стійкого

- розвитку. Економіка та управління. 2021. №4. С. 53-58.
15. Піддубна Л. І. Методологічні засади управління ресурсами підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 4. С. 113-118.
 16. Полторак Л. С. Управління витратами підприємства в системі фінансового менеджменту : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 284 с.
 17. Романенко О. О. Проблеми управління витратами підприємств України: сучасний стан та перспективи. Економічний простір. 2021. №176. С. 105-109.
 18. Савчук В. С. Управління ресурсами підприємства: теорія та практика. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 315 с.
 19. Скиба М. В. Управління витратами підприємства: методологічні засади та практичні інструменти. Бізнес Інформ. 2019. №6. С. 215-220.
 20. Степаненко Л. П. Оптимізація витрат як інструмент забезпечення фінансової стійкості підприємства. Економіка та управління. 2023. №1. С. 62-68.
 21. Тимошенко В. М. Сучасні виклики в управлінні персоналом у кризових умовах. Вісник економічної науки України. 2022. №1. С. 64-70.
 22. Ткачук Т. М. Механізм управління ресурсами підприємств у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності. Економічний вісник. 2017. №2. С. 89-94.
 23. Христенко Л.М. Мозговий Р.О. Побудова системи управління витратами промислового підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2011. № 3 (157). Ч.2 С. 240-245.
 24. Христенко Л.М. Значення небезпек, загроз і ризиків у формуванні витрат на забезпечення економічної безпеки підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2016. № 6 (230). С. 175-181.
 25. Христенко Л.М. Особливості класифікації витрат на забезпечення економічної безпеки Вісник ХНУ, Хмельницький. 2013. №3. Т. 2. С. 168-172.
 26. Чумаченко М. Г. Управління витратами підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. Економіка України. 2016. №5. С. 53-58.
 3. Hrynko O. O. Suchasni instrumenty upravlinnia vytratamy pidpriemstv. Ekonomika i suspilstvo. 2020. Vyp. 22. S. 108-113.
 4. Zinchenko A. I. Lohistychne zabezpechennia pidpriemstv u kryzovykh umovakh: monohrafiia. Kyiv : Tsentр uchbovoi literatury, 2022. 276 s.
 5. Zinchenko A. I. Upravlinnia resursamy pidpriemstva: teoriia ta praktyka : monohrafiia. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 2018. 292 s.
 6. Ivanenko S. P. Upravlinnia vytratamy pidpriemstv: kontseptualni zasady, metody ta instrumenty. Kyiv : Tsentр uchbovoi literatury, 2021. 278 s.
 7. Kozyk V. V. Systema upravlinnia vytratamy pidpriemstva: kontseptualni zasady. Ekonomichnyi visnyk. 2017. №4. S. 77-83.
 8. Kornieva O. S. Instrumentarii ta metody upravlinnia resursamy pidpriemstv : monoh-rafiia. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2019. 256 s.
 9. Kravets I. O. Osoblyvosti upravlinnia vytratamy v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti. Ekonomika i suspilstvo. 2021. Vyp. 26. S. 33-39.
 10. Kuzmenko I. O. Upravlinnia resursnym potentsialom pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2023. №2. S. 37-42.
 11. Nykyforenko V. V. Upravlinnia vytratamy pidpriemstva: suchasni pidkhody ta instrumentarii. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2018. №2. S. 45-50.
 12. Oliynyk V. V. Systema upravlinnia resursamy pidpriemstva v umovakh nestabilnosti zovnishnoho seredovyshcha. Aktualni problemy ekonomiky. 2015. №3. S. 189-194.
 13. Oliynyk V. V. Upravlinnia vytratamy pidpriemstva: metody ta instrumenty. Kyiv: KNEU, 2020. 278 s.
 14. Pylypenko A. M. Upravlinnia resursamy pidpriemstva v systemi zabezpechennia stiikoho rozvytku. Ekonomika ta upravlinnia. 2021. №4. S. 53-58.
 15. Piddubna L. I. Metodolohichni zasady upravlinnia resursamy pidpriemstva. Ekonomika i suspilstvo. 2016. Vyp. 4. S. 113-118.
 16. Poltorak L. S. Upravlinnia vytratamy pidpriemstva v systemi finansovoho menezhmentu : monohrafiia. Kyiv : Tsentр uchbovoi literatury, 2015. 284 s.
 17. Romanenko O. O. Problemy upravlinnia vytratamy pidpriemstv Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy. Ekonomichnyi prostir. 2021. №176. S. 105-109.
 18. Savchuk V. S. Upravlinnia resursamy pidpriemstva: teoriia ta praktyka. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2023. 315 s.
 19. Skyba M. V. Upravlinnia vytratamy pidpriemstva: metodolohichni zasady ta praktychni instrumenty. Biznes Inform. 2019. №6. S. 215-220.
 20. Stepanenko L. P. Optyimizatsiia vytrat yak instrument zabezpechennia finansovoi stiikosti

References

- pidpryiemstva. *Ekonomika ta upravlinnia*. 2023. №1. S. 62-68.
21. Tymoshenko V. M. Suchasni vyklyky v upravlinni personalom u kryzovykh umovakh. *Vis-nyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2022. №1. S. 64-70.
 22. Tkachuk T. M. Mekhanizm upravlinnia resursamy pidpryiemstv u konteksti zabezpechennia yikh konkurentospromozhnosti. *Ekonomichnyi visnyk*. 2017. №2. S. 89-94.
 23. Khrystenko L.M. Mozghovyi R.O. Pobudova systemy upravlinnia vytratamy promyslovo-ho pidpryiemstva. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volo-dymyra Dalia*. 2011. № 3 (157). Ch.2 S. 240-245.
 24. Khrystenko L.M. Znachennia nebezpek, zahroz i ryzykiv u formuvanni vytrat na zabezpe-chennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. 2016. № 6 (230). S. 175-181.
 25. Khrystenko L.M. Osoblyvosti klasyfikatsii vytrat na zabezpechennia ekonomichnoi bezpe-ky *Visnyk KhNU, Khmelnytskyi*. 2013. №3. T. 2. S. 168–172.
 26. Chumachenko M. H. Upravlinnia vytratamy pidpryiemstva: teoretychni ta prykladni aspek-ty. *Ekonomika Ukrainy*. 2016. №5. S. 53-58.

Khrystenko L.M., Chorna O.Y., Velytchenko O.A. Diagnostics of problems and barriers to the functioning of mechanisms for managing resources and costs of domestic enterprises in the current crisis conditions.

