

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ПРИДНІПРОВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ»

СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ

Електронне наукове фахове видання

Випуск 3 (40) 2023



Видавничий дім
«Гельветика»
2023

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор:

Верхоглядова Наталя Ігорівна, доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів Міжрегіональної Академії управління персоналом.

Заступник головного редактора:

Коваленко-Марченкова Євгенія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, економіки і управління персоналом підприємства Закладу вищої освіти «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Члени редакційної колегії:

Каховська Олена Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва Закладу вищої освіти «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Кононова Ірина Володимирівна, доктор економічних наук, доцент, директор ТОВ «ВГВ Естейт».

Попова Вікторія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва Закладу вищої освіти «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Спірідонова Кіра Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва Закладу вищої освіти «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Фісуненко Павло Анатолійович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та підприємництва, декан економічного факультету Закладу вищої освіти «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури».

Inna Stecenko, D.Sc. (Economics), Professor, Vice Rector for Research and Development, Baltic International Academy (Riga, Latvia).

Видання входить до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 24 вересня 2020 року № 1188 (Додаток 5)

Галузь науки: економічні.

Спеціальності: 051 – Економіка; 072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Затверджено до поширення через мережу Internet відповідно до рішення вченої ради ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

(від 29 серпня 2023 року протокол № 1)

Сайт електронного видання: www.easterneurope-ebm.in.ua

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу:

<https://doi.org/10.32782/easterneurope>

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення *StrikePlagiarism.com* від польської компанії *Plagiat.pl*.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-1>

МАРКЕТИНГОВЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ

MARKETING PRICING ON THE MARKET OF DAIRY PRODUCTS OF UKRAINE

Шіковець К.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну,
Київський національний університет технологій та дизайну

Квіта Г.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну,
Київський національний університет технологій та дизайну

Бєбко С.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну,
Київський національний університет технологій та дизайну

Shikovets Catherine, Kvita Halyna, Bebko Svetlana
Kyiv National University of Technologies and Design

В статті досліджено теоретико-методичні аспекти формування маркетингового ціноутворення в умовах війни; проаналізовано динаміку розвитку ринку молока України та визначено рівень впливу екзогенних факторів на ринку молочної продукції України. Визначені найважливіші фактори ціноутворення, до яких відносяться: попит, витрати на виробництво і реалізацію продукції, конкуренцію, вплив торгових посередників та державне регулювання. Проведено однофакторний дисперсійний аналіз ціноутворення на ринку молока України. Встановлено, що на середню ціну молока впливають такі фактори як: виробники молока, переробники молока та торговельні мережі. Ціноутворення, як важливий елемент маркетингового комплексу, виконує ключову роль у забезпеченні прибутку і є однією з найбільш гнучких складових цього комплексу. Враховуючи швидке змінювання ситуації, постійний аналіз цін є критичним аспектом успішної стратегії.

Ключові слова: маркетингова стратегія, ціноутворення, однофакторний дисперсійний аналіз.

The article studies the theoretical and methodological aspects of the formation of marketing pricing in the conditions of war; the dynamics of the development of the milk market of Ukraine were analyzed, and the level of influence of exogenous factors on the milk products market of Ukraine was determined. The most important pricing factors are highlighted, which include: demand, costs of production and sale of products, competition, influence of trade intermediaries and government regulation. Today, the part of Ukraine is under active hostilities, causing significant destruction of infrastructure, slowing down of business activity and migration of labor to the western regions and neighboring friendly states. These negative phenomena affect price fluctuations, increasing their seasonal variability. There is a trend of loss of raw milk due to the decrease in the number of cattle, the deterioration of feeding conditions during the war period; violation of logistics; low volumes of production in occupied and destroyed regions. The demand for milk has decreased significantly, which is associated with demographic changes and the occupation of Ukrainian territories, a general decrease in the purchasing power of the population, and high inflation. Manufacturers, processors and retail chains anticipate all possible risks associated with military conflict and include them in the price of products. One factor analysis of variance of pricing on the milk market of Ukraine was conducted. It was established that the average price of milk is affected by such factors as: milk producers, milk processors and trade networks. To study the regularities of

the dynamics of the average milk price, it is proposed to use a system of indicators that characterize the direction and intensity of change over time of the studied characteristic, namely: average absolute growth, average growth rate and average rate of increase. Pricing, as an important element of the marketing complex, plays a key role in providing profit and is one of the most flexible components of this complex. Taking into consideration the rapidly changing environment, the constant price analysis is a critical aspect of a successful strategy.

Keywords: marketing strategy, pricing, one-factor variance analysis.

Постановка проблеми. В статті досліджено теоретико-методичні аспекти формування маркетингового ціноутворення в умовах війни на ринку молочної продукції України. Зауважимо, що до найважливіших факторів ціноутворення відносяться: попит, витрати на виробництво і реалізацію продукції, конкуренцію, вплив торгових посередників та державне регулювання. Велика увага приділяється дослідженню впливу зазначених факторів на середню ціну молока, шляхом застосування дисперсійного аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вибір методики маркетингового ціноутворення потребує наукового обґрунтування. Тому, проблемам ціноутворення присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, у своїх працях Макаренко Н.О., Лищенко М.О. розкривають теоретичні й методологічні засади для ухвалення маркетингових рішень під час ціноутворення [1].

Окландер М.А., Чукурна О.П. розкривають теоретичні та методичні засади маркетингової цінової політики. Також, авторами сформовано методологію оцінки впливу основних чинників на процес ціноутворення, розглянуто математичні методи, які дозволяють оптимізувати ціни, визначити еластичність попиту від ціни, виявити вплив ціни на прибуток. Розкрито прямий та непрямий вплив державного регулювання ціноутворення. Показано значення антиінфляційної політики держави. Розглянуто світовий досвід державного регулювання ціноутворення [2].

Дядик Т.В., Даниленко В.І., Дикопавленко В.М. розглянуто методи та чинники маркетингового ціноутворення як економічного інструменту управління. Автори зазначають, що чинники маркетингового ціноутворення безпосередньо впливають на розмір отримання прибутку підприємством унаслідок його ринкової активності [3].

Баяд Али та Конфанд Анвар розглядали стратегії ціноутворення як визначального чинника, що впливає на поведінку споживачів. У цьому дослідженні застосовувався кількісний метод дослідження у вигляді адаптації анкети з академічних джерел. Розмір вибірки для поточного дослідження становив 162 особи, які були зібрані шляхом випадкової вибірки. Результати показують, що стратегії ціноутворення значно позитивно впливають на поведінку споживачів на рівні 5% [4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак війна росії проти України внесла ще один жажливий фактор ціноутворення – це фактор війни. Серед ключових проблем в період військового стану експерти

молочної галузі визначають: зменшення виробництва молока-сировини внаслідок скорочення чисельності ВРХ; обмеженні можливості експорту української молочної продукції через Європу; збільшення собівартості виробництва молочної продукції; скорочення кількості споживачів молочної продукції на внутрішньому ринку; імпорт молочної продукції з Європи, в першу чергу сирів; втрата значної кількості виробленої молочної продукції на окупованих територіях та у зоні бойових дій; проблеми з розрахунками зі сторони торговельних мереж; відсутність дієвого інструментарію кредитування молокопереробних підприємств на період війни; «заморозка» програм державної підтримки виробників та переробників молока на період війни зі сторони Уряду України [5].

Постановка завдання. Метою статті є дослідити теоретико-методичні аспекти формування маркетингового ціноутворення в умовах війни; проаналізувати динаміку розвитку ринку молока України та визначити рівень впливу екзогенних факторів на ринку молочної продукції України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для проведення однофакторного дисперсійного аналізу ціноутворення на ринку молока України проаналізуємо його основні показники динаміки.

По-перше треба зазначити, що кількість поголів'я у регіонах, де велиться/ведеться бойові дії знизилася (рис. 1) [6]. Станом на 1 травня 2023 року, в присадибному і промисловому секторі утримується 1 млн. 355,2 тис. корів. Порівняно з 1 травня 2022 року кількість корів скоротилося на 104,8 тис. голів (-7,73%) [6].

Також спостерігається втрата молока-сировини. У 2022 році виробництво молока зменшилось на 12% порівняно з 2021 роком через: зменшення поголів'я великої рогатої худоби, погіршення стану годівлі у військовий період; порушення логістики; низькі обсяги виробництва в окупованих і зруйнованих регіонах (рис. 2) [6].

За попередніми даними Держстату, в січні-квітні 2023-го господарства всіх категорій виробили близько 2 млн 145 тис. т молока-сировини, що на 4,93% менше порівняно з минулорічним періодом. У квітні обсяг надоїв становив 646,1 тис. т, що на 2,37% менше квітня 2022-го [6].

Динаміка обсягів переробки молока у 2022 році зменшилась на 17% порівняно з 2021 роком (рис. 3) [6].

Попит на молоко порівняно з 2021 роком у 2022 році впав на 27%. Це пов'язано з демографічними змінами та окупацією українських територій, загальним зниженням купівельної спроможності населення та високою інфляцією (рис. 4) [6].

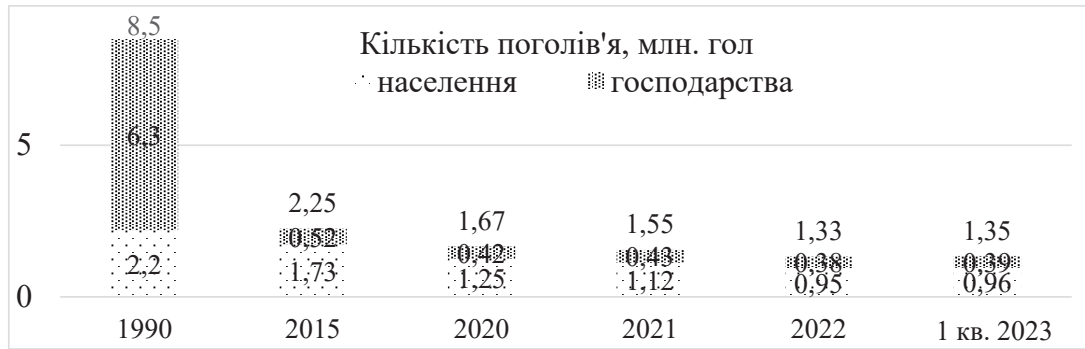


Рис. 1. Кількість поголів'я, млн гол

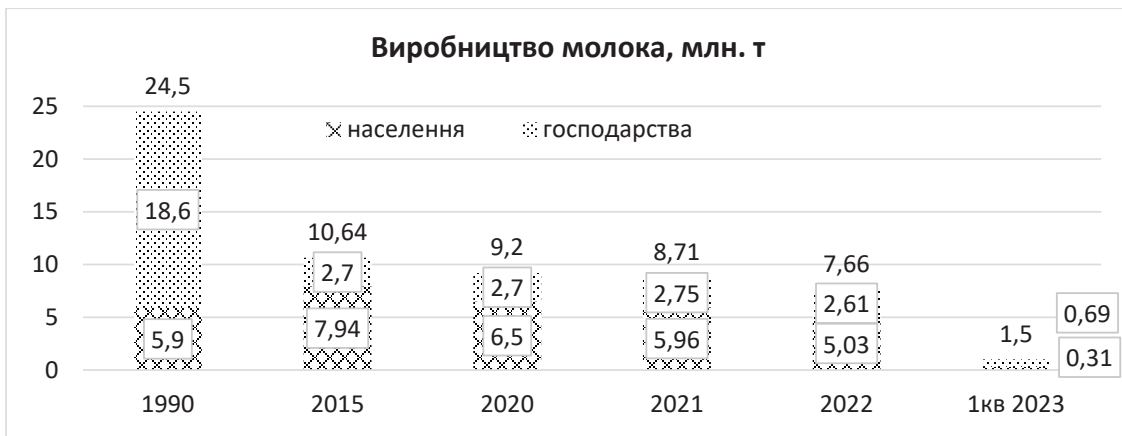


Рис. 2. Виробництво молока, млн т

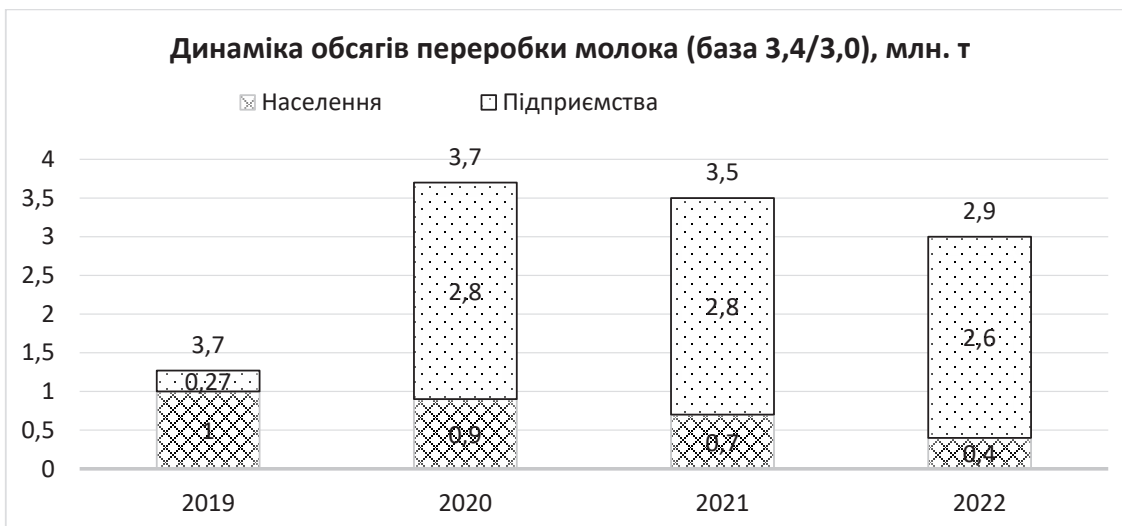


Рис. 3. Динаміка обсягів переробки молока

За даними моніторингу Асоціації виробників молока, ціни на молоко-сировину в липні 2023 року стабілізувалися, оскільки виробництво молока-сировини в Україні і його переробка досягли балансу. На скорочення виробництва молока вплинули обмежений попит на молочні

продукти на внутрішньому і експортному ринках, а також сезонний фактор [7] (рис. 6).

Середня закупівельна ціна молока-сировини в липні 2023 року екстра ґатунку склала 11,55 грн/кг без ПДВ. Діапазон цін на цей ґатунік в господарствах варіюється від 10,50 до



Рис. 4. Динаміка обсягів внутрішньої потреби на ринку молока України (млн т)

12,20 грн/кг без ПДВ і залишився на тому ж рівні, що і в першій половині червня [7].

Вищий ґатунку в липні 2023 року в середньому коштує 11,55 грн/кг без ПДВ. Ціни на молоко вищого ґатунку коливаються від 10,00 до 12,00 грн/кг без ПДВ. Діапазон цін не змінився з першої половини червня [7].

Середня ціна на молоко першого ґатунку в липні 2023 склала 11,07 грн/кг без ПДВ і знизилась на 6 копійок за останній місяць. Мінімальна ціна в господарствах складала 9,50 грн/кг і залишилася на тому ж рівні, що і на початку червня. Максимальна ціна на перший ґатунку склала 11,40 грн/кг, що на 1,03 грн менше ніж місяць тому [7].

Відповідно, середньозважена ціна в липні 2023 трьох ґатунків склала 11,39 грн/кг без ПДВ і опустилася на 2 копійки. Порівняно до моніторингу, який проводився у другій половині червня, ціни на молоко трьох ґатунків не змінилися [7].

Ціни на сировину в Україні в липні 2023 стабілізувалися через певне скорочення обсягів надоїв у літній період. Це може бути пов'язано з сезонним фактором, оскільки пік сезону великого надою молока в Європі вже минув, а підвищення температури повітря та спека можуть впливати на зниження продуктивності корів. Поточні обсяги надоїв повністю задовольняють

потреби українських підприємств, які займаються переробкою молока [7].

Індекси споживчих цін на молоко у 2023 році до відповідного місяця попереднього року в середньому зростають на 14,5% (рис. 6) [6].

За даними спілки молочних підприємств ціна пляшки молока складається з трьох складових: виробники молока + переробники молока + торговельні мережі. Виробники молока виробляють і продають сире молоко. Ціна молока, яке вони продають заводам, враховує витрати на його виробництво і прибуток, а також сплачені державі податки. В ціні пляшки молока це 40,16% [8].

Переробники молока оплачують транспортним компаніям доставку закупленого молока на завод, переробляють його, додають до вартості бонус мереж, доставляють готовий продукт в торгові мережі і здають у продаж за ціну, яка враховує всі витрати, а також сплачують державі податки це 53,64% [9]. Співвідношення складових [8]:

- вартість логістики – доставки сирого молока на завод – 2,92%;
- вартість пакування – 9,37%;
- вартість переробки, включно з оплатою необхідних ресурсів, зарплат, сплачених державі податків – 8,73%;

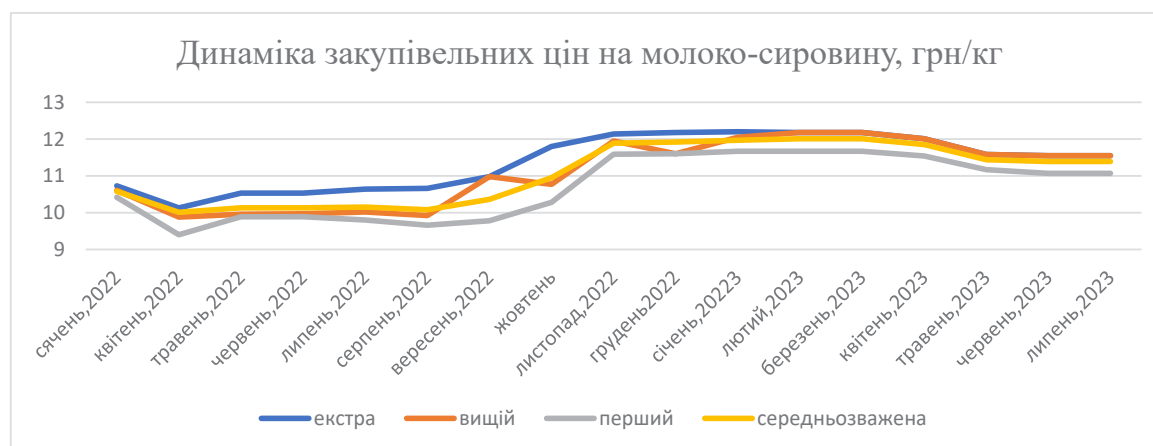
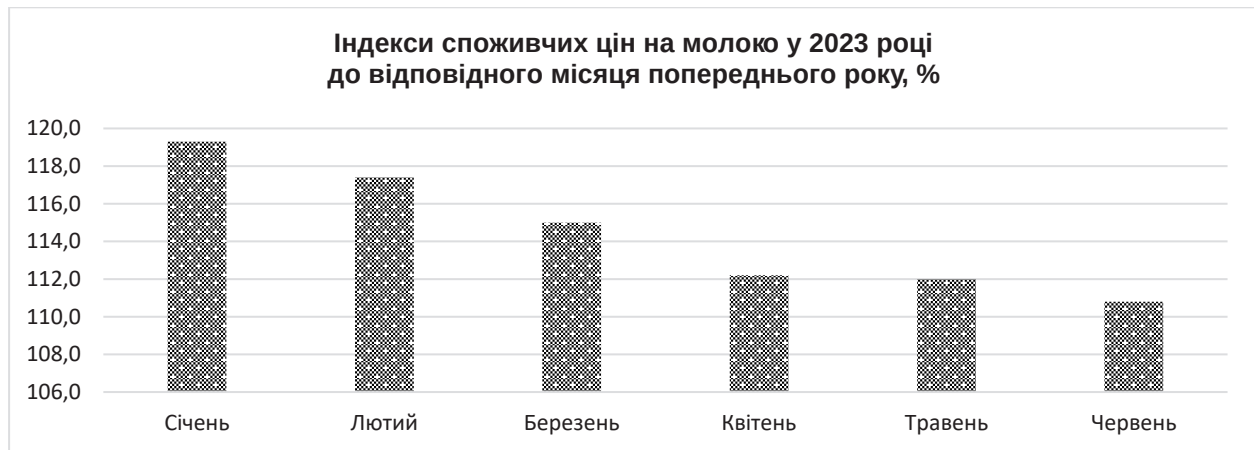


Рис. 5. Динаміка закупівельних цін на молоко, грн/кг (без ПДВ)



**Рис. 6. Індекси споживчих цін на молоко у 2023 році
до відповідного місяця попереднього року (%)**

Таблиця 1

Динаміка значень змінних

Дата	X ₁	X ₂	X ₃	Y	Дата	X ₁	X ₂	X ₃	Y
01.2020	9,964	13,4514	1,54442	24,91	01.2022	11,61829	8,895975	8,415737	28,93
02.2020	9,996	13,4946	1,54938	24,99	02.2022	11,79499	9,031275	8,543733	29,37
03.2020	10	13,5	1,55	25	03.2022	12,26085	9,387975	8,881177	30,53
04.2020	10,004	13,5054	1,55062	25,01	04.2022	12,63434	9,67395	9,151714	31,46
05.2020	10,036	13,5486	1,55558	25,09	05.2022	12,81907	9,8154	9,285528	31,92
06.2020	9,98	13,473	1,5469	24,95	06.2022	12,96766	9,929175	9,393161	32,29
07.2020	9,964	13,4514	1,54442	24,91	07.2022	13,09618	10,02758	9,486249	32,61
08.2020	9,932	13,4082	1,53946	24,83	08.2022	13,09618	10,02758	9,486249	32,61
09.2020	10	13,5	1,55	25	09.2022	13,01184	9,963	9,42516	32,40
10.2020	10,076	13,6026	1,56178	25,19	10.2022	13,21264	10,11675	9,57061	32,90
11.2020	10,156	13,7106	1,57418	25,39	11.2022	13,36123	10,23053	9,678243	33,27
12.2020	10,24	13,824	1,5872	25,6	12.2022	13,59818	10,41195	9,849874	33,86
01.2021	10,20466	7,813575	7,391769	25,41	01.2023	13,76685	10,5411	9,972052	34,28
02.2021	10,37333	7,942725	7,513947	25,83	02.2023	14,15238	10,8363	10,25132	35,24
03.2021	10,42554	7,9827	7,551764	25,96	03.2023	14,41744	11,03925	10,44331	35,90
04.2021	10,43758	7,991925	7,560491	25,99	04.2023	14,3331	10,97468	10,38222	35,69
05.2021	10,6183	8,1303	7,691396	26,44	05.2023	14,32106	10,96545	10,37349	35,66
06.2021	10,48979	8,0319	7,598308	26,12	06.2023	14,36925	11,00235	10,4084	35,78
07.2021	10,6424	8,14875	7,70885	26,50					
08.2021	10,69059	8,18565	7,743758	26,62					
09.2021	10,92352	8,364	7,91248	27,20					
10.2021	11,09621	8,496225	8,037567	27,63					
11.2021	11,22874	8,5977	8,133564	27,96					
12.2021	11,46568	8,779125	8,305195	28,55					

Таблиця 2

**Розрахункові значення показників динаміки середньої ціни
на молоко пастеризоване жирністю до 2,6%**

Рік	Середній абсолютний приріст, Δy	Середній темп зростання, T %	Середній темп приросту, K %
2020	0,069	100,27	0,27
2021	0,3027	101,133	1,133
2022	0,482727	101,562	1,562
2023	0,384	101,109	1,109

- вартість логістики молочних продуктів, дистрибуція, маркетинг, доставка в торгові мережі – 8,43%;
- бонус торговельної мережі – 22,89%;
- прибуток переробника – 1,30%.

Торговельні мережі продають молочні продукти. До заводської ціни пляшки молока (куди вже включено бонус торговельної мережі 22,89%) додається націнка торговельних мереж, їх прибуток, а також сплачені державні податки – 6.2% [8].

Спираючись на попереднє маркетингове дослідження можна стверджувати, що на ендogenous змінну, а саме середню ціну на молоко пастеризоване жирністю до 2,6% (Y) впливають три екзогенних фактори:

- X₁ – виробники молока, грн;
- X₂ – переробники молока, грн;
- X₃ – торговельні мережі, грн.

Вихідні дані наведено в табл. 1 [9].

Для вивчення закономірностей динаміки середньої ціни на молоко пастеризоване жирністю до 2,6% (Y) скористуємось системою показників, які характеризують напрямок та інтенсивність зміни у часі досліджуваної ознаки: середнім абсолютним приростом, середнім темпом зростання та середнім темпом приросту.

Середній абсолютний приріст визначає швидкість зміни показника протягом часу:

$$\Delta \bar{y} = \frac{\sum_{i=2}^n \Delta \bar{y}_i}{n-1},$$

де $\Delta \bar{y}_i$ – ланцюговий абсолютний приріст;
n – число рівнів ряду.

Середній темп зростання відображає інтенсивність зміни рівнів ряду або скільки в середньому відсотків наступний рівень становить від попереднього:

$$\bar{T} = n-1 \sqrt{\frac{y_2}{y_1} \dots \frac{y_n}{y_{n-1}}} - 100\%,$$

Середній темп приросту вказує на скільки процентів змінився показник:

$$\bar{K} = \bar{T} - 100\%$$

Розрахункові значення швидкості та інтенсивності динаміки середньої ціни на молоко пастеризоване жирністю до 2,6% наведено в табл. 2.

Аналізуючи отримані показники динаміки, можна прийти до висновку що зростання темпу приросту середньої ціни на молоко пастеризоване жирністю до 2,6% почалося ще у 2021 році. У 2023 році спостерігається спад. Спад темпу приросту може пояснюватись, стабілізацією цін на молоко-сировину (рис. 6).

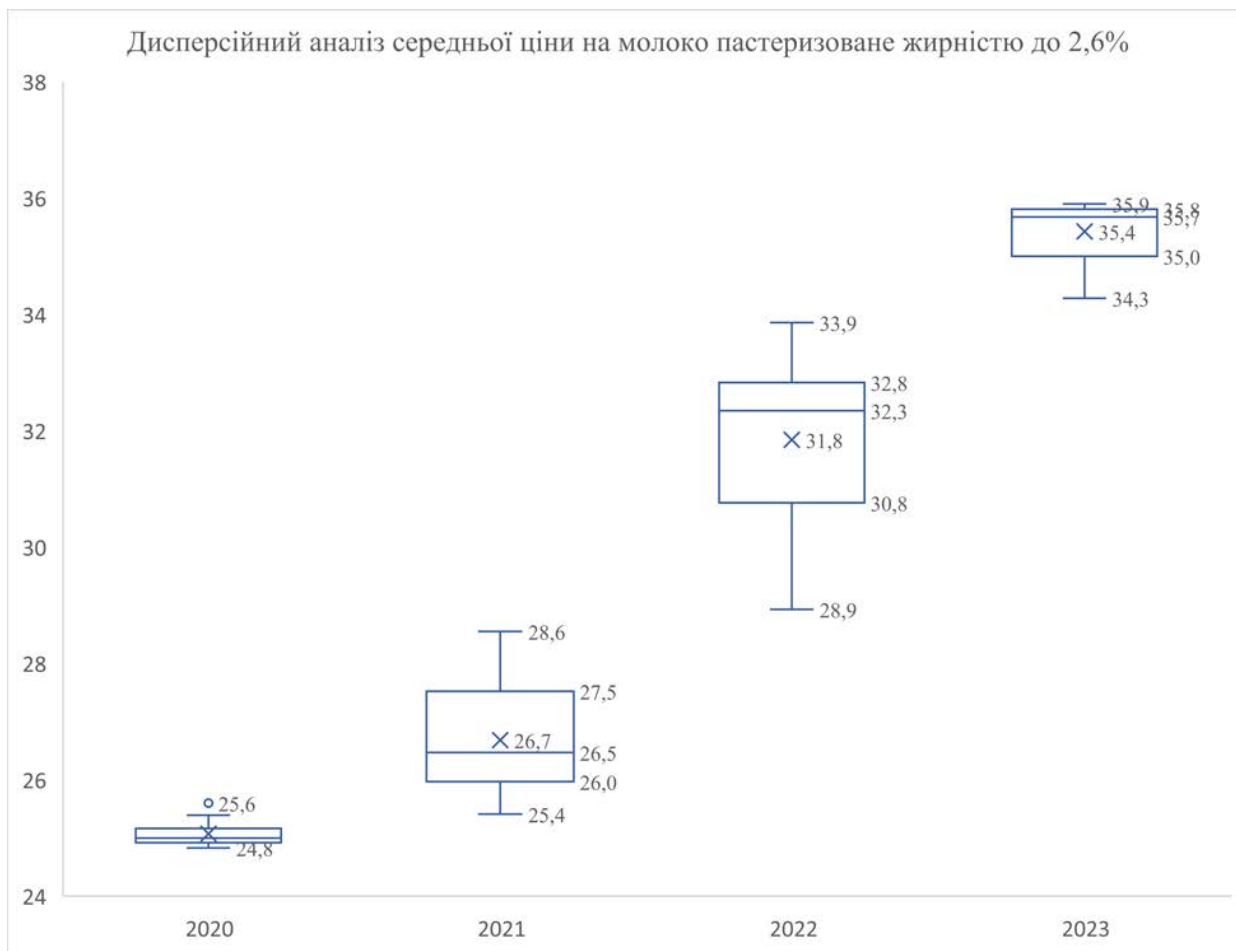


Рис. 7. Дисперсійний аналіз середньої ціни на молоко пастеризоване жирністю до 2,6%

Проведемо дисперсійний аналіз середньої ціни на молоко пастеризоване жирністю до 2,6% (рис. 7).

На рис. 7 визначено максимальну та мінімальну середню ціну на молоко пастеризоване жирністю до 2,6%, середнє значення та медіана, а також відображена стійкість розподілу величини для 2020–2023 років. За результатами обчислень однофакторного аналізу в Excel $F_{роз} > F_{табл}$, отже гіпотеза H_0 про те що рік не впливає на середню ціну на молоко пастеризоване жирністю до 2,6% не підтверджується. А це є аналітичним свідченням існування військового фактору при ціноутворенні.

Висновки. Нині велика частина нашої країни перебуває під активними бойовими діями, що спричиняють значні руйнування інфраструктури, сповільнення бізнес-активності та міграцію робочої сили до західних регіонів та сусідніх дружніх держав.

Ці негативні явища впливають на коливання цін, посилюючи їх сезонну змінність. Виробники, переробники та роздрібні торговельні мережі передбачають всі можливі ризики, пов'язані з військовим конфліктом, і включають їх в ціну продуктів.

Значною мірою тиск на економіку сьогодні створюють страхи, що війна може тривати довше, ніж очікувалося, і це призводить до подальшого підвищення цін не лише на молочну продукцію, а й на інші товари та послуги.

Отже, ціноутворення, як важливий елемент маркетингового комплексу, виконує ключову роль у забезпеченні прибутку і є однією з найбільш гнучких складових цього комплексу. Враховуючи швидке змінювання ситуації, постійний аналіз цін є критичним аспектом успішної стратегії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Макаренко Н.О., Лищенко М.О. Маркетингове ціноутворення. Теоретичні основи : навч. посіб. Буринь : ПП «Буринська районна друкарня», 2020. 129 с.
2. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 284 с.
3. Дядик Т.В., Даниленко В.І., Дикопавленко В.М. Ціни та чинники маркетингової цінової політики в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Випуск 4 (31) С. 58–64. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/31_2021/11.pdf (дата звернення: 28.06.2023).
4. Bayad Jamal Ali, Govand Anwar Marketing Strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. *International Journal of Rural Development, Environment and Health Research (IJREH)*. Vol. 5. Issue 2. March-April 2021. P. 26–39. URL: <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.22161%2Fijreh.5.2.4> (дата звернення: 03.06.2023).
5. Зміни у молочній галузі за рік війни: результати першої експертної зустрічі. URL: https://export.gov.ua/news/4644-zmini_u_molochnii_galuzi_za_rik_viini_rezultatipershoi_ekspertnoi_zustrichi (дата звернення: 08.06.2023).
6. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.06.2023).
7. Статистика ціни на молоко-сировину. URL: <http://milkua.info/uk/post/cini-na-moloko-sirovinu-100723> (дата звернення: 15.06.2023).
8. Шлях ціноутворення молока від виробника до споживача. URL: <https://uadairy.com/za-shho-my-platymo-kiuyuchy-plyashku-moloka/> (дата звернення: 20.06.2023).
9. Середні ціни в Україні на молоко. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/pasteurized_milk_with_fat_content_up_to_26_inclusive/ (дата звернення: 24.06.2023).

REFERENCES:

1. Makarenko N.O., Lishenko M.O. (2020) Marketingove cinoutvorennya. Teoretichni osnovi: navch. posib. Burin': PP "Burins'ka rajonna drukarnja", 129 p.
2. Oklander M.A., Chukurna O.P. (2020) Marketingova cinova politika: navch. posibnik. Kyiv: Centr uchbovoi literaturi, 284 p.
3. Djadik T.V., Danilenko V.I., Dikopavlenko V.M. (2021) Cini ta chinniki marketingovoї cinovoї politiki v agrobiznesi [Prices and factors of marketing price policy in agribusiness]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, vol. 4 (31), pp. 58–64. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/31_2021/11.pdf (accessed June 28, 2023).
4. Bayad Jamal Ali, Govand Anwar (March-April 2021) Marketing Strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. *International Journal of Rural Development, Environment and Health Research (IJREH)*, vol. 5, issue 2, pp. 26–39. Available at: <https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.22161%2Fijreh.5.2.4> (accessed June 3, 2023).
5. Zmini u molochnij galuzi za rik vijni: rezul'tati pershoї ekspertnoї zustrichi. Available at: https://export.gov.ua/news/4644-zmini_u_molochnii_galuzi_za_rik_viini_rezultatipershoi_ekspertnoi_zustrichi (accessed June 8, 2023).
6. Derzhavna sluzhba statistiki Ukraїni. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed June 2, 2023).
7. Statistika cini na moloko-sirovinu. Available at: <http://milkua.info/uk/post/cini-na-moloko-sirovinu-100723> (accessed June 15, 2023).
8. Shljah cinoutvorennya moloka vid virobnika do spozhivacha. Available at: <https://uadairy.com/za-shho-my-platymo-kiuyuchy-plyashku-moloka/> (accessed June 20, 2023).
9. Seredni cini v Ukraїni na moloko. Available at: https://index.minfin.com.ua/ua/markets/product-prices/pasteurized_milk_with_fat_content_up_to_26_inclusive/ (accessed June 24, 2023).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.1:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>

ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ХАРАКТЕРНІ АСПЕКТИ DIGITAL-ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

GENERAL TRENDS AND CHARACTERISTIC ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FIELD OF HR MANAGEMENT

Грідін О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7236-2954>

Hridin Oleksandr

State Biotechnological University

В статті аргументовано доведено, що діджиталізація сприяє оптимізації бізнес-процесів, призводить до кардинальних змін в організаційній структурі, у моделях та методах менеджменту, центрах ухвалення та реалізації управлінських рішень тощо. Зазначено, що у сучасному світі критично важливими стають саме цифрові навички працівників, внаслідок чого відбувається системне переосмислення та масштабний перегляд вимог до фахівців. Окреслені стратегічні орієнтири формування ефективної системи управління персоналом в ході масштабної діджиталізації. Визначені найбільш розповсюджені на поточний момент digital-технології, що застосовуються у сфері HR-менеджменту. Доведено, що впровадження сучасних digital HR-технологій надає організаціям не лише суттєві можливості та конкурентні переваги, але також може створювати низку ризиків та мати певні істотні недоліки. Встановлені тренди в HR сфері та виявлені перспективні поліпшення від впровадження організаціями новітніх digital HR-технологій.

Ключові слова: діджиталізація, digital HR-технології, цифрова трансформація, цифрова компетентність, HR-менеджмент.

The article is devoted to the problem of identifying general trends and determining the most important aspects of digital transformation in the field of HR management in modern realities. It has been established that digitalization, due to the use of the latest software, the most advanced information technology solutions, provides opportunities in the optimization of business processes, the implementation of radical changes in the improvement of the organizational structure, in models and methods of management, centers for the adoption and implementation of management decisions. It has been established that in today's world the digital skills of employees are becoming critically important, as a result of which a systematic rethinking and large-scale revision of the requirements for specialists is taking place. At the same time, the latest approaches to the implementation of HR management processes cause a significant technological transformation, which requires an increase in the level of digital competence of HR managers. It has been argued that digitization consists not only in the use of digital technologies, but, first of all, in changing the way of thinking, the content of corporate culture, management style and methods, the system and approaches to encouraging employees, and in the introduction of modern progressive models. At the same time, it involves the integration of digital technologies in all areas of business, which leads to certain qualitative, and sometimes even fundamental changes in the functioning of the business entity. Strategic guidelines for the formation of an effective personnel management system during large-scale digitalization are outlined. The currently most widespread digital technologies used in the field of HR management have been identified. It has been proven that the implementation of modern digital HR technologies by organizations not only provides them with significant opportunities and competitive advantages, but can also create a number of risks and have certain significant disadvantages. Established trends in the HR field that influence processes related to the formation of a personnel management strategy. Prospective improvements from the implementation of the latest digital HR technologies by organizations have been identified.

Keywords: digitization, digital HR technologies, digital transformation, digital competence, HR management.

Постановка проблеми. Динамічна трансформація глобальної економічної системи, яка з тією чи іншою інтенсивністю відбувається в усіх куточках цивілізованого світу, викликана та обумовлюється, головним чином, неспроможністю, у сучасних реаліях швидкого скорочення невідновлювальних природних ресурсів планети при постійному збільшенні чисельності її населення, забезпечити відповідні темпи свого подальшого розвитку. Зазначені процеси в усьому світі, наразі, перебувають у безпосередньому та тісному взаємозв'язку із активним впровадженням все нових і нових digital-технологій, що виступають вагомим каталізатором забезпечення розвитку світової економіки. Представники наукової спільноти майже одноставно прогнозують, що вже найближчою перспективою процеси діджиталізації, інформатизації та глобалізації, у своїй сукупності, мають призвести до майже повного «розмивання» національних кордонів, а також суттєвим чином вплинути на посилення інтенсифікації міжнародного руху капіталу, товарів та робочої сили. З огляду на вказане, на наш погляд, доцільно більш детально зупинитися на дослідженні останніх світових тенденцій digital-трансформації, зокрема в одній з найважливіших сфер, а саме сфері HR-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найрізноманітніші аспекти управління персоналом у контексті впровадження і використання сучасних цифрових технологій у цій сфері постійно висвітлюються у працях багатьох провідних вчених, зокрема цією проблематикою сьогодні займаються: Дащенко Н.М., Доренська А.О., Карий О.І., Коваленко О.М., Літорович О.В., Нагаєв В.М., Півень А.В., Сочинська-Сибірцева І.М., Станіславик О.В., Тушевська Т.В., Чалій І.В. та багато інших теоретиків та практиків [1–9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У той же час науковцями, на жаль, вкрай недостатньо уваги приділяється питанню встановлення тенденцій трансформації сфери управління персоналом та врахування усіх переваг та недоліків для організацій внаслідок застосування ними сучасних digital HR-технологій, що є надважливим при ухваленні рішень щодо їх впровадження. Відповідно, вказане доводить актуальність цієї наукової статті.

Постановка завдання. Мета дослідження передбачає розв'язання наступних основних задач, зокрема: виявлення загальних тенденцій впровадження digital HR-технологій організаціями у сучасних умовах; встановлення потенційних можливостей та переваг, визначення істотних недоліків, а також окреслення вірогідних ризиків від впровадження digital HR-технологій; встановлення трендів в HR сфері, що здійснюють вплив на процеси, пов'язані із формуванням стратегії управління персоналом; визначення перспективних поліпшень від впровадження організаціями новітніх digital HR-технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відзначимо, що у широкому сенсі під діджиталізацією (цифровізацією), у цілому, розуміються специфічні способи переведення (перетворення) певного масиву інформації у цифровий формат [9, с. 21]. До речі, вказана дефініція уперше почала вживатися ще у наукових працях приблизно на початку 70-х років ХХ сторіччя. При цьому в Україні цей термін широкого розповсюдження отримав порівняно нещодавно, але, попри це, вельми потужно увірвався до усіх сфер соціально-економічного та суспільно-політичного життя нашої країни. За своєю суттю, діджиталізація – це складний процес застосування суб'єктами комерційної та некомерційної діяльності (підприємствами, установами, організаціями), що функціонують у найрізноманітніших сферах, сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення мети свого функціонування і зорієнтований на цифрову трансформацію наявних процесів. Зокрема, для суб'єктів господарської діяльності вона сприяє постійній оптимізації бізнес-процесів, їх максимально можливому, у певних умовах, спрощенню та постійному поліпшенню якості за рахунок використання новітнього програмного забезпечення, найсучасніших та найпрогресивніших ІТ-рішень. Фактично, діджиталізація ставить за мету здійснення, без перебільшення, кардинальних змін не лише і не стільки в організаційній структурі, скільки у моделях та методах менеджменту, центрах ухвалення та реалізації управлінських рішень тощо [8].

У сучасних реаліях діджиталізація спрямована, передусім, на досягнення наступних основних цілей [8; 9, с. 21]: комплексного поліпшення та забезпечення оптимізації якісних параметрів товарів та послуг на усіх етапах життєвого циклу з метою підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності; постійного удосконалення складових ринкового середовища цільового розміщення товарів та послуг; підвищення ефективності різноманітних процесів (операційних, інноваційно-інвестиційних, фінансових тощо) у їх взаємозв'язку; збалансування внутрішніх та зовнішніх комунікаційних взаємовідносин тощо. При цьому, досягнення кожної з окреслених цілей знаходиться у безпосередній залежності від якісних змін, що відбуваються у системі HR-менеджменту організації.

Поступальний системний перехід до цифрової економіки з кожним роком усе істотніше впливає на світовий ринок праці, суттєвим чином трансформуючи його. Наразі, у сучасному світі для абсолютної більшості роботодавців критично важливими стають саме цифрові навички працівників, внаслідок чого відбувається системне переосмислення та масштабний перегляд вимог до фахівців, оскільки неухильно збільшується чисельність операцій, що потребують якнайшвидшої автоматизації [4, с. 428].

За результатами спостережень ряду експертів найбільш ярко вираженими проявами діджиталізації сучасного ринку праці є наступні [5]: суттєве розширення пропозиції, власне, самої праці на ринку за рахунок значного посилення економічної активності різноманітних соціально-демографічних груп населення; постійне збільшення потоку релевантної інформації про ситуацію на ринку праці й, завдяки багатоманітності та доступності використовуваних електронних ресурсів учасниками ринку, забезпечення її максимальної відкритості та прозорості; специфічні зрушення, що відбуваються у структурі попиту на працю у кожній окремо взятій галузі; постійне посилення ступеня поляризації робочих місць, тобто збільшення питомої ваги зайнятості у професіях, що потребують високої та низької кваліфікації і, одночасно із цим, навпаки, зменшення частки зайнятості населення середньої кваліфікації; надшвидке оновлення професій та затребуваних на ринку праці навичок у поточний момент часу, що, цілком очевидно, надалі лише підсилюватиметься; поступове, але неухильне скорочення традиційних секторів економіки; майже повне розмивання, завдяки інтенсивній лібералізації кордонів, національних ринків праці тощо.

При цьому, необхідно чітко усвідомлювати, що діджиталізація полягає не лише у використанні цифрових технологій, а, передусім, у зміні способу мислення, змісті корпоративної культури, стилі та методах управління, системі та підходах до заохочення працівників, у запровадженні сучасних прогресивних моделей. Водночас діджиталізація передбачає інтеграцію цифрових технологій в усі сфери бізнесу, що призводить до певних якісних, а інколи навіть докорінних змін функціонування суб'єкта господарювання.

Що стосується саме HR-digital, то вона передбачає певні зміни, які доцільно умовно розподілити за наступними трьома основними напрямками [8]: 1) діджиталізація робочої сили (залучення працівників з інноваційним, креативним, нестандартним типом мислення, усунення наявних прогалин у цифрових навичках співробітників, забезпечення постійного удосконалення компетентностей за допомогою новітніх технологій тощо); 2) діджиталізація робочих місць (створення максимально сприятливого для працівників робочого середовища, що забезпечує високу якість та продуктивність їх праці, отримання відповідних можливостей збору та обробки інформації щодо виконання функціональних завдань працівниками, використання сучасних засобів комунікації та підтримки зворотного зв'язку з підлеглими тощо); 3) діджиталізація HR-менеджменту (трансформація традиційних (усталених) та виконання сучасних функцій управління персоналом на основі новітніх IT-технологій, використання цифрових інструментів, програмних продуктів тощо).

Відтак, під діджиталізованим управлінням персоналом варто розуміти сучасну парадигму управління людським капіталом, що передбачає формування проактивного інформаційно-цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду, здатностей, вмінь і талантів співробітників. Необхідно зауважити, що процеси діджиталізації вносять корегування у систему HR-менеджменту, зміщуючи акцент значущості у бік комунікаційного середовища організації (інформаційного простору). Відзначимо, що лише невелика частка організацій дійсно мають увесь необхідний потенціал і спроможні докорінно трансформувати існуючу систему, натомість більшості вдається впровадити лише окремі елементи digital-технологій та обмежено використовувати їх інструментарій [9, с. 21].

Формування ефективної системи управління персоналом у часи масштабної діджиталізації, на нашу думку, вимагає дотримання певних стратегічних орієнтирів, зокрема створювана система має [1, с. 164; 3, с. 121]: бути сфокусована на вирішенні стратегічних цілей організації, сформованих відповідно до місії; бути максимально гнучкою та швидко адаптуватися до вимог зовнішнього середовища з урахуванням динаміки внутрішніх процесів; розглядати персонал як найважливіший з-поміж інших видів ресурсів організації; здійснювати комплексне застосування колективних, групових методів організації праці з метою поліпшення умов праці та формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; широко застосовувати практику делегування повноважень, прав і відповідальності; робити акцент на формування й розвиток цілісної сильної корпоративної культури; усебічно сприяти розвитку руху за компетентність; залучати рядових працівників до процесу прийняття управлінських рішень; створювати умови підвищення зацікавленості працівників у спільному результаті; бути постійно орієнтованою на створення та впровадження інноваційних підходів, зокрема з використанням digital HR-технологій тощо.

При впровадженні сучасних digital HR-технологій в організацію, з метою забезпечення їх високої ефективності, необхідним є дотримання наступних основних принципів [4, с. 428–429; 8; 9, с. 21]:

- забезпечення максимальної централізації в одному місці людей, знань і технологій, що дозволить значно мінімізувати кількість безпосередніх взаємодій співробітників, успішно протидіяти зайвому дублюванню процесів, а також викривленню та зниженню рівня захищеності інформації;
- переважання практики застосування високоєфективних, мобільних робочих груп та згуртованих проєктних команд на противагу менш ефективним, у сучасних реаліях, традиційним структурним підрозділам;
- сприймання персоналу організації її керівництвом як специфічної довгострокової інвестиції,

що, при цьому, потребує постійного удосконалення та неодмінного усебічного розвитку;

- превалювання внутрішніх здібностей працівника, його здатності до постійного навчання над іншими характеристиками, а також застосування гнучкого, адаптивного, персоніфікованого підходу до забезпечення професійного розвитку кожного працівника з метою як найповнішого розкриття його потенціалу;

- відповідного стимулювання та мотивування персоналу до змін, постійного поліпшення та удосконалення;

- максимальної автоматизації та цифровізації процесів перш за все традиційних (усталених) функцій працівників кадрових служб за рахунок мінімізації їх рутинної ручної праці, що сприяє підвищенню продуктивності та якості праці, ефективності кадрової політики у цілому;

- максимально простої організації та усунення надлишковості, що не допускає дублювання функцій та суттєво знижує ймовірність викривлення інформації, підвищує швидкість її передавання та покращує взаємодію між різними рівнями, дозволяючи зменшити кількість ітерацій (повторюваностей) та знизити загальний рівень витрат;

- максимальної концентрації застосовуваних різноманітних digital-технологій на обмеженому пакеті послуг за рахунок зосередження усіх необхідних ресурсів у розпорядженні сфокусованої для цієї мети команди або робочої групи;

- максимального спрощення усіх процесів як у взаємодії із клієнтами та різноманітними контрагентами організації, так і безпосередньо всередині неї, що матиме позитивний вплив на зниження сукупного навантаження на усю систему тощо.

Характерною особливістю системи управління персоналом в умовах діджиталізації є наповнення функцій новим змістом, їх трансформація, а також поява сучасних напрямів роботи з персоналом. При цьому, впровадження digital HR-технологій у сучасних реаліях обумовлене наступними тенденціями [5; 6, с. 60–61; 8]: інтенсифікацією застосування новітніх цифрових технологій, зокрема таких як віртуальна, доповнена, змішана реальності з використанням штучного інтелекту; використанням Big Data та Data mining в сфері HR; використанням хмарних технологій, різноманітних мобільних додатків та чат-ботів; задіянням соціальних мереж у якості потужного джерела набору персоналу; застосуванням інструментів Smart-рекрутингу; розробкою та використанням веб-сайтів кар'єрного зростання організацій; використанням гейміфікації та єдиної платформи; необхідністю створення привабливого HR-бренду організації та його постійного підтримання; поширенням практики електронного навчання, зокрема дистанційного корпоративного навчання, впровадження індивідуальних планів розвитку; підвищенням загального рівня

конфіденційності інформації та необхідністю постійного посилення ступеня її захисту тощо.