The article examines the essence and structure of the resource management mechanism and the cost management mechanism under the crisis conditions currently experienced by Ukrainian enterprises. Based on the analysis of scientific approaches, a generalized understanding of these mechanisms' content, structure, and functional purpose has been developed. It is established that, despite being part of the unified operational management system, these mechanisms have significant differences, determined by the specifics of their management objects, functional tasks, and applied tools and methods. At the same time, the study proves that the resource and cost management mechanisms are closely interconnected and mutually dependent. Changes in resource availability directly affect the level, structure, and dynamics of costs. In turn, the effectiveness of cost management directly determines the enterprise's financial capacity to attract, use, and reproduce

resources. This interdependence objectively creates the need for synchronized management of both mechanisms within a single, integrated management system. The research identifies common and specific problems affecting the functioning of these mechanisms in the current crisis. Common problems include disrupted logistics, shortages of critical resources, rising prices, and limited financial access. Resource management faces challenges such as physical inaccessibility of key resources, unstable supply chains, and loss of qualified personnel. Cost management problems arise from rapidly increasing production costs, unforeseen operational expenses, and ineffective real-time cost control systems. The study substantiates the need for an adaptive and comprehensive system of methods, tools, and organizational measures to ensure effective resource and cost management under conditions of uncertainty and increased external risks. These mechanisms should be treated not as isolated tools but as closely interconnected components of a holistic operational management system. Such an approach will ensure the coordination of decisions in resource provision and cost policy, enhancing Ukrainian enterprises' financial stability, adaptability, and competitiveness in today's extremely challenging and unstable environment.

Keywords: resource management mechanism, cost management mechanism, operational management, resource provision, cost optimization, efficient use of resources, interconnection of mechanisms, management in crisis conditions, problems of resource management, problems of cost management, the efficiency of activity, financial stability, the competitiveness of the enterprise.

Христенко Лариса Миколаївна – к.е.н., доцент кафедри «Публічного управління, менеджменту та маркетингу» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, e-mail: hristenko@snu.edu.ua

Чорна Ольга Юрївна – к.е.н., доцент кафедри «Публічного управління, менеджменту та маркетингу» Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, e-mail: chorna@snu.edu.ua

Велитченко Олексій Андрійович – аспірант за спеціальністю 073 менеджмент Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, e-mail: v.lugansk98@gmail.com

Стаття подана 23.01.2025.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-130-141>

УДК 658.8:330.341.1

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПРОЦЕСУ В ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сафронська І.М., Івченко Є.А., Івченко Ю.А.

APPROACHES TO FORMING AN EFFECTIVE MARKETING PROCESS IN INNOVATION-ORIENTED ENTERPRISES

Safronska I.M., Ivchenko E.A., Ivchenko Y.A.

Формування ефективного маркетингового процесу в інноваційно орієнтованих підприємствах необхідне для адаптації до змін ринку, просування інноваційних продуктів, підвищення конкурентоспроможності, оптимізації ресурсів і зміцнення лояльності клієнтів, що забезпечує стійкий розвиток, прибутковість і лідерські позиції підприємства в галузі. Метою статті є розробка науково обґрунтованих підходів до формування та вдосконалення маркетингового процесу для інноваційно орієнтованих підприємств. Для досягнення поставленої мети були розроблені етапи формування маркетингового процесу для інноваційно орієнтованих підприємств, а також детально опрацьовані заходи з дослідження та реалізації кожного етапу. В статті запропонована схема процесу розробки маркетингової стратегії, що формується через інтеграцію традиційного комплексу маркетинг-міксу та додаткових компонентів, таких як «Люди», «Процеси» та «Фізичні докази», що забезпечують позитивний клієнтський досвід і підвищують довіру до інновацій. Визначені персоналізовані комунікації та ефективні методи прогнозування попиту, планування продуктового портфеля та розробки маркетингової стратегії з урахуванням їх особливостей. Проведений порівняльний аналіз основних моделей, їх особливостей, переваг та недоліків, визначена специфіка інноваційних підприємств. Зроблено висновок про те, що маркетинговий процес в інноваційно орієнтованих підприємствах має специфічні особливості, зумовлені акцентом на розробку унікальних продуктів, технологічні інновації та швидке реагування на зміну ринкових умов. Він базується на дослідженні потреб споживачів, прогнозуванні трендів і використанні інструментів інноваційного маркетингу, включаючи цифрові технології для ефективної взаємодії з цільовими аудиторіями. Для таких підприємств

характерне активне застосування нестандартних підходів, як-от краудсорсинг, відкриті інновації та партнерства, що дозволяють оптимізувати витрати й прискорити вихід продуктів на ринок. Ключовою складовою є фокус на довгострокових відносинах із клієнтами через створення додаткової вартості, персоналізовані послуги та програми лояльності, що сприяє утриманню споживачів і формуванню їхньої довіри.

Ключові слова: *маркетинговий процес, інноваційно орієнтовані підприємства, етапи формування, маркетингова стратегія, маркетингові інструменти, персоналізовані комунікації, методи, моделі, ефективність, особливості маркетингового процесу.*

Вступ. У сучасних умовах стрімкої диджиталізації, глобалізації та зростання конкуренції підприємства, орієнтовані на створення інноваційних продуктів і послуг, стикаються з необхідністю швидкого адаптування до змін у споживчих потребах та ринкових умовах. Ефективне управління маркетингом дозволяє таким підприємствам не лише формувати попит на інновації, але й забезпечувати їхню успішну комерціалізацію. Проте, зміна споживчої поведінки, що характеризується зростанням вимогливості, індивідуалізації запитів і швидким прийняттям нових технологій, підкреслює потребу в сучасних маркетингових підходах, які базуються на глибокому аналізі даних, використанні цифрових інструментів та персоналізованих комунікаціях. Крім того, значна частина інноваційно-орієнтованих

підприємств прагне інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність, що вимагає розробки ефективних стратегій сталого маркетингу для гармонізації екологічних, соціальних та економічних аспектів.

Усі ці аспекти підкреслюють необхідність глибокого вивчення підходів до формування ефективного маркетингового процесу, який допоможе інноваційно-орієнтованим підприємствам зберігати конкурентні переваги, забезпечувати довгострокову стійкість та успішно реалізовувати інноваційний потенціал у сучасних умовах.

Метою статті є розробка науково обґрунтованих підходів до формування та вдосконалення маркетингового процесу для інноваційно орієнтованих підприємств.

Аналіз досліджень та публікацій. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики формування ефективного маркетингового процесу в інноваційно орієнтованих підприємствах внесли фундатори маркетингу: Котлер Ф., Купер Р., Портер М., Аакер Д. та ін. Вони зосереджувалися на різних аспектах, таких як інтеграція інноваційних стратегій в маркетингові процеси, використання новітніх технологій, а також вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємств. Ці науковці зробили значний внесок у розуміння того, як ефективно впроваджувати інновації в маркетинговий процес підприємств і адаптувати маркетингові стратегії до умов високої конкуренції та швидких змін на ринку.