Відзначимо, що сучасний етап діджиталізації (цифровізації) у сфері HR характеризується потужним використанням різноманітних інтегрованих digital HR-процесів, здійсненням у реальному часі HR-аналітики, управлінням самообслуговуванням (management self-service) тощо. Цифрова трансформація сфери HR стосується абсолютно усіх напрямків: рекрутингу, адаптації, навчання, оцінки та розвитку персоналу, стимулювання, мотивації та формування компенсаційного пакету. Цифровий HR органічно поєднує мобільні додатки, соціальні мережі, хмарні технології, віртуальну, доповнену та змішану реальності, штучний інтелект для створення сприятливих умов постійного поліпшення роботи як HR-менеджерів, так і адміністративно-управлінського персоналу та рядових працівників [8].

Найбільш розповсюджені сучасні digital-технології, що застосовуються у сфері HR-менеджменту зображені на рис. 1.

Отже, digital HR-технології – це сучасний підхід, побудований на принципах цілісності моделі управління, вимірності, інтеграції масиву даних, можливості здійснення усебічного аналізу у реальному часі, а також технологічної гнучкості в галузі HR-менеджменту. Метою digital HR-технологій є поєднання усіх сфер управління людськими ресурсами із сучасними можливостями цифрових технологій для забезпечення прозорості, послідовності вибудовування й вимірювання процесів управління людським капіталом, за аналогією управління будь-якими іншими активами організації при неодмінному врахуванні специфічних особливостей. Ефективний процес цифрової трансформації управління персоналом в організації передбачає врахування існуючих переваг та можливостей, загроз, недоліків та потенційних ризиків і, відповідно, вироблення на цій основі ефективної стратегії та тактики діджиталізації. Варто відзначити, що кожна з функцій HR-менеджменту (рекрутмент, адаптація, мотивування, навчання, розвиток, оцінювання тощо) має свій особливий напрям діджиталізації та використання тих чи інших технологій, застосування яких надає суттєві переваги та покращує якість виконання функцій [5; 8].

Необхідно підкреслити, що впровадження організаціями сучасних digital HR-технологій надає їм суттєві можливості та конкурентні переваги, проте, поряд із цим, також може створювати низку ризиків та мати певні істотні недоліки, що потребують обов'язкового врахування (табл. 1).

Зауважимо, що новітні технологічні трансформації у сфері HR-менеджменту характеризуються суттєвим збільшенням масштабів використання широкого спектру цифрових технологій з метою підвищення ефективності здійснення усього комплексу управлінських та бізнес-процесів, появою сучасних більш продуктивних способів їх реалізації як, наприклад, використання

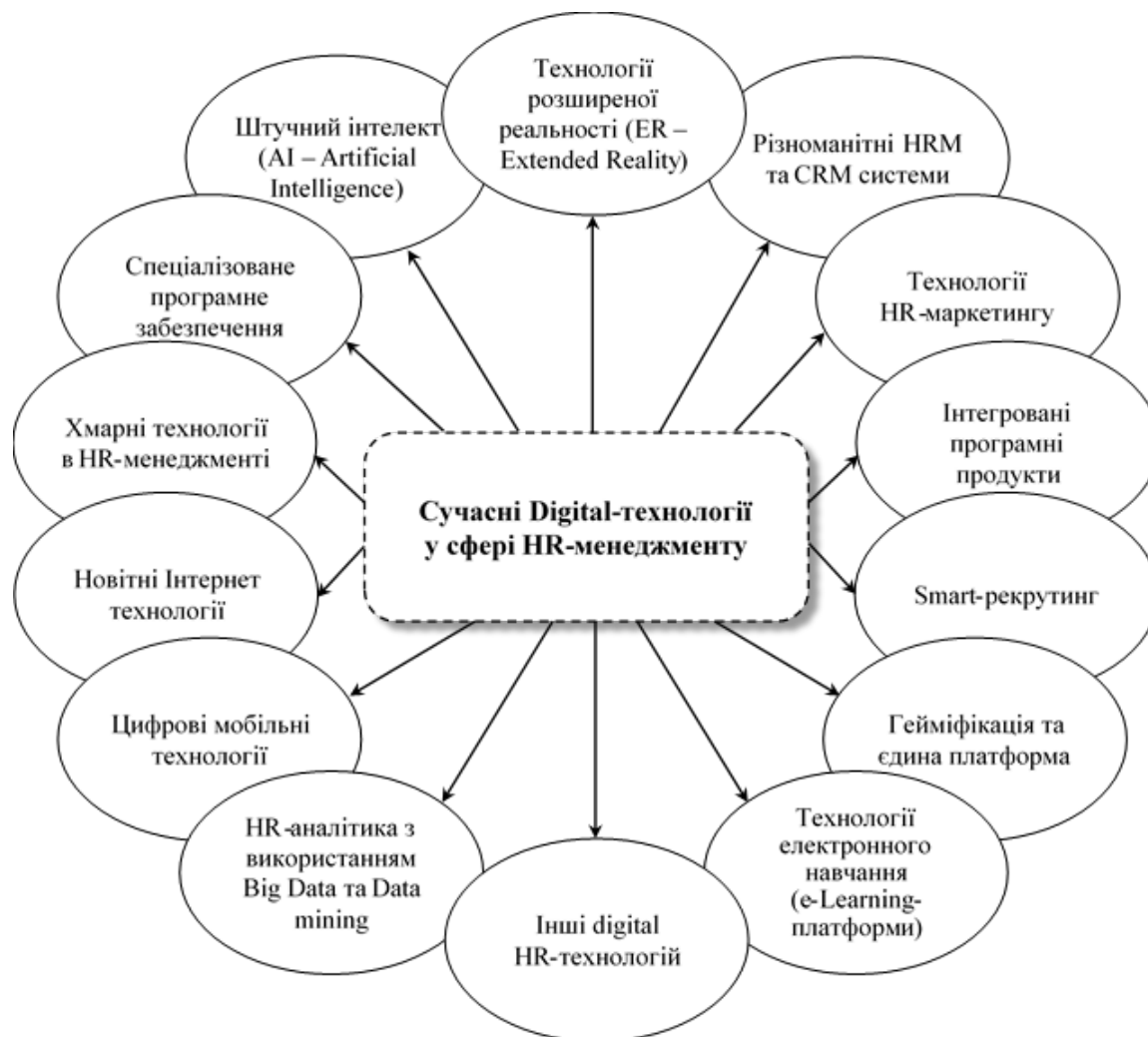


Рис. 1. Сучасні Digital-технології у сфері HR-менеджменту

Джерело: сформовано автором

більш дієвих методів пошуку кандидатів на заміщення вакансії у соціальних мережах, робота з віртуальними дистанційними командами, використання технологій «сліпого» рекрутингу, гейміфікація, застосування штучного інтелекту (artificial intelligence) для добору, розвитку чи оцінювання персоналу тощо. Сучасні підходи до здійснення процесів HR-менеджменту обумовлюють суттєву технологічну трансформацію, яка вимагає підвищення рівня цифрової компетентності HR-менеджерів для ефективного виконання ними своїх функціональних обов'язків як у поточних реаліях, так і на перспективу. У сучасному високотехнологічному світі цифрова компетентність фахівців є визначальною умовою їх ефективної професійної діяльності та являє собою системне утворення з виокремленням мотиваційно-ціннісного, когнітивного, функціонального та особистісно-розвивального компонентів. Формування цифрової компетентності майбутніх фахівців для різних сфер

економіки засноване на кібернетичному та технологічному підходах і складається із сукупності взаємопов'язаних етапів, зокрема: ціннісно-орієнтувального, інформаційно-когнітивного, організаційно-функціонального, контрольно-аналітичного [7, с. 16]. Як вже відзначалося вище, сучасні тенденції розвитку digital HR-технологій охоплюють штучний інтелект та цифрове навчання, різноманітні платформи, що відповідають за поєднання цифрових та аналогових середовищ, та технології блокчейнів. Відтак, застосування штучного інтелекту потрібне, головним чином, для забезпечення набуття та розширення необхідних компетентностей працівників через застосування потужних сучасних інструментів навчання, що сприятиме скороченню його тривалості та покращенню якості. Робота з великими масивами даних (Big Data) використовується, насамперед, для HR-аналітики, хоча, наразі, усе більше актуалізується застосування й для покращення процедури рекрутингу,

Таблиця 1

**Суттєві переваги та можливості, недоліки та потенційні ризики
впровадження сучасних digital HR-технологій**

Конкурентні переваги та можливості	Недоліки та потенційні ризики
<ul style="list-style-type: none"> – автоматизація HR-процесів (рекрутингу, навчання, оцінки, розвитку персоналу тощо), а також внутрішнього документообігу завдяки використанню інтегрованих програмних продуктів; – здійснення цифрової інтеграції з різноманітними хмарними сервісами з метою подолання комунікаційних бар'єрів, покращення взаємодії та рівня залученості персоналу у діяльність організації, підвищення продуктивності та якості праці; – підвищення точності у виконанні HR-функцій за рахунок зменшення кількості та частоти людських помилок при адмініструванні процесів відбору, адаптації, навчання, оцінки, розвитку, мотивування персоналу тощо; – покращення рівня візуалізації та поліпшення якості аналізу великих масивів даних, надання більш точніших прогнозів розвитку та зменшення упередженості при прийнятті виважених управлінських рішень; – використання усіх переваг штучного інтелекту та розширеної (віртуальної, доповненої, змішаної) реальності задля покращення якості навчання та рівня розвитку персоналу, посилення корпоративної культури, поліпшення взаємодії з претендентами на заміщення вакансій тощо; – налаштування ефективної комунікативної взаємодії у колективі та забезпечення постійного зворотного зв'язку з усіма працівниками; – поліпшення іміджу організації на ринку та створення і підтримання привабливого HR-бренду; – забезпечення високого рівня консолідації та персоналізації HR-інформації в організації тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> – швидке моральне старіння і, відповідно до цього, необхідність постійного удосконалення чи оновлення технологій, пошук нових технологічних рішень; – постійне збільшення сукупних витрат, пов'язаних із розробкою, впровадженням та удосконаленням технологій; – висока ймовірність спротиву постійним змінам з боку працівників, а також суттєва загроза розмивання межі робочого процесу та особистого простору, що може призводити до зниження рівня їх лояльності, підвищення напруженості та невдоволеності, погіршення продуктивності та якості праці тощо; – виникнення цифрового розриву у працівників різних вікових груп, соціального статусу тощо, що потребуватиме додаткових витрат часу та ресурсів з метою його усунення або, хоча б, скорочення; – суттєве підвищення рівня ризику неконтрольованого витоку інформації внаслідок недостатнього рівня її захищеності, що особливо критично у сфері зберігання персональних даних та роботи з конфіденційною інформацією; – забезпечення високого рівня інформаційної безпеки призводить до збільшення загальної вартості діджиталізації для організації тощо.

Джерело: сформовано автором

вимірювання показників ефективності персоналу, оцінювання параметрів якості тощо.

Останні тенденції у галузі діджиталізації (цифровізації) HR-менеджменту полягають у суттєвій активізації використання хмарних обчислень. Основними перевагами застосування саме хмарних технологічних рішень на противагу традиційним підходам в HR-менеджменті є наступні [8]: можливість оперативного доступу до потрібної інформації з будь-якого місця; максимальна зручність для користувачів; підтримка різноманітних додатків; простота та швидкість здійснення оновлень; зменшення витрат, пов'язаних із проведенням технічного обслуговування; зниження вимог до необхідної IT-інфраструктури тощо. Діджиталізація (цифровізація) в HR-менеджменті передбачає широке застосування інтегрованих мобільних додатків. Цифрові мобільні інструменти забезпечують виконання наступних функцій [8]: time-management; онлайн рекрутинг, мобільне, адаптивне та персоналізоване навчання персоналу; оцінювання результативності навчання та створення розвиваючого середовища; моніторинг та оцінка якості роботи персоналу; впровадження індивідуальних планів розвитку співробітника, управління процесом розвитку та руху

персоналу організації; формування компенсаційного пакету; управління продуктивністю із застосуванням гейміфікації; вимірювання та підвищення рівня залученості, забезпечення зворотного зв'язку, синхронізація взаємодії з іншими структурними підрозділами та багато інших. Технології розширеної (XR – extended reality) реальності, що увібрали в себе елементи технологій доповненої (AR – augmented reality), віртуальної (VR – virtual reality) та змішаної (MR – mixed reality) реальностей відкривають не лише можливості нового рівня для суттєвого поліпшення процесу навчання, але й створюють передумови для виходу на якісно новий рівень набуття досвіду, забезпечують візуалізацію уявлення про специфічні особливості внутрішньої організаційної структури, покращують сприйняття корпоративної культури тощо. Віртуалізація суттєвим чином поліпшує процес та скорочує термін адаптації, надає рекрутерам усю необхідну релевантну інформацію щодо особистісних якостей, особливостей, хисту кандидатів тощо, що надає змогу більш точно спрогнозувати та сформулювати модель поведінки працівника у певних умовах та, відповідно до цього, прийняти вважене рішення щодо подальшого наймання [8].

Отож, отримані результати дозволяють виділити деякі тренди у сфері HR, які відіграють сьогодні надважливу роль при формуванні стратегії управління персоналом, а саме [4, с. 430–431]:

- орієнтація на людино-центричність та клієнтоорієнтованість як при взаємодії із зовнішніми контрагентами, так і по відношенню до співробітників самої організації, що є, по-суті, клієнтами HR-менеджерів, основне завдання яких полягає у як найповнішому розкритті потенціалу та максимальному використанні здібностей працівників. З огляду на те, що кадровий потенціал є одним із основних ресурсів організації, перед HR-службами постає комплексне завдання, що полягає у створенні сприятливого у всіх відношеннях середовища для усебічного розвитку співробітників, що дуже часто вимагає перегляду та актуалізації цінностей і місії організації, перебудови корпоративної культури, діджиталізації й автоматизації HR-процесів;

- максимально можливе залучення персоналу до процесів розробки та впровадження нових, зокрема digital-технологій, підтримка винахідництва та раціоналізаторства, що не лише сприятиме зниженню рівня занепокоєності, невпевненості та спротиву змінам, а й внутрішньо мотивуватиме персонал, створюватиме комфортне середовище для його роботи, орієнтуватиме на потреби бізнесу;

- мінімізація бюрократичних перепон, що сприяє значному пришвидшенню та полегшенню виконання рутинних операцій;

- організація комфортного, захищеного від негативного зовнішнього впливу середовища, створення відповідних умов роботи, відпочинку та оздоровлення, справедливий та прозорий розподіл навантаження між співробітниками, забезпечення успішної роботи і здорового морально-психологічного клімату в колективі, впровадження в організації підходу «від людини до людини» (human to human), що передбачає вибудовування керівниками усіх рівнів нормальних взаємовідносин зі співробітниками;

- здійснення достовірного прогнозу поведінки співробітників в організації та управління їх ефективністю. Як ніколи раніше стають актуальними People Analytics (HR-analytics) та великі дані (Big Data). В HR-менеджменті наразі найбільш затребуваними є три інструменти, що надають можливість детально вивчати і зіставляти інформацію про співробітників, а саме: HR Big Data – управління повним обсягом даних; Talent analytics – аналіз розвитку кар'єр талантів в організації; People analytics – вивчення якісного складу співробітників. Аналізуючи інформацію за цими напрямками HR-менеджери отримують дані, що дозволяють максимально ефективно використовувати відомості про співробітників.

- суттєве підвищення ролі та значення HR-аналітики в умовах діджиталізації, яка стає надважливим інструментом і допомагає вирішити наступні завдання: сформувати або

скорегувати внутрішні корпоративні стандарти; виявити як перспективних (з високим потенціалом розвитку), так і проблемних співробітників, вибудовуючи з ними взаємодію відповідним чином, якісно оцінити морально-психологічний клімат у колективі, рівень залученості, лояльності персоналу тощо;

- виникнення нових функціональних обов'язків HR-менеджерів, що пов'язане із необхідністю у ринкових умовах корегувати бізнес-цілі, адаптувати та диверсифікувати діяльність, що призводить до необхідності вивільнення або, навпаки, додаткового залучення співробітників на тимчасовій основі, що породжує нові функції для HR-служби, зокрема: організація обліку співробітників, що виконують роботу в дистанційному режимі; необхідність налагодження HR-менеджерами ефективної взаємодії зі службою внутрішньої безпеки під час перевірки нею персональних даних претендентів; необхідність вибудовування системи управління дистанційним персоналом, складання регламенту робіт із ним; необхідність збирання інформації про замовлення, терміни, відхилення і результати у керівників підрозділів, внаслідок чого HR-служба має змогу вести статистику дистанційної роботи, а також у майбутньому оцінювати її ефективність; необхідність інтеграції позаштатних і віддалених співробітників у колектив, забезпечення якнайшвидшого прийняття ними корпоративної культури тощо.

Впровадження цифрових технологій обумовлює значні зміни потреб у персоналі та вимог до фахівців, зокрема [4, с. 428]: зниження попиту на низку професій, пов'язаних, головним чином, із виконанням формалізованих рутинних операцій; скорочення життєвого циклу професій у зв'язку із швидким оновленням технологій; трансформацію компетентнісних профілів деяких категорій персоналу у зв'язку зі зміною інструментарію роботи; періодичне виникнення нових професій; значне підвищення вимог до гнучкості й адаптивності персоналу, до володіння соціальним і емоційним інтелектом (soft skills), тобто, загалом, тими здібностями, які відрізняють людину від механічного робота; постійне зростання попиту на фахівців, що володіють цифровими навичками, здатністю і бажанням використовувати нові технології з метою поліпшення бізнес-результатів тощо.

Відповідно, найбільш важливими завданнями діджиталізації HR-процесів в організаціях, що потребують якомога швидшого вирішення є наступні [2, с. 100]: цифровізація процесу рекрутингу, зокрема через запровадження сучасних HRM-систем, оскільки використання застарілих, архаїчних методів вкрай негативно впливає на його результативність та ефективність; застосування збалансованого компенсаційного пакету; автоматизація збору, обробки та зберігання інформації, забезпечення її відповідного захисту; зниження рівня сукупних витрат;

формування завершеної цілісної системи предиктивної HR-аналітики; орієнтація на залучення співробітників з високим потенціалом розвитку та цифровими навичками тощо. Крім того, серед вимог до працівників усе частіше зустрічаються [9, с. 22]: клієнтоорієнтованість (сервісна орієнтація); когнітивна гнучкість; креативність та нестандартність у підходах; критичне мислення; навички координаційної взаємодії; судження і швидкість прийняття рішень; вміння вести переговори та аргументовано доводити власну точку зору; вміння вирішувати складні завдання; навички управління людьми та емоційний інтелект.

Отже, лише поетапне, виважене, системне та комплексне впровадження організаціями новітніх digital HR-технологій дозволить їм у перспективі [8]: суттєвим чином покращити внутрішньокommunікаційні взаємозв'язки у колективі в цілому за рахунок переходу від загального управління кадрами по організації до управління кожною проєктною командою та окремими працівниками, внаслідок зміщення загального фокусу уваги на підвищення продуктивності і покращення якості; максимально спростити та підвищити ефективність безпосередньої взаємодії учасників кожної окремої проєктної команди за рахунок широкого використання хмарних технологій і рішень; створити необхідні умови для постійного контролю ефективності діяльності завдяки можливостям, що надають інструменти digital HR-технологій за рахунок оперативного отримання та обробки інформації про кожного співробітника у реальному часі; забезпечити, використовуючи відповідні автоматизовані системи, якісний зворотний зв'язок із кожним працівником, а також створити усі необхідні умови для максимально можливої залученості персоналу в діяльність організації для поліпшення процесів та прийняття виважених рішень; застосовувати в процесі самонавчання персоналу різноманітні інтерактивні платформи, модернізовані системи управління навчанням (LMS) на основі штучного інтелекту та віртуальної реальності; здійснювати кваліфікований підбір найкращих співробітників за рахунок використання інновацій на ринку рекрутингу, зокрема шляхом проведення масових рекламних кампаній, використання чат-ботів

тощо; встановлювати рівень задоволеності умовами праці, посадовими обов'язками, компенсаційним пакетом, якістю управління тощо, з метою формування індивідуального підходу до застосування мотиваційної складової, поліпшення умов праці, покращення лояльності, підвищення продуктивності та якості праці тощо; створювати для HR-менеджерів, на основі людиноцентричної аналітики даних, спеціальні панелі моніторингу з метою спостереження за роботою кожного працівника в команді та підвищення її загальної продуктивності та якості; значно поліпшити рівень самообслуговування працівників у процесі замовлення та отримання від різноманітних служб організації відповідних довідок, витягів тощо без потреби особистого звернення, а за рахунок використання технологічних рішень зокрема й на основі штучного інтелекту (AI – artificial intelligence) тощо.

Висновки. В умовах широкомасштабної всеосяжної діджиталізації світової економіки докорінні зміни відбуваються в усіх її сферах. При цьому HR-менеджмент є найбільш динамічною підсистемою будь-якої організації і якісне переосмислення методів та технологій управління персоналом суттєво впливає на результати її діяльності загалом. Безперечно, сучасний підхід до діджиталізації має бути комплексним, що передбачає не лише впровадження новітніх технологій, цифрову трансформацію бізнес-процесів виробничої сфери організації, а й тенденції до якісних змін в управлінні. Для забезпечення усебічної діджиталізації менеджером необхідно постійно модернізувати та впроваджувати нові методи управління, швидко адаптувати працівників до нових змін, що дозволяє ефективніше використовувати час та трудові ресурси. Тому, для забезпечення успішного та динамічного розвитку організації, необхідно домагатися поширення процесів діджиталізації на усіх рівнях ієрархії та в усіх підрозділах, що дозволить максимально використовувати високий потенціал новітніх цифрових технологій. З урахуванням загальних тенденцій і потреб людства, можна стверджувати, що сучасні організації, з метою пришвидшення діджиталізації HR-процесів, мають докорінно переглянути своє ставлення та активізувати роботу у цьому напрямку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 160–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkhdusg_2017_185_22
2. Грідін О.В. Ринок рекрутингових послуг в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2023. Вип. 79. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13> URL: http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/15.pdf
3. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure63-22> URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf

4. Дащенко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 424–432. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_54
5. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292/1246>
6. Літорович О.В., Карий О.І. Використання адаптивно-інтерактивних систем у процесі навчання персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 58–62.
7. Нагаєв В., Грідін О., Чалій І., Півень А. Формування цифрової компетентності фахівців економічного фахового спрямування в умовах використання електронного порталу. «Oracle» *Імідж сучасного педагога*. 2022. № 1(202). С. 11–17. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-1\(202\)-11-17](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-1(202)-11-17) URL: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/252613>
8. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент : навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
9. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_3_6

REFERENCES:

1. Hridin, O.V. (2017) HR-menedzhment v suchasnykh orhanizatsiiah: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhennia [HR management in modern organizations: peculiarities and prospects of implementation]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauky*, vol. 185, pp. 160–172. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdutsg_2017_185_22 (in Ukrainian)
2. Hridin, O.V. (2023) Rynok rekrutynhovyykh posluh v Ukraini: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku [The market of recruiting services in Ukraine: current trends and prospects for development]. *Naukovyi zhurnal "Prychornomorski ekonomichni studii"*, vol. 79, pp. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-13> Available at: http://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/15.pdf (in Ukrainian)
3. Hridin, O.V. (2022) Formuvannia vitchyznianoï systemy upravlinnia personalom u suchasniï paradyhmi rozvytku natsionalnoï ekonomiky [The formation of the domestic system of personnel management in the modern paradigm of the development of the national economy]. *Elektronnyi naukovo-praktychnyi zhurnal "Infrastruktura rynku"*, vol. 63, pp. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22> Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf (in Ukrainian)
4. Dashchenko, N.M. (2020) Sotsialno vidpovidalne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Socially responsible management of enterprise personnel in conditions of digitalization of the economy]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 424–432. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_54 (in Ukrainian)
5. Litorovych, O. (2022) Osoblyvosti menedzhmentu personalu pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii [Peculiarities of enterprise personnel management in conditions of digitalization]. *Економіка та суспільство*, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34> Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292/1246> (in Ukrainian)
6. Litorovych, O.V., & Karyi, O.I. (2020) Vykorystannia adaptivno-interaktyvnykh system u protsesi navchannia personalu [The use of adaptive and interactive systems in the process of personnel training]. *Економічний простір*, no. 159, pp. 58–62. (in Ukrainian)
7. Nahaiev, V., Hridin, O., Chalii, I., & Piven, A. (2022) Formuvannia tsyfrovoyi kompetentnosti fakhivtsiv ekonomichnoho spriamuvannia v umovakh vykorystannia elektronnoho portalu [Formation of digital competence of economic specialists in the conditions of using the electronic portal]. *"Oracle" Imidzh suchasnoho pedahoha*, no. 1(202), pp. 11–17. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-1\(202\)-11-17](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-1(202)-11-17) Available at: <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/252613> (in Ukrainian)
8. Sochynska-Sybirseva, I.M., Dorenska, A.O., & Tushevska, T.V. (2022) HR-menedzhment [HR management]. *Кропивницький: TsNTU*, p. 278. (in Ukrainian)
9. Stanislavik O.V., & Kovalenko, O.M. (2021) Osoblyvosti upravlinnia personalom pidpriemstv na zasadakh didzhytalizatsii [Peculiarities of enterprise personnel management based on digitization]. *Економіка. Фінанси. Право*, no. 3, pp. 20–24. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_3_6 (in Ukrainian)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE FACE OF GROWING UNCERTAINTY

Грощенко О.В.

магістрант,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0088-3248>

Кавтиш О.П.

кандидат економічних наук, доцент,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4304-5220>

Hroshchenko Oleksandr, Kavtysh Oksana

National Technical University of Ukraine

"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Стаття присвячена питанням підходів до реалізації управління розвитком вітчизняних підприємств в умовах зростання невизначеності, що носить системний характер. Важливість окресленої проблеми пов'язана з тим, що в сучасних умовах вітчизняний бізнес набуває унікального досвіду формування, відновлення та нарощення стратегічного потенціалу розвитку, формуючи, таким чином, умови до накопичення внутрішніх резервів відновлення економіки країни на всіх її рівнях в умовах війни та в повоєнний період. Виявлено, що в умовах загострення кризових явищ, низького рівня прогнозованості середовища діяльності та системної невизначеності вітчизняні підприємства намагаються використовувати синтез традиційних та антикризових заходів стратегічного характеру задля забезпечення власного розвитку на відповідному рівні за умов зміни часового лагу планування (горизонту розвитку), а також підходів до вибору відповідних стратегій. Ідентифіковано предиктори забезпечення подальшого ефективного стратегічного управління розвитком вітчизняних підприємств.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток, розвиток підприємства, управління розвитком, конкурентоспроможність, потенціал, невизначеність, стейкхолдери.

The article is devoted to the issues of approaches to the implementation of development management of domestic enterprises in the context of growing uncertainty, which is systemic in nature. The importance of this issue is due to the fact that in modern conditions, domestic business is gaining a unique experience of forming, restoring and building up its strategic development potential, thus creating conditions for accumulating internal reserves for the country's economic recovery at all levels during the war and post-war periods. It is found that the approaches to strategic development management presented in the scientific literature and business practice should be used comprehensively with an emphasis on synergistic, which allows characterizing the basic components of strategic development management as a process and as a system, describing their interdependence and forming a comprehensive view of the content of this concept and the phenomena of socio-economic reality. Emphasis is placed on the role of stakeholder theory in considering the concept of strategic management of enterprise development, as well as taking into account their role and interests in the process of its direct practical application. The exogenous and endogenous factors of influence are identified, the subject-object interaction and the purpose of strategic management of the development of domestic enterprises in the context of growing uncertainty are described, approaches and tools for its reduction are characterized. It has been found that in the context of aggravation of crisis phenomena, a decrease in the level of predictability of the operating environment and systematic uncertainty, domestic enterprises are trying to use a synthesis of traditional and anti-crisis strategic measures to ensure their own development at the appropriate level, subject to changes in the planning time lag (development horizon), as well as the approach to

choosing appropriate strategies (from long-term to medium- and short-term, from systematic to situationally flexible and compilations of best practices in development management). The predictors of ensuring further effective strategic management of the development of domestic enterprises.

Keywords: *strategic management, development, enterprise development, development management, competitiveness, potential, uncertainty, stakeholders.*

Постановка проблеми. Невизначеність виступає об'єктивно притаманною рисою середовища функціонування підприємств, характеризуючи неоднозначність шляхів розвитку, викликану відсутністю, неповнотою чи недостовірністю інформації, неможливістю точного планування і прогнозування варіантів розвитку подій за умови дії значної низки екзо- та ендогенних чинників, складної природи їх взаємодії та взаємовпливу. Водночас в умовах розвиненості механізмів соціально-економічної координації, та інституціональної структури, їх взаємної узгодженості, дотримання суб'єктами соціально-економічних відносин прийнятих «правил» гри, усталеності протягом тривалого періоду часу структури суспільства її рівень зменшується. Вітчизняні підприємства наразі стикнулись із ситуацію зростання невизначеності середовища своєї діяльності та рівня небезпек, пов'язаних з повномасштабним вторгненням та низкою диспропорцій соціально-економічного характеру, викликаних ним. І хоча індекс очікувань ділової активності бізнесу поступово зростає та станом на квітень 2023 року за даними НБУ перетнув позначку у 50 п. [1], проте рівень загроз та невизначеності залишаються високими й зберігають системний характер дії.

Саме тому для вітчизняних підприємств актуалізується необхідність перегляду та напрацювання підходів, вироблення та поширення кращих практик стратегічного управління їх розвитком. Такі підходи до стратегічного управління розвитком мають виходити з необхідності усталення адаптивних механізмів, які дозволять накопичувати стабілізаційний потенціал відновлення насамперед не за критеріями прибутковості, а саме гнучкості, напрацювання чинників довгострокової конкурентоспроможності, відповідальності та сталості на основі впровадження якісних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного розвитку, управління стратегічним розвитком є предметом наукових досліджень низки вітчизняних та іноземних науковців. Серед них виділимо науковий доробок Друкера П., Ансоффа І., Портера М., Калами Р., Гейтса Л., Ястремської О., Горіної Г., Жилінської Л., Раєвнєвої О., Пашенка О., Москаленка В., Годлевського М.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на досить ґрунтовний науковий доробок в частині проблематики стратегічного управління розвитком підприємств, питання формування вектору його реалізації в умовах системної невизначеності

та зниження прогнозованості параметрів середовища функціонування, зокрема, викликаних гібридними військовими конфліктами, все ще лишаються дискусійними та потребують свого дослідження з метою напрацювання як наукового, так і прикладного підґрунтя для функціонування вітчизняних підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз підходів до стратегічного управління розвитком вітчизняних підприємств в умовах зростання невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток підприємства – узагальнююче поняття, яке характеризує ефективність, якість реалізації всіх бізнес-процесів, параметри їх взаємоузгодження при здійсненні господарської діяльності. Він виступає комплексним складним об'єктом управлінського впливу. Наразі в науковій літературі не склалось єдиного підходу до розуміння сутності управління розвитком підприємства. Водночас, з урахуванням її аналізу, можемо визначити, що управління розвитком підприємств розглядається з позицій системного, процесного, ситуативного, синергетичного, цільового, функціонального, компетентнісного, ресурсного, адаптивного, витратного, кумулятивного та інших підходів [2–4], кожен з яких розкриває або низку або ж концентрується на окремих параметрах такого управління. Дані підходи не є взаємовиключними, доповнюючи один одного. В сукупності вони дозволяють розкрити природу керуючої та керованої підсистем, особливості їх взаємодії та взаємозалежності, функціонал, мету, принципи та завдання процесу управління розвитком, його рівні, чинники впливу через призму етапів життєвого циклу підприємств, часових горизонтів управлінських рішень, просторових параметрів функціонування в сучасній соціально-економічній системі.

Управління розвитком носить динамічний, безперервний, циклічний характер в умовах постійного факторного впливу та необхідності коригування/зміни вектора розвитку, адаптації підприємств до цих умов. При цьому воно забезпечує свого роду спадковість змін, що є необхідними для утримання та нарощення підприємствами стійких конкурентних переваг, досягнення бажаного рівня ключових показників ефективності діяльності як основних індикаторів самого розвитку у соціально-економічних вимірах часу та простору.

Погоджуємось, що за своєю комплексністю та завданнями управління розвитком підприємств варто аналізувати насамперед з позицій стратегічного управління, що безперервно реалізується

в площині операційної та тактичної діяльності. Раєвнева О. та Пащенко О. визначають ситуації, які вимагають такого управління, та необхідні при цьому управлінські дії. До таких ситуацій автори відносять: 1) «докорінну зміну напрямку вектора розвитку, що супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку»; 2) «відхилення від орієнтирів в межах існуючого атрактору»; та 3) «кардинальну зміну напрямку розвитку (зміна вектору спадного розвитку підприємства за умови виникнення штучної точки біфуркації)» [5, с. 213; 6, с. 117]. Дії, які при цьому необхідно виконати, вимагають використання інструментів стратегічних аналізу, планування, прогнозування, моніторингу та контролю, комунікації, координування та мотивації. Результатом є зміни, які визнають вектор розвитку підприємства та досягнення стратегічних цілей безпосередньо в процесі реалізації завдань у площині поточної діяльності. Від якості реалізації функцій такого управління залежить можливість підприємства одночасно усунути диспропорції, відхилення від поставлених цілей й створювати інші диспропорції («подразники») як джерело («стимул») до подальшого розвитку. Ця діалектична єдність є його умовою і саме вона дозволяє забезпечувати постійні кількісні та якісні зміни.

Об'єктом стратегічного управління в контексті досліджуваного предмету, на нашу думку, є складові потенціалу розвитку, що реалізуються в межах як основних, так і допоміжних бізнес-процесів підприємства як відкритої динамічної системи. Тобто воно орієнтоване на внесення відповідних своєчасних коригувань в ті бізнес-процеси та складові потенціалу, які цього потребують за результатами моніторингу, й використання на цій основі відповідних механізмів управлінського впливу з урахування дії чинників середовища діяльності. Таким чином формуються умови нарощення потенціалу розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. Суб'єктом стратегічного управління розвитком підприємства є безпосередньо власники та менеджмент (насамперед, вищої та середньої ланки). Водночас доречним буде зазначити необхідність врахування ключових теоретико-методологічних положень теорії стейкхолдерів, зокрема у частині потреб, взаємоузгодження інтересів та можливостей впливу внутрішніх та зовнішніх заінтересованих осіб на діяльність підприємства як відкритої складної соціально-економічної системи в контексті розуміння сутності стратегічного управління розвитком підприємства.

В сучасних умовах надвисокого рівня загроз та системної невизначеності, ускладнюється прогнозування поведінки чинників середовища і планування не лише на довгострокову, а й середньо- та короткострокову перспективи для частини підприємств і вони часто скорочують горизонти планування у часовому вимірі. Інша частина кардинально змінює орієнтири свого розвитку, а хтось припиняє діяльність.

Якщо розглядати невизначеність в рамках шестимісячного періоду, то за даними ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій», спостерігається загальна тенденція до поступового зниження прогнозного рівня невизначеності щодо загальноекономічного середовища та фінансово-економічної ситуації на підприємствах. Проте, така тенденція більше характерна для малих підприємств, для великих відбулось незначне зростання, а для мікро- та середніх він фактично не змінюється за параметром фінансово-економічної ситуації. Якщо говорити про параметр загальноекономічного середовища, то тут аналогічно для середніх підприємств змін фактично немає, для малих та мікро показник невизначеності дещо зменшився, а для великих навпаки зріс (з 8 до 16%) [7, с. 13–14].

Водночас, за даними ЄБА у 2023 р. позитивні очікування бізнесу мають спадну тенденцію: 47% бізнесів проти 83% у 2022 р. та 60% у 2021 році [8]. Аналогічно за даними «Дослідження стану бізнесу в Україні. Березень-квітень 2023» відзначається, що 41,6% бізнесів вказують на непрогнозованість подальшого розвитку подій, а Ukrainian Business Index все ще знаходиться на низькому рівні 34 (зі 100), тобто в зоні негативних очікувань [9, с. 2].

В умовах високого рівня невизначеності та загроз підприємства використовують низку інструментів управління розвитком, серед яких чільне місце відведено релокації (як стратегічній, так і тактичній). Трьома основними причинами релокації у 2022 році були визначені: збереження бізнесу, замовлення/клієнти та вирішення логістичних проблем [10, с. 5].

За рік повномасштабної війни релокацію на більш безпечні території в межах країни здійснило 800 підприємств, з яких понад 77% вже відновили свою роботу [11]. За даними Українського інституту майбутнього суттєва частина вітчизняних підприємств орієнтується й на релокацію за межі країни (повну або часткову). Посилаючись на дані опитування Gradus [12, с. 15] зазначається, що наразі близько 30% бізнесу або здійснили або планують здійснити релокацію за кордон, 4% вже відкрили там свій бізнес. У 2022 році 20 000 бізнесів було зареєстровано в Польщі (переважно МСП), з них 2/3 планують залишити свій бізнес за кордоном не залежно від результатів завершення війни [12, с. 15]. Водночас, у травні 2023 проти липня 2022 спостерігалось збереження бізнесу на території його базування в Україні: про це зазначило 62% опитаних підприємств проти 48% – «бізнесу не потрібно переїжджати» [13, с. 10–11]. Ці дані підтверджують й опитування від Київстар [14].

За даними Gradus [13, с. 11] темпи здійснення релокації мають тенденцію до скорочення (у травні 2023 року про повну або часткову релокацію зазначили лише 7% проти 12%

у липні 2022 року). Скорочення числа «релокантів», можна пов'язати, з покращенням ситуації в регіонах діяльності бізнесу, деокупацією територій, яка нівелює потребу в переміщенні чи орієнтує бізнеси на повернення, наявністю незадоволеного попиту на даному ринку тощо. Так, наприклад, понад 650 підприємств, що планували здійснити релокацію, відмовились від неї у зв'язку з деокупацією територій [11]. Проте, зменшення кількості релокацій може бути пов'язане й з галузевою специфікою, що іноді робить релокацію недоцільною, а також припиненням чи призупиненням діяльності, зміною вектора діяльності тощо. Серед іншого варто вказати і на складнощі самої процедури релокації [15, с. 95], процесу переміщення та відновлення потужностей.

Ще одним стратегічним рішенням, яке вітчизняні бізнеси реалізували в умовах зростання рівня загроз та невизначеності, стала трансформація. Gradus у своєму дослідженні відмічає зростання кількості бізнесів, що вже частково або повністю трансформувались: 29% у травні 2023 року проти 13% у липні 2022 [13, с. 10–11]. За опитуванням [14] низка необхідних змін була зроблена на рівні і стратегії й тактики управління розвитком вітчизняних підприємств, інші продовжують адаптуватись і навіть нарощувати потужності: 25% компаній не змінили свою стратегію в 2023 році, 24% – додає нові напрями діяльності, 14% – має в планах освоєння нових ринків, 14% – продовжують адаптацію стратегій, 2% – кардинально змінили свою стратегію, проте 18% – все ще не визначились.

За даними досліджень ЄБА, Київстар та інших [8–10; 14], компанії активно шукають та впроваджують у практику організаційно-управлінські,

фінансові, техніко-технологічні можливості до відновлення свого потенціалу розвитку й конкурентних позицій. Серед них: зміна функціональних обов'язків персоналу, адаптація асортиментної політики до вимог ринку, зміна логістичних підходів та підходів до управління потужностями, повне або часткове перепрофілювання, запровадження в практику діяльності сучасних інформаційних технологій тощо. Відзначається перехід як мікро-, малих, так і великих компаній до короткострокового стратегічного планування.

Вважаємо, що цікаві кейси для визначення стратегічної орієнтації управління розвитком бізнесу показують такі підприємства, як наприклад, Р2Н [16], IDS Ukraine, видавництво «Ранок» [17], Нова пошта [18], Ікос, Промавтоматика, Борисфен-трейд [19] та ін. Їх приклад є показовим з позицій синтезу апробованих часом інструментів стратегічного управління розвитком, які вони використовували до повномасштабного вторгнення, з антикризовими, що були задіяні під час нього. При цьому рішення, які ухвалювались низкою власників та менеджменту не базувались на припущеннях чи здогадках, не носили суто ситуативного характеру, в їх основі лежали гнучкість, адаптивність, аналітика. Крім того, процес прийняття рішень став більш швидким. Бізнес змінює принципи роботи, часто відходить від роботи «as usual».

Водночас підходи до вибору вітчизняними підприємствами стратегічних та тактичних управлінських рішень щодо розвитку варіюються й залежать від низки факторів ендо- та екзогенного характеру. За даними [9, с. 24], до перепон розвитку бізнеси насамперед відносять (рис. 1):

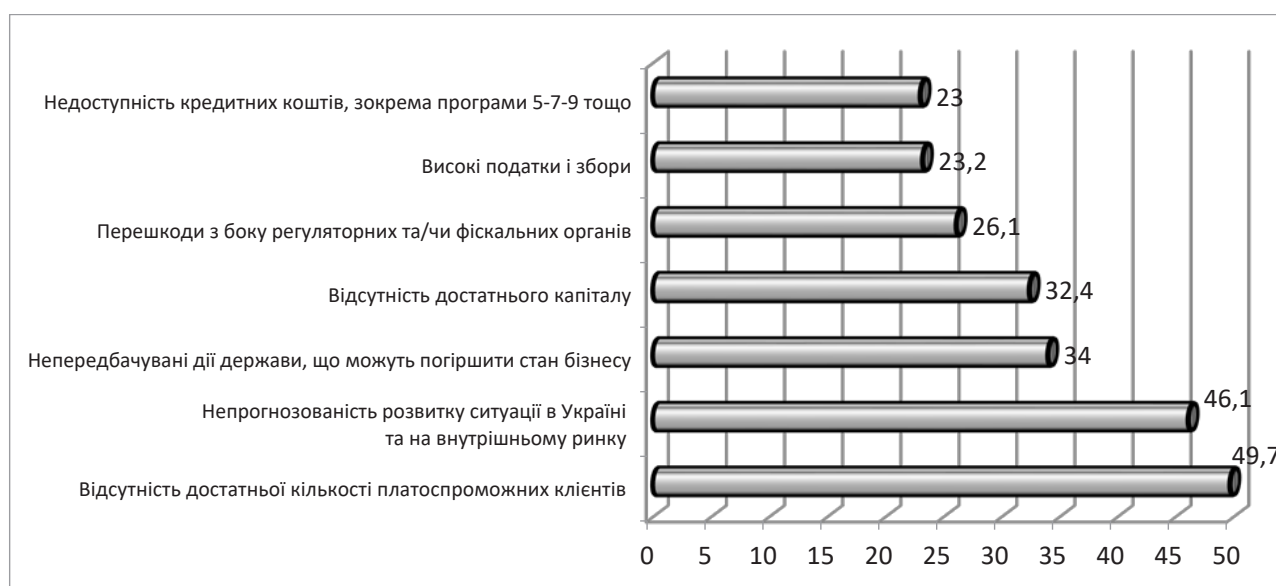


Рис. 1. Перепони відновлення бізнесу в Україні, побудовано за даними

Джерело: [9, с. 24]

Поряд з цим 34% опитаних (проти 26% в лютому) вказали і на непередбачуваність дій держави [9, с. 24], 12,8% – на заборгованість виплат за виконаними контрактами за казначейськими рахунками та 6,8% – на наявність заборгованості з відшкодування ПДВ [9, с. 32]. Все ще велика частка підприємств: відчуває нестачу у фінансових ресурсах, шукає прийнятні для себе інструменти щодо протидії енергетичним загрозам, адаптивні інструменти управління персоналом, способи вирішення питань адміністративного характеру, стабільних ринків збуту, оскільки серед іншого, попри зростання масштабів виробництва низькими та обмеженими лишаються можливості реалізації. На фоні прикладів компаній, що продовжують реалізувати стратегічне управління розвитком, загальний рівень використання саме стратегічного підходу є все ще низьким, оскільки понад 40% підприємств працюють за принципом «обдумування та інтуїтивного управління» [20, с. 7].

Висновки. Таким чином можемо визначити, що управління розвитком вітчизняних підприємств попри системний характер невизначеності та зростання загроз носить переважно стратегічно орієнтований характер. Власники та менеджери змінюють підходи до прийняття управлінських рішень, що базуються на поєднанні традиційних та антикризових інструментів, комплексності в управлінських підходах, врахуванні необхідності взаємоузгодження інтересів основних груп стейкхолдерів. Поступово відбувається збалансування управління за цілями (результатами) та

ситуативного управління з чіткими стратегічними орієнтирами. Стратегії тяжіють до коротко- та середньострокового горизонту цілепокладання, базуються на аналітичних даних, моніторингу та стратегічному контролю. Такий підхід до забезпечення власного стратегічного розвитку формує стійкі передумови до подальшого відновлення, накопичення та нарощення потенціалу розвитку і конкурентоспроможності, дозволяє бізнесу бути більш гнучким та адаптивним.

В той же час частина вітчизняних підприємств все ще рухається за траєкторією інтуїтивного прийняття рішень, що суттєво обмежує формування потенціалу розвитку на стратегічну перспективу. Саме тому з урахуванням результатів досліджень в умовах зростання невизначеності окрім використання нестандартних, комбінованих підходів до стратегічного управління розвитком вітчизняних підприємств, роботи щодо задіяння внутрішнього резерву бізнесу, на наш погляд, увага має приділятися інтенсифікації державно-приватного партнерства, формуванню відкритого прозорого діалогу між ключовими стейкхолдерами на всіх рівнях національної економічної системи, а також між ними та представниками міжнародних інституцій й бізнесів-партнерів, активній інформаційній політиці держави щодо стратегічних можливостей до розвитку та підтримки. Такий підхід дозволить зменшити рівень напруги та невизначеності, посилити рівень довіри, створити умови до подальшого відновлення й нарощення доведеного потенціалу розвитку бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Опитування підприємств «Індекс очікувань ділової активності підприємств у червні 2023 року» за даними Національного Банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-trety-misyats-pospil-positivno-otsniv-rezultati-svoyeyi-diyalnosti-pidsumki-opituvannya-pidpriemstv-u-cherвні> (дата звернення: 05.08.2023).
2. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 214–226. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-214_226.pdf (дата звернення: 05.08.2023).
3. Горіна Г.О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 123–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_26 (дата звернення: 05.08.2023).
4. Жилінська Л.О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. *Управління економікою: теорія та практика*. 2014. № 2014. С. 94–106.
5. Раєвцева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
6. Пашенко О. Розділ II. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf (дата звернення: 08.08.2023).
7. Нове щомісячне опитування підприємств: Український бізнес під час війни: за даними Громадської організації «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій». Вип. 12 від 04.2023. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/6/31148-rezultati_dvanadcatogo_somisacnogo_opituvanna_kerivnikov_promislovih_pidpriemstv_ukrains_kij_biznes_v_umovah_vijni.pdf (дата звернення: 09.08.2023).
8. Прогнози бізнесу 2023: Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/FORECAST-UKR.pdf> (дата звернення: 08.08.2023).
9. Дослідження стану бізнесу в Україні. Березень-квітень 2023: підготовлено в межах Ініціативи для відновлення економіки України, яка реалізується Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, Національним проектом Дія.Бізнес та Advanter Group за підтримки Мінцифри, Мінекономіки, Мінфіну, ДРС, ТПП та за сприяння Програми розвитку ООН в Україні в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу. URL: <https://cid.center/wp-content/uploads/2023/04/%>

D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%812023-11-%D1%85%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D1%8F-%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%8C-%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%8C.pptx.pdf (дата звернення: 20.08.2023).

10. Опитування українського бізнесу від GRADUS Research Company, липень 2022. URL: https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbes_Ukrainian_Business_Survey.pdf (дата звернення: 20.08.2023).

11. 800 підприємств релокувались в більш безпечні за рік повномасштабної війни: за даними на порталі Дія.Бізнес. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/novini/800-pidpriemstv-relokuvalis-v-bils-bezpecni-za-rik-rovnomasstabnoi-vijni> (дата звернення: 05.08.2023).

12. Прогноз розвитку економіки України на 2023–2024 роки: за даними Українського інституту майбутнього. URL: <https://www.slideshare.net/PRDepartment/prohnoz-ekonomiky-20232024-redpdf> (дата звернення: 25.07.2023).

13. Український бізнес та суспільство під час війни: опитування від GRADUS Research Company, 2023. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/ukrainian-business-during-war/> (дата звернення: 05.08.2023).

14. Дослідження від Київстар Бізнес: підсумки стану українського бізнесу за 2022 та плани на 2023. Частина 1. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-vid-kyivstar-biznes-pidsumky-stanu-ukrayinskogo-biznesu-za-2022-ta-planu-na-2023-chastyna-1/> (дата звернення: 11.08.2023).

15. Мельник М.І., Лещух І.В. Особливості, проблеми та стимули релокації національного виробництва в умовах війни. *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-10> (дата звернення: 05.08.2023).

16. Кучер Д. Менеджмент під час війни: стратегія управління для виживання та розвитку: розміщено на сайті Openmind. 10.05.2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (дата звернення: 08.08.2023).

17. Жирій К. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни: за даними УНІАН. 22.02.2023. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html> (дата звернення: 20.08.2023).

18. Каціло Д. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк – підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію: матеріали Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> (дата звернення: 14.08.2023).

19. Рихліцький В. Бізнес з присмаком пороху. Історії підприємців, які перелаштувалися під час війни. *Економічна правда*. 6.01.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/6/695725/> (дата звернення: 20.08.2023).

20. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні, листопад 2022 підготовлено в межах Ініціативи для відновлення економіки України, яка реалізується Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, Національним проектом Дія.Бізнес та Advanter Group за підтримки Мінцифри, Мінекономіки, Мінфіну, ДРС, ТПП та за сприяння Програми розвитку ООН в Україні в межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Європейського Союзу. URL: https://business.diaa.gov.ua/uploads/5/26937-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_listopadi_2022_roku.pdf (дата звернення: 20.08.2023).