Вітчизняні автори, такі як Асланян О.І.[1], Крисюк Л., Москвіченко І., Майорова І., Цинюй Ш.[2], Найчук-Хрущ М. Б., Коновалець О.В. [3] та Холодний Г. О.[4] у своїх працях продовжили дослідження впливу інновацій на конкурентоспроможність підприємств та ефективність використання маркетингових інструментів для впровадження нових продуктів.

Питання розвитку цифрових маркетингових стратегій та їх ролі у просуванні інноваційних продуктів на ринку знайшли відображення у працях таких вчених, як Обіход С.В., Матвеев М.Е., Бойко В.Д.[5], Носань Н. С. [6], Томашевський Ю. М., Проскура В. Ф.[7], Далик В. Продеус О., Федорига З., Бабій С. [8] .

Зосередили свою увагу на методах оцінки ефективності маркетингової діяльності та використанні аналітики для прийняття маркетингових рішень - Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. [9], Герасимяк Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В.[10].

Аналіз публікацій українських вчених свідчить про значний інтерес до питань формування ефективного маркетингового процесу в інноваційно орієнтованих підприємствах. Дослідження охоплюють широкий спектр тем, від стратегічного планування та аналізу ринку до використання цифрових технологій та оцінки ефективності маркетингових зусиль. Це свідчить про розуміння важливості інновацій та необхідності застосування сучасних методів для досягнення успіху в конкурентному середовищі. Проте залишається відкритим питання визначення та систематизації науково обґрунтованих підходів до формування та вдосконалення маркетингового процесу в інноваційно-орієнтованих підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Формування ефективного маркетингового процесу в інноваційно-орієнтованих підприємствах є складним, але важливим завданням, яке передбачає інтеграцію сучасних маркетингових підходів з інноваційною стратегією підприємства. Ефективний маркетинговий процес спрямований на створення, просування і реалізацію інноваційних продуктів, що відповідають потребам ринку та забезпечують конкурентні переваги.

Основні етапи формування ефективного маркетингового процесу наведені на рис 1.



Рис.1. Етапи формування ефективного маркетингового процесу в інноваційно орієнтованих підприємствах

Етап аналізу ринку та цільової аудиторії для формування ефективного маркетингового процесу передбачає комплексне дослідження ринкового середовища, конкурентів і потреб потенційних споживачів з метою виявлення

можливостей для успішної реалізації інноваційного продукту. На цьому етапі проводиться вивчення макро- та мікросередовища за допомогою інструментів, таких як PESTEL-аналіз для оцінки зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових) та аналіз п'яти сил Портера для визначення рівня конкуренції на ринку.

Дослідження передбачає сегментацію ринку, де виділяються групи споживачів за демографічними, географічними, психографічними та поведінковими критеріями. На основі цього визначається цільова аудиторія, для якої створюються детальні портрети споживачів із урахуванням їхніх потреб, очікувань і мотивацій. Паралельно проводиться аналіз конкурентного середовища, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони основних гравців ринку, визначити власні конкурентні переваги та загрози. «Враховуючи сучасний характер розвитку ринків, який здебільшого характеризується орієнтуванням на споживачські вподобання, необхідно розширити функціональну характеристику сучасного менеджменту маркетингової підсистеми, додавши до неї синхронізувальну роль»[11].

Дослідження споживчих потреб і очікувань здійснюється через опитування, фокус-групи, аналіз даних та інші методи, що дозволяють зрозуміти, які характеристики продукту або послуги є найбільш важливими для клієнтів. Окрім цього, аналізу підлягають ринкові тренди, технологічні зміни та перспективи розвитку галузі для прогнозування попиту й адаптації маркетингової стратегії до майбутніх змін.

Особлива увага приділяється оцінці бар'єрів входу на ринок, таких як законодавчі обмеження, висока конкуренція або насиченість ринку, а також використанню сучасних інструментів аналізу, таких як Big Data, CRM-системи та цифрові платформи для збору та обробки даних. Завершальною дією є формування висновків і рекомендацій, які слугують основою для розробки маркетингової стратегії, спрямованої на задоволення потреб цільової аудиторії та досягнення конкурентних переваг.

Цей етап є фундаментальним для формування маркетингової стратегії, оскільки забезпечує підприємство інформацією, необхідною для ефективного позиціонування інноваційного продукту та розробки дієвих маркетингових заходів.

Наступний етап передбачає розробку маркетингової стратегії, умовою складання якої є врахування специфіки інноваційної діяльності, що охоплює швидкі технологічні зміни, нестабільність ринкового середовища та високі очікування споживачів. На основі попередньо проведеного аналізу ринку та цільової аудиторії формулюють стратегічні та операційні цілі, які можуть включати збільшення ринкової частки, вихід на нові ринки інноваційного продукту. Наступним кроком є сегментація ринку за такими критеріями, як рівень технологічної грамотності, відкритість до новацій та демографічні характеристики. Після цього розробляється позиціонування продукту, яке має підкреслювати його унікальну цінність для споживачів, таку, як інноваційність, зручність або екологічність. Основні компоненти, які повинні бути враховані при створенні такої стратегії, представлені на схемі процесу розробки маркетингової стратегії (рис.2).

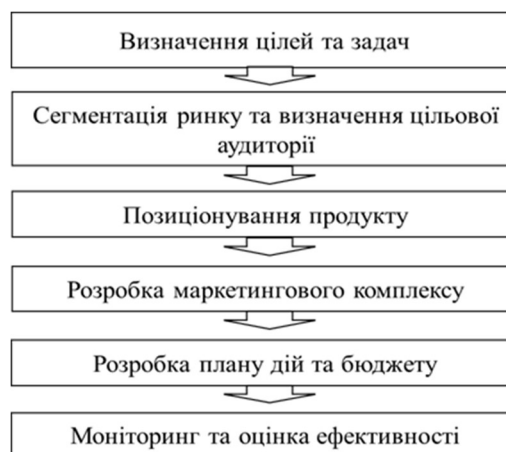


Рис. 2. Схема процесу розробки маркетингової стратегії

Маркетингова стратегія формується через комплекс маркетинг-міксу, який включає розробку продукту з урахуванням його функціональних і емоційних вигод, використання ефективної цінової стратегії (зняття вершків, проникнення на ринок), вибір оптимальних каналів збуту (онлайн-майданчики, партнерські мережі) та просування через сучасні інструменти діджитал-маркетингу, контент-маркетинг, соціальні мережі, участь у виставках та форумах. Додатково до традиційних компонентів 4Р слід враховувати такі компоненти, як «Люди», «Процеси» та «Фізичні докази», які допомагають створити позитивний клієнтський досвід та підвищити довіру до інновації.

Додаткові компоненти маркетинг-міксу «Люди», «Процеси» та «Фізичні докази» є ключовими для формування позитивного клієнтського досвіду та підвищення довіри до інновацій. Так, компонента «Люди» – включає персонал підприємства, який взаємодіє з клієнтами, а також самих клієнтів, які є частиною процесу споживання послуги або продукту. Важливо забезпечити високу кваліфікацію, привітність і клієнтоорієнтованість співробітників, оскільки вони представляють бренд і впливають на сприйняття продукту чи послуги. Компонента «Процеси» охоплює всі етапи взаємодії клієнта з компанією, від замовлення до доставки продукту чи надання послуги. Сюди відносяться автоматизовані сервіси, прозорість у комунікаціях, зручність оформлення замовлення та підтримка клієнтів. Від ефективності та організованості процесів залежить швидкість, якість обслуговування та рівень задоволеності клієнта. Компонента «Фізичні докази» стосуються матеріальних елементів, які підкріплюють якість продукту чи послуги та створюють довіру до компанії. Це можуть бути дизайн упаковки, зовнішній вигляд приміщення, сертифікати якості, відгуки клієнтів, корпоративний стиль або навіть враження, що залишає цифровий інтерфейс (вебсайт чи мобільний застосунок).

Разом ці елементи забезпечують цілісне сприйняття бренду та сприяють формуванню лояльності клієнтів, особливо в інноваційних підприємствах, де довіра до нових продуктів є критично важливою.

Особливу увагу слід приділити управлінню ризиками, оскільки інноваційні підприємства часто стикаються з низьким рівнем сприйняття продукту або необхідністю значних інвестицій у ринкову освіту. Проведення тестувань, пілотних запусків та ретельний моніторинг реакції споживачів допомагають знизити ці ризики. Останнім етапом є контроль виконання стратегії та її адаптація до змін у ринковому середовищі. Постійний моніторинг ключових показників ефективності дозволяє оперативно коригувати підходи до просування та продажів.

Зауважимо, що маркетингова стратегія для інноваційно орієнтованих підприємств має бути динамічною, споживчо-орієнтованою та базуватися на глибокому розумінні ринкових тенденцій, що дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Вибір маркетингової стратегії інноваційного розвитку залежить від

характеристик інноваційної продукції, рівня насиченості ринку її аналогами (якщо такі існують), а також від можливості постійного оновлення асортименту продукції відповідно до змін у зовнішньому мікро- та макросередовищі[12].

Етап прогнозування попиту та планування продуктового портфеля є ключовим у формуванні маркетингового процесу для інноваційно орієнтованих підприємств, оскільки саме він забезпечує стратегічну основу для прийняття рішень щодо розробки, впровадження та просування інновацій. Прогнозування попиту починається з аналізу ринку, який включає вивчення споживчих потреб, очікувань і готовності до впровадження нових продуктів. Особливу увагу слід приділяти ідентифікації ранніх адоптерів, які є головною цільовою аудиторією на початкових етапах життєвого циклу інновації. Для цього використовуються такі методи, як маркетингові дослідження, опитування, аналіз великих даних і поведінкові моделі.

Важливим аспектом прогнозування попиту є врахування трендів, які впливають на розвиток ринку, зокрема технологічних, економічних, соціальних і регуляторних змін. Це дозволяє формувати сценарії розвитку ринку та оцінювати потенційний обсяг продажів інноваційного продукту в різних умовах. Для зменшення невизначеності можуть застосовуватися такі інструменти, як моделі SWOT-аналізу, аналіз Delphi або використання машинного навчання для прогнозування попиту на основі історичних даних і поведінкових патернів споживачів.

На етапі прогнозування попиту та планування продуктового портфеля підприємства можуть використовувати широкий спектр методів для точного оцінювання ринкових перспектив і формування ефективного портфеля продуктів (табл.1-2).

Окрім вищезазначених методів доцільно використовувати сценарне моделювання, яке передбачає побудову різних сценаріїв розвитку ринку (оптимістичний, песимістичний, базовий) для оцінки потенційного попиту залежно від змін зовнішніх умов; аналіз великих даних (використання даних про поведінку споживачів, їхні уподобання та транзакції для виявлення закономірностей і прогнозування попиту) та машинне навчання (використання алгоритмів для прогнозування попиту на основі історичних даних і аналізу змінних, таких як соціальні тренди чи макроекономічні показники).

Таблиця 1

Методи прогнозування попиту

Види методів	Метод	Зміст
Експертні оцінки	Метод Delphi	Опитування експертів для отримання колективної думки щодо майбутніх ринкових тенденцій.
	SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для прогнозування попиту на інновації
Кількісні методи	Екстраполяція трендів	Використання історичних даних для прогнозування майбутніх змін попиту.
	Економетричне моделювання	Врахування взаємозв'язків між різними змінними, такими як ціни, доходи споживачів, та їх вплив на попит.
	Аналіз часових рядів	Виявлення сезонних і довгострокових трендів у попиті.
Якісні методи	Опитування споживачів	Дослідження очікувань і намірів покупців щодо інноваційного продукту.
	Фокус-групи	Глибоке вивчення потреб споживачів і їхньої реакції на концепції нових продуктів

Таблиця 2

Методи планування продуктового портфеля

№	Назва методу	Пріоритети використання
1	Матриця BCG	Класифікація продуктів за категоріями для оптимального розподілу ресурсів
2	Матриця GE/McKinsey	Оцінка продуктів за двома осями: привабливість ринку та конкурентоспроможність, для визначення пріоритетних інновацій
3	Аналіз життєвого циклу продукту	Планування маркетингових дій залежно від етапу життєвого циклу (впровадження, зростання, зрілість, спад)
4	Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy)	Аналіз факторів, які впливають на прибутковість, для визначення продуктів із найвищим потенціалом
5	Портфельний аналіз	Побудова продуктового портфеля з балансом між інноваційними, стабільними та низькорентабельними продуктами
6	Система Stage-Gate	Покрокова оцінка перспективності інноваційного продукту на кожному етапі його розробки
7	Технологічні дорожні карти	Планування впровадження інновацій із врахуванням технологічних і ринкових перспектив

Використання цих методів дозволяє підприємствам отримати точні прогнози попиту, оптимізувати продуктовий портфель і підвищити ефективність маркетингових процесів, знижуючи ризики невдачі інноваційних проєктів.