REFERENCES:

1. National Bank of Ukraine (2023) *Opитування pidpriemstv "Indeks ochikuvan dilovoї aktyvnosti pidpriemstv u chervni 2023 roku"* [Survey of Enterprises "Index of Business Activity Expectations in June 2023"]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-tretyi-misyats-pospil-pozitivno-otsiniv-rezultati-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriemstv-u-chervni> (accessed 05 August 2023).

2. Yastremska O.M., Yastremska O.O. (2020) *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstv: utochnennia teoretychnykh polozhen* [Enterprise development management: clarification of theoretical provisions]. *Problemy ekonomiky* [Problems of the economy] (electronic journal), no. 1 (43), pp. 214–226. Available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-214_226.pdf (accessed 05 August 2023).

3. Gorina G.O. (2016) *Dialektyka poniattia "rozvytok pidpriemstva"* [Dialectic of the concept of "enterprise development"]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies] (electronic journal), vol. 8, pp. 123–127. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_26 (accessed 05 August 2023).

4. Zhylinska L.O. (2014) *Teoretychni aspekty shchodo upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* [Theoretical aspects of enterprise development management]. *Upravlinnia ekonomikoїu: teoriia ta praktyka* [Economic management: theory and practice] (electronic journal), no. 2014, pp. 94–106.

5. Raevneva O.V. (2006) *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli: monohrafiia* [Management of enterprise development: methodology, mechanisms, models: a monograph]. Kharkiv: INZHEK Publishing House, 496 p.

6. Pashchenko O. *Suchasna paradyhma stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v konteksti upravlinnia zminamy* [Modern paradigm of strategic management of enterprise development in the context of change management], Section II. Available at: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf (accessed 08 August 2023).

7. NGO "Institute for Economic Research and Policy Consulting" (04.2023) *Nove shchomisiachne opytuvannia pidpriemstv: Ukrainskyi biznes pid chas viiny* [New monthly survey of enterprises: Ukrainian business during the war], vol. 12. Available at: https://business.dii.gov.ua/uploads/6/31148-rezul_tati_dvanadcatogo_somisacnogo_opituvanna_kerivnikov_promislovih_pidpriemstv_ukrains_kij_biznes_v_umovah_vijni.pdf (accessed 09 August 2023).
8. European Business Association (2023) *Prohnozy biznesu 2023* [Business forecasts 2023]. Available at: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2022/09/FORECAST-UKR.pdf> (accessed 08 August 2023).
9. (2023) Survey of the situation of business in Ukraine. March-April 2023: prepared within the framework of the Initiative for the Recovery of Ukraine's Economy, implemented by the Center for Innovation Development, the Business and Export Development Office, the National Project Diia.Business and Advanter Group with the support of the Ministry of Digital Transformation, the Ministry of Economy, the Ministry of Finance, the State Tax Service, the Chamber of Commerce and Industry and with the assistance of the United Nations Development Program in Ukraine under the UN Recovery and Peacebuilding Program with the financial support of the European Union. Available at: <https://cid.center/wp-content/uploads/2023/04/%D0%91%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%812023-11-%D1%85%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D1%8F-%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%8C-%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%8C.pptx.pdf> (accessed 20 August 2023).
10. GRADUS Research Company (July 2022) *Opytuvannia ukrainskoho biznesu* [Survey of Ukrainian business]. Available at: https://gradus.app/documents/262/Gradus_Forbis_Ukrainian_Business_Survey.pdf (accessed 20 August 2023).
11. Diia.Business (2023) *800 pidpriemstv relokuvalys v bilsh bezpechni za rik povnomashtabnoi viiny* [800 businesses relocated to safer locations during a year of full-scale war]. Available at: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/800-pidpriemstv-relokuvalis-v-bils-bezpechni-za-rik-povnomashtabnoi-vijni> (accessed 05 August 2023).
12. Ukrainian Institute of the Future (2023) *Prohnoz rozvytku ekonomiky Ukrainy na 2023–2024 roky* [Ukraine's economic development forecast for 2023–2024]. Available at: <https://www.slideshare.net/PRDepartment/prohnoz-ekonomiky-20232024-redpdf> (accessed 25.07.2023).
13. GRADUS Research Company (2023) *Ukrainskyi biznes ta cuspilstvo pid chas viiny: opytuvannia* [Ukrainian business and society during the war: a survey]. Available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/ukrainian-business-during-war/> (accessed 05 August 2023).
14. Kyivstar (2023) *Biznes: pidsumky stanu ukrainskoho biznesu za 2022 ta plany na 2023* [Business: summary of the state of Ukrainian business in 2022 and plans for 2023], part 1. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-vid-kyivstar-biznes-pidsumky-stanu-ukrayinskogo-biznesu-za-2022-ta-planu-na-2023-chastyna-1/> (accessed 11 August 2023).
15. Melnyk M.I., Leshchukh I.V. (2022) *Osoblyvosti, problemy ta stymuly relokatcii natsionalnoho vyrobnytstva v umovakh viiny* [Features, problems and incentives for the relocation of national production in times of war]. *Rehionalna ekonomika* [Regional economy], no. 2. pp. 94–100. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-10> (accessed 05 August 2023).
16. Kucher D. (10.05.2023) *Menedzhment pid chas viiny: stratehiia upravlinnia dlia vyzhyvannia ta rozvytku: rozmishcheno na сайті Openmind* [Management during the war: a management strategy for survival and development: published on the Openmind website]. Available at: <https://mind.ua/openmind/20256930-menedzhment-pid-chas-vijni-strategiya-upravlinnya-dlya-vizhivannya-ta-rozvitku> (accessed 08 August 2023).
17. Zhiriy K. (22.02.2023), (UNIAN) *Chas dlia roboty: yak vidnovliuvavsia ta adaptuvavsia ukrainskyi biznes za rik viiny* [Time for work: how Ukrainian business recovered and adapted during the year of war]. Available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-vijni-12154170.html> (accessed 20 August 2023).
18. Katsilo D. (2023) (Forbes Ukraine) *Viacheslav Klymov ta Volodymyr Popereshniuk — pidpriiemtsi roku za versiiu Forbes. Yak vlasnyky "Novoi poshti" riaduvaly svoiu kompaniiu* [Vyacheslav Klimov and Volodymyr Popereshnyuk are Forbes Entrepreneurs of the Year. How the owners of Nova Poshta saved their company]. Available at: <https://forbes.ua/richest/vidstovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmyslyuyut-spravu-svo-go-zhittya-14092022-8282> (accessed 14 August 2023).
19. Rikhlitsky V. (06.01.2023) *Biznes z prysmakom porokhu. Istorii pidpriemstiv, yaki perelashtovalysia pid chas viiny* [Business with a taste of gunpowder. Stories of entrepreneurs who rebuilt during the war]. *Ekonomichna Pravda* [Economic truth]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/6/695725/> (accessed 20 August 2023).
20. (2022) Survey of the state and needs of business in Ukraine, November 2022: prepared within the framework of the Initiative for the Recovery of Ukraine's Economy, implemented by the Center for Innovation Development, the Office for Entrepreneurship and Export Development, the National Project Diia.Business and Advanter Group with the support of the Ministry of Digital Transformation, the Ministry of Economy, the Ministry of Finance, the State Tax Service, the Chamber of Commerce and Industry and with the assistance of the United Nations Development Program in Ukraine under the United Nations Recovery and Peacebuilding Program with the financial support of the European Union. Available at: https://business.dii.gov.ua/uploads/5/26937-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_v_listopadi_2022_roku.pdf (accessed 20 August 2023).

АНАЛІЗ РЕФОРМ У СФЕРІ ЛІЦЕНЗУВАННЯ БУДІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ANALYSIS OF REFORMS IN THE FIELD OF CONSTRUCTION LICENSING

Загорельська Т.Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри девелопменту нерухомості, обліку та маркетингу,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Свічкач Н.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри девелопменту нерухомості, обліку та маркетингу,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Дубівка В.В.

студентка,
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Zahorelska Tetiana, Svichkar Nataliya, Dubivka Viktoriia
Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

Статтю присвячено дослідженню питань ліцензування будівельної діяльності та напрямам його державного регулювання. Дослідження показало, що будівництво об'єктів, які належать до об'єктів: середнього класу наслідків – СС2 та значного класу наслідків – СС3 вимагало отримання ліцензій. У роботі визначено законодавчі акти, які започаткували ліцензування господарської діяльності. Перелічені нормативно-правові акти, які регулювали видачу дозвільних документів на здійснення будівельної діяльності. Зокрема, перелічені інші роботи, які відносяться до будівельних, що потрапляли під ліцензування, серед яких, проектування, монтажні роботи, монтаж інженерних споруд, інжинірингова діяльність, зокрема централізоване водопостачання та централізоване водовідведення. З'ясовано процедуру спрощення дозвільної системи у будівництві та перехід до сертифікації відповідальних виконавців. Виокремлено трансформацію органів ліцензування у будівництві. В статті розглянуто перехід від ліцензування до декларування провадження господарської діяльності в умовах військового стану.

Ключові слова: ліцензування, будівельна діяльність, ліцензія, державне регулювання, господарська діяльність.

The article is devoted to the study of the issues of construction licensing activities and directions of its government regulation. The study showed that the construction of objects belonging to objects of: medium class of consequences – SS2 and significant class of consequences – SS3 required obtaining licenses. The work defines the legislative acts that initiated the licensing of economic activity. The normative and legal acts that regulated the issuance of permits for construction activities are listed. Among the normative legal acts that regulated the issuance of permits for construction activities were: Law of Ukraine "On Regulation of Town Planning Activities" dated February 17, 2011 № 3038-VI (current), Law of Ukraine "On architectural activity" dated 05.20.1999 № 687-XIV, Licensing conditions for carrying out business activities in construction related to the creation of architectural objects, approved by the order of the Ministry of Regional Construction dated January 27, 2009 № 47, The procedure for licensing business activities related to the creation of architectural objects, approved by the Resolution of the CMU of December 5, 2007 № 1396, Some issues of licensing of the construction of objects, which according to the class of consequences (responsibilities) belong to objects with medium and significant consequences, approved by the resolution of the CMU dated March 30, 2016 № 256 (expired), DSTU 8855:2019 Buildings and structures. Determination of the class of consequences (responsibilities), etc. In particular, other works related to construction that fell under licensing are listed, including design, installation work, installation of engineering structures, engineering activities, in particular, centralized water supply and centralized drainage. The procedure for simplifying the permit system in construction and the transition to the certification of responsible executors has been clarified. The transformation of licensing entities in construction is singled out. The article examines the transition from licensing to the declaration of economic activity under martial law.

Keywords: licensing, construction activity, license, government regulation, economic activity.

Постановка проблеми. Невизначеності, викликані постійними змінами в дозвільному законодавстві при здійсненні будівельних робіт, призвели до блокування діяльності багатьох підприємств будівельної галузі, обмеження входу нових підрядників на ринок. Особливості будівельної діяльності, пов'язані з будівництвом об'єктів, що належать до об'єктів: середнього класу наслідків – СС2 та значного класу наслідків – СС3 вимагало отримання ліцензій. Клас наслідків (відповідальності) при будівництві об'єктів введени п. 5 ст. 32 Закону № 3038 «Про регулювання містобудівної діяльності», згідно якого «це характеристика рівня можливої небезпеки для здоров'я і життя людей, які постійно або періодично перебуватимуть на об'єкті або які знаходяться зовні такого об'єкта, матеріальних збитків чи соціальних втрат, пов'язаних із припиненням експлуатації або з втратою цілісності об'єкта» [1]. До таких об'єктів з середнім і значним ризиком зокрема відносяться готелі, житлові багатоповерхові будинки, торговельні центри, газопроводи, заправні станції та інші об'єкти.

Додамо, що під ліцензування потрапляли не тільки саме будівництво таких об'єктів, але й інші роботи, які відносяться до будівельних: проектування, монтажні роботи, монтаж інженерних споруд, інжинірингова діяльність, зокрема централізоване водопостачання та централізоване водовідведення. Перелік таких робіт визначався Постановою Кабінету Міністрів України від 30 березня 2016 р. № 256, яка втратила чинність з 18.03.2020 р. [2].

У цьому контексті особливої актуальності набувають питання врегулювання процедури отримання права на здійснення певних видів будівельної діяльності, зокрема, на підставі ліцензій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням ліцензування будівельної діяльності та її підвидів присвячується достатня увага різних бухгалтерів-експертів, таких як Віктор Оніщенко, Віталій Смердов, правознавців Костянтина Сілкина, Вікторії Котович, Оксани Еленіч, Анастасії Луук тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Особливої уваги заслуговує дослідження наслідків скасування ліцензування будівельної діяльності в умовах існування інших нормативних актів, які вимагають регулювання ліцензійних умов на будівельному ринку, а тому потребує додаткового дослідження.

Метою статті є аналіз нормативно-правової бази здійснення ліцензування будівельної галузі та окреслення основних напрямів його реформування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ліцензування будівельної діяльності відбувалося протягом багатьох років. У ст. 1 Угоди про взаємне визнання ліцензій на провадження будівельної діяльності, які видаються ліцензійними органами держав-учасниць Співдружності Незалежних Держав від 27 березня 1997 р. [3], будівельна діяльність визначається як окремі види проектних

та будівельно-монтажних робіт, інженерних вишукувань для будівництва, виробництво будівельних матеріалів, виробів та конструкцій, надання інжинірингових та інших робіт і послуг, для здійснення яких на території Сторони потрібно одержання ліцензії. В цій статті є визначення ліцензії (державною ліцензії) як спеціального дозволу (документу), що видається вповноваженим державним органом Сторони, який надає право його власнику здійснювати на території Сторони певний вид будівельної діяльності протягом устанавленого терміну. Встановлюється строк дії та розмір плати за її видачу.

Законодавчим актом, що започаткував процес створення єдиної системи ліцензування господарської діяльності, став Закон України від 1 червня 2000 року № 1775-III «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», який визначив види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, порядок їх ліцензування, встановив державний контроль у цій сфері та передбачив відповідальність суб'єктів господарювання та органів ліцензування за порушення законодавства у сфері ліцензування [4].

Так, починаючи з 2000 року, відповідно до вищезгаданого Закону України, серед видів господарської діяльності, що підлягали ліцензуванню, була будівельна діяльність.

Серед нормативно правових актів, що регулювали видачу дозвільних документів на проведення будівельної діяльності стали:

– Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» від 17.02.2011 р. № 3038-VI (чинний) [1];

– Закон України «Про архітектурну діяльність» від 20.05.1999 р. № 687-XIV [5];

– Ліцензійні умови провадження господарської діяльності в будівництві, пов'язаної зі створенням об'єктів архітектури, затверджені наказом Мінрегіонбуду від 27.01.2009 р. № 47 [6];

– Порядок ліцензування господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури, затверджений постановою КМУ від 05.12.2007 р. № 1396 [7];

– Деякі питання ліцензування будівництва об'єктів, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів із середніми та значними наслідками, затверджений постановою КМУ від 30 березня 2016 р. № 256 (втратила чинність) [2];

– ДСТУ 8855:2019 Будівлі та споруди. Визначення класу наслідків (відповідальності) тощо [8].

Разом з тим, що дозвільна система впровадила відповідальність будівельників на об'єктах підвищеної небезпеки та контроль за дотриманням законодавства, вона обмежила доступ до цього ринку багатьох гравців. Згодом, замість Закону «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» [4], було прийнято Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» № 222-VIII від 03.03.2015 р.

внаслідок проведення значних змін до законодавства та впровадження політики дерегулювання господарської діяльності [9]. Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» було впроваджено Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 [10], яка визначала дерегуляцію та розвиток підприємництва одними з пріоритетних напрямків державної політики. Слід зауважити, що починаючи з 2017 року і до 2020 року всі діючі ліцензії трансформувались в безстрокові, якщо подавалась відповідна заява ліцензіата.

Для того, щоб спростити дозвільну систему в будівництві Урядом було прийнято ряд законодавчих ініціатив, спрямованих на скорочення нормативних документів, які регулювали видачу ліцензій зі створення об'єктів із середніми (СС2) і значними (СС3) наслідками та переходу до сертифікації відповідальних виконавців.

13 березня 2020 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову № 219 «Про оптимізацію органів державного архітектурно-будівельного контролю та нагляду» [11], яка скасувала нормативні акти, що регулювали питання ліцензування у сфері будівництва:

– постанову Кабінету Міністрів України «Про ліцензування господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури» від 05.12.2007 р. № 1396 [7];

– постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання ліцензування будівництва об'єктів, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів із середніми та значними наслідками» від 30.03.2016 р. № 256 [2].

Крім того цією Постановою було внесено зміни до Постанови Кабінету Міністрів України від 05.08.2015 № 609 «Про затвердження переліку органів ліцензування та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України» [12], згідно з якою Державну архітектурно-будівельну інспекцію України було виключено із переліку органів ліцензування, скасовано перелік робіт, які потребували видачі ліцензії, а також порядок й умови ліцензування в будівництві.

Схематично це відображено на рис. 1.

Ці зміни призвели до неможливості видачі нових ліцензій та внесення змін до вже виданих, що обмежило вхід на ринок нових будівельників. До речі, слід наголосити, що ліцензії були потрібні не тільки підрядникам та субпідрядникам, але й генпідрядникам у разі коли вони зайняті будівництвом об'єкта архітектури, який за складністю архітектурно-будівельного рішення та (або) інженерного обладнання належить до IV і V категорії складності згідно Переліку робіт провадження господарської діяльності у будівництві, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури, затверджений наказом Мінрегіонбуду від 27.01.2009 р. № 47 (у редакції наказу від 06.10.2010 р. № 392) [6].

В той же час потрібно пам'ятати, що продовжує діяти Закон України «Про ліцензування

видів господарської діяльності», який відносить будівельну діяльність до переліку видів господарської діяльності, яка потребує ліцензування [9]. Вимоги щодо отримання ліцензій прописано і у Законі України «Про регулювання містобудівної діяльності». Закон України «Про архітектурну діяльність» передбачає ліцензування суб'єктів господарювання, які виконують будівництво [5]. Цей перелік можна продовжити, згадуючи інші численні нормативні акти. Все це створює певну правову колізію, яку потрібно вирішувати.

Незважаючи на ліквідацію такого органу як Державна архітектурно-будівельна інспекція (ДАБІ), питання здійснення архітектурно-будівельного контролю залишалися невирішеними. Тому, для вирішення цього питання було відновлено дію постанови № 553 «Про порядок здійснення державного архітектурно-будівельного контролю» [13] наступною постановою № 1339 від 16 грудня 2020 р. [14], яка дозволила органам місцевого самоврядування знову здійснювати архітектурно-будівельний контроль і надала можливість протидіяти потенційним порушенням у будівництві.

Практично одночасно, 23 грудня 2020 р. вийшла постанова Кабінету Міністрів України № 1340 «Деякі питання функціонування органів архітектурно-будівельного контролю та нагляду» [15], яка передбачала ліквідацію Державної інспекції містобудування і Державної сервісної служби містобудування та створення Державна інспекція архітектури та містобудування України (ДІАМ), як центрального органу виконавчої влади, що буде здійснюватиме архітектурно-будівельний контроль і нагляд у сфері містобудування без дозвільно-реєстраційних функцій (рис. 2).

Постановою Кабінету Міністрів № 303 від 29 березня 2021 року [16] внесено зміни до деяких постанов уряду про вдосконалення діяльності органів державного архітектурно-будівельного контролю й нагляду та подовжено повноваження і функції Державної архітектурно-будівельної інспекції (ДАБІ) до завершення створення Державної інспекції архітектури та містобудування (ДІАМ). Схематично трансформацію центральних органів виконавчої влади, які реалізують державну політику з питань державного архітектурно-будівельного контролю та нагляду зображено на рис. 3.

Після скасування урядом підзаконних нормативно-правових актів, які регулювали процес ліцензування у будівельній сфері, нових на заміну їм не ухвалили. Тобто, починаючи з 18 березня 2020 року нові ліцензії не видаються, а на зміну їм виходять сертифіковані виконавці окремих видів робіт, сертифікація яких не є новою. Питання професійної атестації виконавців робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури зазначаються Законом України від 20.05.1999 р. № 687 «Про архітектурну діяльність» [5] та регламентується Постановою Кабінету Міністрів

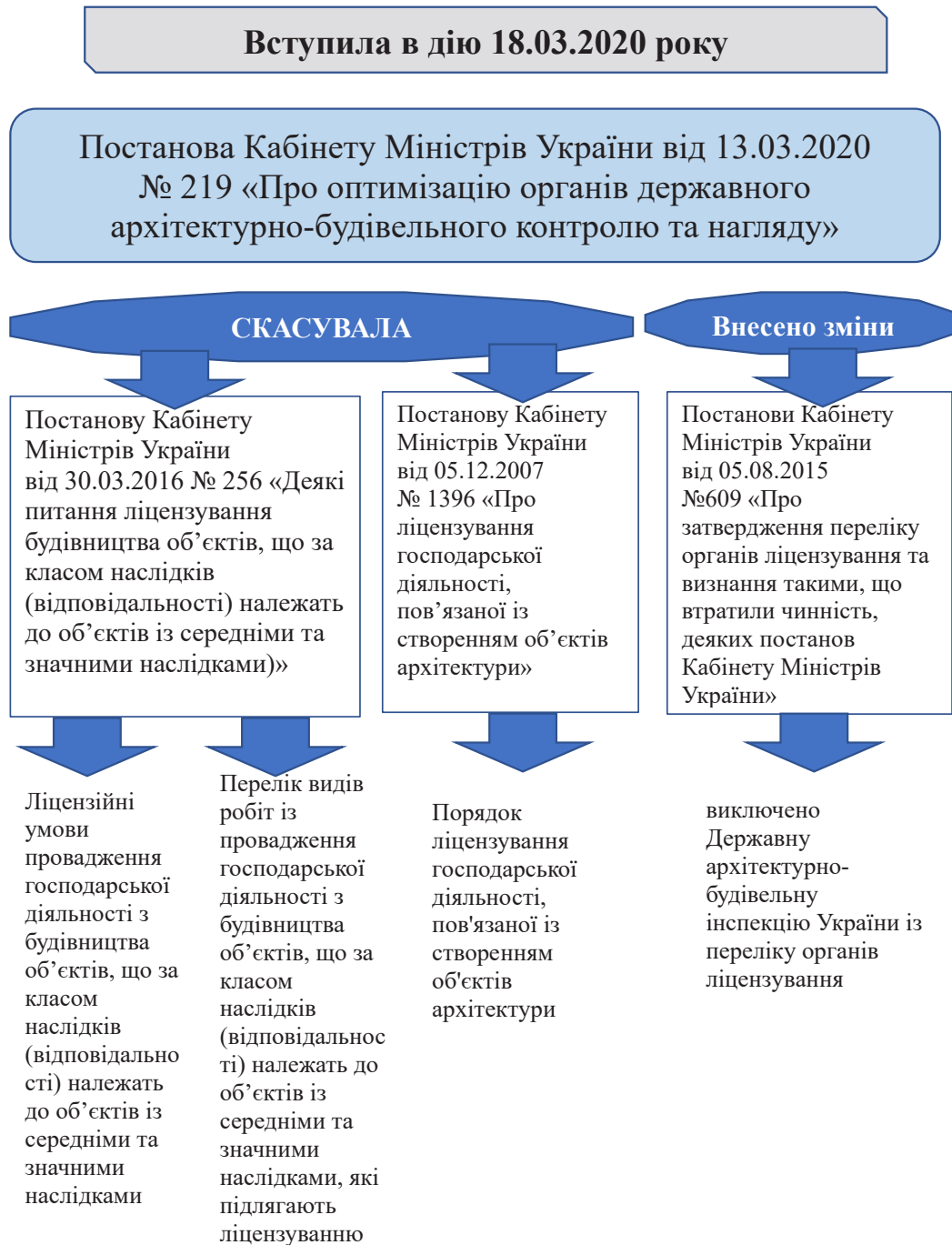


Рис. 1. Вплив Постанови № 219 на інші нормативні акти

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 7; 11; 12]

України від 23.05.2011 № 554 [17] «Деякі питання професійної атестації виконавців окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури». Проте між ними існує суттєва різниця: ліцензія – видавалася на суб'єкт господарювання – підприємство, яке мало відповідати певним вимогам; сертифікат – видається на конкретну фізичну особу, яка несе персональну відповідальність за якість виконаної роботи. Схематично основні тези зображено на рис. 4.

До того ж, Постановою Кабінету Міністрів України від 23 червня 2021 р. № 651 [18] внесено зміни до постанови Кабінету Міністрів України від 23 травня 2011 р. № 554 «Деякі питання професійної атестації відповідальних виконавців окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури» [17]. Цією Постановою зазначено, що виконавці, які отримали кваліфікаційний сертифікат до 1 січня 2016 р. або виконували на законних

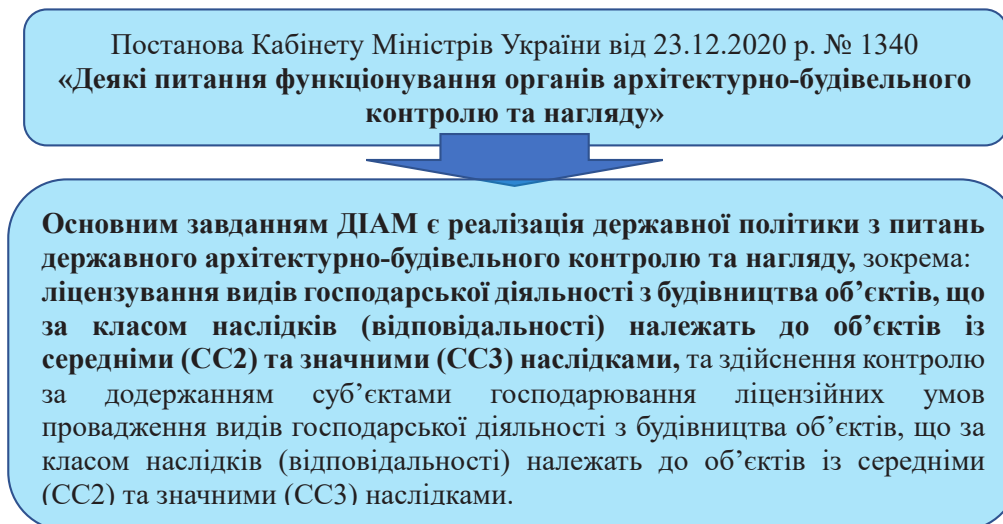


Рис. 2. Основні завдання ДІАМ

Джерело: побудовано авторами на основі [15]

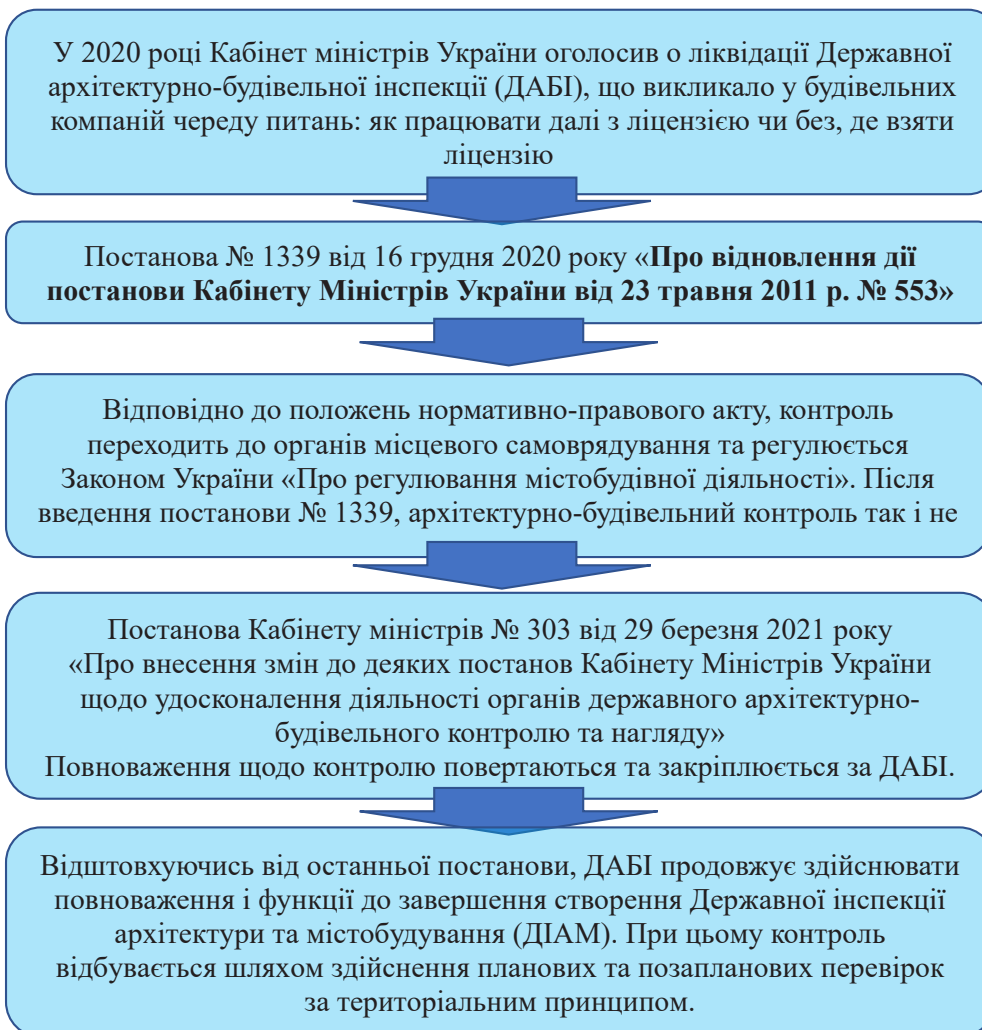


Рис. 3. Трансформація центральних органів виконавчої влади, які реалізують державну політику з питань державного архітектурно-будівельного контролю та нагляду

Джерело: побудовано авторами на основі [13; 16]

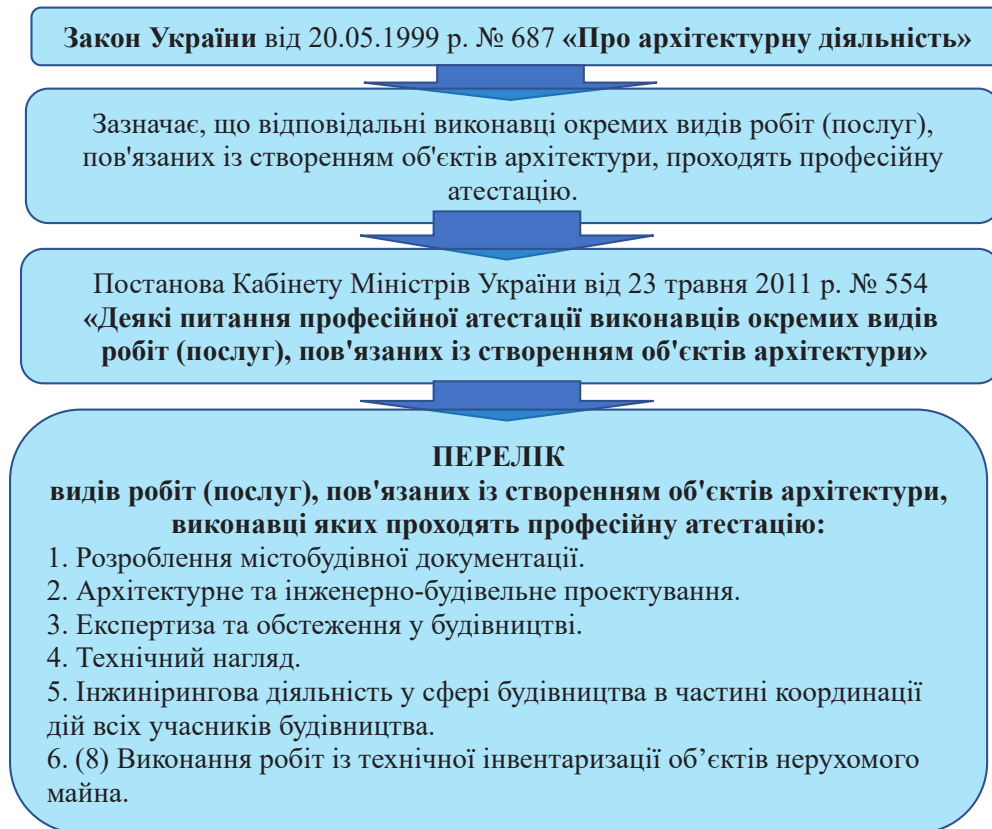


Рис. 4. Законодавчі акти, які стосуються професійної атестації виконавців окремих видів робіт

Джерело: побудовано авторами на основі [5; 17]

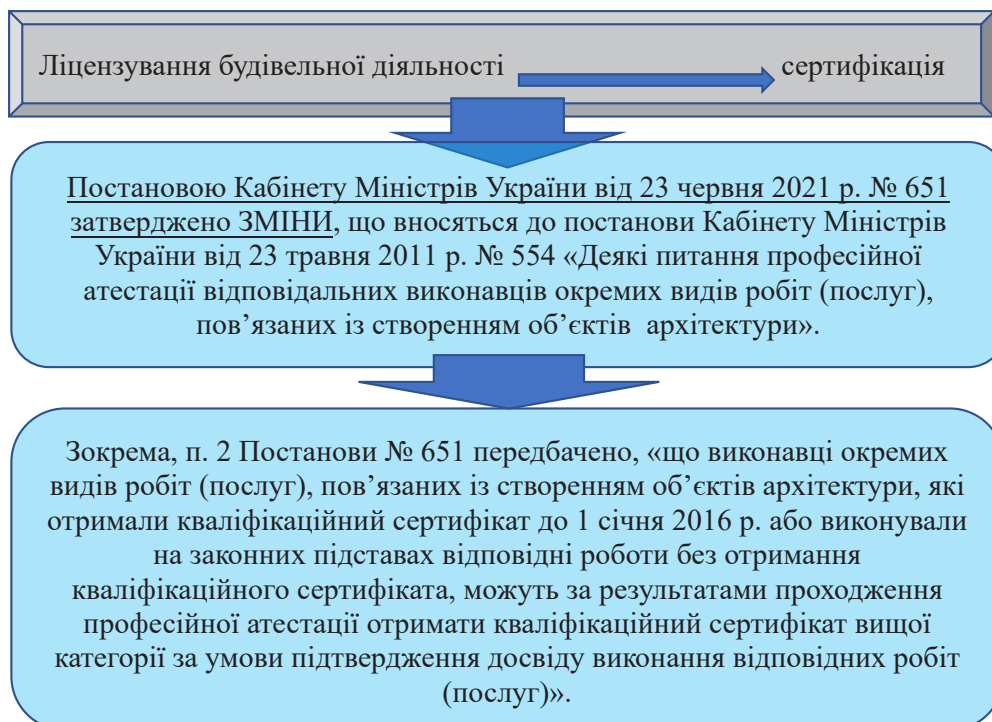


Рис. 5. Головні зміни відповідно до Постанови № 651

Джерело: побудовано авторами на основі [17; 18]

підставах відповідні роботи без отримання кваліфікаційного сертифіката, можуть за результатами проходження професійної атестації отримати кваліфікаційний сертифікат вищої категорії за умови підтвердження досвіду виконання відповідних робіт (послуг), що схематично відображено на рис. 5.

На запитання щодо органів, які проводять професійну атестацію, відповідає ст. 17 Закону України від 20.05.1999 р. № 687 «Про архітектурну діяльність» згідно з якою: «Професійна атестація виконавців робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури, проводиться центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері архітектури [5]. Повноваження щодо проведення професійної атестації можуть бути делеговані саморегульним організаціям у сфері архітектурної діяльності. Саморегульна організація набуває делегованих їй повноважень/припиняє виконувати делеговані їй повноваження з дня внесення до Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва відомостей про рішення центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері архітектури, про делегування таких повноважень/припинення виконання делегованих повноважень». До таких саморегульних організацій, на які покладаються повноваження, що раніше належали Мінрегіону України, відносяться: Всеукраїнська громадська організація «Гільдія проєктувальників у будівництві»; Всеукраїнська громадська організація «Асоціація експертів будівельної галузі»; Всеукраїнській громадській організації «Гільдія інженерів технічного нагляду за будівництвом об'єктів архітектури».

Після введення в Україні воєнного стану, Кабінетом Міністрів України було прийнято Постанову № 314 від 18.03.2022 із змінами, що внесені Постановою Кабміну № 535 від 03.05.2022 [19], згідно з якою, з'явилась можливість подавати декларацію про провадження господарської діяльності замість того, щоб отримувати ліцензію. Через таке рішення, доступ до будівництва об'єктів за класом наслідків СС2 та СС3 змогли отримати нові учасники будівельного ринку. Процедура подання декларації про провадження господарської діяльності відбувається через уповноважений орган – Мінекономіки або через портал «Дія» – в електронній формі, або

через центр надання адміністративних послуг – у паперовій формі. Така процедура є тимчасовою, діє у період воєнного стану та протягом трьох місяців з дня скасування.

Висновки. За результатами проведеного аналізу з'ясовано, що:

1) Порядок ліцензування у сфері будівництва регулювала Постанова КМУ від 30.03.2016 № 256 [2], яка втратила чинність 18.03.2020 завдяки Постанові КМУ від 13.03.2020 № 219 «Про оптимізацію органів державного архітектурно-будівельного контролю та нагляду» [11], що призвело до скасування видачі ліцензій;

2) на зміну ліцензуванню будівельної діяльності виходять сертифіковані виконавці окремих видів робіт;

3) після запровадження воєнного стану скасовано необхідність отримання ліцензій на будівництво об'єктів, що за класом наслідків належать до СС2 та СС3 та замінено на подання суб'єктом господарювання декларації про провадження господарської діяльності, яка є суто декларативним методом, згідно Постанови № 314 від 18.03.2022 р. [19].

Після закінчення війни і протягом 3-х місяців після припинення воєнного стану суб'єкт господарювання повинен буде звернутися до ДІАМ і отримати ліцензію. Зворотній процес переходу від декларування до ліцензування будівництва вимагає відповідного забезпечення нормативно-правового регулювання, яке в останні роки формувалось хаотично, тлумачилось різними нормами права, що спричинило наявність правових колізій, суперечності нормативного регулювання процедури.

На наш погляд, з одного боку, регулюючий вплив держави на діяльність суб'єктів господарювання через ліцензування, не повинен стримувати зростання кількості будівельників, але з іншого боку, суровий нагляд і контроль за можливою небезпекою для здоров'я і життя людей, обсягом можливого економічного збитку, втраченою об'єктів культурної спадщини тощо, має відбуватися на достатньому рівні.

Процедура отримання ліцензії повинна відбуватися в умовах:

- прозорості за допомогою цифровізації;
- зниження корупційних ризиків під час надання адміністративних послуг;
- посилення контролю і нагляду.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 20.07.2023).
2. Деякі питання ліцензування будівництва об'єктів, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів із середніми та значними наслідками : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 березня 2016 р. № 256 (втратила чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/256-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.07.2023).
3. Угода про взаємне визнання ліцензій на провадження будівельної діяльності, які видаються ліцензійними органами держав-учасниць Співдружності Незалежних Держав» : Закон України від 05.03.1998 № 193/98-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997_020#Text (дата звернення: 20.07.2023).

4. Про ліцензування певних видів господарської діяльності : Закон України від 1 червня 2000 року № 1775-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1775-14#Text> (втратив чинність) (дата звернення: 20.07.2023).
5. Про архітектурну діяльність : Закон України від 20.05.1999 р. № 687-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14#Text> (дата звернення: 20.07.2023).
6. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності в будівництві, пов'язаної зі створенням об'єктів архітектури : Наказ Мінрегіонбуду від 27.01.2009 р. № 47 (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0226-09#Text> (дата звернення: 20.07.2023).
7. Порядок ліцензування господарської діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів архітектури : Постанова КМУ від 05.12.2007 р. № 1396 (втратив чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1396-2007-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.07.2023).
8. Національний стандарт України : ДСТУ 8855:2019 Будівлі та споруди. Визначення класу наслідків (відповідальності). URL: https://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/8855_viznachennja_klasu_naslidkiv/5-1-0-1851 (дата звернення: 20.07.2023).
9. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 20.07.2023).
10. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020 : Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 20.07.2023).
11. Про оптимізацію органів державного архітектурно-будівельного контролю та нагляду : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 березня 2020 р. № 219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/219-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.07.2023).
12. Про затвердження переліку органів ліцензування та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2015 № 609. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/609-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.07.2023).
13. Про затвердження Порядку здійснення державного архітектурно-будівельного контролю : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2011 р. № 553. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/553-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.07.2023).
14. Про відновлення дії постанови Кабінету Міністрів України від 23 травня 2011 р. № 553 : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2020 р. № 1339. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1339-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.07.2023).
15. Про внесення змін до переліку товарів (у тому числі лікарських засобів, медичних виробів та/або медичного обладнання), необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, операції з ввезення яких на митну територію України та/або операції з постачання яких на митній території України звільняються від оподаткування податком на додану вартість та які звільняються від сплати ввізного мита : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2022 р. № 1340. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1340-2022-%D0%BF#Text> (втратив чинність). (дата звернення: 20.07.2023).
16. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо удосконалення діяльності органів державного архітектурно-будівельного контролю та нагляду : Постанова Кабінету Міністрів від 29 березня 2021 р. № 303. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.07.2023).
17. Деякі питання професійної атестації виконавців окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.05.2011 № 554. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/316344___743156 (дата звернення: 20.07.2023).
18. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 23 травня 2011 р. № 554: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 червня 2021 р. № 651. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-2021-%D0%BF#Text>
19. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану : Постанова від 18.03.2022 № 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.07.2023).

REFERENCES:

1. Pro reguluvannya mistobudivnoyi diyalnosti: Zakon Ukrayini vid 17.02.2011 № 3038-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (accessed 20 July 2023).
2. Deyaki pitannya licenzuvannya budivnictva obyektiv, sho za klasom naslidkiv (vidpovidalnosti) nalezhat do obyektiv iz serednimi ta znachnimi naslidkami: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 30 bereznya 2016 r. № 256. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/256-2016-%D0%BF#Text> (accessed 20 July 2023).
3. Uгода pro vzayemne viznannya licenzij na provadzhennya budivelnoyi diyalnosti, yaki vidayutsya licenzijnimi organami derzhav-uchasnic Spivdruzhnosti Nezalezhnih Derzhav": Zakon Ukrayini vid 05.03.1998 № 193/98-VR. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/997_020#Text (accessed 20 July 2023).
4. Pro licenzuvannya pevnihih vidiv gospodarskoyi diyalnosti: Zakon Ukrayini vid 1 chervnya 2000 roku № 1775-III (vtratil chinnist). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1775-14#Text> (accessed 20 July 2023)

5. Pro arhitekturnu diyalnist: Zakon Ukrayini vid 20.05.99 r. № 687-XIV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14#Text> (accessed 20 July 2023).

6. Pro zatverdzhennya Licenzijnih umov provadzhennya gospodarskoyi diyalnosti v budivnictvi, pov'yazanoyi zi stvorennyam ob'yektiv arhitekturi: Nakaz Minregionbudu vid 27.01.2009 r. № 47 (vtrabila chinnist). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0226-09#Text> (accessed 20 July 2023)

7. Poryadok licenzuvannya gospodarskoyi diyalnosti, pov'yazanoyi iz stvorennyam ob'yektiv arhitekturi: Postanova KМУ vid 05.12.2007 r. № 1396 Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1396-2007-%D0%BF#Text> (vtrabila chinnist). (accessed 20 July 2023)

8. Nacionalnij standart Ukrayini: DSTU 8855:2019 Budivli ta sporudi. Vznachennya klasu naslidkiv (vid-povidalnosti). Available at: https://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/8855_vznachennja_klasu_naslidkiv/5-1-0-1851 (accessed 20 July 2023).

9. Pro licenzuvannya vidiv gospodarskoyi diyalnosti: Zakon Ukrayini vid 02.03.2015 r. № 222-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (accessed 20 July 2023).

10. Strategiya stalogo rozvtku "Ukrayina – 2020": Ukaz Prezidenta Ukrayini vid 12 sichnya 2015 roku № 5/2015. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (accessed 20 July 2023).

11. Pro optimizaciju organiv derzhavnogo arhitekturno-budivelnogo kontrolyu ta naglyadu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 13 bereznya 2020 r. № 219. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/219-2020-%D0%BF#Text> (accessed 20 July 2023).

12. Pro zatverdzhennya pereliku organiv licenzuvannya ta viznannya takimi, sho vtratili chinnist, deyakih postanov Kabinetu Ministriv Ukrayini: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 05.08.2015 № 609. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/609-2015-%D0%BF#Text> (accessed 20 July 2023).

13. Pro zatverdzhennya Poryadku zdijsnennya derzhavnogo arhitekturno-budivelnogo kontrolyu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 23 travnya 2011 r. № 553. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/553-2011-%D0%BF#Text> (accessed 20 July 2023).

14. Pro vidnovlennya diyi postanovi Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 23 travnya 2011 r. № 553: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 16 grudnya 2020 r. № 1339. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1339-2020-%D0%BF#Text> (accessed 20 July 2023).

15. Pro vnesennya zmin do pereliku tovariv (u tomu chisli likarskih zasobiv, medichnih virobiv ta/abo medichnogo obladdnannya), neobhidnih dlya vikonannya zahodiv, spryamovanih na zapobigannya viniknennyu i poshirennyu, lokalizaciju ta likvidaciju spalahiv, epidemij ta pandemij gostroyi respiratornoyi hvorobi COVID-19, sprichinenoyi koronavirusom SARS-CoV-2, operaciji z vvezennya yakih na mitnu teritoriyu Ukrayini ta/abo operaciji z postachannya yakih na mitnij teritoriyi Ukrayini zvilnyayutsya vid opodatkovannya podatkom na dodanu vartist ta yaki zvilnyayutsya vid splati vviznogo mita: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 29 listopada 2022 r. № 1340. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1340-2022-%D0%BF#Text> (vtrabila chinnist). (accessed 20 July 2023)

16. Pro vnesennya zmin do deyakih postanov Kabinetu Ministriv Ukrayini shodo udoskonalennya diyalnosti organiv derzhavnogo arhitekturno-budivelnogo kontrolyu ta naglyadu: Postanova Kabinetu Ministriv vid 29 bereznya 2021 r. № 303. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2021-%D0%BF#Text> (accessed 20 July 2023).

17. Deyaki pitannya profesijnoyi atestaciji vikonavciv okremih vidiv robit (poslug), pov'yazanih iz stvorennyam ob'yektiv arhitekturi: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 23.05.2011 r. № 554. Available at: <https://zakononline.com.ua/documents/show/316344743156> (accessed 20 July 2023).

18. Pro vnesennya zmin do postanovi Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 23 travnya 2011 r. № 554: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 23 chervnya 2021 r. № 651. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-2021-%D0%BF#Text> (accessed 20 July 2023).

19. Deyaki pitannya zabezpechennya provadzhennya gospodarskoyi diyalnosti v umovah voyennogo stanu: Postanova vid 18.03.2022 r. № 314. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text> (accessed 20 July 2023).

УДК 330.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-5>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НАПРЯМ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ BANI WORLD ТА ІНДУСТРІЇ 4.0

STRATEGIC MANAGEMENT OF PERSONNEL SECURITY OF THE ENTERPRISE AS A DIRECTION OF PRESERVATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN THE CONDITIONS OF BANI WORLD AND INDUSTRY 4.0

Зачосова Н.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Козак В.В.

магістрант,
здобувач вищої освіти кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Zachosova Nataliia, Kozak Volodymyr

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

Запропоновано стратегічне управління кадровою безпекою підприємства розуміти як сукупність довгострокових управлінських рішень, спрямованих на планування, організацію, реалізацію та контроль заходів, які скеровані на забезпечення захисту корпоративних ресурсів підприємства від негативного впливу на них дій або бездіяльності працівників, а також на убезпечення від втрати кадрового капіталу та кадрового потенціалу суб'єкта господарювання під впливом ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування. Визначено вектори змін, які мають відбутися в управлінні кадровою безпекою у період війни на стратегічному горизонті. Зроблено припущення щодо особливостей збереження та розвитку людського капіталу в умовах BANI World та Індустрії 4.0. Запропоновано набір заходів управлінського впливу, які можна інтегрувати до кадрової стратегії або кадрової політики вітчизняних підприємств для забезпечення адаптації кадрового капіталу до реалії BANI World та для збереження конкурентоспроможності персоналу на ринку праці в умовах Індустрії 4.0.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, кадрова безпека, фінансово-економічна безпека, людський капітал, Індустрія 4.0, BANI World.

It is proposed to understand the strategic management of personnel security of the enterprise as a set of long-term management decisions aimed at the planning, organization, implementation and control of measures aimed at ensuring the protection of the corporate resources of the enterprise from the negative impact on them of the actions or inaction of employees, as well as at ensuring the loss of personnel capital and personnel potential of the business entity under the influence of risks of the external and internal environment of its functioning. The vectors of changes that should take place in the personnel security management in the period of war on the strategic horizon are determined. Assumptions are made regarding the peculiarities of preservation and development of human capital in the conditions of BANI World and Industry 4.0. A set of management influence measures that can be integrated into the personnel strategy or personnel policy of domestic enterprises to ensure the adaptation of personnel capital to the realities of BANI World and to preserve the competitiveness of personnel on the labor market in the conditions of Industry 4.0 is proposed. For the management of enterprises, it is suggested to take such measures to strengthen the state of personnel security and preserve human capital, as increasing opportunities for online employment, finding opportunities to "digitize" the duties of those employees who usually work in the mode of personal presence at the workplace; conducting information events to explain any changes in business processes to the entire team, regardless of positions and the nature of the changes; maintenance and active use of channels of continuous communication with employees, use of messengers, channels, social networks, etc.; initiation or expansion of the boundaries of duties and powers of psychological support services; increasing the level of decentralization of management

decision-making with mandatory notification to top management in real time; permanent monitoring of personnel risks, formation of risk maps, compilation of their ratings; increased use of motivational mechanisms and increased sizes and types of incentives for the best employees.