На основі отриманих прогнозів здійснюється планування продуктового портфеля, яке передбачає вибір оптимального асортименту продуктів, що задовольняють потреби ринку та відповідають стратегії підприємства. Тут важливим є баланс між інноваційними продуктами, які забезпечують ріст, та традиційними продуктами, що приносять стабільний дохід.

Ефективне планування продуктового портфеля передбачає визначення пріоритетів у розподілі ресурсів, включаючи інвестиції в дослідження та розробку, виробничі потужності

та маркетингові кампанії. Особливу увагу слід приділити плануванню життєвого циклу продуктів, зокрема своєчасному виведенню нових інновацій на ринок і поступовому зняттю з продажу застарілих продуктів.

Загалом, етап прогнозування попиту та планування продуктового портфеля дозволяє інноваційно орієнтованим підприємствам знижувати ризики, пов'язані з невизначеністю ринку, та ефективно розподіляти ресурси, забезпечуючи конкурентоспроможність і стійкий розвиток.

Етап впровадження інноваційного маркетингу у формуванні маркетингового процесу інноваційно орієнтованих підприємств є критичним для забезпечення конкурентних переваг та ефективного просування інновацій на ринку. Основою цього етапу є інтеграція сучасних підходів, інструментів і технологій у

маркетингову діяльність підприємства, що дозволяє створити унікальну цінність для споживачів і підвищити ефективність взаємодії з ринком.

Першочергово здійснюється адаптація маркетингових стратегій до особливостей інноваційного продукту. Це включає визначення ключових цільових аудиторій, створення унікальної торговельної пропозиції і формування емоційного зв'язку між брендом та споживачем. Важливу роль відіграє позиціонування продукту як інноваційного, з акцентом на його технологічні переваги, зручність, екологічність або інші характеристики, що відповідають актуальним споживчим потребам.

На практичному рівні впровадження інноваційного маркетингу передбачає активне використання цифрових технологій, таких як, автоматизація маркетингу та інструменти штучного інтелекту для персоналізації комунікацій з клієнтами. Соціальні мережі, контент-маркетинг і інфлюенсер-маркетинг стають ключовими каналами просування інновацій, дозволяючи ефективно доносити інформацію до цільової аудиторії та створювати позитивний імідж бренду.

Інноваційний маркетинг також включає залучення інтерактивних інструментів, таких як віртуальна та доповнена реальність, які дозволяють споживачам ознайомитися з продуктом ще до його придбання. Крім того, використовуються методи гейміфікації для підвищення залучення клієнтів, а чат-боти забезпечують швидкий зворотний зв'язок і підтримку.

Особливу увагу слід приділити впровадженню концепції «зеленого маркетингу», яка передбачає акцент на екологічності та стійкості продуктів. Це дозволяє залучати екосвідомих споживачів і підвищувати репутацію компанії.

Таким чином, впровадження інноваційного маркетингу в маркетинговий процес інноваційно орієнтованих підприємств є багатогранним завданням, яке охоплює адаптацію стратегій, інтеграцію сучасних технологій, розвиток цифрових каналів і екологічну орієнтацію. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, створенню додаткової цінності для клієнтів і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

Етап персоналізації маркетингових комунікацій дозволяє створювати

індивідуальний підхід до кожного споживача, забезпечуючи високий рівень залученості та задоволення клієнтів. Основною метою персоналізації є адаптація маркетингових повідомлень, продуктів та послуг до потреб, очікувань і поведінки окремих сегментів чи навіть індивідуальних клієнтів.

На цьому етапі підприємства активно використовують сучасні технології, такі як аналітика великих даних та алгоритми машинного навчання, які дозволяють аналізувати масиви даних про споживачів. Ці дані включають демографічну інформацію, історію покупок, поведінку на сайті, взаємодію з маркетинговими кампаніями, соціальні вподобання та інші показники. На основі отриманої інформації створюються детальні клієнтські профілі, які стають основою для персоналізації комунікацій.

Персоналізація маркетингових комунікацій здійснюється через різноманітні канали: електронну пошту, соціальні мережі, мобільні додатки, вебсайти та інструменти контекстної реклами. Так, персоналізовані електронні листи, які враховують інтереси споживача та його попередні покупки, демонструють значно вищий рівень відкриття та конверсій. У соціальних мережах персоналізація проявляється через таргетовану рекламу, яка враховує вподобання користувачів, їхню активність та географічне розташування.

Додатково персоналізація охоплює адаптацію пропозицій та продуктів під потреби клієнтів. Наприклад, рекомендаційні системи, які пропонують продукти, схожі на ті, що клієнт уже придбав або переглядав, сприяють підвищенню продажів та покращенню клієнтського досвіду. Чат-боти та віртуальні асистенти, оснащені штучним інтелектом, можуть забезпечувати миттєву підтримку, відповідаючи на запити клієнтів і пропонуючи персоналізовані рішення.

Важливим аспектом персоналізації є дотримання етичних стандартів та захисту даних споживачів. Інноваційно орієнтовані підприємства повинні забезпечити прозорість у використанні даних та відповідати вимогам законодавства.

Ефективність персоналізації маркетингових комунікацій оцінюється за допомогою ключових показників, таких як зростання рівня клієнтської задоволеності, підвищення коефіцієнтів конверсії, збільшення середнього чека та утримання клієнтів.

Персоналізація маркетингових комунікацій є не лише способом підвищення конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств, але й інструментом побудови довгострокових відносин із клієнтами, що базуються на довірі та взаємній вигоді. Це дозволяє підприємствам створювати унікальну цінність для своїх клієнтів, забезпечуючи стійкий розвиток і адаптацію до динамічних ринкових умов.

Етап оцінки ефективності маркетингової діяльності є завершальним і стратегічно важливим у формуванні маркетингового процесу інноваційно орієнтованих підприємств. Цей етап дозволяє визначити, наскільки реалізовані маркетингові заходи сприяють досягненню бізнес-цілей, виявити сильні та слабкі сторони маркетингової стратегії, а також забезпечити основу для подальшого вдосконалення.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності ґрунтується на аналізі ключових показників ефективності, які залежать від специфіки підприємства, обраної стратегії та ринкових умов.

Показники економічної ефективності формування маркетингового процесу інноваційно орієнтованих підприємств включають ряд ключових аспектів, які дозволяють оцінити не лише фінансові результати, але й успішність інтеграції

інноваційних стратегій у бізнес-процесі (табл.3).

Ці показники допомагають оцінити ефективність маркетингової стратегії інноваційно орієнтованих підприємств, визначити успішність впровадження інновацій та їх вплив на загальну конкурентоспроможність компанії.

Отримані дані аналізуються за допомогою сучасних інструментів бізнес-аналітики, що дозволяють виявити залежності, тренди та зони для вдосконалення. Особлива увага приділяється виявленню причинно-наслідкових зв'язків між витратами на маркетинг та досягнутими результатами.

За результатами оцінки розробляються рекомендації щодо покращення маркетингових заходів. Це може включати оптимізацію рекламного бюджету, зміну каналів комунікації, вдосконалення продуктового портфеля або коригування цільових сегментів. Постійний моніторинг ефективності дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкових умов і уникати стратегічних помилок.

Оцінка ефективності також відіграє важливу роль у формуванні інноваційної культури підприємства, сприяючи розвитку прозорості, відповідальності та орієнтації на результат. Це забезпечує не лише підвищення конкурентоспроможності, а й довгострокову стійкість підприємства на ринку, який постійно змінюється.

Таблиця 3

Основні показники економічної ефективності формування маркетингового процесу інноваційно орієнтованих підприємств

№	Назва показника	Характеристика показника
1	Рівень інноваційної активності	Кількість нових продуктів або послуг, що були розроблені та виведені на ринок протягом певного періоду
2	Індикатор доходності інноваційних продуктів	Частка доходів, отриманих від нових продуктів чи послуг, у загальних доходах підприємства
3	Час виведення інновацій на ринок	Середній час, що необхідний для розробки та комерціалізації інноваційного продукту
4	Витрати на дослідження та розробки	Відсоток витрат на інновації від загальних витрат підприємства, що визначає рівень інвестування в інновації
5	Рентабельність інвестицій в інновації	Співвідношення прибутку від інноваційних продуктів до витрат на їх розробку та маркетинг
6	Показник клієнтського задоволення інноваціями	Рівень задоволення споживачів новими продуктами та послугами, що може вимірюватися через опитування, відгуки та аналіз поведінки покупців
7	Динаміка частки ринку інноваційних продуктів	Зміна частки підприємства на ринку після впровадження інноваційних рішень
8	Індикатор конкурентоспроможності	Оцінка конкурентної позиції інноваційного продукту на ринку, що включає аналіз цінних, якісних та інших переваг
9	Віддача від маркетингових інвестицій	Ефективність витрат на маркетинг інновацій, вимірювана через продажі, доходи, залучення нових клієнтів і підвищення обізнаності про бренд

Таблиця 4

Порівняльний аналіз основних моделей формування маркетингового процесу

Назва моделі	Особливості	Переваги	Недоліки
Модель інноваційного маркетингу	Створенні унікальних продуктів чи послуг. Використання технологічних інновацій для диференціації. Фокус на аналізі потреб споживачів та прогнозуванні ринкових тенденцій.	Забезпечення конкурентних переваг, створення нових ринкових ніш та підвищення лояльності клієнтів через унікальність пропозиції.	Високі витрати на дослідження та розробку, ризики, пов'язані з невизначеністю попиту на інновації.
Цифрова модель маркетингу	Використання діджитал-інструментів: SEO, SMM, контент-маркетинг, таргетована реклама. Інтеграція Big Data та аналітики для персоналізації взаємодії з клієнтами. Застосування електронної комерції та онлайн-майданчиків.	Швидка адаптація до змін споживачьких вподобань, можливість охоплення широкої аудиторії за короткий час, оптимізація витрат на маркетинг через таргетинг.	Необхідність значних інвестицій у технології та персонал, вразливість до кібератак та технічних проблем.
Модель краудсорсингового маркетингу	Залучення клієнтів до розробки нових продуктів чи маркетингових кампаній. Використання платформ для збору ідей або фідбеку. Побудова комунікацій на принципах відкритості та співпраці.	Скорочення витрат на розробку продуктів, підвищення залученості клієнтів та їхньої лояльності, швидке отримання зворотного зв'язку.	Високі вимоги до управління спільнотами, ризики витоку конфіденційної інформації.
Партнерська модель маркетингу	Співробітництво з іншими компаніями, університетами чи дослідницькими центрами. Спільна розробка та просування інноваційних продуктів. Використання спільних ресурсів для виходу на ринок.	Зменшення витрат на дослідження та розробки, розширення доступу до нових технологій і ринків, підвищення швидкості впровадження інновацій.	Складнощі в координації діяльності партнерів, можливі конфлікти інтересів або розподілу прибутку
Модель гнучкого маркетингу (Agile Marketing)	Поступове тестування продуктів і маркетингових стратегій. Постійне вдосконалення через цикли «планування-впровадження-аналіз». Фокус на швидкому реагуванні на ринкові зміни.	Зниження ризиків помилок через швидкий фідбек, гнучкість і адаптивність до нових умов, оптимізація ресурсів через пріоритизацію завдань.	Висока залежність від кваліфікації команди, складність управління в умовах масштабних проектів.

Моделі формування маркетингового процесу в інноваційно орієнтованих підприємствах відображають особливості їхньої діяльності, орієнтованої на розробку нових продуктів, швидке реагування на ринкові зміни та використання сучасних технологій.

За допомогою проведеного порівняльного аналізу основних моделей, були визначені їх особливості, переваги та недоліки (табл.4).

Кожна модель має свої особливості, які слід адаптувати до специфіки інноваційного підприємства, враховуючи його ресурси, ринок і цілі. Комбінування моделей часто дає змогу досягати кращих результатів, забезпечуючи

ефективність маркетингового процесу та стійкий розвиток підприємства.

Для досягнення стійкої конкурентної переваги в умовах постійно змінюваного ринкового середовища, забезпечення гнучкості та адаптивності у формуванні маркетингового процесу інноваційно орієнтованих підприємств є критично важливим. Інноваційні підприємства діють у динамічних умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності, технологічними проривами та зміною споживчих потреб, тому здатність швидко реагувати на зміни стає ключовим фактором успіху. Гнучкість маркетингового процесу забезпечується за рахунок використання підходів, які дозволяють оперативно адаптувати стратегії та інструменти

до змін на ринку. Одним із таких підходів є агільний маркетинг, який передбачає впровадження коротких ітерацій для реалізації маркетингових кампаній, постійне тестування і зворотний зв'язок зі споживачами[13]. Це дає змогу швидко коригувати стратегію залежно від отриманих результатів.

Ключовим інструментом забезпечення гнучкості є диверсифікація каналів комунікації[14]. Інноваційно орієнтовані підприємства активно використовують багатоканальний підхід, комбінуючи традиційні маркетингові канали з цифровими платформами, соціальними мережами, мобільними додатками та інфлюенсер-маркетингом. Це дозволяє оперативнo адаптувати маркетингові зусилля до поведінкових змін у різних сегментах споживачів.