Keywords: *time management, self-management, corporate time management, personal time management, personnel security, personnel policy.*

Постановка проблеми. Станом на середину 2023 року Україна переживає період стрімкої втрати людського капіталу. Початок такої тенденції був зумовлений фактом повномасштабного військового вторгнення на територію України, а його продовження пояснюється консолідацією одразу двох вагомих причин: тривалістю війни та руйнуванням вітчизняної економіки під впливом військових дій. Міграційний рух демонструє різні напрями, однак натепер інтелектуальні втрати України є очевидними, а їх продовження у майбутньому – невідворотним без вжиття належних економічних і управлінських заходів. Водночас, до характерних лише для України та викликаних війною причин долучаються і інші фактори, які інтенсифікують проблеми, пов'язані з розвитком і збереженням людського капіталу та кадрового потенціалу як на макро, так і на мікро рівнях – це поширення тенденцій Індустрії 4.0 (а віднедавна – і Індустрії 5.0) та новий світовий уклад, що здобув назву світу BANI (BANI World) – аббревіатура слів, які визначають основні характеристики цього світу – brittle (крихкий, тендітний, такий, що легко змінюється та ламається), anxious (неспокійний, тривожний), non-linear (нелінійний, без сталих зв'язків і причинно-наслідкових ланцюгів), incomprehensible (незбагненний, неочевидний, непередбачуваний). Людині складно жити у такому мінливому світі, постійно змінювати свою поведінку та адаптуватись; бізнесу непросто функціонувати та розвиватись, оскільки постійно має підтримуватись можливість швидкої зміни векторів діяльності, гнучка переорієнтація на інші цілі та завдання; державі в особі органів влади важко формувати орієнтири політики в усіх сферах громадського життя, оскільки не зрозуміло, як швидко та у якому напрямі проявляться зміни економічного середовища на локальному, регіональному, глобальному рівнях, тощо. Стратегічне управління будь-яким ресурсом у таких умовах – і персоналом у першу чергу – є надскладним завданням топ-менеджменту вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові передумови цього дослідження сформувались під час вивчення проблематики та можливостей використання кадрової політики у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції, результати якого оприлюднені у публікації [1]. Контент-аналіз інформації, пов'язаної зі стратегічним управлінням кадровою безпекою підприємства як напрямом збереження та розвитку

людського капіталу в умовах BANI World та Індустрії 4.0, дозволив виокремити кілька векторів досліджень у межах окресленої тематики. Так, Бортнік С. М. вивчає стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства [2], Черчик Л. досліджує управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства [3], Кавун С. В. пропонує модель інтелектуального управління системою кадрової безпеки [4], Мігус І. П. комплексно підходить до вирішення питання створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві [5], Сорока О. В. вивчає особливості забезпечення кадрової безпеки як функції управління персоналом [6], Панченко В. А. конкретизує теоретичні засади оцінювання кадрової безпеки підприємства як складову антикризового управління персоналом [7], Халін С. В. визначає об'єкти управлінського впливу в системі менеджменту кадрової безпеки підприємства [8], Онісіфорова В. Ю., Болотова Т. М. досліджують сучасні аспекти управління кадровою безпекою [9], Писаревська Г. І. визначає напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві у контексті розробки стратегії управління персоналом [10], Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касіч Ю. О. узагальнюють методичні засади та пропонують результати практичної апробації управління кадровою безпекою підприємства як інструменту детінізації [11], Касич А. О., Медвідь Г. С. відстежують управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів [12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, у фокусі досліджень вітчизняних вчених не опинялись особливості безпеки орієнтованого управління персоналом із урахуванням реалій поширення трендів Індустрії 4.0 та функціонування підприємств в умовах BANI World, а стратегічне управління кадровою безпекою повинне орієнтуватись на нові виклики, можливості та загрози, які ці фактори несуть із собою для розвитку вітчизняного бізнесу.

Постановка завдання. Метою дослідження є конкретизація та узагальнення особливостей і характерних рис стратегічного управління кадровою безпекою підприємства, які напряму збереження та розвитку людського капіталу в умовах BANI World та Індустрії 4.0.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом, у науковій площині чітко виділяються дві течії розуміння поняття кадрової безпеки – як захисту підприємства від кадрових

ризиків та як захист працівників компанії від різного роду загроз, які супроводжують процес виконання їх посадових обов'язків на робочому місці. Специфіка забезпечення кадрової безпеки підприємств полягає у формуванні системи менеджменту персоналу, орієнтованої на врахування змін, викликаних впливом екзогенних й ендогенних чинників [3, с. 58]. У найширшому розумінні кадрова безпека – це стан захищеності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником [6, с. 55]. У контексті спроби вирішення проблеми збереження та розвитку людського капіталу в умовах BANI World та Індустрії 4.0 на мікрорівні, тобто шляхом реалізації ефективних управлінських рішень у царині кадрової політики та кадрового менеджменту на підприємствах, в установах і організаціях, кадрова безпека розглядається нами як стан кадрового ресурсу підприємства, якого досягнуто під впливом результативного управління персоналом. Відтак, стратегічне управління кадровою безпекою підприємства пропонується розуміти, як сукупність довгострокових управлінських рішень, спрямованих на планування, організацію, реалізацію та контроль заходів, які скеровані на забезпечення захисту корпоративних ресурсів підприємства від негативного впливу на них дій або бездіяльності працівників, а також на убезпечення від втрати кадрового капіталу та кадрового потенціалу суб'єкта господарювання під впливом ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування. Найбільш влучним є визначення кадрового ризику через вірогідність втрат або недоотримання прибутків через діяльність або бездіяльність персоналу [7, с. 92].

Сучасний стан зовнішнього та внутрішнього середовища економічної діяльності підприємств перебуває під відчутним впливом тенденцій світу BANI та Індустрії 4.0. Концепція BANI World ґрунтується на тому, що світ, у якому довелось нині опинитися кожній людині та кожному суб'єкту господарювання, має такі характеристики, як крихкість, тривожність, нелінійність, незрозумілість. Кожна наведена ознака виявляється у різних сферах громадського та економічного життя, однак, найбільший, хоча і не очевидний, вплив вони мають на особисту, а відтак, і професійну поведінку людей. Індустрія 4.0, характерними рисами якої є автоматизація та роботизація бізнес-процесів, Інтернет речей, усунення людини від керування машинами та механізмами, їх взаємодія, розвиток, навчання без участі відповідального працівника, комунікації через мережі та інструменти Інтернет-технологій, суттєво впливає на внутрішній стан персоналу, який відчуває відсторонення не лише від управлінського процесу, але і від впливу на виробництво в цілому, оскільки воно стає автономним і автоматичним. У працівників з'являється та збільшується страх втратити робоче місце, а отже,

і джерело доходу, а нестабільність, тривожність і незрозумілість оточуючого світу BANI розвиває сумніви, комплекси і практично паралізує фахівця, залишаючи його без бажання розвиватись, займатись самоосвітою, тяжити до опанування нових актуальних компетентностей. У результаті на підприємствах працює персонал, у якого відсутня ініціативність, присутнє постійне бажання отримувати чіткі вказівки без здатності до критичного та аналітичного мислення, пригніченого та депресивного та не здатного до креативу. Такий кадровий ресурс є загрозою для стану кадрової безпеки підприємств, які водночас опинились у ситуації браку кваліфікованих працівників через масовий виїзд освіченого та працездатного населення за кордон від початку війни.

Управління кадровою безпекою у період війни на стратегічному горизонті повинно мати певні особливості, до переліку яких варто додати: навчання та розвиток персоналу на основі попереднього аналізу компетенцій, які можуть знадобитися підприємству у середньостроковій та довгостроковій перспективах; збільшення меж онлайн-зайнятості, пошук можливостей для «оцифрування» обов'язків тих працівників, які зазвичай працюють в режимі особистої присутності на робочому місці; проведення інформаційних заходів для пояснення будь-яких змін у бізнес-процесах усього колективу, не залежно від посад і характеру таких змін; підтримання та активне використання каналів безперервної комунікації з працівниками, використання месенджерів, каналів, соціальних мереж тощо; започаткування або розширення обов'язків і повноважень служб психологічної підтримки (для малих підприємств можна рекомендувати залучення психолога на умовах аутсорсингу); збільшення рівня децентралізації прийняття управлінських рішень із обов'язковим повідомленням про них вищому керівництву у режимі реального часу; перманентний моніторинг кадрових ризиків, формування карт ризиків, складання рейтингів ризиків і загроз; посилене використання мотиваційних механізмів і збільшення розмірів і видів заохочень для кращих працівників, тощо. Перша загроза кадровій безпеці виникає вже під час прийому кандидата на роботу [4, с. 191].

Збереження та розвиток людського капіталу в умовах BANI World та Індустрії 4.0 мають бути спрямовані на утримання кваліфікованих кадрів, надання їм більших можливостей для виконання професійних обов'язків, а також на навчання та здобуття актуальних компетенцій. Важливим кроком є активізація практики використання менторства, оскільки світ BANI характеризується не зрозумілістю та бажанням працівників отримувати поради, допомогу, мати можливість звернутися за професійною підтримкою. Навчання новим навикам має бути безперервним, із використанням

можливостей дистанційної освіти, без відриву від виробництва. Сферу навчання доцільно обирати не лише за поточними професійними обов'язками, але і для отримання навиків, які необхідні для покращення рівня комунікації, цифрової грамотності, персональної економічної безпеки, критичного та аналітичного мислення тощо.

Крім війни, Індустрії 4.0 та реалій світу BANI, загрози кадровій безпеці українських підприємств є результатом негативних тенденцій у макроекономічному середовищі, на ринку праці та у зв'язку з системними проблемами на самих підприємствах [12].

Стратегічне управління кадровою безпекою підприємства має ґрунтуватися на механізмах розвитку людського капіталу засобами освіти, навчання впродовж життя, саморозвитку, тощо і послуговуватись інструментами економічної підтримки для формування набору компетентностей, що відповідають потребам Індустрії 4.0 та необхідні в умовах BANI World. За допомогою стимулювання розвитку та інвестування у навчання підприємство повинно надавати своєму персоналу не лише можливість підвищувати професійні навички, а й здійснювати його випереджальну підготовку, що підвищуватиме власну конкурентоспроможність [2, с. 333]. На рівні менеджменту підприємства та у межах стратегічного планування векторів його подальшої внутрішньої діяльності у напрямі забезпечення потреби у компетентному персоналі для реалізації підприємницьких цілей в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього економічного оточення, можна запропонувати інтегрувати до кадрової стратегії або кадрової політики такі заходи:

– для забезпечення адаптації до реалій BANI World: проведення оцінювання поточного стану персоналу, формування кадрового резерву та виявлення проблем, пов'язаних із невпевненістю, тривожністю працівників, їх намірами звільнитися; закладення у бюджет підприємства витрат на навчання та психологічну підтримку персоналу; укладання довгострокових контрактів із найбільш кваліфікованими та цінними працівниками; визначення переліку тактичних і стратегічних кадрових ризиків для стану кадрової безпеки; розробка комунікативної політики між топ-менеджментом і працівниками компанії; поступове підвищення розмірів матеріальних заохочень; розробка гнучких графіків роботи для працівників із дітьми або особами, які перебувають на їх утриманні, потребують піклування або члени родини яких знаходяться у ЗСУ;

– для збереження конкурентоспроможності на ринку праці в умовах Індустрії 4.0: встановлення стратегічних орієнтирів щодо того, які нові компетенції має отримати кожен працівник через рік, через три роки, формування на їх основі індивідуальних планів навчання та

освітніх траєкторій кожного працівника; розробка карт компетенцій із урахуванням техніко-технологічних змін у бізнес-процесах; планування індивідуальних кар'єрних траєкторій; планування обміну досвідом та стажування працівників за кордоном; встановлення мінімального порогу цифрової грамотності для працівників і термінів її досягнення.

На етапі впровадження системи кадрової безпеки на підприємстві необхідно забезпечити ознайомлення всього персоналу з цілями та завданнями цього проекту [8, с. 90].

Кадрова безпека – найважливіший фактор безпеки всіх сфер діяльності підприємства, нехтування яким здатне не просто завдати серйозного збитку підприємству, але і зруйнувати його [5, с. 214]. Кадрова безпека займає ключове місце серед інших елементів системи безпеки, оскільки персонал задіяний у всіх процесах, що відбуваються в компанії [10, с. 57]. Отже, у дослідженні висувається гіпотеза про те, що в основу стратегічного управління кадровою безпекою підприємства в умовах BANI World та Індустрії 4.0 має бути покладено сукупність планів і управлінських рішень, спрямованих на утримання та розвиток працівників, формування у них думки щодо власної цінності, поваги з боку керівництва до їх потреб і інтересів. Лише через механізми фінансового стимулювання та гідної оплати праці, гнучких графіків та забезпечення можливості для навчання і просування кар'єрною траєкторією менеджмент українських підприємств зможе зберегти свій кадровий ресурс, а у перспективі – сприяти збереженню та розвитку людського капіталу України для потреби швидкого відновлення її економіки у післявоєнний період.

Висновки. Стратегічне управління кадровою безпекою підприємства пропонується розуміти, як сукупність довгострокових управлінських рішень, спрямованих на планування, організацію, реалізацію та контроль заходів, які скеровані на забезпечення захисту корпоративних ресурсів підприємства від негативного впливу на них дій або бездіяльності працівників, а також на убезпечення від втрати кадрового капіталу та кадрового потенціалу суб'єкта господарювання під впливом ризиків середовища його функціонування.

У військовий час, під посиленням тенденцій BANI World та Індустрії 4.0 працівники підприємств готові демонструвати лояльність до компаній, здатних гарантувати їм безпечні умови праці, повагу до їх потреб і інтересів, гідну оплату праці та кар'єрні перспективи. Тому мотивація персоналу та розвиток кадрового потенціалу мають стати пріоритетним завданням стратегічного управління кадровою безпекою українських підприємств.

Подяки. Робота виконана завдяки іменній стипендії Верховної Ради України для молодих учених – докторів наук за 2023 рік.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 142–157.
2. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 331–338.
3. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 57–61.
4. Кавун С. В., Панченко В. А. Модель інтелектуального управління системою кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2017. Вип. 2. С. 190–198.
5. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2018. Вип. 4. С. 213–221.
6. Сорока О. В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4. С. 53–63.
7. Панченко В. А. Теоретичні засади оцінювання кадрової безпеки підприємства як складова антикризового управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2019. Вип. 4. С. 89–97.
8. Халін С. В. Об'єкти управлінського впливу в системі менеджменту кадрової безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 88–93.
9. Онісіфорова В. Ю., Болотова Т. М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 1. С. 133–140.
10. Писаревська Г. І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Економічні науки. 2020. Вип. 37. С. 56–61.
11. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касич Ю. О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та практична апробація. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 19–25.
12. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_11 (дата звернення: 15.08.2023).

REFERENCES:

1. Zachosova N. V., Kovalenko A. O., Kutsenko D. M. (2022) Kadrova polityka u mekhanizmi upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoju v umovakh chetvertoyi promyslovyi revolyutsiyi [Personnel policy in the mechanism of managing economic security in the conditions of the fourth industrial revolution]. *Akademichnyy ohlyad*, no. 2, pp. 142–157.
2. Bortnik S. M. (2018) Stratehichne upravlinnya rozvytkom personalu v konteksti zabezpechennya kadrovoyi bezpeky pidpryyemstva [Strategic management of personnel development in the context of ensuring personnel security of the enterprise]. *Ekonomichnyy forum*, no. 2, pp. 331–338.
3. Cherchik L. (2017) Upravlinnya kadrovoyu bezpekoju v systemi menedzhmentu personalu pidpryyemstva [Management of personnel security in the personnel management system of the enterprise]. *Ekonomichnyy chasopys Skhidnoyevropeyskoho natsionalnoho universytetu im. Lesi Ukrayinky*, no. 4, pp. 57–61.
4. Kavun S. V., Panchenko V. A. (2017) Model intelektualnoho upravlinnya systemoyu kadrovoyi bezpeky pidpryyemstva [Model of intellectual management of the personnel security system of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna*, vol. 2, pp. 190–198.
5. Mihus I. P. (2018) Stvorenniya systemy upravlinnya kadrovoyu bezpekoju na pidpryyemstvi [Creation of a personnel safety management system at the enterprise]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK»*. Seriya : Ekonomika, vol. 4, pp. 213–221.
6. Soroka O. V. (2018) Zabezpechennya kadrovoyi bezpeky yak funktsiya upravlinnya personalom [Ensuring personnel security as a function of personnel management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 4, pp. 53–63.
7. Panchenko V. A. (2019) Teoretychni zasady otsinyuvannya kadrovoyi bezpeky pidpryyemstva yak skladova antykrizovoho upravlinnya personalom [Theoretical principles of evaluating personnel security of the enterprise as a component of anti-crisis personnel management]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK»*. Seriya: Ekonomika, vol. 4, pp. 89–97.
8. Khalin S. V. (2019) Obyekty upravlinskoho vplyvu v systemi menedzhmentu kadrovoyi bezpeky pidpryyemstva [Objects of managerial influence in the personnel security management system of the enterprise]. *Aktualni problemy innovatsiyanoi ekonomiky*, no. 3, pp. 88–93.
9. Onisiforova V. Yu., Bolotova T. M. (2020) Suchasni aspekty upravlinnya kadrovoyu bezpekoju pidpryyemstva [Modern aspects of personnel security management of the enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryyemnytstva*, no. 1, pp. 133–140.
10. Pysarevska H. I. (2020) Napryamy vdoskonalennya kadrovoyi bezpeky na pidpryyemstvi yak napryam stratehiyi upravlinnya personalom [Directions of improving personnel security at the enterprise as a direction of personnel management strategy]. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 37, pp. 56–61.
11. Markina I. A., Taran-Lala O. M., Kasich Yu. O. (2020) Upravlinnya kadrovoyu bezpekoju pidpryyemstva yak instrument detinizatsiyi: metodychni zasady ta praktychna aprobatsiya [Management of personnel security of the enterprise as a detinization tool: methodical principles and practical approbation]. *Ahrosvit*, no. 21, pp. 19–25.
12. Kasych A. O., Medvid H. S. (2019) Upravlinnya kadrovoyu bezpekoju na ukrayinskykh pidpryyemstvakh cherez pryzmu makroekonomichnykh protsesiv [Personnel security management at Ukrainian enterprises through the prism of macroeconomic processes]. *Efektivna ekonomika*, no. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_11 (accessed 15 August 2023).

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЧАСТИНИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ ОТРИМАННЯ ГРАНТУ ВЕТЕРАНАМ ТА ЧЛЕНАМ ЇХ РОДИН У ПРОГРАМІ «ЄРОБОТА»

PRACTICAL ASPECTS OF FORMING THE FINANCIAL PART OF A BUSINESS PLAN FOR RECEIVING A GRANT TO VETERANS AND MEMBERS OF THEIR FAMILIES IN THE "YEROBOTA" PROGRAM

Кобеля-Звір М.Я.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5627-9408>

Kobelya-Zvir Maryana

Lviv University of Trade and Economics

У статті розглянуто основні практичні аспекти до формування фінансової частини бізнес-плану на отримання грантового фінансування для започаткування або розвитку власної справи від програми «ЄРобота» для ветеранів та членів їх родин. Окреслено основні правила, за якими необхідно розробляти план надходжень та витрат як однієї з необхідних частин бізнес-плану. Наведено рекомендації щодо алгоритму заповнення фінансової частини бізнес-плану. Надано рекомендації щодо заповнення кожного розділу фінансової частини бізнес-плану. Окреслено основні підходи до розрахунків, обрахування податків та обов'язкових зборів. Зроблено акцент на необхідності враховувати суттєві умови грантодавця, а саме: сума власних коштів застосовується до грантів у розмірі від 500 000 грн до 1 000 000 грн та становить 30% від розміру гранту; кількість нових найманих працівників на умовах грантової програми залежить від суми гранту: грант до 250 000 грн – один найманий працівник; від 250 000 грн до 500 000 грн – два найманих працівники; від 500 000 грн до 1 000 000 грн – чотири найманих працівники, двоє з яких учасники бойових дій та/або особи з інвалідністю внаслідок війни. Описано основні підходи та методи для якісної розробки плану надходжень та витрат бізнес-плану, яких необхідно безумовно дотримуватися, щоб мати шанс на отримання безповоротного грантового фінансування від урядової програми «ЄРобота». Наведено узагальнені рекомендації щодо формування розділів: «Витрати, пов'язані з реалізацією продукції/надання послуг», «Придбання майна для здійснення діяльності», «Витрати на оренду», «Інші платежі», «Комунальні послуги (газ, світло, вода)», «Страховання», «Телефон та інтернет», «Маркетинг та реклама», «Охорона», «Купівля або лізинг обладнання», «Поштові, поліграфічні, канцтовари», «Транспорт і доставка», «Оплата професійних послуг (юридичні, бухгалтерські тощо)», «Всього витрати на оплату праці», «Заробітна плата заявника (для ФОП)», «Оплата праці працівників», «Повернення гранту», «Сплата податків і зборів». Наголошено, що задля коректного формування фінансової частини бізнес-плану необхідно уважно ознайомитися з вимогами конкурсної документації, положеннями нормативно-правової бази та рекомендаціями розробників програми. Підсумовано, що велике значення для отримання грантової безповоротної допомоги від програми «ЄРобота» має якість розробки фінансової частини бізнес-плану.

Ключові слова: грант, бізнес-план, грантова заявка, гранти для ветеранів, бюджет проекту, програма «ЄРобота».

The article discusses the main practical aspects of the formation of the financial part of a business plan for obtaining grant funding for starting or developing one's own business from the YeRobota program for veterans and their family members. The main rules are outlined, according to which it is necessary to develop a plan of income and expenses, as one of the necessary parts of the business plan. Recommendations are given on the algorithm for filling out the financial part of the business plan. Recommendations are provided for filling out each section of the financial part of the business plan. The main approaches to calculations, calculation of taxes and mandatory fees are outlined. Emphasis is placed on the need to take into account the essential conditions of the grantor, namely: the amount of own funds is applied to grants in the amount of UAH 500,000 to UAH 1,000,000 and is 30% of the grant amount; the number of new employees under the terms of the grant program depends on the amount of the grant: a grant

of up to UAH 250,000 – one employee; from UAH 250,000 to UAH 500,000 – two employees; from UAH 500,000 to UAH 1,000,000 – four employees, two of whom are combatants and/or persons with disabilities as a result of the war. The main approaches and methods for the high-quality development of the income and expenditure plan of the business plan are described, which must be strictly followed in order to have a chance of receiving non-refundable grant funding from the government program "eRobota". Generalized recommendations on the formation of sections are given: "Costs related to the sale of products/providing services", "Purchase of property for the implementation of activities", "Costs for rent", "Other payments", "Utility services (gas, electricity, water)", "Insurance", "Telephone and Internet", "Marketing and advertising", "Security", "Purchase or leasing of equipment", "Postal, printing, stationery", "Transport and delivery", "Payment for professional services (legal, accounting, etc.)", "Total labor costs", "Applicant's salary (for FOP)", "Employee remuneration", "Grant refund", "Payment of taxes and fees". It is emphasized that in order to correctly form the financial part of the business plan, it is necessary to carefully familiarize yourself with the requirements of the tender documentation, the provisions of the legal framework and the recommendations of the program developers. It was concluded that the quality of the development of the financial part of the business plan is of great importance for receiving non-refundable grant assistance from the "eRobota" program.

Keywords: grant, business plan, grant application, grants for veterans, project budget, eRobota program.

Постановка проблеми. Задля утримання економіки України під час війни влітку 2022 року уряд запустив програму «eРобота», яку розширив у квітні 2023 року можливостями для ветеранів та членів їх родин грантами для започаткування чи розвитку власної справи [8]. Грантоотримувачі мають можливість отримати до 1 000 000 грн безповоротних коштів і витратити їх на: меблі, обладнання та транспортні засоби для комерційного використання; ліцензійне програмне забезпечення; сировину, матеріали, товари та послуги, необхідні для реалізації бізнес-плану, а також на тварин або саджанці для створення ферм; послуги з маркетингу та реклами; оренду нежитлових приміщень; оренду обладнання; лізинг обладнання, крім власних транспортних засобів; придбання франшизи [2; 7; 8]. Попри значну зацікавленість ветеранів у цих грантах, варто навести результати дослідження Центру розвитку «ЧАС ЗМІН», в яких зазначено: є ряд причин, унаслідок яких грантові ресурси, доступні для ветеранів та членів їх родин, так і залишаються невикористаними. Одна з глобальних причин: потенційні заявники не вміють розробляти якісний бізнес-план, зокрема формувати його фінансову частину [9].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні та практичні аспекти розробки бізнес-плану є дуже актуальними та висвітлюються багатьма авторами, зокрема це: Матвіїшин Є., Музичук О., Гернего Ю.О., Димченко О.В., Єсіна В.О., Матвєєва Н.М., Ольховська М.А.

Матвіїшин Є., Музичук О. наголошували: підготовка грантової проектної заявки є складним набором робіт, що доцільно розглядати як окремий проект [3]. Гернего Ю.О. відзначає: «Розширення можливостей грантового фінансування супроводжується диверсифікацією вимог до успішної грантової заявки, що залежить від вимог донора та специфіки конкурсу» [1]. Димченко О.В., Єсіна В.О., Матвєєва Н.М., Ольховська М.А. зробили висновок: проект, що заслуговує фінансування, має бути ясним і чітким, містити фактичні матеріали, бути важливим, ефективним, реалістичним, економічним,

актуальним, відповідати інтересам донора [6]. Недослідженими залишилися аспекти формування фінансової частини проектних пропозицій для участі у програмі «eРобота» ветеранів та членів їх родин.

Постановка завдання. Охарактеризувати практичні аспекти формування фінансової частини бізнес-плану для отримання гранту ветеранам та членам їх родин у програмі «eРобота».

Виклад основного матеріалу дослідження. 10 квітня 2023 року Уряд розширив програму «eРобота» та запустив нові грантові програми для ветеранів, в їх межах учасники та учасниці бойових дій, а також їхні дружини або чоловіки можуть подати заяву та отримати фінансування від держави на старт чи розвитку власної справи. Так, вони зможуть запустити або масштабувати свій бізнес, створити нові робочі місця для населення, інтегруватися в мирне життя й отримувати прибуток [7; 8]. Щоб отримати безповоротні грантові ресурси, заявнику треба взяти участь у конкурсі. А для цього необхідно: зареєструватися або авторизуватися в кабінеті громадянина на порталі diia.gov.ua [4] за допомогою електронного підпису; заповнити онлайн-заяву; прикріпити бізнес-план за формою, запропонованою програмою; підписати електронним підписом та відправити.

Бізнес-план – це документ, який необхідно надіслати на участь у грантовій програмі, в ньому є три вкладки, що треба заповнити як частину заявки на отримання гранту. Одна з вкладок – це план надходжень та витрат. Прогноз грошових потоків – це оцінка грошей, які отримувач очікує залучити та виплатити протягом наступного строку реалізації бізнес-плану. Він повинен відображати всю діяльність, яку отримувач описав у своєму бізнес-плані. Аналіз і прогнозування грошових потоків дозволяє прораховувати прогнозні результати підприємницької діяльності. Необхідно враховувати, що дані вказуються за кожний квартал окремо (наростаючим підсумком у межах окремого періоду-кварталу). Дані за 4 квартали не підсумовуються [5].

Для аналізу показників використовується приклад заповненого бізнес-плану з сайту Дія [2]. Дана форма бізнес-плану використовується як шаблон для оформлення бізнес-плану при наданні заяви на отримання мікрогранту на створення або розвиток власного бізнесу відповідно до Порядку надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу [7].

У шаблонах перераховано ряд поширених параметрів, але вони можуть не в повному обсязі бути застосовані до бізнесу отримувача. Отримувач може додати необхідні елементи, які необхідні для розкриття інформації про його господарську діяльність, а також використати передбачене формою бізнес-плану поле для коментарів, щоб пояснити будь-які зроблені припущення, примітки або додаткові відомості, на які він хотів звернути увагу. Бізнес-план має містити детальний опис бізнес-процесів. Заповнення всіх полів є необхідним для захисту бізнес-плану та отримання мікрогранту. Кожне поле бізнес-плану заповнюється, використовуючи пояснення та поради для їх заповнення. Після надсилання отримувачем заявки виправлення не допускаються [5].

При формуванні запитуваної суми гранту необхідно враховувати вимоги щодо створення нових робочих місць відповідно до суми запиту:

– 250 000,00 гривень у разі зобов'язання створити одне робоче місце після отримання гранту та працевлаштувати одного найманого працівника;

– 500 000,00 гривень у разі зобов'язання створити два робочих місця після отримання гранту та працевлаштувати двох найманих працівників;

– 1 000 000,00 гривень у разі зобов'язання створити чотири робочих місця після отримання гранту та працевлаштувати чотирьох найманих працівників [7].

Важливо пам'ятати, що гранти у розмірі до 500 000,00 та 1 000 000,00 гривень надаються за умови співфінансування отримувачем у такому співвідношенні: не більше 70 відсотків вартості проекту – за рахунок гранту, не менше 30 відсотків – за рахунок коштів отримувача (власних або кредитних). Суми співфінансування відображаються у відповідних розділах бізнес-плану.

Кошти гранту важливо спрямовувати лише на такі види витрат та у такому відсотковому співвідношенні:

– меблі, обладнання та транспортні засоби для комерційного використання;

– ліцензійне програмне забезпечення (до 50% коштів);

– сировину, матеріали, товари та послуги, необхідні для реалізації бізнес-плану, а також на тварин або саджанці для створення ферм (до 70% коштів);

– послуги з маркетингу та реклами (до 10% коштів);

– оренду нежитлових приміщень (до 25% коштів);

– оренду обладнання (до 30% коштів);

– лізинг обладнання, крім власних транспортних засобів (до 50% коштів);

– придбання франшизи [7; 8].

Грант надається частинами, розмір яких не перевищує 250 тис. гривень у межах загальної суми гранту. Тому при визначенні кількості грантових траншів (частин суми гранту) та заповненні розділу «Бажаний графік надходжень частин гранту» бізнес-плану потрібно враховувати дані вимоги. Для цього загальну суму гранту розділіть на 250 000 та отримайте кількість траншів. Бажаний термін надходження (місяць/рік) кожного траншу визначте згідно з вашою грантовою діяльністю.

Всі фінансові показники, які вносяться до бізнес-плану, повинні бути в гривнях із урахуванням ПДВ.

Фінансові показники, зазначені в частині «Сума вашого гранту» бізнес-плану, повинні співпадати з показниками частини Плану надходжень та витрат: сума гранту повинна бути однаковою в усіх частинах бізнес-плану.

Приклад. Запитувана сума гранту становить 500 000,00 гривень. Ця сума відображається в розділі «Опишіть, як ви будете використовувати свій грант і як це допоможе вам досягнути ваших цілей» із деталізацією по статтях витрат: 1. Обладнання – 250 000 грн. 2. Закупка товару, інструментів та інвентарю – 140 000 грн. 3. Оренда приміщення – 60 000 грн. 4. Маркетинг і реклама – 50 000 грн. Переходимо в План надходжень та витрат у показники над таблицею та переконуємося, що сума гранту співпадає з показником у бізнес-плані:

• Сума гранту, грн

• Період надання гранту, квартали

• 500 000

• 12

Тепер аналізуємо розділ «Статті надходжень» та перевіряємо, чи правильно визначений «Розмір гранту»; якщо в розрахунках визначена доля участі заявника власними ресурсами, то в бізнес-плані заповнюється розділ «Опис джерел надходження власних коштів для реалізації проекту», в якому зазначається сума власного внеску та деталізація по статтях надходжень цих коштів. Статті та суми витрат за рахунок власних коштів у проекті зазначаються в розділі «Опис використання власних коштів для реалізації проекту». Суми надходжень та витрат за рахунок власних коштів повинні співпадати. Далі переходимо в План надходжень та витрат і в розділі «Статті надходжень» перевіряємо статтю «Інші джерела надходжень грошових коштів» (Власні кошти), чи дорівнює вона сумі 214 300,00 гривень, яка фігурує в розділах бізнес-плану.

Вводити показники проекту потрібно тільки в клітинки білого кольору, клітинки світло-блакитного кольору будуть автоматично обчислюватися на підставі ваших даних і вносити зміни в закладені розробником формули не

рекомендується. Планом надходжень та витрат передбачена деталізація даних у розрізі 12 кварталів або 36 місяців (1 квартал = 3 місяцям) реалізації грантового проекту. Якщо ви обраховуєте планові показники в розрахунку на 1 місяць, не забудьте цей показник помножити на 3 (кількість місяців у 1 кварталі).

У розділі «Статті надходжень» заявником вже заповнені статті надходжень грантових та власних коштів. Тепер необхідно заповнити статті інших надходжень, які очікуєте в ході грантової діяльності. Це можуть бути доходи основні та додаткові від реалізації товарів, робіт та послуг, доходи від реалізації (продажу) майна, тощо.

Для заповнення та розрахунку показників надходжень від реалізації товарів/послуг ви зазначаєте очікувані фінансові надходження від реалізації грантової продукції. Наприклад, у вас є потенційні покупці та замовники і ви можете визначити орієнтовні суми надходжень від продажів. Враховуючи те, що в перших періодах грантової діяльності (1, 2 квартали) ви скоріш за все будете запускати ваш проект та не будете отримувати максимальні доходи, варто надходження від продажу зазначити з тенденцією на поступове зростання обсягів доходу. Кожен квартал сума надходжень збільшується на певну величину. Таким показником збільшення може бути, наприклад, щоквартальний відсоток зростання обсягів продажів, який ви попередньо передбачили в показниках бізнес-плану, тощо.

Заповнюємо статті витрат на реалізацію грантового проекту. Розробником запропоновано перелік статей витрат у шаблоні, але вони можуть не в повному обсязі бути актуальні для вашого проекту. На основі цього ви можете додати необхідні статті та елементи, які необхідні для розкриття діяльності вашого підприємства [5].

Визначте статті та суми витрат, які будуть спрямовані на реалізацію проекту. Якщо заявник передбачить доходи від реалізації продукції з тенденцією до збільшення, то й збільшення витрат також варто визначити пропорційно до збільшення доходів.

Сума витрат на реалізацію проекту не повинна бути меншою за суму гранту плюс власний внесок. Таким чином, у вас вже сформовані статті витрат за рахунок грантових та власних коштів, наприклад це: 1. Обладнання – 250 000 грн. 2. Закупка товару, інструментів та інвентарю – 140 000 грн. 3. Оренда приміщення – 60 000 грн. 4. Маркетинг і реклама – 50 000 грн. 5. Закупка товару, інструментів та інвентарю – 200 000, 00 грн. 6. Інші витрати – 14 300,00 грн. Перенесіть ці показники до розділу «Статті витрат» із розбивкою на 12 кварталів. Але, можливо, що певні статті витрат будуть носити не щоквартальний, а разовий характер. Наприклад, витрати на придбання обладнання у вашому проекті можуть бути тільки в 1 та/або 2 кварталах, витрати на рекламу та маркетинг можуть носити щомісячний чи щоквартальний

характер, але не з початку реалізації грантового проекту, а з 3 кварталу тощо.

Тепер проаналізуйте, які витрати необхідні для реалізації грантового проекту, але не увійшли до розділу. Ці витрати повинні мати безпосереднє відношення до грантової діяльності. До таких витрат можуть належати витрати на оренду приміщень, обладнання, транспорт, комунальні послуги, банківське обслуговування, оплата праці, тощо. Такі витрати, як правило, носять регулярний характер. Тож, їх можна обрахувати за місяць/квартал та зазначити в Плані доходів та витрат із тенденцією до збільшення відносно збільшення доходів.

Стаття витрат «Оплата праці працівників» відображає фонд оплати праці (нараховану зарплату) найнятих працівників, які зайняті в реалізації грантового проекту з урахуванням необхідної за умовами надання гранту кількості нових робочих місць. Збільшення обсягів зарплати заявник передбачає з того кварталу, з якого буде наймати нових працівників. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) на фонд нарахованої зарплати найнятих працівників у даній статті не зазначається.

Стаття «Заробітна плата заявника (для ФОП)» заповнюється в тому випадку, коли заявник – ФОП. У ній ФОП зазначає суму щоквартального доходу у вигляді заробітної плати в проекті. В цій статті ЄСВ не вираховується.

Обов'язковою умовою надання гранту є повернення до бюджету протягом терміну реалізації грантового проекту у вигляді податків суми, не меншої за суму гранту [2; 7; 8]. Для виконання необхідних обрахунків для виконання цієї норми передбачена стаття витрат «Сплата податків і зборів». У даній статті зазначте планову величину податків до бюджету відповідно до обраної вами системи оподаткування. Зазначайте ті податки, платниками яких ви зареєстровані. Якщо ви платники єдиного податку (ЄП) відповідної групи, зазначте суми ЄП за квартал. Якщо ви платник ПДВ, обрахуйте планові надходження до бюджету за квартал даного податку в залежності від обсягів доходів від реалізації вашої продукції, які ви зазначили в статті «Надходження від реалізації товарів/послуг» за формулою: сума стовпчика надходження за квартал/6.

Також до статті витрат «Сплата податків і зборів» додайте розрахункові показники ЄСВ відповідно до фонду зарплати за певний квартал за формулою: сума витрат за статтею «Всього витрати на оплату праці» x 22%.

До цієї статті також можна включити обов'язкові відрахування із зарплати: 18% податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та 1,5% військового збору (ВЗ). Ці дані обрахуйте аналогічно ЄСВ: стаття «Всього витрати на оплату праці» x 18% (ПДФО) та стаття «Всього витрати на оплату праці» x 1,5% (ВЗ).

Формула статті «Сплата податків і зборів» обрахує суму запланованих податків та зборів

до бюджету протягом терміну реалізації грантового проекту. Загальний підсумок за цією статтею повинен дорівнювати або бути більшим за суму гранту.

Формула статті «Повернення податків» автоматично обрахує поквартально залишок суми, яка потребує сплати до кінця терміну реалізації грантового проекту.

Після заповнення всіх статей доходів та витрат проекту автоматично обрахуються показники залишку коштів та чистого доходу за період (квартал та 12 кварталів).

Варто переконатися, що результати показників чистого доходу та залишку коштів за 12 місяців не мають від'ємних значень. У розрізі кварталів, особливо на початку реалізації проекту, від'ємні показники дохідності є припустимими.

Для донесення до експертів, що будуть перевіряти вашу грантову заяву, інформації щодо мети та обґрунтованості обрахунків вашого проекту намагайтеся максимально деталізувати інформацію по статтях проекту, заповнюючи

колонки «Опис», «Обґрунтування», «Ваші нотатки та коментарі».

Потенційний заявник може отримати консультацію щодо заповнення бізнес-плану, звернувшись до онлайн-підтримки через чат-бот Державної служби зайнятості [10].

Висновки. Отже, щоб отримати грант у межах програми «єРобота», ветерани та члени їх родин повинні підготувати якісний бізнес-план, однією з основних частин якого є план надходжень та витрат. Можна зробити висновок, що задля коректного формування фінансової частини бізнес-плану необхідно уважно ознайомитися з вимогами конкурсної документації, положеннями нормативно-правової бази та рекомендаціями розробників програми. Проте, щоб отримати грантове фінансування, слід ще бути готовим представити свій бізнес-план та аргументувати його вміст на співбесіді з представниками центру зайнятості. Практичні аспекти підготовки до презентації бізнес-ідеї та пітчінгу проекту повинні стати предметом наступних досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гернего Ю. О. Критерії успіху грантової заявки в умовах посилення ролі соціально орієнтованого бізнесу. URL: <http://surl.li/jtfxh> (СКОРОТИТЬ) (дата звернення: 11.08.2023).
2. Грант для ветеранів та членів їхніх сімей. ДІЯ. URL: <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej> (дата звернення: 30.07.2023).
3. Матвішин Є., Музичук О. Проектний підхід до підготовки грантової заявки на участь у програмі транскордонного співробітництва «Польща-Білорусь-Україна». URL: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12773/1/ЕКОЛОГІЧНІ%20НЕБЕЗПЕКИ%20ТРАНСКОРДОННОГО%20ПОХОДЖЕННЯ.pdf> (дата звернення: 02.08.2023).
4. Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 25.07.2023).
5. Наказ Міністерства економіки України Про затвердження Порядку проведення оцінювання заяв, критеріїв оцінювання та необхідної кількості балів (оцінки) для прийняття Державним центром зайнятості рішення про надання мікрогрантів / грантів на створення або розвиток власного бізнесу, форми бізнес-плану, форми договору про надання мікрогранту, форми договору про надання гранту, а також кінцевих строків подання заяв та граничної суми мікрогрантів/грантів 06.07.2022 м. Київ № 1969. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ge38087?ap=6814> (дата звернення: 25.07.2023).
6. Димченко О. В., Єсіна В. О., Матвєєва Н. М., Ольховська М. А. Написання грантової заявки: помилки та рекомендації. URL: https://economy.kname.edu.ua/images/files/publishing/%D0%95%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B0_kgm_econ_2016_131_4.pdf (дата звернення: 13.08.2023).
7. Постанова Кабінету Міністрів України № 738 від 21.06.2022 року «Деякі питання надання грантів бізнесу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.07.2023).
8. Програма «єРобота». URL: <https://erobota.diia.gov.ua/#start> (дата звернення: 25.07.2023).
9. Центр розвитку «ЧАС ЗМІН». URL: <http://www.chaszmin.com.ua/> (дата звернення: 25.07.2023).
10. Чат-бот Державної служби зайнятості. URL: <https://t.me/DCZWorkNowBbot> (дата звернення: 10.08.2023).

REFERENCES:

1. Herneho Yu. O. Kryterii uspikhu hrantovoi zaiavky v umovakh posylennia roli sotsial'no oriientovanoho biznesu [Criteria for the success of a grant application in the conditions of strengthening the role of socially oriented business]. Available at: <http://surl.li/jtfxh> (accessed August 11, 2023).
2. Hrant dlia veteraniv ta chleniv ikhnikh simej. DIYA [Grant for veterans and their family members. ACTION]. Available at: <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej> (accessed July 30, 2023).
3. Matviishyn Ye., Muzychuk O. Proiektnyj pidkhid do pidhotovky hrantovoi zaiavky na uchast' u prohrami transkordonnogo spivrobitnytstva "Pol'scha-Bilorus'-Ukraina" [A project approach to the preparation of a grant application for participation in the cross-border cooperation program "Poland-Belarus-Ukraine"]. Available at: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12773/1/ЕКОЛОГІЧНІ%20НЕБЕЗПЕКИ%20ТРАНСКОРДОННОГО%20ПОХОДЖЕННЯ.pdf> (accessed August 02, 2023).
4. Yedynyj derzhavnyj veb-portal elektronnykh posluh "Diia" [The single state web portal of electronic services "Diya"]. Available at: <https://diia.gov.ua/> (accessed July 25, 2023).

5. Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia otsiniuvannia zaiav, kryteriiv otsiniuvannia ta neobkhidnoi kil'kosti baliv (otsinky) dlia pryjniattia Derzhavnym tsentrom zajniatosti rishen' pro nadannia mikrohrantiv / hrantiv na stvorennia abo rozvytok vlasnoho biznesu, formy biznes-planu, formy dohovoru pro nadannia mikrohrantu, formy dohovoru pro nadannia hrantu, a takozh kintsevykh strokiv podannia zaiav ta hranychnoi sumy mikrohrantiv / hrantiv 06.07.2022 m. Kyiv № 1969 [Order of the Ministry of Economy of Ukraine on the approval of the Procedure for evaluating applications, evaluation criteria and the required number of points (evaluation) for the State Employment Center to make decisions on the provision of micro-grants / grants for the creation or development of one's own business, business plan forms, micro-grant contract forms, the form of the grant agreement, as well as the deadlines for submitting applications and the maximum amount of micro-grants / grants 07/06/2022, Kyiv No. 1969]. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/re38087?an=6814> (accessed July 25, 2023).

6. Dymchenko O. V., Yesina V. O., Matvieieva N. M., Ol'khov's'ka M. A. Napysannia hrantovoi zaiavky: pomylky ta rekomendatsii [Writing a grant application: mistakes and recommendations]. Available at: https://economy.kname.edu.ua/images/files/publishing/%D0%95%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B0_kgm_econ_2016_131_4.pdf (accessed August 13, 2023).

7. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 738 vid 21.06.2022 roku "Deiaki pytannia nadannia hrantiv biznesu" [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 738 of June 21, 2022 "Some issues of granting business grants"]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (accessed July 30, 2023).

8. Prohrama ieRobota [The program is Work]. Available at: <https://erobota.dii.gov.ua/#start> (accessed July 25, 2023).

9. Tsentri rozvytku "ChAS ZMIN" ["TIME OF CHANGE" development center]. Available at: <http://www.chaszmin.com.ua/> (accessed July 25, 2023).

10. Chat-bot Derzhavnoi sluzhby zajniatosti [Chatbot of the State Employment Service]. Available at: <https://t.me/DCZWorkNowBbot> (accessed August 10, 2023).

АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

CURRENT STATE AND PROSPECTS OF UKRAINIAN ENERGY SECTOR ENTERPRISES' DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF A TURBULENT ENVIRONMENT

Кузнєцова К.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Байло О.О.

аспірант кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Kuznietsova Kateryna, Bailo Oleksandr
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

У статті проведено аналіз стану енергетичної галузі України в умовах повномасштабного вторгнення в ретроспективі даних довоєнного періоду. Зокрема, в аналізі довоєнного періоду було висвітлено структуру виробництва та постачання електроенергії України, кількість кінцевого споживання в загальному та за видами діяльності, коефіцієнти енергоємності, наведено основні аспекти стану енергетики України з описом позитивних та негативних сторін. В аналізі даної галузі під час війни наведена інформація стосовно пошкоджень та руйнувань об'єктів енергетичної інфраструктури, обсягів зниження генерації енергії та її використання, територіальної диверсифікації виробництва електроенергії, синхронізації об'єднаної енергетичної системи України з континентальною мережею Європи «ENTSO-E», зазначено ключові ризики, проблеми та способи їх подолання чи мінімізації. Лише забезпечення безперебійного функціонування енергетичної галузі дозволить підтримувати економіку України на плаву, що і зумовило актуальність дослідження.

Ключові слова: об'єднана енергетична система України, енергетичний сектор, енергоємність, енергетична інфраструктура, енергетичний баланс, відновлювані джерела енергії, зелена енергетика, турбулентне середовище.

Due to Russia's military aggression, Ukraine's economy suffered significant losses in all sectors, including the energy sector. As of today, there is no critical shortage of energy resources and carriers, so it is possible to discuss maintaining the necessary level of economic and population safety. However, undoubtedly, the danger has not disappeared, and on the contrary, risks have increased and new challenges have emerged for the sustainable functioning and development of the energy sector. In this article, statistics were taken into account for a deeper understanding of the situation in the energy sector, both during the full-scale invasion and leading up to it. Specifically, the analysis of the pre-war period highlighted the structure of electricity production and supply in Ukraine, the amount of final consumption overall and by activity type, energy intensity coefficients, and the main aspects of Ukraine's energy state with descriptions of both positive and negative aspects. The analysis of this sector during the war provided information about damages and destruction of energy infrastructure objects, the decrease in energy generation and usage, territorial diversification of electricity production, synchronization of Ukraine's unified energy system with the European "ENTSO-E" continental network, key risks, problems, and ways to overcome or minimize them. Taking into account the above, this article analyzes and lays the foundation for the reconstruction and modernization of the economy in the post-war period, particularly for managing the energy recovery in the future, considering that a significant part of the infrastructure is damaged or destroyed. In this regard, it is essential to utilize the experiences of European Union countries and their most effective practices in addressing similar tasks in the energy sector. Therefore,

the relevance of the topic is driven by the high degree of turbulence in the external environment against the backdrop of military invasion, which affects the overall functioning of Ukraine's energy system, particularly the effectiveness of managing energy sector enterprises and ensuring their strategic long-term development in the present time.

Keywords: *integrated energy system of Ukraine, energy sector, energy intensity, energy infrastructure, energy mix, renewable energy sources, green energy, turbulent environment.*

Постановка проблеми. Енергетична галузь України має величезне значення для її економіки та суспільства через свій прямий вплив на економічний розвиток, життєвий рівень громадян, екологічну стійкість та національну безпеку. Це насамперед полягає в забезпеченні усіх користувачів необхідними енергоресурсами для сталого функціонування. Кожна галузь матеріального та нематеріального виробництва в тій чи іншій мірі залежить від стану енергетичної системи. На даний момент в Україні існує нагальна проблема захисту та стабільного функціонування енергетичної системи задля повної забезпеченості усіх суб'єктів господарювання електроенергією внаслідок повномасштабного вторгнення агресора. Тому, в першу чергу, потрібно звертати увагу саме на ефективне управління енергетикою, що ґрунтується на аналізі статистичних даних та прогнозних оцінках.