Ще одним важливим аспектом є впровадження гнучких організаційних структур у маркетингових командах, які працюють на основі крос-функціональних груп, що забезпечує швидкий обмін інформацією та прийняття рішень. Це сприяє підвищенню ефективності управління маркетинговими процесами.

В умовах ринкового середовища особливу увагу слід приділити управлінню ризиками. Розробка сценаріїв розвитку подій та впровадження кризових стратегій дозволяє мінімізувати втрати в разі непередбачуваних змін. Наприклад, адаптація цінових стратегій або перегляд асортименту продукції може бути реалізована завдяки постійному моніторингу ринку.

Гнучкість і адаптивність також повинні бути закладені в корпоративній культурі підприємства. Це передбачає формування відкритості до змін, стимулювання інноваційного мислення серед співробітників та підтримку навчання і розвитку персоналу для освоєння нових технологій і підходів.

Таким чином, забезпечення гнучкості та адаптивності у формуванні маркетингового процесу інноваційно орієнтованих підприємств є багатомірним завданням, яке охоплює впровадження технологій, диверсифікацію каналів комунікації, організаційні зміни та розвиток корпоративної культури. Це дозволяє підприємствам не лише ефективно реагувати на виклики сучасного ринку, а й проактивно формувати його тренди, забезпечуючи довгостроковий успіх.

Потрібно зауважити, що маркетинговий процес в інноваційних підприємствах має свої особливості, які відрізняються від традиційних підходів у зв'язку з характерними для таких підприємств акцентами на розробку нових продуктів, технологічні інновації та швидке реагування на зміну ринкових умов. Ці підприємства працюють в умовах високої конкуренції та невизначеності, що вимагає більш гнучкого, адаптивного та стратегічного підходу до маркетингових процесів.

Однією з основних особливостей є орієнтація на інноваційний продукт. Підприємства такого типу акцентують увагу на створенні унікальних продуктів чи послуг, що здатні змінити ринок або задовольнити раніше не покриті потреби споживачів. Маркетинговий процес у такому випадку розпочинається з дослідження та аналізу потреб споживачів, визначення можливостей для інновацій, а також прогнозування трендів у галузі. Часто маркетинг у таких підприємствах включає в себе елементи продуктового інноваційного маркетингу, де кожен новий продукт або послуга є результатом глибоких досліджень та розробок. Інноваційні підприємства активно використовують цифрові технології для реалізації маркетингових стратегій, що дозволяє інноваційним підприємствам значно ефективніше взаємодіяти з цільовими аудиторіями.

Ще однією суттєвою особливістю маркетингового процесу в інноваційних підприємствах є активне використання нестандартних маркетингових підходів, таких як краудсорсинг, відкриті інновації та партнерства з іншими компаніями або університетами для спільної розробки нових продуктів. Це дає змогу не лише знижувати витрати на дослідження і розробки, а й прискорювати вихід інновацій на ринок.

Потрібно зазначити, що важливим аспектом формування маркетингового процесу в інноваційних підприємствах, є фокус на довгострокових відносинах з клієнтами. У таких підприємствах особливу увагу приділяють не лише залученню нових споживачів, але й утриманню існуючих, що досягається через створення додаткової вартості для клієнта. Це може включати програми лояльності, персоналізовані послуги або інноваційні сервіси, що відповідають потребам конкретних сегментів ринку.

Висновки. Визначення етапів формування ефективного маркетингового процесу в інноваційно орієнтованих підприємствах

забезпечує систематизацію маркетингової діяльності, оптимізацію ресурсів та зниження ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій. Це дозволяє чітко структурувати процеси, сприяючи послідовності та логічності дій, що підвищує ефективність управління. Завдяки прогнозуванню попиту, плануванню продуктового портфеля та вибору оптимальних стратегій збуту підприємства можуть зосередитися на пріоритетних напрямках, мінімізуючи ймовірність помилок і забезпечуючи швидке адаптування до змін ринку. Акцент на клієнтоорієнтованості та використання сучасних технологій сприяє покращенню взаємодії зі споживачами, формуванню позитивного клієнтського досвіду та підвищенню лояльності. Врахування особливостей інноваційних продуктів дозволяє підприємствам ефективніше позиціонувати свої товари й послуги, прискорюючи їх інтеграцію на ринок і створюючи довгострокову конкурентну перевагу. У результаті визначення етапів маркетингового процесу забезпечує стійкий розвиток підприємств, посилюючи їхню здатність до інноваційного зростання.

Маркетинговий процес в інноваційних підприємствах має унікальні характеристики, які включають орієнтацію на технологічні інновації, використання сучасних цифрових технологій для персоналізації, гнучкість у реагуванні на зміни ринку, а також акцент на довгострокових відносинах з клієнтами і постійне тестування нових стратегій. Усі ці аспекти разом дозволяють інноваційним підприємствам не тільки адаптуватися до швидко змінюваних умов, але й активно формувати ринкові тренди, що є важливим для досягнення сталого успіху.

Література

1. Асланян О.І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-9> (дата звернення 11.12.2024).
2. Крисюк Л., Москвіченко І., Майорова І., Цинной Ш. Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємств портової галузі. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.152> (дата звернення 11.12.2024).
3. Найчук-Хрущ М. Б., Коновалець О.В. Маркетингові інновації як інструмент активізації інноваційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-15> (дата звернення 11.12.2024).
4. Холодний Г. О. Сучасні особливості та протиріччя інноваційного маркетингу. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-190-197> (дата звернення 11.12.2024).
5. Обіход С.В., Матвєєв М.Е., Бойко В.Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76> (дата звернення 12.12.2024).
6. Носань Н. С. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
7. Томашевський Ю. М., Проскура В. Ф. Цифровий маркетинг: стратегії та інструменти для успішного онлайн-просування. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-154-160> (дата звернення 14.12.2024).
8. Далик В. Продеус О., Федориґа З., Бабій С. Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7952329> (дата звернення 14.12.2024).
9. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-345-354> (дата звернення 12.12.2024).
10. Герасим'як Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-50> (дата звернення 14.12.2024).
11. Орлова-Курилова О. В., Сафронська І. М., Турчіна С.Г., Мартин О. М. Адаптивний розвиток маркетингової підсистеми інноваційно орієнтованих підприємств агропродовольчої сфери в контексті глобалізації, управління змінами та проектами. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. ЗНУ. 2023. №3. С.57-63. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-8> (дата звернення 20.12.2024).
12. Ілляшенко С.М., Рудь М. П. Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*. №6 2017. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5626> (дата звернення 20.12.2024).
13. Бандурка Л.О. Особливості використання гнучких методологій у маркетингу. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37832/1/29.pdf> (дата звернення 26.12.2024).
14. Слав'юк Р. А., Гуйдаш Х. А. Диверсифікація каналів реалізації продукції підприємства в системі заходів забезпечення економічної

ефективності. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-7\(9\)-178-186](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-7(9)-178-186)

(дата звернення 26.12.2024).