Актуальність теми зумовлена високим ступенем турбулентності зовнішнього середовища функціонування підприємств енергетичного сектору на фоні військового вторгнення, яке впливає на загальне функціонування енергосистеми України, зокрема на ефективність управління діяльністю підприємств енергетичної галузі та забезпечення їхнього стратегічного розвитку в довгостроковій перспективі сучасності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад у дослідженні окресленої проблематики зробили Базєєв Є., Басок Б., Білявський М., Грушко В., Кириленко О., Логацький В., Омельченко В., Сіденко В., Снежкін О., Чекунова С., Ткач Д. та інші. Незважаючи на значну кількість досліджень за даною тематикою, існує необхідність постійного моніторингу та аналізу актуальної інформації стану енергосистеми задля конкретизації шляхів стратегічного розвитку підприємств енергетичного сектору України.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах війни постало питання не лише збереження енергосистеми України як такої, а й забезпечення стратегічного розвитку підприємств даної галузі задля мінімізації ризиків настання енергетичної кризи. Головними військовими цілями ворога є саме об'єкти енергетики, тому особливим пріоритетом державної політики в даний час має бути енергетична безпека країни. Тобто створення необхідних умов для надійного постачання енергоресурсів через дієздатну інфраструктуру за справедливими цінами для платоспроможних споживачів.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є аналіз стану функціонування підприємств енергетичного сектору України з визначенням

подальших шляхів вирішення наявних проблем задля забезпечення їх сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до Закону України «Про ринок електричної енергії» об'єднана енергетична система (ОЕС) – це сукупність електростанцій, електричних мереж, інших об'єктів електроенергетики, що об'єднані спільним режимом виробництва, передачі та розподілу електричної енергії при централізованому управлінні цим режимом [1]. ОЕС України є одним з найбільших енергооб'єднань Європи, оскільки охоплює сім регіональних електроенергетичних систем та забезпечує робочі місця понад 400 тис. працівникам. На даний момент виробництво електроенергії в Україні здійснюється на атомних, теплових, гідроелектростанціях та станціях, які функціонують на основі інших альтернативних джерел, зокрема: 4 АЕС, 15 ТЕС, 43 ТЕЦ, 8 ГЕС і 3 ГАЕС [2].

Також за останні роки спостерігається значний зріст потужності відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), що обумовлено взятими на себе Україною в 2016 р. зобов'язаннями, визначеними в Паризькій угоді. Так, у період з 2016 р. по 2020 р. встановлена потужність ВДЕ в Україні збільшилась майже у 4 рази і становила 7737 МВт станом на 01.06.2021 р. Частка сонячних електростанцій домінує в загальному енергетичному балансі ВДЕ, їх потужність становить 7166 МВт. Вітрові електростанції займають друге місце – з потужністю 1475 МВт. Найбільшими областями України за встановленою потужністю ВДЕ є Дніпропетровська – 1163,9 МВт, Миколаївська – 1073 МВт, Херсонська – 1063,7 МВт, Запорізька – 862,9 МВт та Одеська – 594,3 МВт [3].

До основних підприємств енергетичної галузі України належать: НАК «Нафтогаз України», ДП НАЕК «Енергоатом», ПрАТ «Укргідроенерго», ДТЕК, НЕК «Укренерго», ДП «Гарантований покупець», ДП «Оператор ринку», АТ «Магістральні газопроводи України». Вони відіграють ключову роль на енергоринку України, забезпечуючи виробництво, передачу, розподіл, купівлю-продаж та постачання споживачам електричної енергії. Головним органом зі сторони держави у системі виконавчої влади є Міністерство енергетики України, яке забезпечує формування та реалізацію державної політики в даній галузі [2].

Проведений аналіз статистичної інформації стосовно енергетики здійснювався на основі відкритих даних, починаючи з 2010 р. до 2021 р., оскільки після, під час дії воєнного стану в Україні, дані не оприлюднювались з міркувань безпеки. У відповідності до офіційних даних за

Структура виробництва електроенергії України, 2020–2021 рр.

Виробництво електроенергії	2020 рік		2021 рік		Відносно до 2020	
	млн кВт·год	%	млн кВт·год	%	млн кВт·год	%
Всього	148856,2	100,0	156575,7	100,0	7719,5	5,2
ТЕС та ТЕЦ, з них:	52360,8	35,2	45834,0	29,3	-6526,8	-12,5
ТЕС ГК	39562,4	26,6	37224,9	23,8	-2337,5	-5,9
ТЕЦ та когенераційні установки	12798,4	8,6	8609,1	5,5	-4189,3	-32,7
ГЕС та ГАЕС, з них:	7583,9	5,1	10445,8	6,7	2861,9	37,7
ГЕС	6026,5	4,0	9155,4	5,8	3128,9	51,9
ГАЕС	1557,4	1,0	1290,4	0,8	-267,0	-17,1
АЕС	76202,6	51,2	86205,4	55,1	10002,8	13,1
ВДЕ	10862,0	7,3	12519,7	8,0	1657,7	15,3
Блок-станції	1846,9	1,2	1570,8	1,0	-276,1	-14,9

Джерело: [4]

підсумками 2021 р. в ОЕС України було вироблено 156,5 млрд кВт·год електроенергії, що на 5,2% більше, ніж за 2020 р. (див. табл. 1).

Найголовніше, що слід виокремити, це збільшення виробництва електричної енергії за рахунок атомних електростанцій на 13,1%, гідроелектростанцій і гідроаккумуляційних електростанцій – на 37,7% та відновлювальних джерел енергії (вітрові, сонячні та біостанції) – на 15,3% у відповідності за напрямками, порівнюючи з 2020 р. Позитивним є зменшення обсягів виробництва електроенергії, використовуючи засоби теплоелектростанцій і теплоелектроцентралей.

Цікаво, що обсяг виробництва електроенергії в Україні в 2010 р. становив 188,8 млрд кВт·год, тобто у порівнянні з 2021 р. він знизився на 17,1% [5]. Насамперед такий спад пов'язаний з початком військових дій Росії у 2014 р. на сході України, а саме: у Луганській та Донецькій областях, де зосереджувались енергетичні потужності та значні запаси сировини. Але, внаслідок цього, з роками відбулись позитивні зміни у структурі виробництва електричної енергії (див. рис. 1), а саме:

- збільшення частки виробництва АЕС на 7,7%;
- зменшення частки виробництва ТЕС та ТЕЦ на 12,2%;
- розвиток відновлювальної енергетики (з нуля до 8%).

Подія вторгнення Росії на територію України у 2014 р. вплинула також на зменшення обсягів загального постачання первинної енергії та її кінцевого споживання, аналіз яких представлений нижче.

Загальне постачання первинної енергії за 2020 р. становило 86363 тис. т н.е., з якого 57017 тис. т н.е. склало власне виробництво, імпорт – 30655 тис. т н.е., експорт – 1246 тис. т н.е. Отже, Україна не може забезпечити себе в повній мірі власними ресурсами енергії (лише на 75%), 25% змушена імпортувати з інших країн. Подібне відсоткове співвідношення по складових загального постачання первинної енергії було й у 2010 р., зменшились лише обсяги.

Структура постачання первинної енергії України у 2010 р. та 2020 р. представлена в табл. 2.

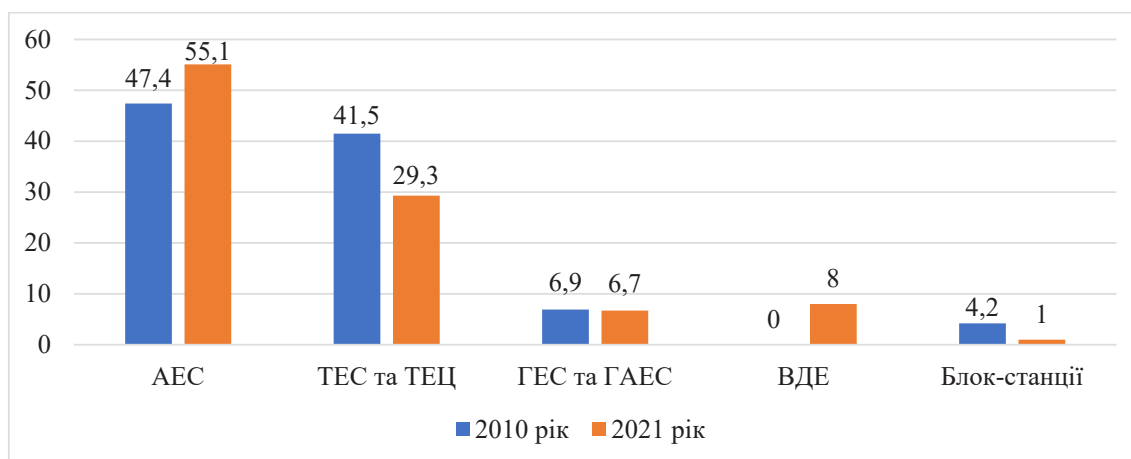


Рис. 1. Структура виробництва електричної енергії у %, 2010 р. та 2021 р.

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5]

Таблиця 2

Структура постачання первинної енергії України, 2010 р. та 2020 р.

Джерела енергії	2010 рік	у % до підсумку	2020 рік	у % до підсумку	Різниця
Вугілля й торф	38251	28,91	22847	26,45	-15404
Сира нафта	11497	8,69	4196	4,86	-7301
Нафтопродукти	1682	1,27	9947	11,52	8265
Природний газ	55229	41,74	23844	27,61	-31385
Атомна енергія	23387	17,68	19994	23,15	-3393
Гідроенергія	1131	0,85	650	0,75	-481
Вітрова та сонячна енергія і т.п.	4	0,00	794	0,92	790
Біопаливо та відходи	1476	1,12	4243	4,91	2767
Електроенергія	-349	-0,26	-208	-0,24	141
Теплоенергія	-	-	56	0,06	56
Підсумок	132308	100	86363	100	-45945

Джерело: [6; 7]

Отже, основними першоджерелами енергії для України були і залишаються вугілля й торф, атомна енергія та природний газ, обсяги якого скоротились майже вдвічі у порівнянні з 2010 р. Натомість збільшилась частка ВДЕ, яка в 2020 р. становила 5687 тис. т н.е., або 6,6%, з них: гідроенергетика – 650 тис. т н.е., або 0,75%; енергія біопалива та відходи – 4243 тис. т н.е., або 4,91%; вітрова та сонячна енергія – 794 тис. т н.е., або 0,92%.

Кінцеве енергоспоживання у 2020 р. становило 47773 тис. т н.е. У розрізі видів діяльності промисловість спожила 15956 тис. т н.е., або 33,4% від загального показника, домашні господарства – 13601 тис. т н.е., або 28,47%; транспорт 8012 тис. т н.е., або 16,77%; сектор послуг 4863 тис. т н.е., або 10,18%; неенергетичне використання енергії 3679 тис. т н.е., або

7,7%; сільське, лісове та рибне господарство 1662 тис. т н.е., або 3,48% (див. рис. 2).

У порівнянні з 2010 р. у розподілі енергоспоживання за видами діяльності не відбулось значних змін. Слід виокремити лише збільшення обсягів енергоспоживання сектору послуг при значному зменшенні даного показника за всіма іншими видами діяльності.

Коефіцієнт енергоємності за 2020 р. по постачанню первинної енергії склав 0,167, по кінцевому енергоспоживанню – 0,092 і має загальну тенденцію до зниження по обох показниках: перший зменшився на 31,84%, другий – на 32,85%, якщо порівнювати з 2010 роком [6].

Отже, довоснна ситуація в енергетиці України включає в себе декілька важливих аспектів:

1. Залежність від імпорту енергоносіїв. Україна традиційно має залежність від імпорту

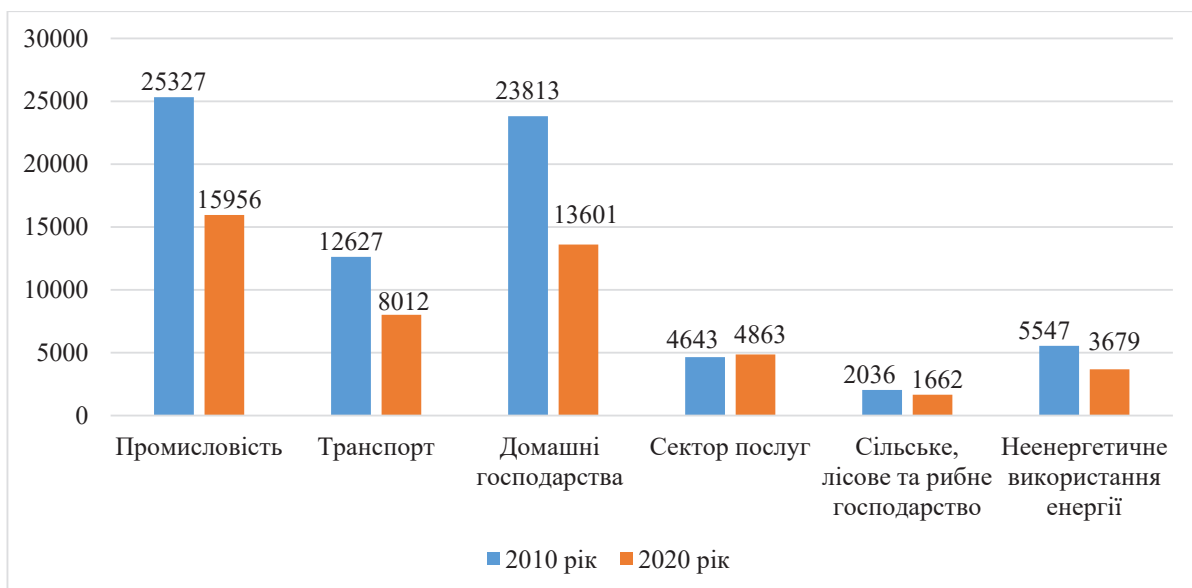


Рис. 2. Структура кінцевого енергоспоживання за 2010 р. та 2020 р., тис. т н.е.

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

природного газу та нафти. Це несе за собою важливі політичні та економічні наслідки.

2. Структура енергетичного міксу. Енергетичний мікс України значною мірою ґрунтується на використанні вугілля та природного газу. Але є позитивні моменти, оскільки останнім часом набуває популярності розвиток альтернативних джерел енергії, зокрема відновлюваної.

3. Реформи в енергетичному секторі. За останні роки відбулись важливі реформи в енергетичному секторі, включаючи лібералізацію ринків даної галузі, розвиток «зеленої» енергетики, що зумовило покращення процесів управління.

4. Виклики з екології. Використання вугілля та природного газу призводить до викидів забруднюючих речовин, що має негативний вплив на довкілля та здоров'я населення.

5. Геополітичні аспекти. Україна має важливе геополітичне значення через свою роль у транзиті енергоносіїв між Європою та Азією.

6. Потенціал розвитку відновлюваної енергії. Україна має значний потенціал для розвитку відновлюваної енергії, зокрема сонячної та вітрової, що може сприяти зменшенню залежності від імпорту та поліпшенню стану навколишню середовище.

Загалом відбувалися позитивні зміни в енергетичній галузі України в досліджуваному довієнному періоді, але з лютого 2022 р. вона стала однією з головних цілей агресора. Внаслідок повномасштабного вторгнення українська енергетика втратила значну частину своїх потужностей: з березня 2022 р. знаходиться в окупації Запорізька АЕС, Чорнобильська АЕС була окупована понад місяць і розграбована, 6 червня 2023 р. було підірвано Каховську ГЕС, руйнувань зазнали електромережі та підстанції, розподільні газові мережі, призупинено роботу низки державних шахт. У результаті російських ударів в Україні не залишилося жодної ТЕС або ГЕС, які не були б пошкоджені. Загалом за час війни Україна втратила понад 90% вітрової генерації, три чверті теплової, майже половину атомної, третину сонячної генерації та блочних ТЕС. Оцінити точні втрати в енергетичній галузі можливо буде лише після закінчення війни, оскільки постійно відбуваються обстріли [8; 9].

Вищенаведені події призвели до наступних наслідків:

- позбавленими постійного електро- та газо-постачання залишаються сотні тисяч споживачів у різних регіонах України;
- настала катастрофічна екологічна криза, наслідки якої неможливо достеменно передбачити;
- зниження попиту на енергетичні продукти у зв'язку з виїздом населення і припиненням бізнесу;
- критичне зниження рівня сплат в енергетичній системі;
- негативний вплив на економіку: підвищуються ціни на енергоносії, внаслідок чого зростає ціна продовольчого кошику, і як наслідок, відбувається ріст інфляції.

Такі дії ворога зумовлені наступними мотивами:

- знесилення економіки України;
- можливість ядерного шантажу;
- вільний доступ до енергоресурсів та генерації електроенергії;
- захист власних військ на територіях енергооб'єктів;
- інструмент для військових маніпуляцій;
- поширення паніки серед населення.

У відповідь Україна зробила ряд важливих кроків, які в основному здійснювались паралельно. Першим з них стала організація цілодобової згуртованої роботи суб'єктів енергетичного сектору задля усунення наслідків аварій та забезпеченні ремонтних робіт, другим – територіальна диверсифікація об'єктів виробництва електроенергії, тобто їх перенесення в більш безпечні регіони, третім – запроваджено ряд регуляторних змін, покликаних стабілізувати галузь та вирішити критичні проблеми [10].

Четвертим вагомим кроком стало прискорене заплановане об'єднання української та європейської енергосистем (ENTSO-E) 16 березня 2022 р. Це дозволило нашій енергосистемі стати більш стабільною та стійкою до викликів, оскільки тепер Україна здатна передавати електроенергію в Європу та отримувати її звідти [8].

П'ятим кроком стало забезпечення ключових об'єктів енергетичної системи засобами протиповітряної оборони, проведення навчання та інструктажів працівників, підготовка територій до можливих обстрілів та загроз сухопутного нападу, налагодження евакуаційних шляхів [10].

Шостим кроком стало залучення міжнародної підтримки. Енергетичне співтовариство створило для України Фонд відновлення зруйнованої війною енергетичної інфраструктури. Крім держав-членів ЄС фонд також будуть наповнювати міжнародні компанії та корпорації. Консолідовані кошти спрямують на відновлення енергетичної інфраструктури. Передбачається, що Міністерство енергетики України буде координувати запити українських компаній на проведення ремонтів та робіт з відновлення. При цьому процедуру обрання постачальників будуть реалізовувати міжнародні закупівельні агентства із досвідом у галузі енергетики. Перевагу у закупівлях надаватимуть українським виробникам, які запропонують найвигідніше співвідношення ціни та якості, а також зможуть виконати замовлення у мінімальні терміни [11].

Окрім того під патронатом Міністерства енергетики України та Міністерства закордонних справ України за підтримки Європейської Комісії та EISMEA, Enterprise Europe Network у співпраці з Кластерами ЄС також відбувається пошук партнерів у сфері електроенергетики на платформі The Electric Energy matchmaking Forum. Мета Форуму – виявити виробників і дистриб'юторів енергетичного обладнання, які могли б зробити свій внесок, і надати всі можливі пропозиції для подальшої допомоги українським громадянам і бізнесу [8].

Сьомим кроком стало розробка проекту Плану відновлення України на десятирічний період. Він представляє собою унікальний документ, який не лише передбачає відшкодування збитків, завданих війною, а й окреслює заходи для прискореного економічного зростання та підвищення якості життя в Україні. У ньому в рамках напрацювань 24 робочих груп визначено 15 національних програм для досягнення до 2032 р. цілої низки амбітних цілей. Дві з них пов'язані з розвитком енергетики та забезпеченням енергетичної безпеки країни, це – Національна програма № 4 «Енергетична безпека», що складається з двох частин: 4А «Підвищення стійкості інтегрованої енергетичної системи: розширення інтерконекту із ENTSO-E, розвиток нафтопродуктопроводів у прив'язці до нафтопереробних заводів у Європі, розбудова газових сховищ» (фінансування 14 млрд дол) та 4Б «Підтримка переходу ЄС до енергетики з нульовим викидом вуглецю: розвиток безвуглецевої енергетики (ядерної та ВДЕ), збільшення виробництва газу та біопалива, розвиток екосистеми H2» (114 млрд дол) [12].

Восьмим кроком стало схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року, місією якої є створення умов для сталого розвитку національної економіки через забезпечення доступу до надійних, стійких і сучасних джерел енергії [13].

Цілями Енергетичної стратегії України 2050 є [8]:

- досягнення максимального рівня кліматичної нейтральності;
- максимальне скорочення використання вугілля в енергетичному секторі;
- оновлення та модернізація енергетичної інфраструктури;
- підвищення ефективності використання ресурсів в енергетичному секторі;
- всебічна інтеграція з ринками Європейського Союзу та ефективне функціонування внутрішніх ринків;
- забезпечення енергетичного сектору власними ресурсами з урахуванням економічної доцільності;
- розвиток альтернативних джерел енергії, нових продуктів та інноваційних рішень в енергетичному секторі [8].

Досягти поставлених цілей можна за рахунок реформування законодавчої бази, щоб створити сприятливі умови для ще більшого притоку іноземних інвестицій. Це у свою чергу

дозволить здійснити будівництво нових та модернізацію наявних генеруючих потужностей, удосконалити магістральні та розподільчі мережі, пришвидшити розвиток ВДЕ. Під час реконструкції та модернізації енергетичної інфраструктури потрібно використовувати досвід країн Європейського Союзу та їх найефективніші практики з вирішення подібних завдань у сфері енергетики.

Але, звичайно, існують ризики, на які слід звернути увагу. Насамперед, це ризики:

- затягнення війни та ще більшого виснаження енергосистеми України;
- зменшення підтримки міжнародної спільноти;
- зловживання службовим становищем органами влади;
- підвищення рівня невдоволення суспільства.

Як зазначалося вище, одним із найперспективніших шляхів реформування вітчизняного ринку електроенергії є створення умов для подальшого розвитку ВДЕ. Відповідно до цього депутати Верховної Ради наприкінці квітня 2023 р. прийняли закон України №3220-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та зеленої трансформації енергетичної системи України». Президент підписав його 24 липня 2023 р. з урахуванням правок, запропонованих раніше у законопроекті №9011-д. Загалом Закон створює передумови для споживачів брати активну участь на ринку електричної енергії та заробляти на цьому кошти, створює стимули для інвестицій в будівництво розподіленої генерації з ВДЕ, завдяки ньому домогосподарства, малий, середній бізнес і великі підприємства отримують змогу розпоряджатися електроенергією, яку вони виробляють сонячними панелями [10].

Висновки. Отже, енергетична галузь країни є стовпом, на якому ґрунтується розвиток будь-якої сучасної економіки та суспільства. В умовах війни її ефективне функціонування є запорукою підтримки економіки. Енергетичний сектор України за останні роки продемонстрував значний прогрес у своїй трансформації в результаті ринкових реформ та завдяки міжнародній підтримці, але – це лише перші кроки на шляху до повної енергетичної незалежності. Звичайно, що є певні проблеми та складності, визначені в першу чергу війною, але описані в статті напрями розвитку підприємств енергетичного сектору є оптимальними для їх подолання та вирішення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 р. № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 25.07.2023).
2. Енергетика. *Центр Разумкова*. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/energetyka> (дата звернення: 01.08.2023).
3. Онлайн видання про українську енергетику. *Українська Енергетика*. URL: <https://ua-energy.org/> (дата звернення: 01.08.2023).
4. Особливості вітчизняного виробництва електроенергії. *Українська енергетична біржа*. URL: <https://www.ueex.com.ua/> (дата звернення: 03.08.2023).

5. Електроенергетика України – *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Електроенергетика_України (дата звернення: 05.08.2023).
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.08.2023).
7. Кузнєцова К.О., Ченуша О.С. Енергетична політика країни в контексті екологізації світової економіки. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. № 14. С. 8–15. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/issue/view/1139> (дата звернення: 05.08.2023).
8. Міністерство енергетики України. URL: <https://www.mev.gov.ua/> (дата звернення: 05.08.2023).
9. Ткач Д., Грушко В. Електроенергетика України під час українсько-російської війни. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2022. № 2. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-63-72> (дата звернення: 07.08.2023).
10. Енергетика та природні ресурси. *ЮРЛИГА*. URL: <https://jurliga.ligazakon.net/industrii/energetyka-ta-pryrodni-resursy> (дата звернення: 10.08.2023).
11. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 10.08.2023).
12. Кириленко О., Снежкін Ю., Басок Б., Базєєв Є. Енергетика України: ймовірні сценарії відновлення та розвитку. *Вісник Національної академії наук України*. 2022. № 9. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2022.09.022> (дата звернення: 13.08.2023).
13. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року : Розпорядж. від 21.04.2023 р. № 373-2023-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-p#Text> (дата звернення: 15.08.2023).

REFERENCES:

1. Pro rynek elektrychnoji energhiji: Zakon Ukrainy vid 13.04.2017 r. № 2019-VIII [On the Electricity Market: Law of Ukraine of 13.04.2017 No. 2019-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (accessed 25 July 2023).
2. Energhetyka. *Centr Razumkova* [Energy. Razumkov Centre]. Available at: <https://razumkov.org.ua/napriamky/energetyka> (accessed 01 August 2023).
3. Onlajn vydannja pro ukrajinsjku energhetyku. *Ukrajinsjka Energhetyka* [Online publication about the Ukrainian energy sector. Ukrainian Energy]. Available at: <https://ua-energy.org/> (accessed 01 August 2023).
4. Osoblyvosti vitchyznjanogho vyrobnytva elektroenerghiji. *Ukrajinsjka energhetychna birzha* [Features of domestic electricity production. Ukrainian Energy Exchange]. Available at: <https://www.ueex.com.ua/> (accessed 03 August 2023).
5. Elektroenerghetyka Ukrainy – *Vikipedija*. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Електроенергетика_України (accessed 05 August 2023).
6. Ministerstvo energhetyky Ukrainy [Ministry of Energy of Ukraine]. Available at: <https://www.mev.gov.ua/> (accessed 05 August 2023).
7. Kuznietsova K.O., Chenusha O.S. Enerhetychna polityka krainy v konteksti ekolohizatsii svitovoi ekonomiky [Country's energy policy in context of the world economy's ecologization]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo universytetu imeni V.N. Karazina. Serii "Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm"*, no. 14, pp. 8–15. Available at: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/issue/view/1139> (accessed 05 August 2023). (in Ukrainian)
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 05 August 2023).
9. Tkach D., Ghrushko V. (2022) Elektroenerghetyka Ukrainy pid chas ukrajinsjko-rosijsjkoji vijny [Electricity of Ukraine during the Ukrainian-Russian war]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK"*, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-63-72> (accessed 07 August 2023). (in Ukrainian)
10. Energhetyka ta pryrodni resursy. *JuRLIGHa* [Energy and natural resources. JURIST]. Available at: <https://jurliga.ligazakon.net/industrii/energetyka-ta-pryrodni-resursy> (accessed 10 August 2023).
11. Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]. Available at: <https://minfin.com.ua/> (accessed 10 August 2023).
12. Kyrylenko O., Snjezhkin Ju., Basok B., Bazjejev Je. (2022) Energhetyka Ukrainy: jmovirni scenariji vidnovlennja ta rozvytku [Energy sector of Ukraine: probable scenarios of recovery and development]. *Visnyk Natsionalnoji akademiji nauk Ukrainy*, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2022.09.022> (accessed 13 August 2023). (in Ukrainian)
13. Pro skhvalennja Energhetychnoji strateghiji Ukrainy na period do 2050 roku: Rozporjadzh. vid 21.04.2023 r. № 373-2023-r [On approval of the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2050: Resolution of 21.04.2023 No. 373-2023]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-p#Text> (accessed 15 August 2023).

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІВ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ

DEVELOPMENT PROSPECTS OF UKRAINIAN ONLINE STORES ON THE EUROPEAN MARKET

Мостова А.Д.

доктор економічних наук,
доцент кафедри міжнародного маркетингу,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

Шайхутдінова Е.Р.

студентка,
Університет імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро

Mostova Anastasiia, Shaikhutdinova Elina

Alfred Nobel University, Dnipro

Проведено дослідження тенденцій розвитку електронної комерції в Україні в сучасних умовах та визначено потенціал для розвитку бізнесу і його просування за кордоном. Виявлено переваги європейського ринку електронної комерції для українського підприємця в умовах інтеграції України до Єдиного цифрового ринку ЄС. Проаналізовано особливості виходу українських Інтернет-магазинів на європейські ринки та розкрито основні проблеми і перспективи для подальшого просування бізнесу. Обґрунтовано напрями впровадження новітніх технологій та маркетингових цифрових інструментів, які сприяють зростанню конкурентоспроможності бізнесу та лояльності споживачів. Доведено, що вихід українських підприємств на іноземні ринки потребує ефективних заходів з аналізу ринку та цільової аудиторії, врахування регіональної специфіки, а також використання інструментарію Інтернет-маркетингу.

Ключові слова: Інтернет-магазини, Інтернет-бізнес, електронна комерція, Єдиний цифровий ринок ЄС, цільова аудиторія, лояльність споживачів, Інтернет-маркетинг, управління комунікаціями.

The main problems of e-commerce and the drivers of its prospective development at the current stage of the Ukrainian economy are identified. An analysis of scientific literature and relevant publications related to e-business in Ukraine was carried out. It is shown that in modern conditions, the main reference point for the formation and implementation of integration processes in the digital economy of Ukraine is the EU Digital Single Market Strategy. A research of modern trends in the development of e-commerce in Ukraine in modern conditions was carried out. The potential for Ukrainian business development and its promotion abroad was determined. The advantages of the European e-commerce market for the Ukrainian entrepreneur in the context of Ukraine's integration into the Digital Single Market are revealed. Trends in the development of e-commerce in Ukraine during the war were studied. The main problems and difficulties of exporting Ukrainian goods abroad were identified. The peculiarities of the entry of Ukrainian Internet stores into European markets are analyzed. Practical cases of successful Ukrainian online stores, which today operate on European markets, in particular, Poland, Romania, and Moldova, have been studied. The main problems and prospects for the further promotion of Ukrainian Internet business on European markets are revealed. The main factors affecting the success of Ukrainian online stores entering foreign markets have been determined, in particular, adaptation of the web-site for the local consumer, transparency of pricing, convenience of placing an order, paying for goods on the web-site, and convenient delivery. The directions for the introduction of the innovative technologies and marketing digital tools, which contribute to the growth of business competitiveness and consumer loyalty, are substantiated. It is shown that Ukrainian Internet stores should not only be adapted to European legal norms of doing business when entering international markets, but also use Internet marketing and demonstrate their competitive advantages. It has been proven that the entry of Ukrainian enterprises into foreign markets requires effective measures to analyze the market and target audience, take into account regional specifics, implement technological innovations, and also use Internet marketing tools.

Keywords: Internet stores, Internet business, e-commerce, EU Single Digital Market, target audience, consumer loyalty, Internet marketing, communication management.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрової економіки та радикальні зміни сучасного глобального бізнес-середовища вимагають від українського Інтернет-бізнесу адаптації до нових умов господарювання. Сьогодні Україна зазнає неймовірно важких часів. Економіка країни переживає найтяжчий занепад на фоні збройної агресії Російської Федерації [6]. Кривава та нелюдська війна змусила бізнес шукати нові способи, щоб просто втриматися на плаву та вижити. Відходячи від шоку, підприємцям довелося підлаштовуватись під нові суворі реалії цих днів. Жахлива інфляція, дефіцит бюджету, міграція та інші процеси суттєво впливають на бізнес. Крім скорочення доходів, вони були змушені зіткнутися з іншими факторами, які значною мірою вплинули на їхню виробничу діяльність. Масштабні аварії на енергооб'єктах внаслідок жажливих атак спричинили масові тривалі відключення електроенергії, з якими довелося зіткнутися не лише бізнесу, а й усім українцям за останні місяці [24]. Повномасштабне вторгнення стало справді величезним викликом для підприємців та економіки України загалом, що змусило шукати нові інструменти та можливості продовжувати своє існування. Український бізнес став розглядати вихід на закордонний ринок, у тому числі – на європейський.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасна наукова література накопичила достатньо досліджень, присвячених розвитку цифрової економіки, електронної комерції та електронного бізнесу, а також Інтернет-маркетингу та цифрового бізнес-середовища. Зокрема, особливості формування цифрової економіки та єдиного цифрового ринку досліджували зарубіжні автори Mesenbourg T.L., Fefer R.F., Akhtar Sh.I., Popkova E.G., Sergi B.S., Dąbrowski Ł.D., Suska M. та інші. Теоретичні аспекти цифрового маркетингу досліджували зарубіжні автори Dodson I., Visser M., Sikkenga B., Berry M., Yang R., а також українські автори Ілляшенко С.М., Окландер М.А. та інші. Науковці у своїх працях висвітлюють загальні аспекти застосування Інтернет-технологій (цифрових технологій) та інструментів у маркетингу.

Фундаментальні праці у сфері електронного бізнесу та електронної комерції опублікували зарубіжні автори: Zwass V., Chaffey D., Kotler Ph., Berger R., Bickhoff N., Reynolds J., Mark G., Anodal F., Treese C.W., Stewart L.C. та інші. Дослідженню електронної комерції в Україні присвячені наукові праці таких авторів, як Таптунова І., Казацька М., Кириченко А.В., Березовська Л.О. та інших. Автори Кульчицький І., Ночвай В., Олексюк Л., Приходько О., Корявець М., Гороховський К. досліджували правові, організаційні та економічні аспекти інтеграції України до ЄЦР ЄС, включаючи електронну комерцію.

Проблематика просування українських брендів та Інтернет-магазинів на світових ринках

у роботах авторів мало досліджена через її новизну.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні тенденції розвитку українського Інтернет-бізнесу в умовах війни та виходу на зовнішні ринки потребують систематизації та подальших досліджень для формування бізнес-стратегій та розвитку системи маркетингових комунікацій в Інтернет.

Постановка завдання. Статтю присвячено дослідженню тенденцій та перспектив розвитку бізнесу українських Інтернет-магазинів на європейському ринку та формуванню рекомендацій щодо удосконалення бізнес-стратегії та маркетингової комунікаційної діяльності у цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Після набуття Україною статусу кандидата на вступ до ЄС український бізнес отримав сприятливіші умови для виходу на європейські ринки, що сприятиме прискореній інтеграції української економіки до економіки та єдиного ринку ЄС. І головним орієнтиром для формування та реалізації інтеграційних процесів у цифровій економіці є Стратегія Єдиного цифрового ринку (далі – ЄЦР) ЄС [1], розроблена у 2015 році з для досягнення синергії між країнами ЄС у сферах онлайн-торгівлі товарами та цифровими послугами, трансферу технологій та інтелектуальної власності, кібербезпеки, а також захисту прав споживачів. ЄЦР сприяє вільній транскордонній торгівлі товарами і послугами та розвитку електронної комерції у ЄС [2].

Російська військова агресія завдала значних збитків українській економіці в цілому, та онлайн-торгівлі зокрема. Це проявилось у знищенні транспортно-логістичної інфраструктури, міграції населення, відтоку кадрів за кордон. Разом з тим, українські Інтернет-бізнеси отримали нові можливості, пов'язані з приєднанням України до Єдиного цифрового ринку ЄС в повоєнний період та виходом українських Інтернет-магазинів на європейські ринки уже сьогодні [8; 9].

Європейський ринок електронної комерції є перспективним. Згідно даних статистики, у 2021 році 89% населення країн Європи користувалося Інтернетом; у 2022 році – 91%. У 2021 році 73% населення купували товари та послуги онлайн, та 75% – у 2022 році. Європейський ринок електронної комерції 2021 року зріс на 13% та досягнув обсягу в 718 млрд євро. Частка Західної Європи у товарообороті електронної комерції B2C складає 63% у 2021 р. Частка країн Південної Європи значно менша – 16%. Центральна та Північна Європа – це, відповідно, 10% та 9% від усіх продажів електронної комерції ЄС у 2021 році. Частка Східної Європи становить лише 2% [23].

Рівень проникнення Інтернету в Україні є найнижчим серед країн Європи: всього 65% у 2021 році, у 2017 році він складав 59%. В Україні у 2021 році 44 % Інтернет-користувачів

робили покупки онлайн, що більше, ніж 20% у 2017 році. Прогноз на 2022 рік – 48% [30].

Обсяг ринку електронної комерції в Україні у 2021 році склав більше 3.5 млрд долл. США, що становить близько 2,6% ВВП країни [23]. У 2021 році темп зростання українського ринку електронної комерції склав 27%, що вище порівняно з 15%-вим світовим темпом зростання.

Розвиток електронної комерції в Україні залежить від головних чинників, таких як найнижчий рівень проникнення Інтернету в Європі та невелика кількість онлайн-покупок (лише 44%). На початку російського вторгнення у 2022 році продажі електронної комерції впали на 87% та склали 295.85 млн долл. США [30]. Після повномасштабного вторгнення український ринок електронної комерції скоротився через девальвацію гривні, зниження купівельної спроможності населення та міграції, ускладнення логістики імпортованих товарів, економічну блокаду окупованих територій та інші причини [6]. Логістичні компанії відновили роботу на деокупованих територіях, попит на товари першої необхідності теж відновився [24]. В цілому, ринок електронної комерції відновився і працює в умовах війни, хоча довоєнного обсягу торгівлі поки що так і не вдалося досягти.

Прогноз на 2023 рік досить оптимістичний: очікується, що обсяг українського ринку електронної комерції досягне 2 579 млн долл. США. У 2027 році він стане вищим, ніж у довоєнному 2021 році. Після війни економіка України та електронна комерція зростуть, і до 2027 року ринок електронної комерції зросте до 4,625 млн долл. США із середньорічним зростанням 13,79%. Це найвищі показники серед країн Центральної та Східної Європи. У 2023 році проникнення користувачів в Україні зросте до 58,8%, а до 2027 року очікується 63,6% [30].

Сектор B2C електронної комерції в Європі сприяє зростанню кількості робочих місць по мірі проникнення Інтернету. За даними національних асоціацій електронної комерції та оцінок Ecommerce Europe, кількість B2C веб-сайтів в Європі щорічно зростає і буде рости в майбутньому [28]. Цьому сприятиме зростання ринків електронної комерції Південної та Східної Європи, де B2C електронна комерція розвивається швидшими темпами порівняно з розвиненими ринками Західної і Центральної Європи [7]. Зростає і кількість поштових кур'єрських відправлень від Інтернет-магазинів B2C клієнтам на внутрішньому ринку та за кордон в інші країни Європи [5].

З 2017 року український ринок електронної комерції зростав в середньому на 6%-9% щороку та перевищив 4 млрд. доларів США. Об'єм українського експорту електронної комерції щорічно зростав на 30% і у 2021 році перевищив 600 млн. доларів США [29].

Хоча частка експорту електронної комерції в США та Великобританію перевищує частку

ЄС приблизно вдвічі, ЄС залишається найбільш перспективним для українського експорту. За кордоном українські підприємства продають товари через маркетплейси (наприклад, Amazon, Etsy) та просувають власні Інтернет-магазини [29].

Експортно-орієнтована електронна комерція втратила ринки Російської Федерації та Білорусі, частка яких до війни складала близько 16% [29]. На інших ринках, включаючи ЄС, українські продавці менш конкурентоспроможні через тривалі строки доставки. Повітряне та морське сполучення їм недоступне, а автомобільний транспорт занадто довго перевозить вантажі. Це спільна проблема багатьох українських індустрій, проте в електронній комерції працюють здебільшого підприємства малого бізнесу, а купують приватні особи, тому цей сегмент ринку особливо вразливий.

Незважаючи на зростання обсягу продажів, українська електронна комерція знаходиться на етапі формування. Її подальший розвиток відбувається в умовах глобалізації та цифровізації міжнародного бізнесу [13]. Тому українському уряду та інституціям важливо працювати над удосконаленням інституційної та нормативно-правової бази електронної комерції у рамках інтеграції до ЄЦР ЄС та активно сприяти виходу українських Інтернет-магазинів на європейські ринки [9].

Після того, як ЄС прийняв рішення, що дозволяє тимчасову лібералізацію торгівлі українськими товарами, з'явилися нові можливості для українського ринку, в тому числі і в онлайн-торгівлі [5]. На сьогоднішній день чимало підприємців уже вийшло на європейський ринок. Оскільки продаж через онлайн майданчики сьогодні є одним із найпоширеніших методів продажу товару, було б нерозумно не скористатися такою можливістю і українським підприємцям [8]. Цей спосіб може допомогти тим компаніям, які тільки починають свій шлях у масштабуванні, оскільки онлайн торгівля не завжди передбачає безпосередню присутність у країні, куди планується вихід. Достатньо мати сайт чи інші канали комунікації з клієнтами, після чого товар можна відправляти з України поштою [25].

Для того, щоб мати краще уявлення про перспективи розвитку українського бізнесу на ринках ЄС, розглянемо реальні Інтернет-магазини та їх досвід масштабування [26].

Першим прикладом є Інтернет-магазини професійної косметики для волосся Zaya та Keratin. Про, які продають товари іноземним покупцям уже понад три роки. Вони не мають власного складу в країнах ЄС і не реєстрували підприємницької діяльності у ЄС. Інтернет-магазини приймають замовлення на сайтах і відправляють товари з України напряму клієнтам у 60 країнах світу. Усі замовлення вони формують на власних сайтах, додаткових маркетплейсів та каналів для комунікації не мають.

Оплата здійснюється за допомогою сервісу Wayforpay, і як зазначають власники компанії,

налаштування оплати було складним процесом. До цього не існувало сервісу, який би добре функціонував – наприклад, Liqpay блокував та повертав грошові перекази. Цю особливість необхідно перевіряти підприємцям-початківцям і мати на увазі при плануванні закордонної експансії.

Другим прикладом є Інтернет-магазин Posters, який також досить довгий час працює на зарубіжному ринку. Компанія вийшла на ринок Молдови у 2011 році. Вони вирішили масштабуватись і в тестовому режимі запустити бізнес у Румунії. Як зазначають власники, у Молдові також були проблеми з оплатою, а поштових та кур'єрських служб було дуже мало, що суттєво ускладнювало доставку товарів покупцям. Що стосується маркетплейсів, то їх зовсім небагато, які не дуже популярні у місцевого населення, що також перешкоджало повноцінній роботі [26].

Але на ринку Румунії зовсім інша ситуація – що маркетплейси, що оплата в цій країні налагоджені кращим чином. Також власники відзначають, що кур'єрська служба в Румунії користується більшою популярністю, що, безперечно, сприяє замовленням покупців.

Третім прикладом є Інтернет-магазин Alwayssummer. Вони зважилися на масштабування у 2022 році, а саме на ринок Польщі. У цій країні вони відкрили свій склад і зіштовхнулися з тим, що потрібно сплатити ПДВ у розмірі 23%, що оплачується під час ввезення товару ще до продажу. Тому кожному підприємцю-початківцю необхідно ретельно вивчати всі дрібні деталі, щоб запобігти колапсам [26].

Компанія також намагалася в тестовому режимі вийти на досить популярний серед поляків маркетплейс Allegro, але у цій категорії товарів конкуренція дуже висока, що потребує великих витрат на просування. Тому було обрано просування через свій сайт та Instagram [26].

Отже, враховуючи досвід кожної з компаній, можна не тільки провести аналіз над помилками, але й побудувати власну стратегію просування на зовнішні ринки. Хоч як і показує аналіз, це зробити не завжди легко, потрібно набратися терпіння та розібратися у місцевих особливостях ведення бізнесу, куди планується масштабування. Якщо використати такий підхід, справді можна отримати нову аудиторію клієнтів та збільшити потенціал свого бізнесу.

Українські Інтернет-магазини мають задовольняти потреби клієнтів у кожній точці взаємодії з покупцем, нарощувати обсяги продажів через цифрові пристрої та різні маркетингові канали, а також забезпечувати доступність товарів та легкість і зручність доставки [7]. Зростання лояльності клієнтів відбувається в умовах використання принципу омніканальності, що об'єднує в єдину інтегровану систему усі канали продажів, оплати та доставки [11]. Омніканальний підхід використовують Інтернет-магазини, поєднуючи різні канали продажу,

зокрема онлайн-магазини, фізичні магазини, мобільні додатки та інші. Наприклад, покупці можуть замовити товар на сайті, а забрати його в магазині або скористатися мобільним застунком для оформлення замовлення [15].

Важливими факторами конкурентоспроможності Інтернет-магазину є платіжні послуги та доставка. Іноземні клієнти віддають перевагу безпечним, звичним для них та зручним способам оплати, та зручним і швидким способам доставки [19]. Крупні маркетплейси зазвичай беруть питання прийому платежів на себе. У всіх інших випадках, українські продавці повинні мати змогу приймати оплату картою на сайті. Аналізуючи новітні тенденції у світі у сфері Інтернет-оплат, магазини значно розширили спектр платіжних методів, щоб надати клієнтам зручні та гнучкі способи оплати. Якщо у 2021 році 38% онлайн-продавців збільшили кількість доступних методів оплати, то у 2022 році – 53%. Із нових цифрових методів, які впроваджували онлайн-магазини: 60% – додавали цифрові гаманці, 60% – платежі за допомогою QR-коду, 51% – запровадили цифрові рахунки-фактури [31]. На кінець 2022 року 4,4 млрд. клієнтів оплачували замовлення за допомогою цифрових гаманців, частка яких складає 52% у загальній кількості платежів на Інтернет-сайтах в усьому світі. В Україні частка цифрових оплат гаджетами з NFC за картками Mastercard вже складає більше половини всіх безготівкових оплат у B2C. Серед найпопулярніших цифрових гаманців у 2022 році за кількістю користувачів у світі: Alipay – 1,3 млрд., WeChat Pay – 900 млн., Apple Pay – 507 млн., Google Pay – 421 млн., PayPal – 377 млн. [31].

При транскордонних продажах оформлення замовлення має бути простим та локалізованим для кожного ринку. Потрібно вибрати постачальника платіжних послуг що працює на цільовому ринку та влаштовує місцевих клієнтів. Підключення нових для споживачів способів оплати чи вибір окремого провайдера для кожного ринку може ускладнити процес приймання платежів. Одним з уніфікованих провайдерів є PayPal, що має широке світове покриття, гарну репутацію та лояльність серед клієнтів. Нажаль, в Україні PayPal, як і багато інших провайдерів, офіційно не представлені. Після нещодавнього запуску оновленого ринку платіжних послуг у відповідності до директиви PSD2 присутні в Україні міжнародні фінансові групи можуть створювати нові філії в Україні, ліцензувати їх в Національному Банку України та допомогти українським Інтернет-магазинам приймати оплати від іноземних клієнтів [29].

Способи оплати потрібно адаптувати до локальних ринків. Ціноутворення має бути прозорим, ціни потрібно вказувати в місцевій валюті із включенням всіх податків та зборів. Інформація для клієнтів на сайті має бути надана місцевою та/чи англійською мовою.

Інтернет-магазини повинні пропонувати гнучкі способи оплати, зручну і швидку доставку, безкоштовні повернення і чітку інформацію про місцезнаходження посилки і терміни доставки [18].

Оптимізація логістики, покращення обслуговування клієнтів для підвищення їх лояльності стають все більш необхідними. На Заході стає все популярнішим спосіб доставки до «найближчого до дому магазину», Інтернет-магазини дають змогу отримувати замовлення у точках видачі у торгових мережах поблизу дому [19]. Цей формат оптимізує витрати на логістику та є зручним для клієнтів.

Стосовно доставки товарів за кордон, два з кожних трьох відправлень Інтернет-магазинів здійснює Укрпошта. В грудні 2022 Укрпошта знизила вартість відправки посилок до Польщі. Є окремий вагон Укрзалізниці для поштових відправлень за кордон для швидшої доставки посилок. Укрпошті варто продовжити співпрацю з державними організаціями та приватними кур'єрськими службами для розробки нових шляхів доставки вантажів [29]. Наприклад, відновлення вантажних авіаперельотів з летовищ, розташованих поблизу кордону з країнами ЄС, сприяло б зростанню обсягів експорту електронної комерції та міжнародної торгівлі в цілому. Для цього потрібна координація з РНБО та Генеральним штабом, а також Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури і Державіаслужбою [29]. Можна розвивати співробітництво з поштовими операторами та перевізниками країн ЄС та розробляти нові способи та шляхи доставки відправлень з України. Сьогодні вони вже доставляють посилки Укрпошти та інших перевізників за кордоном. Пришвидшення доставки відправлень з України посилить конкурентоспроможність українських Інтернет-магазинів на світовому ринку електронної комерції. Уряди сусідніх країн можуть розширити автомобільні прикордонні пункти для швидкого пропуску українського вантажного транспорту в ЄС [27].

Успішні іноземні Інтернет-магазини впроваджують новітні технології, які сприяють зростанню конкурентоспроможності бізнесу та клієнтської лояльності. Перш за все, це персоналізація реклами. Персоналізовані пропозиції дають змогу клієнтам одразу побачити товари, які можуть їх зацікавити в Інтернет-магазині. Для цього використовуються дані про поведінку споживача та переглянуті позиції на сайті, відвідані схожі сайти, місцезнаходження, попередні замовлення тощо. При використанні персоналізованих рекомендацій продажі Інтернет-магазину можуть зрости на 10-15% [10]. У світовій бізнес-практиці вже використовуються великі дані та штучні системи інтелекту. Це дає змогу отримати максимально точний портрет цільового клієнта, зрозуміти його «болі» та мотиви, створити персоналізовані рекомендації, підвищити лояльність клієнтів та обсяги продажів [12].

Перспективним інструментарієм є трансакційність платформ соціальних медіа та обміну миттєвими повідомленнями, коли клієнт може зробити покупку через соціальні мережі. Наприклад, функція «Покупки в Instagram» дає змогу створити посилання на товари у публікаціях, а користувачі бачать ціну та опис товару, переходять за посиланням і роблять замовлення [10].

Велику увагу слід приділяти клієнтській підтримці, використовуючи різні канали зв'язку, наприклад онлайн-чат, телефон, електронна пошта та соціальні медіа [15]. Використання віртуального помічника – чат-бота, який може включати стандартні фрази або бути «розумним» і використовувати штучний інтелект. Віртуальний помічник допомагає клієнту обрати товар, відповідає на запитання, а також спрощує роботу менеджера (телефонує клієнту та озвучує певний текст, відправляє повідомлення в месенджер чи лист на електронну адресу клієнта). За допомогою штучного інтелекту можна аналізувати поведінку клієнта та пропонувати йому товари відповідно до інтересів [11].

Технології доповненої та віртуальної реальності дають змогу клієнту зрозуміти, як товар буде виглядати у певних умовах (наприклад, онлайн розміщення в 3D). Оптимізація електронної комерції для мобільних пристроїв, яка вже використовується, і буде розвиватися у майбутньому. Цьому сприяє зростання проникнення мобільного Інтернету та кількості мобільних пристроїв як в Україні, так і в країнах ЄС.

Висновки. Таким чином, головними напрямками розвитку українських Інтернет-магазинів при виході на міжнародні ринки мають бути не лише адаптація до європейських правових норм ведення бізнесу, а й використання маркетингових інструментів і засобів для підвищення конкурентоспроможності товарів і сервісу. Інтеграція до ЄС та вихід українських Інтернет-магазинів на європейські ринки потребує використання таких інструментів, як персоналізація реклами, використання можливостей соціальних медіа платформ для кращих комунікацій з клієнтами, впровадження віртуальних помічників (чат-ботів), використання технологій доповненої та віртуальної реальності, використання мобільної комерції, оптимізація логістики. Пріоритетом держави має бути всебічне сприяння розвитку електронної комерції, логістичної і фінансової інфраструктури, перетворення України на конкурентоспроможного гравця у глобальному цифровому просторі. Крім державного регулювання, подальший розвиток українського Інтернет-бізнесу та успішний вихід на зарубіжні ринки залежить від самих підприємств електронної комерції та впровадження ними перспективних цифрових інструментів Інтернет-маркетингу та інноваційних технологій у сфері електронної комерції.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Fefer R.F., Akhtar Sh.I. *European Union digital single market*. Washington, D.C. : Congressional Research Service, 2018.
2. European Commission. Directorate-General Communication. *A digital single market in Europe: bringing down barriers to unlock online opportunities*. Luxembourg : Publications Office, 2018.
3. Popkova E.G., Sergi B.S. *Digital Economy*. Cham : Springer, 2019.
4. Dąbrowski Ł.D., Suska M. *The European Union Digital Single Market Europe's Digital Transformation*. Routledge, New York, 2022.
5. Таптунова І., Казацька М. На шляху до єдиного цифрового ринку ЄС: електронна комерція. ГО «Український центр європейської політики». 2021. URL: https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/ucerp_report_e-commerce_31.05.2021.pdf (дата звернення: 02.06.2023).
6. Кириченко А.В. Розвиток української електронної комерції в контексті російсько-української війни. The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. P. 127–136.
7. Березовська Л.О., Кириченко А.В. Розвиток електронної комерції в Україні та ЄС. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15> (дата звернення: 02.06.2023).
8. Кульчицький І., Ночвай В., Олексюк Л., Приходько О., Корявець М. Інтеграція України до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу: виклики, можливості та бар'єри : доповідь. Платформа громадянського суспільства Україна-ЄС. Київ, 2019. 17 с.
9. Ночвай В., Кульчицький І., Гороховський К. Вирівнювання політики інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС та гармонізації цифрових ринків СхП. Аналітичний звіт. 2021. URL: <https://cid.center/analytics-and-recommendations/> (дата звернення: 02.06.2023).
10. Dodson I. *The Art of Digital Marketing: the definitive guide to creating strategic, targeted and measurable online campaigns*. New Jersey : Wiley, 2016.
11. Visser M., Sikkenga B., Berry M. *Digital marketing fundamentals: From strategy to ROI*. Publisher: Utrecht: Noordhoff Uitgevers, 2018.
12. Yang R. *Practices Of Internet Marketing*. Publisher: US : Trittech Digital Media, 2018. 561 p.
13. Mesenbourg T.L. Measuring the digital economy. *US Bur. Census*. 2001. 1(5-6).
14. Zwass V. Electronic Commerce: Structures and Issues. *International Journal of Electronic Commerce*. 1996. Vol. 1. № 1. Fall. P. 3–23.
15. Chaffey D. *Digital Business and E-Commerce Management. Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education Limited. 6th edition. 2016.
16. Kotler Ph., Berger R., Bickhoff N. *The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business (Quintessence Series)*. Springer; 2nd edition. 2016.
17. Stokes, R. & the Minds of Quirk eMarketing. *The essential guide to marketing in a digital world*. Quirk Education Pty (Ltd), 5th Edition. 2013.
18. Reynolds J., Mark G., Anodal F. *The Complete E-Commerce Book : Design, Build & Maintain a Successful Web-based Business*. 2nd ed., Irwin McGraw-Hill, New York, USA, 2004.
19. Treese C.W., Stewart L.C. *Designing Systems for Internet Commerce*. Addison Wesley. 1998. 375 p.
20. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя / М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.]. / за ред. М.А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
21. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. 2. № 4. С. 64–74.
22. Eurostat. *Ecommerce Sales*. 2022. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ec_eseln2/default/table?lang=en (дата звернення: 02.06.2023).
23. *European e-commerce report 2022*. URL: https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2022/06/EMI2022_FullVersion_LIGHT_v2.pdf (дата звернення: 02.06.2023).
24. Час для роботи: як відновлювався та адаптувався український бізнес за рік війни. *Інформаційне агентство УНІАН*. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyuni-12154170.html> (дата звернення: 02.06.2023).
25. ЄС скасував на рік всі мита і квоти на експорт з України. Спеціалізований новинний портал щодо європейських справ та євроінтеграції України «Європейська правда». URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2022/05/24/7139955/> (дата звернення: 02.06.2023).
26. Міжнародний досвід роботи українських Інтернет-магазинів. Блог від платформи для створення Інтернет-магазинів «ХОРОШОП». URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/mezhdunarodnyu-opyt-ukrainskikh-magazinov/> (дата звернення: 02.06.2023).
27. Аналітичний звіт, підготовлений відповідно до Комюніке (Повідомлення) Комісії до Європейського Парламенту, Європейської Ради та Ради «Висновок Комісії щодо заявки України на членство в Європейському Союзі». Брюссель, 010.2.2023 SWD(2023) 30.
28. BRDO. Зелена книга. Ринок електронної комерції. Грудень 2018.
29. Український центр європейської політики. Інтеграція України до внутрішнього ринку ЄС в умовах війни: виклики та можливості. Київ, 2023.

30. Statista. Predicted smartphone user penetration rate in Ukraine. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1134646/predicted-smartphone-user-penetration-rate-in-ukraine/> (дата звернення: 02.06.2023).

31. Цифрова комерція у світі: ключові тенденції в 2022 та перспективи у 2023. URL: <https://fintechinsider.com.ua/cyfrova-kommerciya-u-sviti-klyuchovi-tendenciyi-v-2022-ta-perspektyvu-u-2023/> (дата звернення: 02.06.2023).

REFERENCES:

1. Fefer R.F., Akhtar Sh.I. (2018) *European Union digital single market*. Washington, D.C.: Congressional Research Service.
2. European Commission. Directorate-General Communication. (2018) *A digital single market in Europe: bringing down barriers to unlock online opportunities*. Luxembourg : Publications Office.
3. Popkova E.G., Sergi B.S. (2019) *Digital Economy*. Cham: Springer.
4. Dąbrowski Ł.D., Suska M. (2022) *The European Union Digital Single Market Europe's Digital Transformation*. Routledge, New York.
5. Taptunova I., Kazatska M. (2021) *Na shliakhu do yedynoho tsyvrovoho rynku YeS: elektronna komertsii* [On the way to a single EU digital market: electronic commerce]. Public organization "Ukrainskyi tsentr yevropeiskoi polityky" [NGO "Ukrainian Center of European Policy"]. Available at: https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/ucep_report_e-commerce_31.05.2021.pdf (accessed 02.06.2023)
6. Kyrychenko A.V. (2022) *Rozvytok ukrainskoi elektronnoi komertsii v konteksti rosiisko-ukrainskoi viiny* [The development of Ukrainian electronic commerce in the context of the Russian-Ukrainian war]. The Russian-Ukrainian war (2014–2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects: Scientific monograph. Riga, Latvia : "Baltija Publishing", pp. 127–136.
7. Berezovska L.O., Kyrychenko A.V. (2022) *Rozvytok elektronnoi komertsii v Ukraini ta YeS* [Development of e-commerce in Ukraine and the EU]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], vol. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-15> (accessed 02 June 2023).
8. Kulchytskyi I., Nochvay V., Oleksyuk L., Prykhodko O., Koryavets M. (2019) *Integration of Ukraine into the European Union's Single Digital Market: challenges, possibilities and barriers*: Report by the Ukrainian side of the EU-Ukraine civil society dialogue. EU-Ukraine civil society platform. Kyiv, 17 p.
9. Nochvai V., Kulchytskyi I., Horokhovskiy K. (2021) *Vyrvniuvannia polityky intehratsii do Yedynoho tsyvrovoho rynku YeS ta harmonizatsii tsyvrovykh rynkiv SkhP* [Alignment of the policy of integration into the EU Single Digital Market and harmonization of the digital markets of the CIS]. Analytical report. Available at: <https://cid.center/analyticals-and-recommendations/> (accessed 02 June 2023).
10. Dodson I. (2016) *The Art of Digital Marketing: the definitive guide to creating strategic, targeted and measurable online campaigns*. New Jersey: Wiley.
11. Visser M., Sikkenga B., Berry M. (2018) *Digital marketing fundamentals: From strategy to ROI*. Publisher: Utrecht: Noordhoff Uitgevers.
12. Yang R. (2018) *Practices Of Internet Marketing*. Publisher: US: Trittech Digital Media, 561 p.
13. Mesenbourg T.L. (2001) Measuring the digital economy. *US Bur. Census*, 1(5-6).
14. Zwass V. (1996) Electronic Commerce: Structures and Issues. *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 1, no. 1, Fall, pp. 3–23.
15. Chaffey D. (2016) *Digital Business and E-Commerce Management. Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education Limited. 6th edition.
16. Kotler Ph., Berger R., Bickhoff N. (2016) *The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business (Quintessence Series)*. Springer. 2nd edition.
17. Stokes R. & the Minds of Quirk (2013) *eMarketing. The essential guide to marketing in a digital world*. Quirk Education Pty (Ltd). 5th edition.
18. Reynolds J., Mark G., Anodal F. (2004) *The Complete E-Commerce Book: Design, Build & Maintain a Successful Web-based Business*. 2nd ed. Irwin McGraw-Hill, New York, USA.
19. Treese C.W., Stewart L.C. (1998) *Designing Systems for Internet Commerce*. Addison Wesley, 375 p.
20. Oklander M.A., Oklander T.O., Yashkina O.I. et al. (2017) *Tsyvrovyi marketynh – model marketynhu XXI storichchia* [Digital marketing – the marketing model of the 21st century]. Odesa: Astroprint.
21. Illiashenko S.M. (2011) *Suchasni tendentsii zastosuvannia Internet-tekhnologii u marketynhu* [Modern trends in the use of Internet technologies in marketing]. *Marketynh i menedzhment innovatsii* [Marketing and innovation management], vol. 2, issue 4, pp. 64–74.
22. Eurostat (2022) *Ecommerce Sales*. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ec_eseln2/default/table?lang=en (accessed 02 June 2023).
23. *European e-commerce report 2022*. Available at: https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2022/06/CMI2022_FullVersion_LIGHT_v2.pdf (accessed 02 June 2023).
24. *Chas dlia roboty: yak vidnovliuvavsia ta adaptuvavsia ukrainskyi biznes za rik viiny* (2023) [Time for work: how Ukrainian business recovered and adapted during the year of the war]. *Informatsiine ahentstvo UNIAN* [UNIAN Information Agency]. Available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsia-ta-adaptuvavsia-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html> (accessed 02 June 2023).

25. YeS skasuvav na rik vsi myta i kvoty na eksport z Ukrainy (2023) [The EU abolished all tariffs and quotas on exports from Ukraine for a year]. Spetsializovanyi novynnyi portal shchodo yevropeiskykh sprav ta yevrointehratsii Ukrainy. "Yevropeiska pravda" ["Yevropeiska pravda": specialized news portal on European affairs and the European integration of Ukraine]. Available at: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2022/05/24/7139955/> (accessed 02 June 2023).

26. Mizhnarodnyi dosvid roboty ukrainskykh internet-mahazyniv (2023) [International experience of Ukrainian online stores]. *Bloh vid platformy dlia stvorennia internet-mahazyniv "KhOROShOP"* [Blog from the platform for creating online stores "HORSHOP"]. Available at: <https://horshop.ua/ua/blog/mezhdunarodnyy-opyt-ukrainskikh-magazinov/> (accessed 02 June 2023).

27. Analychnyi zvit, pidhotovlenyi vidpovidno do Komuniuke (Povidomlennia) Komisii do Yevropeiskoho Parlamentu, Yevropeiskoi Rady ta Rady "Vysnovok Komisii shchodo zaiavky Ukrainy na chlenstvo v Yevropeiskomu Soiuzi" [Analytical report prepared in accordance with the Communiqué (Notice) of the Commission to the European Parliament, the European Council and the Council "Conclusions of the Commission on Ukraine's application for membership in the European Union"]. Brussels, 010.2.2023 SWD(2023) 30.

28. BRDO (December 2018) *Zelena knyha. Rynok elektronnoi komertsii* [Green book. E-commerce market].

29. Ukrainyskyi tsentr yevropeiskoi polityky (2023) [Ukrainian Center of European Policy]. *Intehratsiia Ukrainy do vnutrishnoho rynku YeS v umovakh viiny: vyklyky ta mozhlyvosti* [Ukraine's integration into the EU internal market in wartime conditions: challenges and opportunities]. Kyiv.

30. Statista. Predicted smartphone user penetration rate in Ukraine (2023). Available at: <https://www.statista.com/statistics/1134646/predicted-smartphone-user-penetration-rate-in-ukraine/> (accessed 02 June 2023).

31. Tsyfrova komertsiiia u sviti: kliuchovi tendentsii v 2022 ta perspektyvy u 2023 [Digital commerce in the world: key trends in 2022 and prospects in 2023]. Available at: <https://fintechinsider.com.ua/cyfrova-komercziya-u-sviti-klyuchovi-tendencziyi-v-2022-ta-perspektyvy-u-2023/> (accessed 02 June 2023).

УДК 330.342.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-9>

МУЛЬТИМОДАЛЬНИЙ ГРОМАДСЬКИЙ ТРАНСПОРТ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

MULTIMODAL PUBLIC TRANSPORT IN UKRAINE: DEVELOPMENT PROSPECTS

Палант О.Ю.

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова

Приймак В.О.

аспірант,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова

Palant Oleksii, Pryimak Vladyslav

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

У статті розглянуті деякі спільні для більшості комунальних підприємств міського електротранспорту проблеми, що були наявними в довоєнний час, та дано прогноз щодо повоєнного відновлення галузі. Наголошено, що міський громадський транспорт України повинен розвиватися за принципом мультимодальності, коли будуть узгоджені між собою розклади руху окремих видів міського громадського транспорту, а квиток на проїзд діятиме не на одну поїздку, а протягом певного проміжку часу з можливістю послідовно пересаджуватись на певну кількість видів транспорту. Для поліпшення роботи міського громадського транспорту України на шляху до мультимодальності запропоновані конкретні заходи. Також в статті дано короткий огляд застосування мультимодальних перевезень громадським транспортом у ряді розвинутих країн світу.

Ключові слова: міський громадський транспорт, мультимодальні перевезення, ринок транспортних послуг, внутрішньоміські транспортні пересування, транспортна інфраструктура, транспортні технології, економіка транспорту.

The article discusses some common problems faced by most municipal urban electric transport enterprises that existed in the pre-war period and provides a forecast for the post-war recovery of the industry. It emphasizes that the urban public transport in Ukraine should develop based on the principle of multimodality, where schedules of different types of urban public transport are coordinated and tickets are valid for a certain period of time, allowing passengers to transfer between a certain number of transport modes. Specific measures are proposed to improve the functioning of urban public transport in Ukraine on the path to multimodality. The article also provides a brief overview of the application of multimodal transport by public transport in a number of developed countries around the world. According to the forecasts made in the article, in the coming years, public transport will become not only more technological and environmentally friendly, but also more economical due to the introduction of advanced types of public transport, various convenient forms of payment for passenger services based on contactless electronic media, the development of other transport technologies and electronic transport applications. All this, combined with modernized dispatching of urban passenger transport, route rationalization, and the optimization of coordinated schedules, will inevitably lead to the creation of a highly automated multimodal public transport system in our cities, which will make urban public transport a better choice compared to private vehicles in the future. The article provides interesting illustrative material showing how equal-sized groups of people, who are public transport passengers, use micro-mobility vehicles (bicycles) and are owners and passengers of cars in the urban space. The presented material vividly demonstrates the advantages of public transport in terms of relieving congested roads in the majority of Ukrainian cities. Multimodality of urban public transport is the decisive word in the post-war recovery and further sustainable development of our country's urban public transport.

Keywords: urban public transport, multimodal transport, market of transport services, urban transport mobility, transport infrastructure, transport technologies, transport economics.

Постановка проблеми. В післявоєнні роки вчені-економісти прогнозують стрімке зростання ринку громадського транспорту через прогнози росту попиту на внутрішньоміські транспортні пересування. Це вимагатиме сучасніших рішень та необхідність інвестувати в нові транспортні технології та нову транспорту інфраструктуру. Науковці прогнозують, що в найближчі роки громадський транспорт стане не тільки більш технологічним та екологічним, але й більш економічним: впровадження новітніх видів громадського транспорту, різноманітних та зручних форм оплати пасажирами послуг з перевезення на основі безконтактних електронних носіїв, інші транспортні технології та електронні транспортні застосунки у поєднанні з модернізованою диспетчеризацією внутрішньоміських пасажирських перевезень, раціоналізацією маршрутів та оптимізацією розкладів руху неодмінно приведе до створення високоавтоматизованої мультимодальної системи громадського транспорту наших міст, що в подальшому зробить міський громадський транспорт кращим вибором порівняно з приватним авто-транспортом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам економічних перетворень на міському громадському транспорті (наземному та підземному) присвячена достатня кількість наукових праць. Всі науковці констатують, що більшість економічних проблем, з якими стикається вітчизняний громадський транспорт, нажаль, є спільними для підприємств галузі комунального господарства міст. Так, робота Никифорок О.І. [1] присвячена модернізації наземних транспортних систем України; робота Водовозова Є.Н. та ін. [2] присвячена проблемам реструктуризації підприємств наземного електричного транспорту України; цілий ряд авторів присвятили свої наукові доробки удосконаленню функціонування (Башинська І.О. та Філіппов В.Ю. [3]; Стаматін В.В. [4], Доброва Н.В. та ін. [5]) міського пасажирського наземного [3; 5] та підземного [4] транспорту; а проблемам та перспективам розвитку міського електричного транспорту присвятили свої роботи, зокрема, Гнедіна К.В. [6] та Постніков В.С. [7]. Розвитку транспортного сектору економіки України та перенесенню світового досвіду щодо перспектив його розбудови в Україні присвячені роботи Димченко О.В. та Курду А.С. [8] та Затонацької Т.Г. [9]. Організацію мультимодальних пасажирських перевезень з точки зору інтелектуалізації транспорту розглядає Орда О.О. [10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У більшості проаналізованих робіт автори намічали шляхи реалізації економічних заходів задля підвищення ефективності функціонування міського пасажирського громадського транспорту міст України. Але такій важливій, на наш погляд проблемі, як перетворення міського громадського транспорту

України на зручний вид пересування в міському просторі на засадах мультимодальності, присвячено небагато робіт. Тому вважаємо цей аспект перетворень на міському громадському транспорті дуже актуальним.

Постановка завдання. Довести необхідність застосовувати в повоєнний період відновлення міського громадського транспорту та транспортної інфраструктури України принцип мультимодальності міського громадського транспорту, тобто злагодженість розкладів руху задля зручної пересадності з одного виду громадського транспорту до іншого без затримок, та можливість оплати одним квитком декілька пересадок за певний проміжок часу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, мультимодальні перевезення – це такі транспортні перевезення, що здійснюються за одним договором (для міського громадського транспорту – за одним квитком, бо проїзний квиток і є уособленням укладання громадського публічного договору між перевізником та пасажиром), але виконані принаймні двома видами транспорту. Перевізник при цьому не повинен володіти всіма видами транспорту, що використовуються одним пасажиром. Такі перевезення можуть бути виконані кількома перевізниками. Відзначимо, що перевізник, який є відповідальним за весь обсяг мультимодального перевезення, називають мультимодальним транспортним оператором.

«Мультимодальний транспорт» і «логістика» стають нерозривними поняттями. Підготовка висококваліфікованих фахівців в галузі транспортних технологій, що здатні вирішувати комплексні транспортно-логістичні проблеми та володіють фундаментальними та професійними компетенціями у сфері організації, технологій та управління транспортом, включає знання щодо мультимодальних перевезень, аналізу та проектування транспортно-логістичних систем, управління транспортом та транспортними потоками тощо. Тобто сьогодні мультимодальність транспорту, логістика та організація перевезень та перевізного процесу стають нерозривними поняттями. Навички фахівців в цієї області знань поєднують в собі, крім іншого, обов'язкове володіння та використання досягнень інформаційних і комунікаційних технологій.

Наприкінці 2021 року оприлюднено Закон України «Про мультимодальні перевезення» [11]. Цей Закон визначає правові та організаційні засади мультимодальних перевезень, а його дія спрямована на створення умов для їх розвитку та вдосконалення, заохочення використання більш екологічно чистих видів транспорту з метою охорони довкілля, запобігання змінам клімату та надмірному споживанню енергії. Отже, Закон України «Про мультимодальні перевезення» повною мірою розповсюджується на сучасний міський громадський електричний транспорт, який саме й покликаний зберігати

довкілля та запобігати надмірному споживанню електроенергії, а також робить міський простір зручнішим для мешканців, забезпечуючи зростаючі рік від року потреби в пересуваннях.

Яскравим прикладом застосування мультимодальних перевезень громадським транспортом є Канада. Усі міста цієї країни мають систему громадського транспорту з одним або кількома видами міського громадського транспорту – метро, автобуси, трамваї, легкі залізниці, подекуди інші види. Автобус – найпоширеніший вид міського громадського транспорту в Канаді. Переважна більшість міст має лише автобуси в якості наземного міського громадського транспорту. Більшість автобусів живляться від електродвигунів, а не від двигунів внутрішнього згорання, тобто не мають вихлопів. Частина міст мають крім автобусів й інші види громадського транспорту. У переважній більшості випадків пасажир може легко переходити з одного виду транспорту на інший, застосовуючи єдиний квиток і не сплачуючи свою поїздку кілька разів. Такі квитки дають право необмеженого користування громадським транспортом протягом певного періоду.

Подібна система діє в США. В Нью-Йорку весь громадський транспорт ходить точно за розкладом, та його система розрахована таким чином, що при пересадці пасажира з одного транспортного засобу на інший не припускаються затримки, тобто розклади руху всіх транспортних засобів, що одночасно знаходяться на лінії (на маршрутах), взаємопов'язані. Пересадка відбувається за єдиним квитком і не сплачується двічі.

Це і є основними признаками мультимодальності міських транспортних систем та міських транспортних перевезень.

Громадський транспорт Нью-Йорка представлений мережею метро, автобусів, електричок, поромів. Також у Нью-Йорку працює канатна дорога. Більшість громадського транспорту міста перебуває під управлінням транспортної компанії МТА. Знайти громадський транспорт і побудувати найзручніший маршрут можна за допомогою ІТ-застосунку – планувальника маршруту від МТА.

У Нью-Йорку, як і в більшості інших великих міст світу, запроваджено універсальну систему оплати у громадському транспорті. Для оплати проїзду в метро, автобусах та на залізниці Статен-Айленда можна придбати спеціальну проїзну картку MetroCard. MetroCard – це безконтактна картка проїзду в автобусах, метро і в електричках, що поповнюється за необхідністю. Вартість самої картки – 1 дол. Картку можна поповнювати від 5.50 до 80 дол. або на ту кількість поїздок, скільки необхідно здійснити. Можна за одним квитком (за однією транзакцією) пересідати з метро на автобус або з автобуса на автобус протягом двох годин. MetroCard має дату закінчення дії, вона вказана на задній

поверхні картки. Для пенсіонерів та інвалідів діє пільговий тариф. Можна також придбати безлімітну картку на 7 або 30 днів, але вона діє не скрізь і не на всіх видах міського транспорту. Картки легко поповнювати в автоматах. Їх можна прикріпити до банківських карток за допомогою системи EasyPay, уникаючи необхідності слідкувати за її балансом та періодично її поповнювати. Також можна придбати паперовий квиток Single Ride на одну поїздку, який діє дві години. Single Ride ticket коштує 3 дол. і продається в автоматах. В 2019 році в США була запущена система оплати OMNY, яка дозволяє використовувати безконтактні кредитні та дебетові картки, електронні гаманці, поповнювані передплачені картки. До кінця 2020 року систему впровадили на всіх автобусних маршрутах, на всіх станціях метро і запустили її на залізниці Статен-Айленда, а також запустили мобільний додаток.

Ще один гарний приклад мультимодальної системи міського громадського транспорту – транспортна система одного з найбільших міст Німеччини – Гамбургу. В місті діє розгалужена мережа міського наземного та підземного транспорту, паромі, автобуси. Існує велика кількість варіантів придбання квитків на проїзд в міському громадському транспорті. Є квитки на одного, на двох або на п'ять пасажирів. Інший приклад: якщо у вас є білет на потяг дальнього слідування, то вам не треба купувати квиток на громадський транспорт. Чим раніше придбаний квиток від дати відправлення, тим більший строк перед початком поїздки на потягу можна користуватися громадським транспортом по цьому квитку. Такі самі пільги є по квитком, наприклад, в театр. При заході в підземні та наземні станції метро відсутні турнікети, зовсім відсутні. Сплатив проїзд і спустився вниз сходами на платформу. Контроль на лінії існує, але це дуже рідке явище. Всі пасажири сумлінно сплачують проїзд.

Такий позитивний закордонний досвід треба переносити на вітчизняний громадський транспорт. Відокремлені смуги для громадського транспорту та закріплені на законодавчому рівні пріоритет громадського транспорту можуть ще більше прискорити переміщення мешканців в межах міста громадським транспортом. Такий підхід до розвитку громадського транспорту створить умови для перетворення користувачів та власників автомобілів, які цінують свій час, на пасажирів громадського транспорту. Відокремлені смуги громадського транспорту та його пріоритет на дорогах підвищать ефективність його роботи, зменшать витрати на його утримання та нарешті наведуть лад з дотриманням розкладів руху та захаращенням зупинок.

Громадський транспорт країни уповіває на впровадження в Україні інтелектуальної системи управління дорожнім рухом. Інтелектуальна система управління дорожнім рухом вже впроваджена в багатьох європейських містах і дала позитивні результати. Їх використання дозволяє

підвищити якість транспортного обслуговування пасажирів, забезпечити надійність, зручність та безпечність пасажироперевезень, оптимізувати маршрути, підвищити якість планування і управління транспортним комплексом. Перевізники отримають змогу налагодити контроль за пасажиропотоками, раціоналізувати процес управління парком рухомого складу, і як підсумок – знизити шкідливий вплив на довкілля.

Отже, впровадження європейських досягнень щодо роботи систем міського громадського транспорту може і повинно стати пріоритетом для комунальних підприємств громадського транспорту України на шляху досягнення мультимодальності міського громадського транспорту наших міст.

Раціональне розташування зупинок громадського транспорту також сприяє просуванню міського громадського транспорту до його повної мультимодальності і робить всю систему громадського транспорту зручнішою для пасажирів. На зупинках треба розміщати інтерактивні панелі для планування проїзду, інформаційні табло з розкладами руху та наявними затримками руху, а також автомати з варіантами продажу засобів оплати за користування громадським транспортом. Все це також відіграє на користь у визнанні громадського транспорту сучасним і зручним способом пересування по місту. Чим чіткіше й злягодженіше працює вся транспортна система міста, тим менше пасажирів витрачають часу і зусиль, щоб дістатися з одного місця в інше.

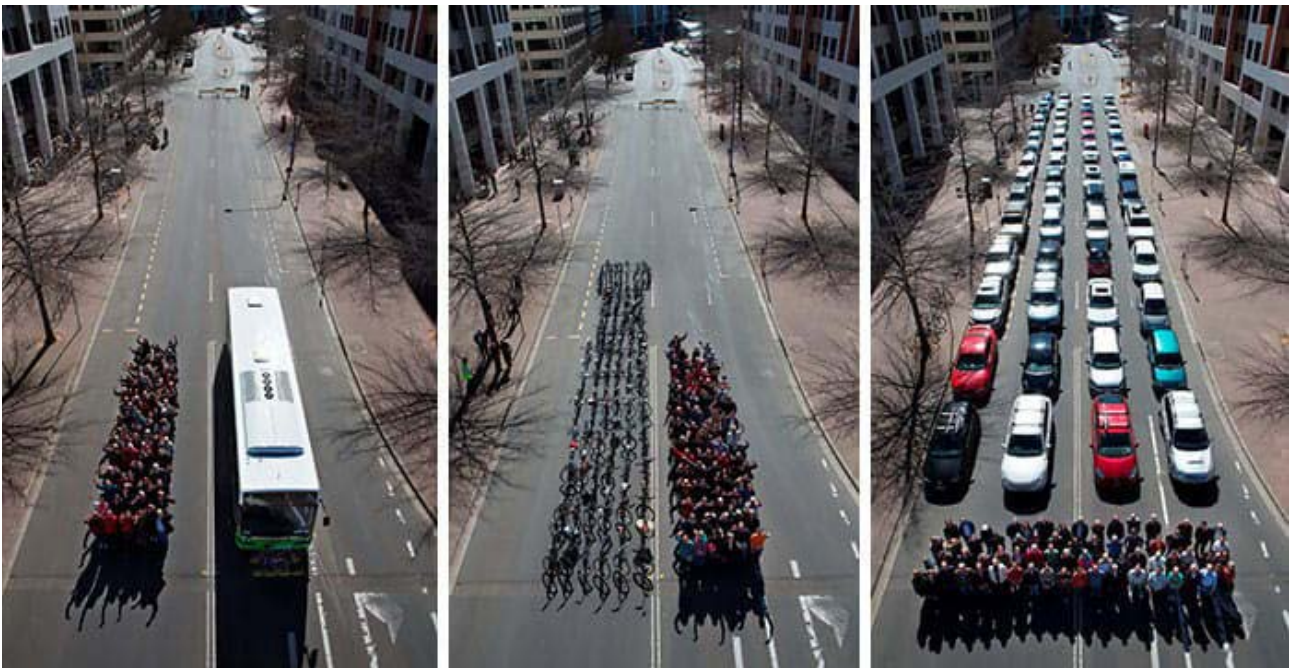
Для поліпшення роботи міського громадського транспорту України на шляху до мультимодальності пропонуємо декілька заходів:

– обладнати смугами для громадського транспорту дороги, де проходять маршрути громадського транспорту, забезпечити контроль їх цільового використання, як це зроблено в більшості крупних міст в усьому світі, де напис на проїжджій частині «only bus» є звичною практикою. Це дозволить міському громадському транспорту рухатися без перешкод та швидше перевозити велику кількість пасажирів;

– обладнати дороги у населених пунктах зручностями для пішоходів, тобто мова йде не тільки про тротуари, а й про транспортні розв'язки, орієнтовані на потреби пішоходів, розширення мережі підземних та надземних пішохідних переходів, занижені бордюри в місцях сходу на проїжджу частину тощо;

– зробити оплату проїзду в громадському транспорті орієнтовану на певний проміжок часу користування транспортом, а не лише на одну поїзду одним видом транспорту. Такий елемент мультимодальної системи громадського транспорту дозволить придбати квиток, припустимо, на годину або на дві та користуватися ним впродовж цього часу та робити довільну кількість пересадок. Приклад: за одним квитком можна доїхати тролейбусом до метро, пересісти в метрополітен та третім видом громадського транспорту (припустимо, автобусом) доїхати до місця роботи;

– раціонально розташувати зупинки громадського транспорту, де розмістити актуальні розклади руху громадського транспорту, інтерактивні панелі для планування проїзду, інформаційні табло з розкладами руху та можливими



а)

б)

в)

Рис. 1 – Однакова кількість пасажирів громадського транспорту (а), велосипедистів (б) та водіїв та пасажирів автомобілів (в) в міському просторі

затримками. Це дозволить пасажиром легше зорієнтуватися та побудувати свій маршрут;

– зробити зручнішою та без затримки пересадку між популярними маршрутами, тобто скласти узгоджені розклади руху між різними маршрутами та видами громадського транспорту, що стикаються між собою.

Стільки додаткового простору та підвищена увага до громадському транспорту, звісно, ускладнить пересування автомобілями по місту, але сприятиме: 1) розвитку громадського транспорту та 2) перетворенню користувачів та власників авто на пасажирів громадського транспорту.

На трьох фото (рис. 1) наочно показано, як саме в міському просторі розміщуються однакові по кількості групи людей, що є:

а) пасажирами громадського транспорту;

б) використовують засоби мікромобільності (в нашому випадку – велосипеди);

в) власники та користувачі (пасажирів) авто.

В експерименті приймали участь 80 добровольців. Така чисельність була вибрана не випадково – це середня населеність однієї одиниці рухомого складу, в нашому випадку – автобусу – рис. 1 (а). Транспортний засіб, що загрузений 80 пасажирами, не є переповненим, в часи-пік він здатен перевозити до 120 пасажирів.

Рис. 1 (б) – 80 велосипедистів, велосипеди яких стоять впритиск (не рухаються).

Рис. 1 (в) – 60 автомобілів, що перевозять окрім 60 водіїв тільки 20 пасажирів. За статистикою тільки кожен четвертий автомобіль має одного пасажирів, а три інші рухаються в потоці, перевозять лише одного водія.

Ця «історія» наочно показує переваги громадського транспорту з точки зору розвантаження переповнених автошляхів переважної більшості українських міст.

Висновки. Міський транспорт, як і вся економіка України, зазнав великих збитків та руйнувань за час повномасштабних воєнних дій, але продовжує працювати в більшості міст України, перевозять велику кількість пасажирів, в деяких містах (наприклад, Харків) безкоштовно.

Мультимодальність міського громадського транспорту – рішуче слово у повоєнному відновленні та подальшому сталому розвитку міського громадського транспорту нашої країни. Світовий досвід мультимодальних міських перевезень треба враховувати при подальшій розбудові міського громадського транспорту з врахуванням специфіки українських реалій.

Будуть потрібні інвестиції в нові транспортні одиниці та оновлену транспортну інфраструктуру ще й через прогнози росту попиту на внутрішньоміські транспортні перевезення.

Існує потреба в продовженні впровадження самих різноманітних форм оплати на основі безконтактних електронних квитків, інших технологій та електронних застосунків для полегшення пасажирам щоденних поїздок. Потрібна оптимізація диспетчеризації внутрішньоміських перевезень та потрібна раціоналізація маршрутів з одночасною оптимізацією розкладів руху, які повинні привести до створення високоавтоматизованої мультимодальної системи громадського транспорту, що в подальшому зробить громадський транспорт кращим вибором порівняно з приватним автотранспортом.

Відокремлені смуги громадського транспорту та його пріоритет на дорогах підвищать ефективність його роботи, зменшать витрати на утримання та нарешті наведуть лад з дотриманням розкладів руху.

Раціональне розташування зупинок громадського транспорту також сприяє просуванню міського громадського транспорту до його повної мультимодальності, тому що робить всю систему громадського транспорту зручнішою для пасажирів.

Вважаємо, що треба зробити оплату проїзду, орієнтовану на час користування транспортом, а не лише на одну поїзду одним видом громадського транспорту. Така мультимодальна система оплати дозволяє придбати квиток, припустимо, на годину або на дві та користуватися ним впродовж цього часу та робити довільну кількість пересадок.

Чекаємо на впровадження в Україні інтелектуальної системи управління дорожнім рухом, яка дозволить підвищити якість обслуговування пасажирів, забезпечить надійність та безпечність перевезень, допоможе оптимізувати маршрути, підвищить якість планування й управління транспортним комплексом та транспортною інфраструктурою, а перевізники наразі зможуть контролювати та відстежувати пасажиропотоки, спроститься процес управління парком рухомого складу. Знизиться шкідливий вплив транспорту на довкілля.

Таким чином, транспортні проблеми наших міст у повоєнний період треба вирішувати комплексно, шляхом збереження та розвитку міського громадського електричного транспорту, причому, на наш погляд, виключно за мультимодальним принципом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Никифорок О.І. Модернізація наземних транспортних систем України : монографія. Київ : НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2014. 440 с.
2. Водозов Є.Н., Димченко О.В., Палант О.Ю., Тараруєв Ю.О. Проблеми реструктуризації підприємств наземного електричного транспорту : монографія. Харків : Золоті сторінки, 2018. 208 с.
3. Башинська І.О., Філіппов В.Ю. Проблеми та шляхи удосконалення функціонування міського пасажирського транспорту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 7/1. С. 35–37.

4. Стаматін В.В. Розвиток підходів до розбудови інфраструктури метрополітенів (на прикладі КП «Харківський метрополітен»). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 164–172.
5. Добрава Н.В., Осипова М.М., Нечепуренко М.С. Напрями удосконалення діяльності міського електро-транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 14. С. 58–64.
6. Гнедіна К.В. Проблеми та перспективи розвитку міського електричного транспорту. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2017. № 74. С. 11–19.
7. Постніков В.С. Сучасні проблеми та перспективи розвитку систем міського транспорту. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 2. С. 64–70.
8. Димченко О.В., Круду А.С. *Обґрунтування тенденцій розвитку підприємств міського електричного транспорту у контексті євроінтеграційних процесів в Україні. Комунальне господарство міст*. 2014. № 113. С. 3–9.
9. Затонацька Т.Г. Розвиток транспортного сектору економіки України: існуючий стан та європейський досвід. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 180–189. URL: <http://economics.ohu.ua/files/archive/2015/n1.html> (дата звернення: 21.02.2023).
10. Орда О.О. Дослідження процесу інтелектуалізації транспорту при організації міських мультимодальних пасажирських перевезень : зб. матеріалів 85-ї наук.-техн. та наук.-метод. конф. ун-ту. Секція транспортних технологій, 11-14 трав. 2021 р. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2021. С. 22–23.
11. Про мультимодальні перевезення : Закон України від 17.11.2021 № 1887-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text>. (дата звернення: 21.07.2023).

REFERENCES:

1. Nykyforuk O.I. (2014) *Modernizatsiya nazemnykh transportnykh system Ukrayiny* [Modernization of Ukraine's land transport systems]. Kyiv: IEP NANU. (in Ukrainian)
2. Vodovozov Yu.N. and other (2018) *Problemy restrukturyzatsiyi pidpryyemstv nazemnoho elektrychnoho transport* [Problems of restructuring enterprises of land electric transport]. Kharkiv: Golden Pages. (in Ukrainian)
3. Bashynska I.O., Filippov V.Iu. (2017) Problemy ta shliahy udoskonalennia funktsionuvannia pasazhyrskoho pasazhyrskoho transportu [Problems and way of improving of urban passenger transport]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 7/1, pp. 35–37. (in Ukrainian)
4. Stamatyn V.V. (2019) Rozvytok pidkhodiv do rozbudovy infrastruktury metropoliteniv (na prykladi KP «Kharkivs'kyu metropoliten») [Development of approaches to the development of metro infrastructure (on the example of KP "Kharkiv Metro")]. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, no. 67, pp. 164–172. (in Ukrainian)
5. Dobrova N.V., Osypova M.M., Nechepurenko M.S. (2017) Napryamy udoskonalennya diyal'nosti mis'koho elektrotransportu [Directions of improvement of activity of city electric transport]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 14, pp. 58–64. (in Ukrainian)
6. Hnedina K.V. (2017) Problemy ta perspektyvy rozvytku mis'koho elektrychnoho transportu [Problems and prospects of urban electric transport development]. *Bulletin of the Chernihiv State Technological University*, no. 74, pp. 11–19. (in Ukrainian)
7. Postnikov V.S. (2018) Suchasni problemy ta perspektyvy rozvytku system mis'koho transport [Modern problems and prospects of urban transport systems development]. *Economic analysis*, vol. 28, no. 2, pp. 64–70. (in Ukrainian)
8. Dimchenko O.V., Kurdu A.C. (2014) Obgruntuvannya tendentsiy rozvytku pidpryyemstv mis'koho elektrychnoho transportu u konteksti yevrointehratsiyynykh protsesiv v Ukrayini [Substantiation of tendencies of development of enterprises of urban electric transport in the context of European integration processes in Ukraine]. *Municipal economy of cities*, no. 113, pp. 3–10. (in Ukrainian)
9. Zatonatskaya T.G. (2015) Rozvytok transportnoho sektoru ekonomiky Ukrayiny: isnuuyuchyy stan ta yevropey-s'kyi dosvid [Development of the transport sector of the Ukrainian economy: the current state and European experience]. *Ekonomika: realiyi chasu* [Economics: realities of time] (electronic journal), no. 1(17), pp. 180–189. Available at: <http://economics.ohu.ua/files/archive/2015/n1.html> (accessed 21 February 2023). (in Ukrainian)
10. Orda O.O. (2021) Doslidzhennya protsesu intelektualizatsiyi transportu pry orhanizatsiyi mis'kykh mul'ty-modal'nykh pasazhyrs'kykh perevezen' [Study of the process of intellectualization of transport in the organization of urban multimodal passenger transportation] : coll. materials of the 85th Scientific and Technical and scientific method. conf. university. Section of transport technologies (Ukraine, Kharkiv, May 11-14, 2021). Kharkiv: National automobil.-dor. univ., pp. 22–23.
11. Zakon pro mul'timodal'ni herevezennya 2021 (Verkhovna Rada Ukrayiny). [Law on multimodal transportation]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text> (accessed 21 July 2023). (in Ukrainian)

СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ЕЛЕКТРОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF PRICING AT ELECTRICITY SUPPLY COMPANIES

Пашкуда М.О.

аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет

Блакита Г.В.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет

Pashkuda Maksym, Blakyta Hanna
State University of Trade and Economics

У статті досліджено місце електропостачальних підприємств серед підприємств торгівлі в Україні. Було визначено важливість формування ефективної стратегії та тактики ціноутворення на товари чи послуги, які виробляє чи надає підприємство енергетичної галузі. Виявлено, що логічно незавершеним залишається визначення сутності ціноутворення на електропостачальних підприємствах, що ускладнює даний процес. Досліджено основні підходи до трактування поняття «ціна» та «ціноутворення». Запропоновано визначення поняття ціни для електропостачальних підприємств – це грошова винагорода, яку готові сплатити електропостачальники виробникам, що визначається на підставі взаємодії законів вартості, попиту і пропозиції в конкретно визначений момент часу, коли укладається угода між електропостачальником та виробником.

Ключові слова: електропостачальне підприємство, ринок, ціна, ціноутворення, лібералізація ринку.

The article examines the place of electricity supply enterprises among trade enterprises in Ukraine. The importance of forming an effective pricing strategy and tactics for goods or services produced or provided by an energy industry enterprise was determined. It was revealed that the definition of the essence of pricing at electricity supply enterprises remains logically incomplete, which complicates this process. The main approaches to the interpretation of the concept of "price" and "pricing" have been studied. It is proposed to define the concept of price for electricity supply enterprises – it is a monetary reward that electricity suppliers are willing to pay to producers, which is determined on the basis of the interaction of the laws of cost, demand and supply at a specific time when an agreement is concluded between the electricity supplier and the producer. The purpose of the study is to unify and systematize approaches to determining the essence of pricing at electricity supply enterprises. In the conditions of the instability of the development of enterprises and with the strengthening of the European integration processes of the economy, there is an urgent need to ensure the continuity of activity, which may depend on the effectiveness of the price policy. The sphere of trade in Ukraine is a defining type of activity in the sphere of circulation, which is an intermediate link between the production and consumption of goods and services and ensures a balance between them. The existence of a large number of sellers determines the need to manage the pricing process at the enterprise. According to the data of the State Statistics Service of Ukraine, in the total number of economic entities of Ukraine, in recent years, the largest share belongs to enterprises of wholesale and retail trade. A separate segment of trade enterprises are electricity supply enterprises that provide exchange on the electric energy market and have been operating in Ukraine for a while now. In the conditions of the market economy, for the efficient and profitable operation of the enterprise, it is necessary to choose the most effective strategy and pricing tactics for the goods or services that the enterprise produces or provides.

Keywords: electricity supply company, market, price, pricing, market liberalization.

Постановка проблеми. В умовах нестабільності розвитку підприємств та з посиленням євроінтеграційних процесів економіки виникає гостра необхідність в забезпечення

безперервності діяльності, що може залежати від ефективності цінової політики.

Сфера торгівлі в Україні є визначальним різновидом діяльності сфери обігу, яка є проміжною

ланкою між виробництво і споживання товарів та послуг та забезпечує баланс між ними. Існування великої кількості продавців обумовлює необхідність управління процесом ціноутворення на підприємстві. За даними Державної служби статистики України в загальній кількості суб'єктів господарювання України упродовж останніх років найбільша частка припадає на підприємства оптової та роздрібно торгівлі (рис. 1).

Окремим сегментом підприємств торгівлі є електропостачальні підприємства, які забезпечують обмін на ринку електричної енергії, та діють не так давно в Україні.

В умовах ринкової економіки для ефективно та беззбиткової роботи підприємства необхідно обрати найбільш ефективну стратегію та тактику ціноутворення на товари чи послуги, які виробляє чи надає підприємство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою з даного питання та дослідженням її на різних рівнях займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Андрієць В.С., Армстронг Г., Артус М.М., Бланк І.О., Блауг М., Жученко В., Котлер Ф., Ніколаєнко С., Редченко К.І., Рікардо Д., Ситник Г.В., Сміт А., Шевченко А. та багато інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на ґрунтовні дослідження теоретико-методологічних засад, залишається логічно незавершеним визначення сутності ціноутворення на електропостачальних підприємствах.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в уніфікації та систематизації підходів

до визначення сутності ціноутворення на електропостачальних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ціноутворення – це складний та надзвичайно динамічний процес, який складається з великої кількості факторів. При виборі оптимальної ціни на товари чи послуги, підприємство може конкурувати на ринку, забезпечувати свою платоспроможність та стійкість. Дані питання набувають особливого значення і для сфери енергетики також, яка є базовою галуззю національної економіки.

Значна кількість учених проводили наукові дослідження щодо «ціноутворення» та «економічної характеристики ціноутворення» в різних галузях економіки та на різних типах підприємств, проте доцільно розглянути саме ціноутворення на електропостачальних підприємствах в умовах лібералізації ринку, оскільки ця тема нова та актуальна через специфіку роботи електропостачальних підприємств.

Відповідно до Господарського кодексу України, ціна є формою грошового визначення вартості продукції (робіт, послуг), яку реалізують суб'єкти господарювання [2].

І. Бланк запропонував тлумачення визначення ціни, як грошовий еквівалент, у відповідності до якого здійснюються акти купівлі і продажу споживчих товарів (послуг) [3].

Окремо відзначимо таких економістів, як Т. Негла та Р. Холдена, які писали, що ціна – це сума грошей, яку покупець має дати продавцю в якості угоди, що укладається.



Рис. 1. Структура суб'єктів господарювання в Україні за 2020 рік за видами економічної діяльності

Джерело: [1]

Український вчений Ю. Шемшученко описує ціну, як форму грошового вираження вартості товару, продукції, виробу, робіт, послуг тощо. Ціна формується залежно від суми витрат виробництва і середнього прибутку на авансований капітал, попиту і пропозиції, розміру оптової і торговельної надбавки, умов поставки, платежів, кон'юнктури ринку, сезонного попиту та інших факторів, що формують ціну і діють не ізольовано один від одного, а комплексно, у діалектичній єдності [4].

Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг дають одразу два визначення поняття ціна у вузькому та широкому значенні. У вузькому значенні ціна – це кількість грошей, що встановлюється на продукт чи послугу. У широкому – сума тих цінностей, які споживачі віддають в обмін на право володіти або використовувати товар чи послугу [5].

У своїх наукових роботах Український вчений С. Мочерний, формулював наступне визначення ціни: ціна – це грошове вираження ціни виробництва, взаємодії закону вартості та закону попиту і пропозиції [6].

Ф. Котлер розумів ціну у якості суми грошей, за яку відчужується товар в акті купівлі-продажу [5].

За М. Артус, розуміння поняття ціна знайшла наступне трактування: Ціна є економічним барометром господарського життя, а механізм цін становить собою серцевину ринкового регулювання [7].

К. Редченко, А. Романченко писали, що ціна як економічна категорія використовується для реалізації фінансових відносин, стимулювання розвитку науково-технічного прогресу, формування структури споживання й товарообігу. Це сума грошей, за яку продавець хоче продати, а покупець готовий купити товар. Звідси ціна – це грошова вартість товару [8].

Сучасна методологія ціноутворення пройшла значний шлях розвитку та значною мірою еволюціонувала. Перші трактування ціноутворення були описані визначними економістами світового рівня А. Смітом та Д. Рікардо. В їхньому розумінні визначним чинником ціноутворення є саме кількість витраченої праці. Такий підхід отримав назву трудова теорія вартості.