References

1. Aslanian O.I. Analiz vplyvu innovatsiinoi diialnosti na konkurentospromozhnist pidpriemstv. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-9> (data zvernennia 11.12.2024).
2. Krysiuk L., Moskvichenko I., Maiorova I., Tsyniui Sh. Vplyv innovatsii na konkurentospromozhnist pidpriemstv portovoi haluzi. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2021.01.152> (data zvernennia 11.12.2024).
3. Naichuk-Khrushch M. B., Konovalets O.V. Marketynhovi innovatsii yak instrument aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-15> (data zvernennia 11.12.2024).
4. Kholodnyi H. O. Suchasni osoblyvosti ta protyrichchia innovatsiinoho marketynhu. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-190-197> (data zvernennia 11.12.2024).
5. Obikhod S.V., Matveiev M.E., Boiko V.D. Digital-marketynh v umovakh tsyfrovizatsii suchasnykh biznes-protseviv. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76> (data zvernennia 12.12.2024).
6. Nosan N. S. Innovatsiini marketynhovi stratehii suchasnoho ukrainskoho pidpriemstva. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106> (data zvernennia 14.12.2024).
7. Tomashevskiy Yu. M., Proskura V. F. Tsyfrovii marketynh: stratehii ta instrumenty dlia uspishnoho onlain-prosuvannia. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-154-160> (data zvernennia 14.12.2024).
8. Dalyk V. Prodeus O., Fedoryha Z., Babii S. Formuvannia stratehii tsyfrovoho marketynhu v umovakh vysokokonkurentnoho seredovyscha. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7952329> (data zvernennia 14.12.2024).
9. Pyvavar I. V., Ponomarenko O. O., Lisna I. F. Metodyka otsinky efektyvnosti marketynhovo diialnosti pidpriemstva. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-345-354> (data zvernennia 12.12.2024).
10. Herasymiak N.V., Kovalchuk O.V., Datsenko V.V. Metodichni pidkhid do otsiniuvannia efektyvnosti marketynhovoho zabezpechennia diialnosti pidpriemstva. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-50> (data zvernennia 14.12.2024).
11. Orlova-Kurylova O. V., Safronska I. M., Turchina S.H., Martyn O. M. Adaptivnyi rozvytok marketynhovo pidsystemy innovatsiino oriientovanykh pidpriemstv ahroprodovolchoi sfery v konteksti hlobalizatsii, upravlinnia zminamy ta proiektamy. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. ZNU. 2023. №3. С.57-63. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-8> (data zvernennia 20.12.2024).
12. Illiashenko S.M., Rud M. P. Marketynhovi innovatsii v innovatsiini diialnosti pidpriemstv Ukrainy. *Efektivna ekonomika*. №6 2017. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5626> (data zvernennia 20.12.2024).
13. Bandurka L.O. Osoblyvosti vykorystannia hnuchkykh metodolohii u marketynhu. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37832/1/29.pdf> (data zvernennia 26.12.2024).
14. Slaviuk R. A., Huidash Kh. A. Dyversyfikatsiia kanaliv realizatsii produktsii pidpriemstva v systemi zakhodiv zabezpechennia ekonomichnoi efektyvnosti. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-7\(9\)-178-186](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-7(9)-178-186) (data zvernennia 26.12.2024).

Safronska I.M., Ivchenko Y.A., Ivchenko Y.A. Approaches to forming an effective marketing process in innovation-oriented enterprises.

Forming an effective marketing process in innovation-oriented enterprises is necessary for adapting to market changes, promoting innovative products, increasing competitiveness, optimizing resources, and strengthening customer loyalty, which ensures sustainable development, profitability, and leadership positions of the enterprise in the industry. The article aims to develop scientifically based approaches to the formation and improvement of the marketing process for innovation-oriented enterprises. To achieve this goal, the stages of the formation of the marketing process for innovation-oriented enterprises were developed, as well as measures for the research and implementation of each stage were worked out in detail. The article proposes a scheme for the marketing strategy development process, which is formed through the integration of the traditional marketing mix complex and additional components, such as "People," "Processes," and "Physical Evidence," which provide a positive customer experience and increase trust in innovations. Personalized communications and effective methods of demand forecasting, product portfolio planning, and marketing strategy development, taking into account their characteristics, are identified. A comparative analysis of the main models, their features, advantages, and disadvantages was conducted, and the specifics of innovative enterprises were determined. It was concluded that the marketing process in innovation-oriented enterprises has specific features due to the emphasis on developing unique products, technological innovations, and rapid response to changing market conditions. It is based on studying consumer needs,

forecasting trends, and using innovative marketing tools, including digital technologies, for effective interaction with target audiences. Such enterprises are characterized by the active use of non-standard approaches, such as crowdsourcing, open innovations and partnerships, which allow optimizing costs and accelerating the entry of products into the market. A key component is the focus on long-term relationships with customers through the creation of added value, personalized services, and loyalty programs, which contribute to the retention of consumers and the formation of their trust.

Keywords: *marketing process, innovation-oriented enterprises, stages of formation, marketing strategy, marketing tools, personalized communications, methods, models, efficiency, features of the marketing process.*

Сафронська Ірина Михайлівна – к. е. н., доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Івченко Євген Анатолійович – д.е.н., проф., декан факультету економіки і управління Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Івченко Юлія Анатоліївна – доктор філософії, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

Стаття подана 20.01.2025.

Наукове видання

**ВІСНИК
СХІДНОУКРАЇНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ
№ 3 (289) 2025**

Науковий журнал

Відповідальний за випуск

Івченко Є.А.

Оригінал-макет

Могильна О.В.

Статті надруковано в авторській редакції

Підписано до друку 13.05.2025 р.
Формат 60 x 84 1/8. Папір офсетний. Гарнітура Times.
Друк офсетний. Умов. друк. арк. 16,5. Обл.-вид. арк. 17,9.
Наклад 50 прим. Вид. № 3415. Замов. № __.

Видавництво
Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля

Свідоцтво про реєстрацію: серія ДК № 1620 від 18.12.03 р.

Адреса університета: вул. Іоанна Павла II, 17,
м. Київ, 01042, Україна
E-mail: vidavnictvoSNU.ua@gmail.com