А. Сміт стверджував, що рівень ціни повинен бути не вищим і не нижчим від того, який потрібен для покриття земельної ренти, виробничих витрат, заробітної плати, прибутку на капітал і доставки товару на ринок [9]. В його розумінні фактична ціна, за якою товар продається, і є його ринковою ціною.

Продовжив вивчення трудової теорії вартості в своїх працях Д. Рікардо. Основну увагу науковця визначали вивчення закономірностей формування ціни в їхніх пропорціях, тобто відносні ціни. Зміни відносних цін він пояснював фізичним використанням людино-годин, що приблизно відповідало дійсній величині вартості товару.

Далі спостерігаємо виникнення ще одного наукового підходу, який отримав назву «теорія граничної корисності» (або «теорія маржиналізму»). Сутність цього напряму ґрунтується на визначенні вартості граничною корисністю

благ, що є результатом суб'єктивного ставлення (оцінки) людини до речей. Даний науковий підхід стверджує, що зі збільшенням споживання кожної наступної одиниці будь-якого блага їх корисність знижується. Частково продовження ідеї граничної корисності спостерігається в працях Г. Госсена, Ж. Дюпюї, А. Курно та інших учених [10].

У. Джевонс сформулював так званий «закон байдужості», який спирається на дослідження динаміки цінних індексів. Згідно з його дослідженнями не може бути двох різних цін у конкретний період на відкритому ринку на один і той самий гомогенний товар [10].

Л. Вальрас для своєї теорії загальної цінової рівноваги першим намагався поєднати принцип граничної корисності з теорією попиту та пропозиції. Він зміг створити математичну модель економічної рівноваги на основі системи рівнянь.

Трохи згодом К. Менгер, Є. Бем-Баверк та Ф. Візер спираючись на основи теорії маржиналізму змогли обґрунтувати «закон спадної корисності», за якого спостерігається різниця між потребами за ступенем їхньої важливості для споживача та зі спадом інтенсивності кожної окремої потреби в міру її задоволення [11].

Окремо хочеться виділити українських вчених Д. Піхно та М. Бунге, які максимально наблизились до теорії граничної корисності, відійшовши від ідей, що були закладені в основу трудової теорії.

Є. Слуцький вивів математичні моделі, що визначають залежність між попитом на одне із благ відносно ціни іншого блага і назвав це законом взаємозамінності кінцевих благ [12].

А. Маршалл сформулював фундаментальну основу сучасних економічних теорій ціни об'єднавши два підходи в одну концепцію. Відповідно до його теорії, ціна визначається взаємодією ринкових сил: з одного боку – витратами виробництва (пропозицією) та корисністю – з іншого (попитом). А. Маршалл поєднав затрати виробництва та суб'єктивну граничну корисність та зміг сформулювати на її основі ринкову теорію ціни як найбільш збалансовану концепцію. Так, ідеї з теорії факторів виробництва були використані ним для пояснення закономірностей формування пропозиції товару, а ідеї з теорії маржиналізму, як і сама категорія «граничної корисності», ввійшли в основу трактування споживчого попиту [12].

Український вчений М. Туган-Барановський у своїх працях про теорію вартості пов'язує виробничі фактори ціноутворення з ринковими механізмами, а процес оцінювання він пояснює насамперед на основі принципу граничної корисності [12].

В подальшому ідеї, які формулювали А. Маршалла та М. Туган-Барановського з питань ринкового ціноутворення знайшли відображення та були розвинені в роботах Ф. Котлера, Дж. Кейнса, П. Самуельсона та інших як вітчизняних, так і зарубіжних вчених.

Оскільки лібералізація ринку – це перехід від монопольного до конкурентного ринку, то, на нашу думку, ключовими факторами, які впливають на

ціну є кон'юнктура ринку, яка змінюється в часі. Таким чином, спираючись на досвід роботи ринку електричної енергії, пропонуємо наступне визначення поняття ціни для електропостачальних підприємств – це грошова винагорода, яку готові сплатити електропостачальники виробникам, що визначається на підставі взаємодії законів вартості, попиту і пропозиції в конкретно визначений момент часу, коли укладається угода між електропостачальником та виробником, у тому числі з урахуванням ризиків, які несуть електропостачальні підприємства при формуванні ціни продажу кінцевому споживачу.

Висновки. Ціноутворення в умовах лібералізації ринку – це формування ціни на певний

товар або послугу, яка зможе покрити затратну частину продавця (включаючи його маржу), та є прийнятною для покупця зважаючи на кон'юнктуру ринку, що склалась в поточний проміжок часу. Таким чином, було систематизовано підходи до визначення сутності понять «ціна» та «ціноутворення». Встановлено, що, незважаючи на велику кількість праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, жоден з існуючих підходів не враховує особливості функціонування електропостачальних підприємств в умовах лібералізації ринку в Україні. У зв'язку з цим запропоновано авторське тлумачення сутності поняття «ціноутворення в умовах лібералізації ринку».

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.02.2023).
2. Господарський кодекс України: від 16 січня 2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. Київ, 2003. № 18–22.
3. Бланк І.О., Ситник Г.В., Андрієць В.С. Управління фінансами підприємств : підручник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 792 с.
4. Юридична енциклопедія : В 6 томах. Т. 6 / за ред. Ю.С. Шемшученко. Київ : Видавництво Українська енциклопедія імені М.П. Бажана, 1998. 672 с.
5. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2020. 880 с.
6. Основи економічної теорії / під ред. С.В. Мочерного. Київ : Академія, 1998. 464 с.
7. Артус М.М. Формування механізму ціноутворення в умовах ринкової економіки : монографія. Київ : Тернопіль : Економічна думка, 2012. 354 с.
8. Редченко К.І. Ціноутворення в сучасних умовах. *Збірник науково-технічних праць. Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.4. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/19_4/222_Redczenko_19_4.pdf
9. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Київ : Port-Royal, 2001. 590 с.
10. Блауг М. Економічна теорія в ретроспективі. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 670 с.
11. Шевченко А., Жученко В., Ніколаєнко С. Маржиналізм: історія, теорія, практика. *Економіка України*. 1999. № 8. С. 55–61.
12. Українська економічна думка : хрестоматія / упоряд. С.М. Злупко. Київ : Знання, 2007. 694 с.

REFERENCES:

1. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Hospodarskyi kodeks Ukrainy (2003): vid 16 sichnia 2003 r. № 436-IV. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Kyiv, no. 18–22.
3. Blank I.O., Sytnyk H.V., Andriiets V.S. (2017) *Upravlinnia finansamy pidpriemstv* [Enterprise finance management]. Kyiv: Kyiv national trade and economy University. (in Ukrainian)
4. Shemshuchenko Yu.S. (1998) *Yurydychna entsyklopediia: V 6 tomakh* [Legal encyclopedia: In 6 volumes]. Kyiv: Ukrainian encyclopedia publishing house named after M.P. Bazhan. (in Ukrainian)
5. Kotler F., Armstrong H. (2020) *Osnovy marketynhu* [Basics of marketing]. Kyiv: Scientific world. (in Ukrainian)
6. Mochernyi S.V. (1998) *Osnovy ekonomichnoi teorii* [Foundations of economic theory]. Kyiv: Academy. (in Ukrainian)
7. Artus M.M. (2012) *Formuvannia mekhanizmu tsinoutvorennia v umovakh rynkovoї ekonomiky: monohrafiia* [Formation of the pricing mechanism in the conditions of the market economy: monograph]. Kyiv: Ternopil: Economic thought. (in Ukrainian)
8. Redchenko K.I. (2009) *Tsinoutvorennia v suchasnykh umovakh* [Pricing in modern conditions]. *Collection of scientific and technical works. Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 19.4. Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/19_4/222_Redczenko_19_4.pdf (in Ukrainian)
9. Smit A. (2001) *Dobrobut natsii. Doslidzhennia pro pryrodu ta prychny dobrobutu natsii* [The welfare of nations. An Inquiry into the Nature and Causes of the Welfare of Nations]. Kyiv: Port-Royal. (in Ukrainian)
10. Blauh M. (2001) *Ekonomichna teoriia v retrospektyvi* [Economic theory in retrospect]. Kyiv: Solomiya Pavlychko "Basics". (in Ukrainian)
11. Shevchenko A., Zhuchenko V., Nikolaienko S. (1999) *Marzhynalizm: istoriia, teoriia, praktyka* [Marginalism: history, theory, practice]. *Ukraine economy*, no. 8, pp. 55–61. (in Ukrainian)
12. Zlupko S.M. (2007) *Ukrainska ekonomichna dumka: khrestomatiiia* [Ukrainian economic thought: a textbook]. Kyiv: Knowledge. (in Ukrainian)

УДК 339.138: 004.03

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-11>

СТВОРЕННЯ ЛОГОТИПІВ МЕТОДАМИ МАШИННОГО НАВЧАННЯ

CREATION OF LOGOS USING MACHINE LEARNING METHODS

Пономаренко І.В.

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну,
Київський національний університет технологій та дизайну

Угнівенко Д.О.

студентка,
Київський національний університет технологій та дизайну

Ponomarenko Ihor, Uhnivenko Diana

Kyiv National University of Technologies and Design

У статті було досліджено особливості використання нейронних мереж для створення логотипів. Доведено істотний вплив процесів глобалізації та діджиталізації на активізацію розвитку маркетингових стратегій в офлайн та онлайн середовищі. Наведено передумови активного розвитку алгоритмів машинного навчання, включаючи нейронні мережі з різними архітектурами та функціями активації. Встановлено доцільність налагодження довгострокових комунікацій між компанією та цільовою аудиторією завдяки використанню логотипів. Визначено ефективність застосування різних кольорох гам при розробці логотипів з урахуванням комплексу характеристик цільової аудиторії. Встановлено, що основними клієнтами, які звертають увагу на інноваційні логотипи є представники поколінь Z та альфа. Представлено типову архітектуру нейронної мережі з характеристикою основних шарів введення та обробки великих обсягів інформації. Наведено приклади програмного забезпечення, яке дозволяє на основі текстової інформації генерувати візуалізований контент, включаючи логотипи для різноманітних брендів.

Ключові слова: інновації, кольори, комунікації, логотип, маркетинг, машинне навчання, нейронні мережі, цифровізація, цільова аудиторія.

The article explored the features of using neural networks to create logos. The significant influence of globalization processes and digitalization on the activation of marketing strategies development in the offline and online environment has been proven. Prerequisites for the active development of machine learning algorithms, including neural networks with different architectures and activation functions, are given. The expediency of establishing long-term communications between the company and the target audience thanks to the use of logos has been established. The effectiveness of different color schemes use in the development of logos, taking into account the set of the target audience characteristics, was determined. It has been established that the main customers who pay attention to innovative logos are representatives of the Z and Alpha generations. Communication between the company and the target audience is carried out thanks to the stimulation of various senses. Taking into account biological features, consumers perceive the main information thanks to the organs of vision. Accordingly, the creation of a high-quality logo increases the probability of the company's success on the market, but only if a comprehensive marketing strategy is implemented in the offline and digital environment. A correctly selected font affects the perception of the logo by consumers. Choosing the wrong typeface hinders the communication of the brand's philosophy to consumers. Along with this, the use of specific fonts can lead to complications when reading the text on the logo. Individual fonts are negatively perceived by customers and can lead to a decrease in sales volumes. To identify the company, it is advisable to place the logo on banners, business cards, in advertising, in social networks, etc. The logo must be light, elegant and unique to ensure ease of perception of the graphic object as an integral part of the corporate identity of the company. A typical architecture of a neural network with a description of the main layers of input and processing of large volumes of information is presented. There are examples of software that allows companies to generate visual content, including logos for various brands, based on text information.

Keywords: innovations, colors, communications, logo, marketing, machine learning, neural networks, digitalization, target audience.

Постановка проблеми. В сучасному світі безліч логотипів з низькою якістю виконання, що призводить до низького рівня ідентифікації бренду на масштабному ринку, а іноді сприяє формуванню негативної репутації. Для створення якісних логотипів використовуються різноманітні підходи, серед яких доцільно звернути увагу на генерування графічного контенту завдяки використанню нейронних мереж. Представлені підходи у сфері машинного навчання дають можливість на основі коректного опису параметрів нового логотипу створити унікальні графічні об'єкти, які дозволять налагоджувати комунікації з цільовою аудиторією у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням використання нейронних мереж для оптимізації маркетингових стратегій у цифровому середовищі та генерування релевантного контенту присвячено праці таких вчених як Майкл Нілсен, Анатолій Френкель, Стоуні Брук, Юріс Пурнаста, Андріса Анспокса та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поряд із значною кількістю наукових публікацій у сфері маркетингу соціальних мереж передбачається подальше поглиблення наукових доробок, що пов'язано з постійним запровадженням інноваційних технологій та трансформацією цільової аудиторії, в першу чергу мова йде про активізацію діяльності представників поколінь Z та альфа, які орієнтовані на візуалізований контент.

Постановка завдання. Активний розвиток цифрового маркетингу та інтеграція алгоритмів машинного навчання передбачає проведення комплексних досліджень стосовно запровадження інноваційних технологій з метою отримання оптимальних результатів. Завдяки використанню нейронних мереж можливо ідентифікувати вектори підвищення використання інструментів цифрового маркетингу, включаючи вдосконалення логотипів та інших елементів фірмового стилю. Досягнення поставлених завдань передбачає використання науково обґрунтованих підходів та тестування на постійній основі різноманітних ідей з метою досягнення максимального рівня лояльності цільової аудиторії, яка в сучасних умовах швидко змінює власні вподобання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародний ринок надає можливість отримати доступ до спеціалізованих продуктів, які завдяки використанню нейронних мереж дозволяють генерувати нові логотипи для компаній або вдосконалювати наявні графічні елементи фірмового стилю. Завдяки сучасним алгоритмам машинного навчання при побудові візуалізованого контенту можливо враховувати вікові особливості цільової аудиторії, географію функціонування, культурні відмінності та інші чинники. Слід відмітити, що для представників старших вікових груп більш прийнятним буде переважно діловий та суворий стиль щодо логотипів. Поряд

з цим, представники поколінь Z та альфа орієнтовані на мультиплікаційні ефекти [1]. Важливим фактором при створенні логотипів для брендів також є особливості продуктів, які реалізує на ринку компанія. Алгоритми машинного навчання при генеруванні логотипів повинні ідентифікувати та відповідним чином враховувати відмінні особливості для продуктів повсякденного вжитку, медичних препаратів, комерційної нерухомості, банківських пропозицій тощо [2].

Комунікації між компанією та цільовою аудиторією здійснюються завдяки стимулюванню різних органів чуттів. Враховуючи біологічні особливості, споживачі основну інформацію сприймають завдяки органам зору. Відповідно створення якісного логотипу підвищує ймовірність успіху компанії на ринку, але за умови реалізації комплексної маркетингової стратегії в офлайн та цифровому середовищі. Розглянемо більш детально основні функції логотипів:

1. Виділення серед великої кількості конкурентів на ринку завдяки унікальному за своїм оформленням та кольоровою гамою логотипом.

2. Оформлення авторських прав на логотип компанії дозволяє ідентифікувати її продукти та забезпечити юридичний захист. Використання логотипу третьою стороною без отримання дозволу від власника може призвести до порушень прав, які мають адміністративні або кримінальні наслідки.

3. Естетичність та креативність логотипа допомагають підкреслити унікальність бренду. Дослідження показують, що у багатьох випадках користувачі купують товар орієнтуючись на зовнішній вигляд, невід'ємним елементом якого є логотип та інші елементи фірмового стилю.

4. Довіра клієнтів зазвичай спрямована на бренд, представлення якого здійснюється через логотип. Усвідомлення користувачами логотипу компанії у певних випадках призводить до бажання купувати відповідний товар, який наділяється цільовою аудиторією певними якісними характеристиками та унікальністю.

5. Створений у відповідності з науково обґрунтованими принципами та існуючими тенденціями у сфері графічного дизайну логотип дозволяє досягти оптимальних результатів. Для ідентифікації компанії доцільно розміщувати логотип на банерах, візитках, у рекламі, у соціальних мережах та ін. Логотип має бути легким, елегантним і унікальним для забезпечення простоти сприйняття графічного об'єкта як невід'ємної складової фірмового стилю компанії [3–5].

Істотність взаємозв'язків між процесами цифровізації та глобалізації впливають на специфіку маркетингових кампаній. Фахівцями у сфері маркетингу доведено, що кольорові гамми відіграють істотну роль у поведінці різноманітних груп споживачів. Відповідно, з метою стимулювання попиту на певні товари та послуги нейромережі також повинні враховувати комбінації кольорів при генеруванні логотипу для спеціалізованої компанії [6].

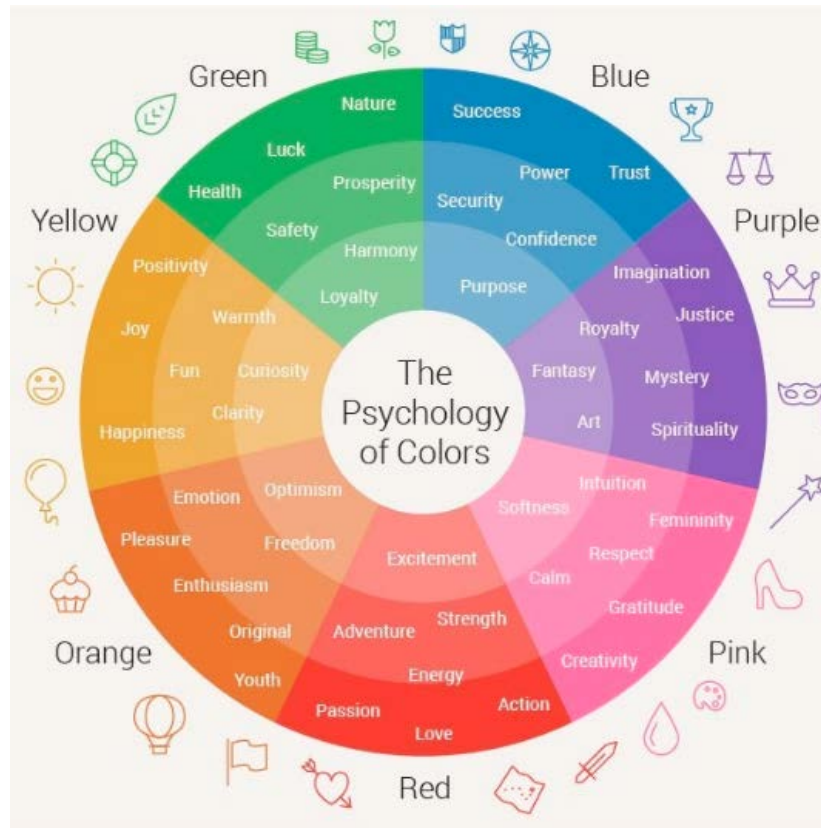


Рис. 1. Формування емоцій у користувачів під впливом різних кольорів

Джерело: [7]

На рисунку 1 представлено взаємозв'язок між кольорами та емоціями у користувачів, що використовується при розробці логотипів компаній, фірмового стилю тощо.

Правильно підібраний шрифт впливає на сприйняття логотипу споживачами. Вибір невідповідного шрифту перешкоджає донесенню філософії бренду до споживачів. Поряд з цим, використання специфічних шрифтів може призвести до ускладнень при читанні тексту на логотипі. Окремі шрифти негативно сприймаються клієнтами та можуть призвести до зменшення обсягів реалізації продукції [8].

Процеси діджиталізації та активний розвиток інноваційних інформаційних технологій призвели до появи великої кількості методів машинного навчання, серед яких доцільно звернути увагу на нейронні мережі. На рисунку 2 представлено приклад архітектури нейронної мережі.

Сутність представленого алгоритму передбачає наявність великої чисельності первинних даних, які використовуються у якості вхідного шару (input layer). В залежності від архітектури нейронної мережі передбачається проведення розрахунків за певною кількістю прихованих шарів (hidden layers) з відповідними функціями активації. Після реалізації алгоритмів на виході отримується один або декілька результатів

у вигляді кінцевого шару (output layer). Нейронні мережі згідно з потребами маркетингової стратегії дозволяють генерувати текстову інформацію, відео чи графічний контент, у тому числі й створювати або вдосконалювати логотипи [10].

В сучасних умовах компанії мають можливість використовувати готові продукти, які генерують логотипи на основі нейронних мереж з різними архітектурами. Розглянемо деякі з продуктів, які користуються популярністю на ринку:

1. Midjourney – нейромережа від однойменної американської компанії працює як бот на платформі для геймерів Discord. Для її використання потрібно авторизуватися через Discord, перейти в один із ботів newbie і після команди /imagine ввести опис англійською мовою. Після цього можна вибрати одну з чотирьох варіацій картини і змінити її розмір для завантаження [11].

2. WomboArt – нейромережа від канадської Wombo також генерує абстрактні картини за текстовим запитом англійською мовою. У нейромережі є не тільки сайт, а й мобільний додаток Dream by Wombo, де можна згенерувати, наприклад, нові шпалери для смартфона. Також можна вибрати попередньо встановлений стиль: синтвейв, фентезі, стімпанк, психоделіка, аніме студії «Гіблі» Хаяо Міядзакі тощо [12].

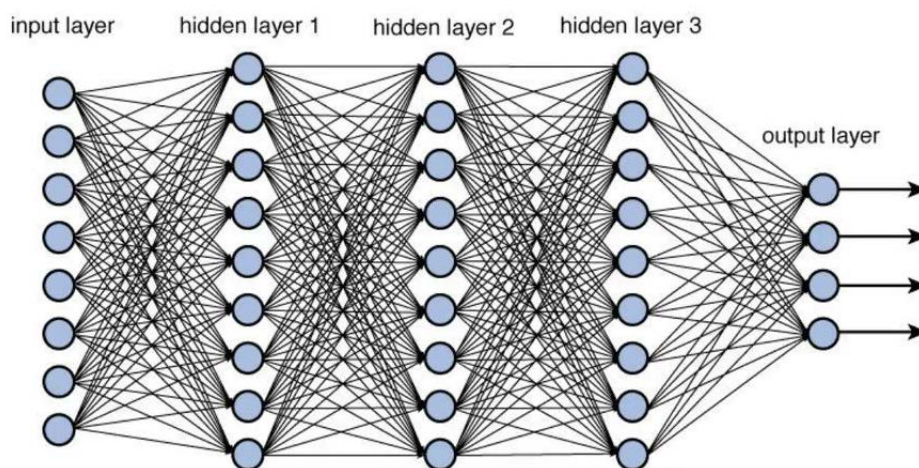


Рис. 2. Архітектура нейронної мережі

Джерело: [9]

3. Stable Diffusion – нейромережа від Dream Studio дає змогу генерувати картинку за англійським текстовим описом. Також можна налаштувати кілька додаткових параметрів, зокрема ширину і висоту картини, точність наближення опису до результату і кількість генерацій для отримання підсумкового зображення [13].

4. Craiyon (колишня Dall-E mini) – це спрощена версія Dall-E 2 від британської компанії OpenAI, доступ до якої відкритий для розробників додатків. Користуватися Craiyon не складніше, ніж DALL-E Mini. Для того щоб згенерувати картинку, потрібно зайти на сайт і ввести текстовий опис англійською мовою. Craiyon також пропонує надрукувати готову картинку як принт на футболці з підписом або без нього [14].

Висновки. Отже, процеси створення логотипів призводять до покращення пізнаваності

компанії, бренда та продукції на постійній основі. Досягнення високого рівня конкурентоспроможності зобов'язує безперервно контролювати ринок технологій, в тому числі передові інструменти цифрового маркетингу та інноваційні алгоритми машинного навчання. Популярність на ринку таких продуктів як ChatGPT та Dall-E змушує компанії в процесі вдосконалення маркетингових стратегій використовувати зазначені сервіси з інтегрованими алгоритмами штучного інтелекту для генерування текстового та візуалізованого контенту, що позитивно відображається на рівні конверсії. Подальші напрями використання методів машинного навчання передбачають створення у рамках комунікацій з цільовою аудиторією у соціальних мережах персоналізованих генераторів контенту, що відображають потреби конкретного споживача.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Giunta C. Digital marketing platform tools, generation Z, and cultural considerations. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. 2020. Т. 14. № 2. Р. 63–75.
2. Deep learning for logo design – Brandmark. URL: <https://brandmark.io/intro/>
3. Functions of a logo for business. URL: <https://techgameworld.com/functions-of-a-logo-for-business/>
4. 7 Reasons Why a Logo is Important. URL: <https://www.tailorbrands.com/logo-maker/why-a-logo-is-important>
5. The Importance of Logos in Marketing. URL: <https://www.selfmadedesigner.com/logos-in-marketing/>
6. Mino A., Spanakis G. Logan: Generating logos with a generative adversarial neural network conditioned on color : 2018 17th IEEE International Conference on Machine Learning and Applications (ICMLA). IEEE, 2018. P. 965–970.
7. How to Use Colors and Emotions in Your Art. URL: <https://howtoartist.com/colors-and-emotions/>
8. The Ultimate Guide to Choosing Your Brand Fonts. URL: <https://visme.co/blog/brand-fonts/>
9. Training Deep Neural Networks. URL: <https://towardsdatascience.com/training-deep-neural-networks-9fdb1964b964>
10. The Complete Guide to AI Image Generators (Including the Best Options in 2023). URL: <https://castos.com/ai-image-generators/>
11. Official website of Midjourney. URL: <https://www.midjourney.com/home/?callbackUrl=%2Fapp%2F>
12. Official website of WomboArt. URL: <https://www.w.ai/>
13. Official website of Stable Diffusion. URL: <https://stablediffusionweb.com/>
14. Official website of Craiyon. URL: <https://www.craiyon.com/>

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

SECURITY ACTIVITY MANAGEMENT SYSTEM OF COMMERCIAL ENTERPRISE

Равлінко З.П.

кандидат юридичних наук,
керівник юридичного відділу ПП «Троянда–Захід»

Ravlinko Zoryana
PE "Troyanda-Zachid"

Торговельні підприємства здійснюють діяльність не лише в умовах військових дій на території країни, але також виходячи із зростаючої необхідності переходу від моделі традиційної торгівлі до електронної через поступове збільшення частки цифрової економіки і в Україні. Зазначені обставини вимагають перегляду засад здійснення безпекової діяльності задля збереження бізнесу та створення сприятливих умов для здійснення цифрової трансформації кожного торговельного підприємства у відповідності до фактичних умов функціонування. Перебудову безпекової діяльності необхідно розпочинати із формування або удосконалення відповідної системи управління. Для створення відповідної теоретичної основи визначено ключові підходи стосовно базових понять, тобто «система» та «система управління». Отримані в межах проведеного дослідження результати поглиблюють розуміння системи управління безпековою діяльністю торговельного підприємства на основі врахування специфіки функціонування й тенденцій розвитку.

Ключові слова: система, система управління, безпекова діяльність, торговельне підприємство, суб'єкт безпеки, об'єкт безпеки.

Commercial enterprises operate not only in the conditions of military operations on the territory of the country, but also based on the growing need to transition from the traditional trade model to an electronic one due to the gradual increase in the share of the digital economy in Ukraine as well. The specified circumstances require a review of the principles of security activities in order to preserve business and create favorable conditions for the implementation of digital transformation in the conditions of each trade enterprise in accordance with the actual conditions of operation. Restructuring of security activities must begin with the formation or improvement of the appropriate management system. The purpose of the study was to clarify the essence of the concept of "security management system of a trading enterprise" as a basis for creating safe conditions for transformational changes in the activities of Ukrainian trading enterprises. In order to form the theoretical foundations of building a system of managing the security activities of a trading enterprise, the following methods were applied: induction and deduction, comparison and systematization – in the study of the essential characteristics of the terms "system" and "management system"; synthesis and analysis – for positioning the security activity management system within the enterprise management system; morphological analysis – to clarify the content of the main components of the security activity management system of a trading enterprise; graphic – for visual representation of theoretical and methodical material; abstract-logical – for theoretical generalizations and research conclusions. In order to create an appropriate theoretical framework, key approaches to the basic concepts, i.e. "system" and "management system", are defined. The author's interpretation of the term "security management system of a trading enterprise" is formulated, under which it is proposed to understand the organizational complex that forms the necessary and constantly updated, taking into account the change in the internal environment and the external security situation, the basis for exercising managerial influence, thanks to coordination with external security subjects in relation to security objects and subjects of the external environment, in order to fulfill the assigned tasks within the scope of security activities. The results obtained within the scope of the conducted research deepen the understanding of the security activity management system of the trading enterprise and fully take into account the specifics of their functioning and development trends.

Keywords: system, management system, security activity, trade enterprise, security subject, security object.

Постановка проблеми. Максимально висока динамічність середовища функціонування українських підприємств, що спровокована змінами в національній економіці через продовження військових дій, поглиблення відкритості внутрішнього ринку, подальше тяжіння до сировинного вектору розвитку через надання пріоритетів сільському господарству та добуванню корисних копалин із подальшим експортом продукції з незначною частковою доданою вартості тощо актуалізує необхідність приділення особливої уваги питанням забезпечення економічної безпеки. Для торговельних підприємств ситуація ускладнюється швидкими темпами зростання частки цифрової економіки, що провокує необхідність, задля втримання конкурентних позицій, проведення трансформаційних процедур із поступовим переходом від моделі традиційної торгівлі до електронної у відповідності до фактичних умов ведення бізнесу. Такі процеси потребують першочергового внесення змін в безпекову діяльність з причини необхідності завчасного зменшення усіх можливих ризиків та уникнення появи загроз із подальшим вибудовуванням системи управління безпековою діяльністю, що буде відповідати зовнішнім умовами функціонування та враховувати усі внутрішні перебудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поглибленню розуміння та розширенню сфер застосування понять «система» та «система управління» приділили належну увагу такі науковці як Жилінська О. [2], Згуровський М. [3], Калюжна Н. [4], Кірюхін Д. [5], Лафта Дж.К. [6], Сорока К. [7], Суліма А. [9], Чернецова Г. [9], Черняк Ю. [8], Ячменева В. [9] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поточний етап вимушеного переходу значної частини торговельних підприємств до електронної моделі провокує необхідність перебудови системи управління безпековою діяльністю, теоретична база для чого сьогодні не сформована. Відтак важливим є вибудовування такого базису, початково орієнтуючись на з'ясування змісту понять «система» та «система управління» із подальшим врахуванням специфіки діяльності торговельних підприємств, що функціонують в умовах національної економіки.

Постановка завдання. Метою дослідження стало уточнення суті поняття «система управління безпековою діяльністю торговельного підприємства» як основи створення безпечних умов для трансформаційних змін в діяльності українських торговельних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «система» належить до категорії базових, вивчення якого розпочалося ще у глибоку давнину, а сьогодні є поліфункціональним. В основі актуального зараз терміну «система» було покладено давньогрецьке σύστημα, зміст якого визначався як «сполучення», «поєднання

чогось в ціле», «об'єднання окремих складових, що забезпечує досягнення вищого рівня існування». Філософи застосовували це поняття для пояснення вагомості впливу вищих сил, які створили усе навколо людини, коли кожен індивідум являється дрібною складовою системи, яка була до нього і дає змогу йому задовольняти свої потреби при умові покори, як підстави для продовження існування наступних поколінь. Фактично кожен із філософів в своїх роздумах торкався питання існування системи. Серед відомих праць вирізняються кілька, які систему розглядали не лише стосовно божественного промислу, а також наближено до проблем виживання людства при домінуючому впливі навколишнього середовища. Аристотелю належить першість у розгляді держави як системи, коли об'єднання окремих членів суспільства дозволяло спільно вирішувати важливі проблеми, що було неможливим в індивідуальному порядку. Платон доводив, що таке об'єднання можливе за умови узгодження інтересів, тобто уникнення внутрішніх конфліктів та встановлення й рух в досягненні спільних інтересів.

В епоху Середньовіччя мало місце продовження роздумів над суттю системи, але не стосовно Всесвіту, що оточував людину, а держави як форми цивілізованого поєднання, що забезпечувала прогрес та вирішення групових й індивідуальних проблем. Зазначеному служив розгляд, поруч із системою, термінів «ціле» та «частина».

Епоха Відродження ознаменувалася втраченою домінуючих позицій онтологічного підходу, згідно якого система створювалася й існувала без активності людини, на користь гносеологічного, який вбачав в системі інструмент для пізнання незалежно від масштабів. Прикладом таких радикальних змін можуть бути міркування Г. Гегеля, який залишався вірним сприйняттю системи як цілого, що складається із частин, які містять певні елементи, але також доводив необхідність для «...пізнання предмету (отримання його поняття), спочатку виявити всі його частини та елементи, а потім подумки зв'язати їх воєдино так, щоб вийшло розуміння цілого» [5, с. 12]. В подальшому мало місце почергове домінування кожного із зазначених підходів. Для прикладу, у XVIII–XIX ст. простежувалося відкидання ідеї цілісності та зосередження уваги на виявленні характеру змін в межах кожної складової (елементаризм), мало місце намагання визначити величину цілого за рахунок сумування його складових (механіцизм), відбувалися спроби представлення складного змісту системи як чогось простого (редукціоналізм).

У XX ст. Л. Фон Берталанфі відновив позиції онтологічного підходу, що було утверджено в його розумінні системи як поєднання елементів, між якими існують зв'язки, та у положеннях загальної теорії систем. Послідовники, серед яких У. Ешбі, створили методологічну основу

для максимально широкого застосування системного підходу не лише для дослідження структури системи, але й виявлення усіх зв'язків та пізнання суттєвості впливу зовнішніх факторів, що провокують зміни в ній. Зазначене проявилось в поглибленні типізації систем, яка була розширена С. Біром за рахунок встановлення ознак «простих», «складних» і «дуже складних» систем, коли Н. Вінер доводив можливість існування «пасивних» та «активних» систем. Стосовно економіки важливим є доробок А. Холла, який визначив параметри «закритих» і «відкритих» систем, що в подальшому дозволило розглядати підприємство як первинну ланку економіки в якості відкритої системи, існування й досягнення визначених цілей якої неможливе без здійснення безпекової діяльності в наслідок постійної зміни зовнішнього середовища, зокрема активності споживачів, спроможності контрагентів виконувати свої зобов'язання, коригування державної політики.

В довідниковій літературі наявне визначення, що спирається на первинне розуміння системи як цілого, що складається з частин, зокрема йдеться про «...сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою, призначенням» [1, с. 625]. З позиції здійснення безпекової діяльності таке розуміння є актуальним, адже дозволяє чітко структурувати як суб'єкти, так й об'єкти безпеки, з подальшим уточненням вузьких спеціалізованих завдань та встановленням пріоритетності реалізації захисних заходів. В межах другого підходу домінують ознаки гносеологічного підходу, які осучаснені Ю. Черняком через подання системи як «...відображення у свідомості суб'єкта (дослідника, спостерігача) властивостей об'єктів та їх відношень у вирішенні завдання дослідження, пізнання» [8, с. 67]. Такий ракурс створює основу для осягнення суті тих процесів, які впливають на рівень безпеки з метою збереження підконтрольності із попередженням й ліквідацією загроз та створенням сприятливої основи для використання додаткових можливостей. Третій підхід нами визначено виходячи із наголосу на зв'язки, що виникають в межах системи. Таку позицію підтримує О. Жилінська подаючи систему як «...впорядковану безліч елементів (компонентів), що перебувають у взаємозв'язку, залежності й взаємодії один з одним і на цій основі утворюють цілісну єдність» [2, с. 41]. Безпекова діяльність повинна передбачати посилення внутрішніх зв'язків між усіма складовими підприємства для підтримання стійкості підприємства як системи. Не можна оминати увагою й необхідність створення та постійного покращення зв'язків в межах системи управління безпековою діяльністю, зокрема в ракурсі інформаційного забезпечення між суб'єктами безпеки. Четвертий підхід відмінний від раніше розглянутих деталізацією окремих властивостей системи. Для прикладу, К. Сорока, окрім

структуризації, наголошує на необхідності врахування «...взаємодії системи із середовищем та наявності властивостей, які відсутні в кожному із її елементів» [7, с. 16]. Перший момент є важливим, адже вимагає в межах безпекової діяльності обов'язкове врахування динамічності змін зовнішнього середовища, а другий – сприяє більш повному використанню внутрішнього потенціалу, який утворюється за умови узгодженості в інтересах усіх зацікавлених сторін.

В цілому зміст кожного підходу, що поширений в економіці, частково або повністю спирається на доробок, який формувався починаючи з античних часів. Попри це, стосовно мікрорівня, в тому числі безпекової діяльності, загальні параметри мають дещо відмінний зміст. Тому, нами визначено наступні характерні властивості системи: існування в якості цілісності, що об'єднує певну кількість складових, які сумісні між собою та формують організаційну структуру; кожна складова являє собою підсистему нижчого порядку, що дозволяє вибудовувати ієрархічну структуру; внутрішній зв'язок є на порядок вищим у порівнянні із тим, що виникає стосовно елементів зовнішнього середовища, що забезпечує цілісність системи; відкритість передбачає двосторонній вплив, тобто унеможливорює незмінність системи, але й створює умови для обміну енергією, а відтак і розвитку, що супроводжується відповідною адаптацією; утворюється синергетичний ефект через поєднання потенціалу окремих складових, що є більшим за звичайну суму; цілеспрямованість існування системи досягається за рахунок ліквідації суперечливих моментів в інтересах її складових; ліквідація окремої складової провокує зміни загалом в системі, що можуть спричинити припинення її існування. В сукупності усі властивості створюють необхідну основу для розуміння тих процесів, що супроводжують безпекову діяльність, зокрема виходячи із необхідності створення відповідної системи управління.

В наукових публікаціях міститься доволі широкий спектр думок стосовно суті поняття «система управління», зокрема через намагання поєднати зміст базових термінів, тобто «система» та «управління». Нами було обрано дещо інший варіант вирішення поставленого завдання, тобто увага була зосереджена виключно на розгляді варіантів розуміння системи управління, в тому числі враховуючи специфіку безпекової діяльності торговельних підприємств й тенденції в її трансформації через певний рівень переходу до моделі електронної торгівлі.

Перший із підходів, що має доволі значну кількість прихильників, спирається на розгляд в межах системи управління лише двох основних складових, тобто суб'єкта та об'єкта управління. Н. Калюжна уточняє, що така система також існує за рахунок «...організаційних стосунків між суб'єктами і об'єктами управління» [4, с. 51]. Вважаємо, що саме наголос на організаційних

стосунках є важливим в безпековому ракурсі, адже передбачає попереднє ретельне з'ясування параметрів суб'єктів та об'єктів із подальшим, у відповідності до встановлених завдань, регламентуванням їх взаємодії. Якщо зважити, що в безпековій діяльності йдеться як мінімум про внутрішні та зовнішні суб'єкти безпеки, а об'єкти не обмежені контуром підприємства і можуть перебувати в цифровому варіанті, то організаційні стосунки будуються в індивідуальному порядку та повинні коригуватися у відповідності до рівня безпеки торговельного підприємства та зміни середовища його активності.

В межах другого підходу йдеться про конкретизацію умов реалізації управлінського впливу. Серед чисельних визначень нами було обрано варіант М. Згуровського, який розглядає систему управління як «...процедуру обґрунтування взаємозалежних рішень і дій, узгоджених за цілями, завданнями, строками, ресурсами, результатами, для забезпечення ефективності, безпеки за наявністю ризиків невизначеності зовнішніх впливів» [3, с. 461]. У порівнянні із першим підходом, встановлюються умови результативного впливу, які повинні бути першочергово враховані і стосуватися не лише конкретного об'єкта управління, а ширшого кола, стосовно якого ймовірно виникнуть зміни. Цінним є також те, що згадується невизначеність, що провокує появу ризику, а відтак можливе погіршення безпеки через реалізацію його негативного варіанту. Цікавим є й згадування про часову й ресурсну основу для прийняття оптимального варіанту управлінського рішення, яке повинно бути спрямовано на вирішення проблеми, але без опосередкованого провокування інших. Фактично другий підхід є більш розширеною версією розуміння системи управління, виходячи із обставин і цілеспрямованості здійснення керуючого впливу.

Третій підхід не заперечує зміст перших двох, але визначає методичні засади безпосереднього керуючого впливу. Доволі чітко цей момент представлено у визначенні В. Ячменьової, де систему управління охарактеризована як «...сукупність взаємопов'язаних дій, принципів, методів, засобів, форм і процесів управління, необхідних для узгодження спільної діяльності людей» [9, с. 47]. Доцільно погодитися, що керуючий вплив повинен здійснювати у відповідності до розробленого методологічного базису, кращої практики та виходячи із реалій діяльності певного підприємства. В безпековій діяльності особлива увага повинна приділятися психофізичним аспектам, оскільки йдеться про узгодженість дій певного кола осіб, тобто суб'єктів та об'єктів безпеки, коли поточні та кінцеві результати важко передбачати через індивідуальну реакцію кожного індивідуума, яка формується не лише в межах цієї системи, а в персональному інформаційному полі із значною чисельністю різновекторних факторів. Відповідно, процес керуючого впливу повинен попередньо

моделюватися виходячи із можливості відмінного перебігу подій та встановлення проміжних контрольних точок для внесення змін, а також формування резервів, в тому числі ресурсних.

Четвертий підхід нами виділено з тієї точки зору, що в його межах, на відміну від вище розглянутих, наголошується на відкритості системи, що повинно враховуватися і стосовно безпекової діяльності. Дж. Д. Лафта, серед незначної кількості дослідників, доводить, що система управління складається з двох частин, тобто «...внутрішнього механізму управління (норми, правила, процедури) і механізму стосунків з зовнішнім середовищем (умови і обмеження)» [6, с. 10]. Така умовна структуризація є цікавою і стосовно безпекової діяльності, адже створює необхідне підґрунтя для проектування системи управління на основі розгляду в межах керуючої підсистеми внутрішніх і зовнішніх суб'єктів безпеки та обов'язкового врахування змін у безпековій ситуації поза межами підприємства для своєчасного проведення адаптаційних процедур і постійного підтримання дієздатності механізму управління.

Послідовний критичний розгляд кожного із ключових підходів не лише поглиблює сучасне розуміння поняття «системи управління», але й утворює необхідну основу для авторської позиції щодо системи управління безпековою діяльністю торговельного підприємства, якою можна вважати організаційний комплекс, який утворює необхідний та постійно оновлюваний, враховуючи зміну у внутрішньому середовищі та зовнішню безпекову ситуацію, базис здійснення керуючого впливу, завдяки координації із зовнішніми суб'єктами безпеки стосовно об'єктів безпеки й суб'єктів зовнішнього середовища, задля виконання поставлених завдань в межах безпекової діяльності. Таке тлумачення вказує на: прихильність до динамічної трансформації такої системи, яка визначається характером внутрішніх змін в межах кожного підприємства, в тому числі етапністю переходу до моделі електронної торгівлі, та зростанням частки цифрової економіки й коливанням пріоритетності впливу інших факторів, зокрема й військових дій; відкритістю системи через регламентування взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки та здійснення впливу стосовно складових зовнішнього середовища діяльності торговельного підприємства (рис. 1).

Авторський підхід певним чином відмінний від того, що сьогодні поширений поміж безпекознавців. Підкреслимо, що у своїх міркуваннях ми відштовхувалися як від класичного трактування базових елементів, тобто об'єкта (походить від латинського *objicio* і у відповідності до онтологічного підходу визначається як певний центр активності, а стосовно гносеологічного – те, на що спрямована дія) та суб'єкта (від латинського *Sub* і *jicio*, тобто джерело активності, яка скерована на певний об'єкт), так й розуміння суті безпекової діяльності, яка не обмежується периметром торговельного підприємства.

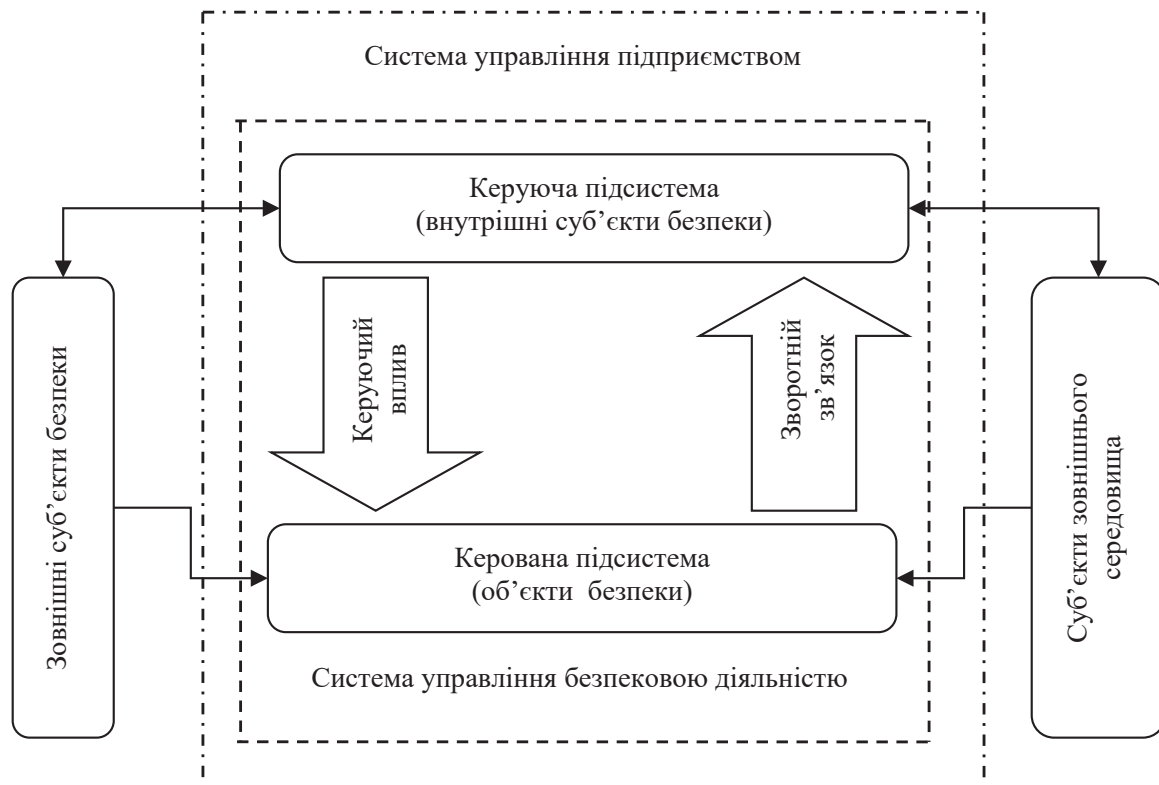


Рис. 1. Позичювання системи управління безпековою діяльністю торговельного підприємства

Джерело: сформовано автором

Відмінність полягає у визначенні зв'язків із складовими зовнішнього середовища, що провокує потребу перегляду засад здійснення керуючого впливу, в межах якого має місце синхронізація дій із зовнішніми суб'єктами безпеки та врахування коливань в активності суб'єктів зовнішнього середовища, зокрема і в частині розширення меж цифрової економіки, для адекватного здійснення впливу з метою виявлення й використання нових можливостей для розвитку торговельного підприємства. Також вказано, що система управління безпековою діяльністю торговельного підприємства виступає в якості підсистеми нижчого порядку, поруч із іншими, до числа яких можна віднести маркетингову, кадрову, фінансово-економічну, торговельну тощо у відповідності до специфіки функціонування.

Висновки. Поточні умови ведення бізнесу в Україні, які суттєво обтяжені впливом військових дій, що супроводжується ліквідацією або частковим припиненням діяльності значної

частини суб'єктів господарювання, значною кількістю внутрішньо переміщених осіб та біженців, зниженням купівельної спроможності населення й обмеженнями на зовнішньоекономічну діяльність через блокаду морських портів, актуалізують проблему збільшення результативності безпекової діяльності, що потребує початкового створення або перебудови відповідної системи управління. Отримані результати демонструють, що стосовно торговельних підприємств така система управління різниться від традиційного сприйняття потребою формування зв'язків із зовнішніми суб'єктами безпеки та іншими суб'єктами зовнішнього середовища. Авторська позиція може виступити в якості основи для подальшого розроблення методологічних засад формування системи управління безпековою діяльністю торговельних підприємств в широкому ракурсі, тобто із визначенням змісту таких складових як: мета, функції, принципи, методи, технології, механізм управління та забезпечуюча складова.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
2. Жилінська О.І. Науково-технічна діяльність у контексті самоорганізації : монографія. Київ : Парламентське видавництво, 2010. 552 с.

3. Згуровський М.З. Системний аналіз: проблеми, методологія, застосування. Київ : Наукова думка, 2011. 726 с.
4. Калюжна Н.Г. Аналіз підходів до визначення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. С. 50–53.
5. Кірюхін Д.І. Вступ до філософії релігії Гегеля. Філософія як спекулятивна теологія. Київ : ПАРАПАН, 2009. 204 с.
6. Лафта Дж.К. Теорія організації. Київ : ЛОНО, 2006. 416 с.
7. Сорока К.О. Основи теорії систем і системного аналізу. Харків : Тимченко, 2005. 288 с.
8. Черняк Ю. Аналіз і синтез в економіці. Київ : Економіка, 1970. 280 с.
9. Ячменева В.М., Чернецова Г.М., Сулыма А.И. Менеджмент организаций: современные проблемы управления. Симферополь : ДОЛЯ, 2007. 344 с.

REFERENCES:

1. Busel V.T. (ed.) (2005) *Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy* [Velikij tlumachnij slovnik suchasnoi ukrains'koï movi]. Kyiv: Irpin: VTF "Perun". (in Ukrainian)
2. Zhylynska O.I. (2010) *Naukovo-tekhnichna diialnist u konteksti samoorhanizatsii* [Scientific and technical activity in the context of self-organization]. Kyiv: Parlamentske vydavnytstvo. (in Ukrainian)
3. Zghurovskiy M.Z. (2011) *Systemnyi analiz: problemy, metodolohiia, zastosuvannia* [System analysis: problems, methodology, application]. Kyiv: Naukova dumka. (in Ukrainian)
4. Kaliuzhna N.H. (2011) *Analiz pidkhodiv do vyznachennia systemy upravlinnia pidpriemstvom* [Analysis of approaches to defining the enterprise management system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of the Khmelnytskyi National University], no. 2, pp. 50–53.
5. Kiriukhin D.I. (2009) *Vstup do filosofii relihii Hehelia. Filosofiiia yak spekuliatyvna teolohiia* [Introduction to Hegel's philosophy of religion. Philosophy as speculative theology]. Kyiv: PARAPAN. (in Ukrainian)
6. Lafta Dzh.K. (2006) *Teoriia orhanizatsii* [Theory of organization]. Kyiv: Lono. (in Ukrainian)
7. Soroka K.O. (2005) *Osnovy teorii system i systemnoho analizu* [Fundamentals of systems theory and system analysis]. Kharkiv: Tymchenko. (in Ukrainian)
8. Cherniak Yu. (1970) *Analiz i syntez v ekonomitsi* [Analysis and synthesis in economics]. Kyiv: Ekonomika. (in Ukrainian)
9. Jachmeneva V.M., Chernecova G.M., Sulyma A.I. (2007) *Menedzhment organizacij: sovremennye problemy upravlenija* [Management of organizations: modern problems of management]. Simferopol': DOLJa.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ КОМПАНІЙ

THEORETICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS OF BUSINESS MANAGEMENT OF COMPANIES

Фісуненко Н.О.

кандидат економічних наук,
завідувач кафедри аналітичної економіки та менеджменту,
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ

Fisunenka Nadiia

Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs

У статті розкрито теоретичні аспекти розвитку цифрових трансформацій у контексті менеджменту компаній з урахуванням потенційних пріоритетів та можливостей розвитку економіки. Досліджено трактування дефініції «цифрова трансформація» в сучасних бізнес-процесах, охарактеризовано відмінності між категоріальними поняттями «цифрова трансформація» та «діджиталізація», ґрунтуючись на підходах світових агентств та сучасних науковців. У матеріалах наукового дослідження проаналізовано логічну послідовність етапів діджитал-трансформації бізнес-процесів на різних рівнях менеджменту в контексті розвитку цифрових трансформацій. Проведено комплексний аналіз складових елементів розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом на вітчизняному та міжнародному ринках. Запропоновано пріоритетні кроки розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом компаній з метою досягнення довгострокового синергетичного ефекту від впровадження та використання можливостей цифровізації, діджиталізації та хмарних технологій.

Ключові слова: діджиталізація, цифрові технології, конкурентоспроможність, модель, управління, інновації, синергія.

The study is devoted to modern transformational processes in the economy, how priorities are formed by urgent changes in conceptual approaches to conducting business by companies of various levels. In this regard, the process of development of digital transformations of business management of companies due to the formation of a balanced long-term digital strategy acquires primary importance. Therefore, the main direction is the search for ways to develop digital transformations of business management of companies in modern conditions of globalization shifts. Theoretical aspects of the development of digital transformations in the context of company management, taking into account potential priorities and opportunities for the development of the economy, are meaningfully revealed in the research. The interpretation of the definition of "digital transformation" in modern business processes is studied, the differences between the categorical concepts of "digital transformation" and "digitalization" are characterized, based on the approaches of world agencies and modern scientists. The scientific research materials analyzed the logical sequence of stages of digital transformation of business processes, which affect the development and innovation of the business environment and are key indicators of successful shifts in the context of digital transformations of business management of companies at different levels of management in the context of the development of digital transformations. A comprehensive analysis of the constituent elements of the development of digital transformations of business management on the domestic and international markets was carried out. The directions of innovative business development of companies in the conditions of digital transformations are proposed, which are revealed due to the need for management of companies to understand the complex system of adjustment and adaptation of management solutions to modern digital technologies using the capabilities of cloud technologies, the latest digital adapters and systems. The priority steps for the development of digital transformations of business management of companies are proposed in order to achieve a long-term synergistic effect from the implementation and use of digitalization, digitization and cloud technologies. The organic synthesis of the proposed imperatives forms the prerequisites for a comprehensive comprehensive approach of the company's management to the development of digital transformation in the context of management decision-making.

Keywords: digitization, digital technologies, competitiveness, model, management, innovation, synergy.

Постановка проблеми. Синергетичний ефект від новатики бізнес-моделей та цифрових трансформацій управління бізнесом формують передумови для якісно інноваційних управлінських рішень за будь-яких умов зміни впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Враховуючи необхідність адаптації сучасного бізнесу до нових технологічних вимог, переорієнтації виробництва, внесення змін та доповнень у сталі бізнес-процеси нагальною стає проблема забезпечення прийняття швидких та водночас виважених стратегічних управлінських рішень керівництвом на усіх ланках виробництва. У цьому контексті, вивчення теоретичних аспектів розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом компаній потребує детального вивчення та відповідної систематизації напрямів подальших стратегічних довгострокових перетворень.

Мета статті. Метою статті є аналіз впливу цифрових трансформацій на управління бізнесом з урахуванням сучасних глобалізаційних зрушень, зумовлюючи необхідність обґрунтування діяльності бізнес-структур на основі новітніх бізнес-моделей, цифрових платформ та сервісів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрові трансформації в управління бізнесом є одним із найбільш актуальних питань сьогодення. Використання цифрових трансформацій при веденні бізнесу будь-якої сфери економіки формує передумови для зміцнення економічних позицій компанії як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Таким чином, компанії мають можливість

інноваційного розвитку та побудови нової конкурентоспроможної моделі ведення бізнесу.

Враховуючи необхідність та актуальність внесення відповідних корективів у сталі бізнес-процеси в компаніях різних рівнів, необхідність врахування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, цифрових платформ та сервісів на концепцію управління бізнесом нагального значення набуває трактування означеної категорії. На сьогоднішній день, з урахуванням закордонних та вітчизняних досліджень у означеній темі, відсутній єдиний підхід до визначення категорії «цифрова трансформація».

Проаналізуємо трактування категорії «цифрова трансформація» з урахуванням досвіду сучасних науковців та світових агентств (табл. 1).

Здійснюючи детальний аналіз наведений трактувань категорії «цифрова трансформація» є очевидним розрізнений підхід до визначення дефініції, її ролі та значення в економічному просторі.

Крім того, такі економічні категорії, як «цифрова трансформація» та «діджиталізація» використовують як тотожні, що є помилковим за своєю суттю (табл. 2).

Таким чином, стає очевидним той факт, що діджиталізація є складовим елементом цифрової трансформації при управлінні бізнесом компаній. І ототожнювати дані економічні категорії є недоречним як з огляду їх різновекторності, так і з огляду врахування ролі при управлінні бізнесом компаній у різних бізнес-системах.

Таблиця 1

**Характеристика категорії «цифрова трансформація»
з урахуванням досвіду сучасних науковців та світових агентств**

№ з/п	Автор	Трактування категорії «цифрова трансформація»
1.	D. Bowersox [1]	Цифрова трансформація – це процес переосмислення бізнесом внутрішніх операцій та формування розвинутого ланцюга поставок. Завдання цифрової трансформації полягає у налагодженні таких процесів, які б повністю автоматизували процеси та пришвидшили потенціал самої компанії.
2.	G. Westerman [2]	Цифрова трансформація – це використання новітніх технологій для поліпшення роботи та діяльності підприємства. Використання цифрових інструментів, аналітики та смарт-технологій дозволяє вдосконалити бізнес-процеси компанії.
3.	V. Scuotto [4]	Цифрове перетворення – це перехід до цифрових технологій для зміни бізнес-процесів компанії з метою отримання вигоди від використання новітніх технологій.
4.	C.-E. Bouee, S. Schaible [5]	Цифрова трансформація – це послідовні зміни всіх секторів економіки та пристосування їх учасників до нових реалій цифрового світу.
5.	T. Ochs, U. Riemann [6]	Цифрова трансформація – це інтеграція цифрових технологій та інструментів у повсякденне життя за допомогою перетворення у цифровий формат усього, що можна діджиталізувати.
6.	«Стратегія розвитку Індустрії 4.0», розроблена Асоціацією промисловців та підприємців України [9]	Цифрова трансформація – це організаційні чи суспільні зміни, що характеризуються впровадженням цифрової технології в усі аспекти взаємодії з людиною.
7.	Міжнародна агенція «PricewaterhouseCoopers» [9]	Цифрова трансформація – це перетворення всього ділового світу шляхом створення нових технологій, заснованих на інтернеті, який має глобальний вплив на людство.

Таблиця 2

Ототожнення трактування категорій «цифрова трансформація» та «діджиталізація» науковцями та міжнародними агентствами

№ з/п	Автор	Трактування категорії «діджиталізація»
1.	Федеральне міністерство економіки і енергетики Німеччини [10]	Діджиталізація – поняття, яке охоплює всі сектори економіки та суспільної діяльності, це дії, що спрямовані на аналіз, збір та обробку інформації з подальшою зміною існуючих бізнес-процесів. Зміни що виникають надають переваги та можливості, і створюють нові виклики для компаній.
2.	D. Mazzone [2]	Діджиталізація – це навмисна і тривала цифрова еволюція компанії, її бізнес-процесів та моделей.
3.	S. Brennen, D. Kreiss [3]	Діджиталізація – це процес оцифрування, перетворення аналогових даних у цифровий вигляд.
4.	C. Dahlman [7]	Діджиталізація є поєднанням технологій загального застосування з економічною та суспільною діяльністю за допомогою цифрових інструментів. Діджиталізація поєднує у собі фізичну інфраструктуру (мережі та інтернет-покриття), пристрої доступу (смартфони та комп'ютери) та інформаційні системи, які забезпечують функціональну функцію (IoT, Big Data, хмарні обчислення тощо).
5.	C. Boulton [8]	Діджиталізація знаменує собою переосмислення того, як організація використовує технології, людей і процеси в пошукові нових бізнес-моделей і нових потоків доходів, зумовлених змінами очікувань споживачів щодо продуктів і послуг.

В сучасних умовах швидких змін факторів ведення бізнесу та необхідності пристосування до умов цифрові трансформації активно розвиваються, формуючи можливості використання сучасних інструментів, які дозволяють організаціям приймати виважені управлінські рішення, адаптуватись до зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ ведення бізнесу, підвищувати рівень гнучкості та стійкості у невідомих умовах сьогодення.

З метою відображення логічної послідовності етапів діджитал-трансформації бізнес-процесів необхідним є врахування багатоаспектності та комплексності означених економічних категорій (рис. 1).

У означеній послідовності етапів діджитал-трансформації бізнес-процесів діджиталізація є відображенням комплексного процесу переведення бізнес-процесів в діджитал-формат з метою актуалізації та розширення комплексу функцій управління з метою використання smart-продуктів на усіх етапах прийняття управлінських рішень.

Таким чином, розвиток та інноватика бізнес-середовища є ключовими індикаторами успішних зрушень в контексті цифрових трансформацій управління бізнесом компаній. Напрями інноваційного розвитку бізнесу компаній в умовах цифрових трансформацій наведено на рис. 2.

На сьогоднішній день цифрові трансформації є не лише сучасним трендом, а й нагальною необхідністю забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку, формуючи масштабний віртуальний всесвіт розвитку сервісів та віртуальних потужностей.

В умовах трансформаційного становлення економіки виникає нагальна

необхідність швидкого обміну інформацією, що стимулює постійний безперервний розвиток технологій і продуктів у всіх сферах діяльності організації. Враховуючи це, забезпечення високого рівня обробки та аналізу актуальної інформації є одним із основних факторів якісного та довгострокового існування організації на ринку.

Враховуючи вищевикладені аспекти нагальною є необхідність розуміння керівництвом компаній комплексної системи пристосування та адаптації управлінських рішень до сучасних цифрових технологій із використанням можливостей хмарних технологій, новітніх цифрових адаптерів та систем. Комплексний підхід до визначення теоретичних аспектів розвитку цифрових трансформацій формує цифрову стратегію компанії. У світі



Рис. 1. Схематичне відображення логічної послідовності етапів діджитал-трансформації бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором



Рис. 2. Напрями інноваційного розвитку бізнесу компаній в умовах цифрових трансформацій

Джерело: розроблено автором

більш конкурентоспроможними та стабільними стають ті компанії, які мають виважені довгострокові управлінські рішення, що приймаються керівництвом на основі цифрової стратегії компанії. Проте, важливо розуміти те, що цифрова стратегія компанії не є складовим елементом корпоративної стратегії або бізнес-стратегії компанії.

Складові елементи розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом представлені на рис. 3.

Отже, цифрова стратегія – це окремий довгостроковий стратегічний план розвитку та використання у технологічному процесі цифрових трансформацій, цифрових ресурсів та систем. При цьому, цифрова стратегія комплексно взаємодіє із корпоративною та бізнес-стратегією компанії як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Необхідним у розбудові аспектів сталості та конкурентоспроможності компанії є врахування

становлення цифрової економіки в країні, в залежності від місця розташування компанії та її приналежності до певного сектору економіки.

Висновки. Таким чином, складові елементи розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом формуються з п'яти основоположних, а саме: «інвестиційний вектор», «інноваційний вектор», «економічний вектор», «соціальний вектор» та «управлінський вектор». Комплексна взаємодія та тісний взаємозв'язок означених складових елементів є запорукою успішного функціонування компанії на вітчизняному та закордонному ринках, розвитку її конкурентоспроможності та системи цифрової стратегії у довгостроковій перспективі. Органічний синтез запропонованих імперативів формує передумови для комплексного всеохоплюючого підходу менеджменту компанії до розвитку цифрової трансформації в контексті прийняття управлінських рішень.

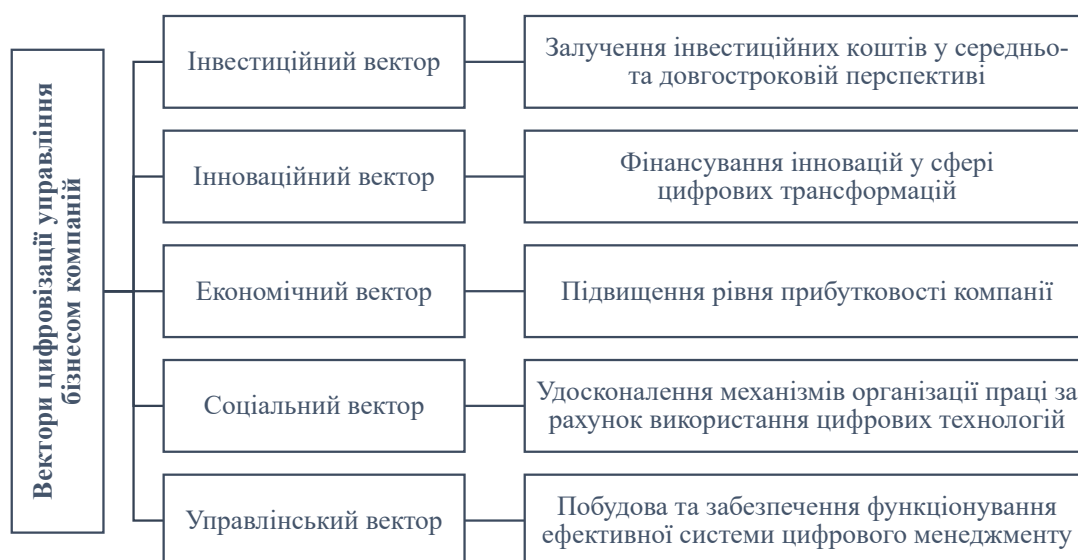


Рис. 3. Складові елементи розвитку цифрових трансформацій управління бізнесом

Джерело: розроблено автором

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 16. С. 35–37. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523 (дата звернення: 12.06.2023).
2. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3 (29). С. 18–24. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215> (дата звернення: 12.06.2023).
3. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 739–745.
4. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2020. Випуск 1. С. 50–51 URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186> (дата звернення: 13.06.2023).
5. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. Modern Content of Strategic Regional Development Potential. *Economics and Business*. 2020. № 1. URL: <http://eb.tsu.ge/?cat=nomer&leng=eng&adgi=945&title=Modern%20Content%20of%20Strategic%20Regional%20Development%20Potential> (дата звернення: 19.06.2023).
6. Климчук М.М., Ільїна Т.А., Поколенко В.О. Формування механізму управління ризиками будівельних проєктів на засадах компенсаторної технології «Tax Increment Financing». *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 369–374.
7. Тимошенко О.В. Виклики та загрози четвертої промислової революції: наслідки для України. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 21–29.
8. Sands E. Bakthavachalam V. Ranking Countries and Industries by Tech, Data, and Business Skills. 2019. URL: <https://hbr.org/2019/05/rankingcountries-and-industries-by-tech-data-and-business-skills> (дата звернення: 19.06.2023).
9. Dernova I.A., Ivanova I.V., Borovyk T.M., Rudenko A.Y. Foreign Economic Security of Ukraine in the context of National Economy openness. *Bulletin of National Academy of Sciences of The Republic of Kazakhstan*. 2021. № 2. P. 37–43.
10. Конкурентоспроможність України. Інформаційний огляд та ситуаційний аналіз. Київ, 2021. 71 с. URL: <https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=37433> (дата звернення: 19.06.2023).

REFERENCES:

1. Grybinenko O. (2018) Digitalization of the economy in a new paradigm of digital transformation. *Mizhnarodni vidnosyny seriya "Ekonomichni nauky"*, no. 16, pp. 35–37. Available at: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523 (accessed 12 June 2023).
2. Gudz O., Fedyunin S., Shherbyna V. (2019) Digitalization as a competitive advantage of enterprises. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 3 (29), pp. 18–24. Available at: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215> (accessed 12 June 2023).
3. Gurenko A., Gashutina O. (2018) Directions of development of management systems in the conditions of digitalization of business in Ukraine. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 19, pp. 739–745.
4. Lazorenko T., Sholom I. (2020) Digitalization as a major factor in business development. *Zbirnyk tez dopovidj Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferenciyi [Collection of abstracts of the International scientificpractical conference], Biznes, innovaciyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy [Business, innovation, management: problems and prospects]*, Kyiv, Ukraine, [Online], pp. 50–51. Available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186> (accessed 13 June 2023).
5. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. (2020) Modern Content of Strategic Regional Development Potential. *Economics and Business*. Tbilisi, Georgia [Online], no. 1. Available at: <http://eb.tsu.ge/?cat=nomer&leng=eng&adgi=945&title=Modern%20Content%20of%20Strategic%20Regional%20Development%20Potential> (accessed 19 June 2023).
6. Klimchuk, M.M., Ilyina, T.A. & Pokolenko, V.O. (2019) Formuvannya mehanizmu upravlinnya rizykami budivel'nyh proektiv na zasadah kompensatornoyi tehnologiyi "Tax Increment Financing". *Biznes Inform*, no. 3, pp. 369–374.
7. Timoshenko, O.V. (2019) Viklyki ta zagrozi chetvertoyi promislovoyi revolyuciyi: naslidki dlya Ukrayini. *Biznes Inform*, no. 2, pp. 21–29.
8. Sands, E.G., & Bakthavachalam, V. (May 27, 2019). Ranking Countries and Industries by Tech, Data, and Business Skills. Available at: <https://hbr.org/2019/05/ranking-countries-and-industries-by-techdata-and-business-skills> (accessed 19 June 2023).
9. Dernova, I.A., Ivanova, I.V., & Borovyk, T.M. (2021) Foreign Economic security of Ukraine in the context of national economy openness. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*, no. 2, pp. 37–43. (accessed 19 June 2023).
10. Konkurentospromozhnist Ukrainy. Informatsiyni ohliad ta sytuatsiyni analiz [Competitiveness of Ukraine. Information review and situational analysis]. Available at: <https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=37433> (accessed 19 June 2023). (in Ukrainian)

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

DEVELOPING A STRATEGY FOR THE PROMOTION OF GOODS AND SERVICES IN SOCIAL NETWORKS

Чернявська О.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну,
Київський національний університет технологій та дизайну

Вигівська О.В.

студентка,
Київський національний університет технологій та дизайну

Cherniavska Olena, Vyhivska Olga

Kyiv National University of Technologies and Design

У статті розкрито особливості просування товарів та послуг в соціальних мережах, використовуючи їх в контексті найпотужнішого бізнес-інструменту. Доведено доцільність використання маркетингу соціальних мереж в умовах цифровізації як ефективного напряму взаємодії з цільовою аудиторією та формування довгострокових комунікацій. Основною причиною дослідження являється стрімкий перехід бізнесу в онлайн через загострення внутрішньогалузевої конкурентної боротьби, проявів сучасних мегатрендів, та найголовніше – тривалість війни в країні. Проаналізовано зміст та поняття «соціальний медіамаркетинг» спираючись на роботи видатних науковців. Визначено оптимальні стратегії SMM-просування для розвитку бренда. Запропоновано алгоритм формування стратегії просування у соціальних мережах та надано стислу характеристику кожного етапу.

Ключові слова: соціальні мережі, SMM-просування, SMM-стратегія, комунікація, онлайн-просування, стратегія контенту.

The article reveals the features of promoting goods and services in social networks, using it in the context of the most powerful business tool. The main reason for the study is the rapid transition of business online due to the intensification of intra-industry competition, manifestations of modern megatrends, and most importantly – the duration of the war in the country. The content and concept of "social media marketing" are analyzed based on the works of prominent scientists. The most optimal SMM promotion strategy for brand development has been determined. An algorithm for forming a promotion strategy in social networks is proposed and a brief description of each stage is provided. There are two main approaches to bringing goods and services to the market: "push strategy" – this includes the use of violent methods to force consumers to buy products, through targeted advertising influence and activities aimed at stimulating sales through intermediary links; "pull strategy" – here the emphasis is on active advertising and promotion through mass media aimed directly at the end consumer. To achieve effective promotion of goods and services through social networks, it is recommended to develop a strategy together with specialists. The SMM plan is a detailed, sequential plan of actions aimed at achieving the desired result. The formation of the SMM strategy is a continuous process throughout the entire period of its operation. In addition, a strategy should also be developed for each individual campaign, which will harmoniously fit into the overall context. Targeting allows companies to customize ad parameters such as display platforms, time slots, locations, and even search engines. This is possible because users often search for certain keywords or phrases, and also provide the system with some of their personal characteristics. When developing a social media (SMM) strategy, it is best to consider the components that deliver content and social media advertising. If the task includes building the image of a socially responsible business, then the content should focus on the company's actions, emphasizing its efforts to treat employees with care and environmental choices. To improve the reputation of the brand, an important element of the SMM strategy will be reviews and thanks, as well as the presentation of new technologies that will make the product even more convenient and attractive to the audience. As an example, if the goal is to create an image of a modern and dynamic company, it is recommended to publish emotionally rich content on youth platforms such as TikTok and Instagram. For Facebook, attention should be focused on rational aspects, advantages and benefits of cooperation.

Keywords: social networks, SMM promotion, SMM strategy, communication, online promotion, content strategy.

Постановка проблеми. В інноваційному світі, соціальні мережі – це не лише платформи для міжособистісного спілкування, але й досить потужні інструменти для просування бізнесу. Більшість підприємців не серйозно підходять до цього питання, що є великою помилкою з їх сторони, адже наразі це досить актуально, так як приблизно третина населення має постійний доступ до мережі, стрімко розвивається симбіоз мегатрендів. Поряд з цим, в умовах війни в Україні деякі офлайн-бізнеси не мають змоги продовжувати свою роботу у штатному режимі та змушені переорієнтовуватись на інтернет простір. Для того, щоб й надалі розвивати власну справу, мати конкурентоспроможність, залучати більше клієнтів, стабілізувати продажі та збільшити прибуток, слід розробити грамотну SMM-стратегію для подальшого просування товарів та послуг в соціальних мережах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В загальному SMM, як ефективний інструмент онлайн просування, представляє науковий інтерес для більшості фахівців у галузі маркетингу, реклами і зв'язків з громадськістю. Дослідження проблематики соціальних мереж представлено у працях таких науковців як, Артюхов М.О., Бері Дж., Войчак А.В., Дубовик Т.В., Горовий В.М., Зозульов О.В., Литовченко І.Л., Окландер М.А., Ромат Є.В. та інші.

Якщо ж розглядати питання розроблення ефективної стратегії просування, то слід звернути увагу на роботи таких вчених як Котлер Ф., Джоббер Д., Еванс Дж.Р., Ламбен Ж.-Ж., Грищенко О. тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Поряд із значною кількістю наукових публікацій у сфері маркетингу соціальних мереж передбачається подальше поглиблення наукових доробок, що пов'язано з постійним запровадженням інноваційних технологій та трансформацією цільової аудиторії, в першу чергу мова йде про активізацію діяльності представників поколінь Z та альфа.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей просування товарів та послуг в мережі Інтернет, та розробка етапів загальної SMM стратегії. Для вирішення поставленої мети, необхідно проаналізувати загальною особливості просування в соціальних мережах, визначити зміст та поняття «соціальний медіа-маркетинг», виділити основні аспекти просування у спільнотах та детально описати кожен етап стратегії просування у соціальних мережах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток соціальних мереж призвів до швидкого зниження попиту на журнали, газети та інформаційні блоги. Адже вся інформація яка пропонувалася в цих джерелах, стала доступна в одному місці, що значно спрощувало її споживання. За даними Інтернет-асоціації України (ІНАУ), рівень проникнення Інтернету у суспільство наразі становить 64% [1]. Це свідчить про

те, що дві третини населення України мають постійний доступ до мережі. Представники бізнес середовища, в умовах загострення конкурентних процесів, все більше намагаються просувати свій бізнес в соціальних мережах. Тож такий бум розвитку не залишився непоміченим маркетологами, які започаткували новий напрям маркетингу – SMM (Social Media Marketing).

SMM (Social Media Marketing) – невід'ємна частина стратегії просування бізнесу, що дозволяє корпораціям вибудовувати довгострокові відносини зі своїми споживачами, формувати їх лояльність, управляти репутацією фірми, підвищувати продажі та вирішувати багато інших завдань для розвитку бізнесу [2; 3].

В 2022 р. SMM не просто так використовується абсолютною більшістю компаній – від невеликої кав'ярні до міжнародної корпорації. Подібне просування власного бренду дозволяє вирішити ряд важливих питань та серед головних напрямів роботи можна виділити:

- розвиток і створення спільнот, груп у соціальних мережах (Instagram, Facebook), створення і ведення мікроблогу в Twitter;

- стимулювання інтересу аудиторії до спільноти, залучення нових членів (за рахунок проведення розіграшів, конкурсів, змагань, які проводять на сторінках-партнерах чи замовляють рекламу у блогерів, влаштовують Giveaway);

- створення додатків, ігор та їх розкрутка серед користувачів мереж (цей напрям найбільш використовується у роботі з Facebook);

- просування сайту в спільнотах (робота в блогах і на форумах, ведення дискусій із реальними учасниками мереж, публікації постів, оглядів і статей);

- аналітика (моніторинг мереж і співтовариств, аналіз ситуації та вироблення рекомендацій із розкручування компанії, продукту або бренду) [4, с. 64–65].

Існують дві основні стратегії просування товарів та послуг на ринок, це стратегія push («штовхай») – що передбачає нав'язування силою споживачу продукції за рахунок цілеспрямованого рекламного впливу і заходів щодо стимулювання збуту на посередницькій ланці; стратегія pull («тягни») – тобто зміщення акценту на активну рекламу та промокампанію, спрямовану через засоби масової інформації на кінцевого споживача. Отже, особливість стратегії pull полягає в створенні продукту завдяки актуальним потребам та цінностям споживачів. Організувати стратегію просування цього типу простіше й ефективніше у мережі Інтернет, зокрема соціальних медіа.

Сьогодні важливо для бізнесу бути присутнім у соціальних мережах: знайти нових клієнтів, підвищити лояльність існуючих, стати експертом в галузі, до думки якого прислухаються і довіряють. Тому особливу увагу слід приділити виробу найпопулярніших соціальних платформ, для успішного просування SMM-проекту.

Для прикладу, Facebook – універсальна соціальна мережа, яка підходить будь-якій компанії, тут досить легко налаштовується таргетинг, тому залучити зацікавлену аудиторію неважко при наявності достатньої кількості ресурсів. YouTube – основною особливістю просування бренду через цей відеохостинг є той факт, що більшість відвідувачів потрапляють на сайт через інші соціальні мережі або рекламу. Сторінка компанії дозволяє зібрати цільову аудиторію в одному місці, однак просування в YouTube дуже конкурентне і потребує більшого вкладення коштів. Наразі зауважимо, що у трійку лідерів української інтернет-аудиторії входять користувачі YouTube (28 млн), Instagram (16,1 млн) та Facebook (15,45 млн) (за даними дослідження GlobalLogic, 2022 р.)

Повномасштабне вторгнення призвело до того, що багато українців почали використовувати соцмережі як джерело інформації. Саме тому, за останній рік в Україні зростає кількість користувачів соцмереж – від 60% населення у 2021 р. до 76,6% у липні 2022 р. [5].

Для ефективного SMM-просування товарів та послуг, слід разом зі спеціалістами сформулювати стратегію. SMM-стратегія – це детальний, покроковий план просування для досягнення результату. Робота над SMM-стратегією проводиться протягом усього періоду, на який вона розрахована. Крім того, для кожної кампанії потрібно сформулювати стратегію, яка впишеться в загальну.

Існують різноманітні стратегії, які дозволяють краще займатися SMM, але їх дуже багато, тому авторами було виділено основні етапи розробки загальної стратегії комплексного просування будь-якого бізнесу в соціальних мережах. Так

як кожен з етапів передбачає вирішення значної кількості завдань, розглянемо їх детальніше.

Етап 1. Визначення концепції спільноти, тобто загальна ідея, для подальшої роботи над SMM-стратегією.

Етап 2. Формування мети і завдань. Для формування слід скористатись моделлю SMART, відповідно до якої цілі повинні бути вимірjuваними, конкретними та реалістичними. Великі цілі можна розкласти на завдання: що потрібно виконати, щоб реалізувати мету. «Завести групу», «хочу багато підписників», «хочу зростання продажів» – це не цілі в тому розумінні, які важливі для SMM-стратегії. Необхідно конкретизувати, наприклад: «Хочу, щоб моя група в соціальній мережі приносила 20 лідів на тиждень, з вартістю ліда не більше 50 грн» або «Планую зростання продажів на 10% по відношенню до 2021 р. за рахунок роботи в соціальних мережах». Для визначення відповідних завдань, треба встановити ключові показники ефективності (KPI) і метрики для дій.

Етап 3. Вибір найефективніших соціальних майданчиків, на яких сконцентровані потенційні клієнти. Аналізуючи статистику спільнот соціальних мереж, компанія отримує інформацію, користувачі якої статі, віку та інших показників до неї входять. Якщо компанія, для якої розробляється SMM-стратегія, вже присутня в соцмережах, важливо провести аналіз її груп. Отримати повний зріз статистичної інформації по сторінці і постах – кількість підписників, сторінок і кожного поста, кількість показів постів, охоплення, коментарі, репости.

Етап 4. Визначення цільової аудиторії. Це базова складова SMM-стратегії, так як просування в соціальних мережах залежить від роботи з аудиторією. Найкращий рекламний механізм, що допоможе виявити з наявної аудиторії саме ту частину користувачів, які дійсно будуть відповідати вашим критеріям – це таргетинг (англ. target – ціль). Таргетинг дає можливість раціонально використовувати маркетинговий бюджет і отримувати від рекламних кампаній максимальну вигоду.

Необхідність таргетингу зумовлена такими чинниками:

а) для зниження витрат на рекламу за рахунок того, що ця реклама буде показана лише тим користувачам, яких може зацікавити продукт компанії;

б) підвищення конверсії сайту. За переходу з рекламного повідомлення на сайт людина, яка належить до цільової групи, з більшою ймовірністю придбає товар;

в) унаслідок підвищення конверсії поліпшується просування сайту в пошукових системах;

г) застосування таргетингу знімає зайве навантаження з персоналу [6].

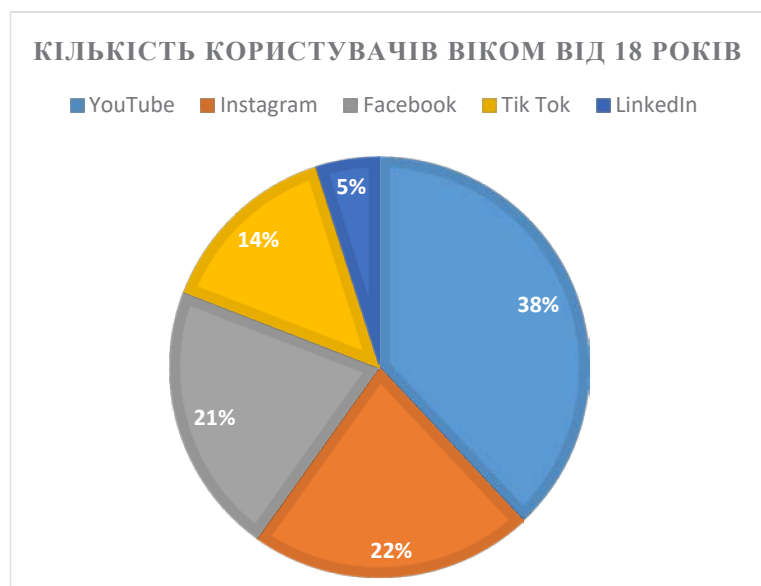


Рис. 1. Найпопулярніші соцмережі України за кількістю користувачів у 2022 р.

Джерело: складено автором на основі [5]

Таргетинг допомагає вибирати рекламні майданчики, час показу, географію, та навіть пошукові системи, так як найчастіше користувачі шукають інформацію за певними фразами або словами, а також автоматично надають системі деякі свої характеристики.

Етап 5. Визначення особливостей поведінки цільової аудиторії. В соціальних мережах існує три типи аудиторії, це холодна (75% від загальної чисельності спільноти), тепла (25%) та гаряча (5%). Найчисельнішою є холодна аудиторія, це та частина користувачів які не знають про існування сторінки продукту чи послуги у соціальній мережі. Тепла аудиторія – це ті користувачі, які підписані на сторінку підприємства і готові придбати продукт чи послугу, потенційні клієнти. Гаряча аудиторія – постійні клієнти.

Для формування стратегії просування, слід визначити категорію, де найбільше ваших потенційних клієнтів. Зазвичай, усіх користувачів можна розділити на три категорії:

- генератори контенту. Вони самі можуть вести блоги, створювати теми дискусій, та головно надати їм право висловитися;

- учасники обговорень. Не створюють самостійно теми для дискусій та активно приєднуються до вже існуючих;

- пасивні спостерігачі. Це ті, що ігнорують будь-які обговорення, та ніколи не висловлюються у наявних дискусіях. Однак вони сприймають всю інформацію про продукт чи послугу, що надається іншими категоріями.

Етап 6. Дослідження репутації бренду. У SMM-стратегії найкраще включити посилення в соціальних мережах. Якщо є завдання побудувати образ соціально відповідального бізнесу, то контент повинен акцентовано розповідати про акції компанії, про те, яким чином вона дбає про своїх співробітників, про екологічну вибірковість. Для покращення репутації бренду, важливим SMM-контентом є відгуки, подяки, розповідь про якісь нові технології, які роблять продукт ще зручніше та краще в очах аудиторії. Для прикладу, якщо формується образ сучасної динамічної компанії, то постити емоційний SMM-контент найкраще для молодіжного ТікТока, Instagram. Для Facebook, робити акцент на раціональності, користі, вигоди співпраці [7].

Етап 7. Аналіз конкурентів. Залежно від тематики бізнесу, сторінки конкурентів в соцмережах можуть обчислюватися сотнями. Найкраще сфокусуватися на 3-5 провідних конкурентах та проаналізувати їх найчисленніші, живі спільноти. Отримавши результати, компанія може зробити висновки або рекомендації: які ідеї запозичити у конкурентів, яких помилок уникати. Необхідно зазначити, що ситуація на ринку є нестабільною. Одні компанії втрачають свої позиції, а інші, навпаки, набирають

обертів. Тому аналіз ключових конкурентів в соцмережах рекомендується проводити періодично, хоча б раз на півроку, щоб розуміти, з ким компанія змагається за увагу аудиторії прямо зараз.

Етап 8. Розроблення контентної стратегії. У рубрикаторі коротко розписується суть кожної рубрики – яке завдання вона повинна вирішувати. Контентна політика описує види SMM-контенту – інформаційний, продажний, експертний, розважальний – і визначає їх співвідношення. [7]. Це необхідно, щоб не дістати аудиторію постійними продажними постами або не перегодувати легковажними розвагами. Чергування видів SMM-контенту захищає від монотонності, яка може змусити аудиторію відписатися.

Етап 9. Визначення системи показників ефективності (метрик). Для того, щоб розуміти наскільки ефективно проходить компанія просування і наскільки виконуються поставлені завдання, використовуємо систему таких показників: активність, охоплення аудиторії, продажі, ліди тощо.

Етап 10. Визначення потрібних ресурсів. Зазвичай ресурси визначаються ще до старту кампанії просування. Серед них – ресурси часу і ресурси матеріалів (реклама, аутсорсинг).

Етап 11. Складання календарного плану з визначенням точного терміну реалізації. Це дуже зручно, компанія записує час старту і дедлайну всіх заходів, розклад публікацій статей і постів, а також вимір за метриками.

Етап 12. Оцінка ефективності і корегування кампанії. В кінці визначається ефективність кожного джерела, виявляється необхідність у доопрацюванні.

SMM-стратегія – це частина маркетингової стратегії компанії, яка потрібна для того, щоб розуміти, яким повинен бути результат і як до нього прийти.

Висновки. Дослідження особливостей просування власного бренду в соціальних мережах є важливим для компаній та дозволяє забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності. SMM однозначно дозволяє більш ефективно і з меншими витратами просувати товари і послуги на ринку завдяки популяризації інтернету в цілому, та соціальних мереж зокрема.

Для підприємств малого бізнесу важливо бути присутнім у соціальних мережах: знайти нових клієнтів, підвищити лояльність існуючих, стати експертом у галузі, до думки якого прислухаються і довіряють. Досягнення поставлених цілей можливе лише за умови вибору правильної стратегії просування в соціальних мережах. В сучасних умовах важливо в процесі вдосконалення маркетингових стратегій використовувати різноманітні інновації, серед яких в першу чергу доцільно звернути увагу на машинне навчання, штучний інтелект, блокчейн тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дослідження інтернет-аудиторії. Інтернет Асоціація України (ІНАУ) : вебсайт. URL: <https://inau.ua/proekty/doslidzhennya-internet-audytoriyi>
2. Терехов Д.С. SMM-маркетинг у системі управління сучасним підприємством. *Наука й економіка*. 2015. Вип. 1. С. 77–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_1_15
3. Грищенко О.Ф. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 86–98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_10
4. Виноградова О.В., Недопако Н.М. Маркетинг в соціальних мережах. Київ, 2022. С. 64–65. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_2239_36285110.pdf
5. Надія Жила. Найпопулярніші соцмережі в Україні під час війни – дослідження Global Logic. 2022 Mezha. URL: <https://mezha.media/2022/08/06/naypopuliarnishi-sotsmerezhi-v-ukraini-pid-chas-viyuny-doslidzhennia-global-logic/>
6. Н. Корж. Таргетинг: що це і як працює – розбираємося в основах. Admixer.Academy. 2021. URL: <https://blog.admixer.academy/ua/tarhetynh-shcho-tse-i-yak-pratsyuuye-prostymy-slovamy/>
7. SMM-стратегія: навіщо вона потрібна і чому повинна змінюватися? Prosmm. URL: <https://prosmm.com.ua/smm-stratehiya-navishcho-vona-potribna-i-chomu-povynna-zminyuvatisya>

REFERENCES:

1. Internet Asotsiatsiya Ukrayiny (InAU) (2019) Doslidzhennya internet-audytoriyi [Internet audience research]. Available at: <https://inau.ua/proekty/doslidzhennya-internet-audytoriyi>
2. Terekhov D.S. (2015) SMM-marketing in the modern enterprise management system. *Science and economy*, vol. 1, pp. 77–79. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_1_15
3. Hryshchenko O.F. (2013) Sotsial'nyy media marketynh yak instrument prosuvannya produktu pidpryyemstva [Social media marketing as a tool for promoting an enterprise product]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy*, no. 4, pp. 86–98. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_10
4. Vynogradova O.V., Nedopako N.M. (2022) Marketing in social networks. Kyiv, pp. 64–65. Available at: https://dut.edu.ua/uploads/l_2239_36285110.pdf
5. N. Zhyla. The most popular social networks in Ukraine during the war – research by Global Logic (2022). Available at: <https://mezha.media/2022/08/06/naypopuliarnishi-sotsmerezhi-v-ukraini-pid-chas-viyuny-doslidzhennia-global-logic/>
6. N. Korzh. Targeting: what it is and how it works – we understand the basics.. Admixer.Academy (2021). Available at: <https://blog.admixer.academy/ua/tarhetynh-shcho-tse-i-yak-pratsyuuye-prostymy-slovamy/>
7. SMM strategy: why is it needed and why should it change? Prosmm (2022). Available at: <https://prosmm.com.ua/smm-stratehiya-navishcho-vona-potribna-i-chomu-povynna-zminyuvatisya>

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА У КОНТЕКСТІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE COMMUNICATIVE COMPETENCE OF THE MANAGER IN THE CONTEXT OF SELF-MANAGEMENT

Шашовець Й.П.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту,
управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет

Shashovec Yolana

Mukachevo State University

У статті порушуються питання місця і ролі комунікацій у практиці управління організаціями, а також важливості здібностей керівників організувати ефективний інформаційний обмін. Набуло подальшого розвитку трактування сутності категорії «комунікативна компетентність», акцентовано увагу на необхідності розширення її змістового наповнення. Визначено складові комунікативної компетентності менеджера, їх взаємозв'язок та способи прояву у процесі організації спільної діяльності у колективах. Також автор приділяє увагу обґрунтуванню напрямків удосконалення комунікативної компетентності у контексті особистісного та професійного саморозвитку, тобто самоменеджменту. Наголошено на важливості внутрішньої вмотивованості до самовдосконалення своїх професійних здібностей, у тому числі й тих, які мають стосунок до комунікативної компетентності та в сукупності визначають її рівень.

Ключові слова: комунікації, інформаційний обмін, комунікаційні бар'єри, ефективність комунікацій, комунікативна компетентність, особистісний розвиток, самоменеджмент.

The article raises questions about the place and role of communications in the practice of managing organizations, as well as the importance of managers' abilities to organize effective information exchange. Actuality of the affected theme is related to that work of managers – it, foremost, co-operation and communications, that is why management quality is determined by efficiency of communication processes. Also, the relevance of the article is determined by the fact that the concept of "manager's communicative competence" is currently not sufficiently clearly formulated and requires further scientific research and clarification. The interpretation of the essence of the category "communicative competence of the manager" was further developed, attention was focused on the need to expand its content. The components of a manager's communicative competence are defined, such as the ability to establish a high-quality and effective exchange of information and feedback, the ability to choose a style and manner of communication, the ability to correctly understand the ultimate goal of communications; as well as their relationship and ways of manifestation in the process of organizing joint activities in teams. Separate attention is spared to the capacity of managers for authentication of communication barriers and work on overcoming them, that also certainly as an element them communicative competence. The author of the article also substantiates the directions for improving communicative competence in the context of personal and professional self-development, i.e. self-management. It is emphasized that the effectiveness of work on increasing the level of one's own communicative competence will increase significantly if such activity is systematic, as well as assimilation of norms of communication culture, both intra-organizational and generally accepted in society. The importance is emphasized of internal motivation to self-perfection of the professional capabilities, including those that relate to the communicative competence and determine her level. As perspectives for further research on this issue, it is claimed that the development of methods for improving the communicative competence of managers should become one of the priority tasks in further scientific research.

Keywords: communications, information exchange, communication barriers, communication effectiveness, communicative competence, personal development, self-management.

Постановка проблеми. Якщо структурувати управлінську діяльність за змістом та характером робіт, то очевидною закономірністю виявиться те, що міжособистісні відносини та інформаційний обмін суттєво переважають над усіма іншими видами праці керівників. Керівники різних рівнів, незалежно від посади та сфери професійної діяльності, більшість робочого часу витрачають на комунікаційні процеси. Цей показник може становити 75-95% тривалості робочого часу, а в деяких випадках комунікації продовжуються і поза роботою, якщо у цьому є виробничі потреби та доцільність.

Важливість якісних комунікацій обумовлюється також тим, що саме вони поєднують частини організації в одне ціле. Якщо мають місце будь-які недоліки процесів обміну інформацією – надто довгі чи розгалужені канали передачі інформації, неточні формулювання повідомлень, неправильно обраний стиль комунікування, бар'єри між учасниками інформаційного обміну у розумінні змісту повідомлень і т.п., то у функціонуванні організації можливі серйозні порушення та збої. Якщо мова йде про підприємницьку структуру, то такий суб'єкт господарювання просто стає неконкурентоспроможним. Ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення якомога близьке за значенням до первинного [1, с. 18].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зв'язку з надважливим значенням комунікацій у практиці управління організаціями підвищується також і роль комунікативної компетентності менеджерів. На сьогоднішній день ця дефініція, яка у змістовому відношенні знаходиться на перетині різних суспільно-гуманітарних сфер знань, таких як психологія, лінгвістика, соціологія, конфліктологія, менеджмент та самоменеджмент, ще не набула остаточного, завершеного визначення. Продовжуються наукові пошуки щодо формулювання її змісту та обґрунтування значення згаданої професійно-ділової якості керівників для успішного управління.

Наприклад, Філь Г. зазначає, що комунікативна компетентність керівника – це спосіб професійного бачення ним ситуації комунікації, володіння сукупністю знань і умінь, спрямованих на продуктивну інтеракцію (обмін) інформацією, судженнями, ідеями, цінностями; володіння усталеними у певному соціокультурному середовищі стратегіями і тактиками комунікативної діяльності та технологіями комунікативного лідерства; представницькими комунікативними характеристиками [2].

Хватова О.Г. характеризує підходи до трактування даного поняття у різних сферах. Так, під комунікативною компетентністю в педагогічній сфері розуміється «система психологічних знань про себе та інших, умінь і навичок у спілкуванні, стратегії поведінки в соціальних ситуаціях, яка дозволяє будувати міжособистісне спілкування

відповідно до його цілей і умов». У психології комунікативну компетентність визначають як ситуативну адаптивність і вільне володіння вербальними і невербальними засобами соціальної поведінки; сукупність навичок і умінь, необхідних для ефективного спілкування.

У соціології комунікативна компетентність входить до структури соціального статусу поряд з такими компонентами, як спосіб життя, освітні і професійні характеристики індивіда-комуніканта [3, с. 175].

Щодо дослідження ролі комунікативної компетентності в управлінні трудовими колективами, тобто у системі менеджменту, то тут глибина вивчення проблематики залишається незадовільною. Деякі автори, зокрема Пермінова С.О., аналізують нові комунікативні тенденції, які характерні для сучасного ділового простору, розглядають професійні вміння і навички менеджера, що формують його комунікативну компетентність. За твердженням Пермінової С.О., «розглядаючи компетентність як сукупність умінь і навичок, що необхідні для ефективного спілкування, викристалізовується міра комунікативної компетентності менеджера, яка виявляється у ступені успішності використання засобів впливу та створення позитивного враження на інших людей». [4]

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Практично зовсім не дослідженими на даний час залишаються питання самостійного розвитку комунікативної компетентності на основі застосування концепцій та прийомів самоменеджменту. На нашу думку, ця прогалина у науковій проблематиці має бути усунена шляхом активізації досліджень на напрямків підвищення комунікативної компетентності керівників (фахівців) на різних етапах їх професійного становлення через призму самоменеджменту.

Постановка завдання. Метою здійсненого в цій статті дослідження є подальший розвиток та змістове наповнення категорії «комунікативна компетентність», обґрунтування значення даної професійної якості для успішного управління людьми та напрямків її удосконалення у контексті особистісного та професійного саморозвитку, тобто самоменеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. На нашу думку, під комунікативною компетентністю менеджера потрібно розуміти, по-перше, вміння налагоджувати якісний та дієвий обмін інформацією всередині організації та ззовні; а по-друге – здатність правильно усвідомлювати кінцеву мету комунікацій, тобто те, для чого інформація доводилася до адресата, як саме він мав на неї зреагувати, що він мав вчинити у відповідь, бо саме на основі цього можна оцінити, чи ефективним був комунікаційний процес.

Крім того, до складових комунікативної компетентності доцільно відносити вміння правильно обирати стиль та манеру спілкування, канали та засоби передачі повідомлень

адресатам, а також здатність організувати дієву систему зворотного зв'язку у процесі обміну інформацією як всередині організації, так і ззовні.

Отже, складовими комунікативної компетентності можна назвати (рисунок 1):

1. Уміння формулювати та висловлювати свої думки чітко, доступно, лаконічно, а також обирати той спосіб формулювання, який найбільшою мірою підходить для конкретного адресата.

2. Тактовність у спілкуванні, уміння абстрагуватися від зайвих емоцій (особливо це має значення під час дискусій, суперечок чи конфліктних ситуацій).

3. Уміння не тільки говорити, а й слухати своїх співрозмовників, сприймати та розуміти їхню точку зору, тобто готовність до двостороннього обміну інформацією.

4. Здатність правильно вибирати способи та канали передачі інформації, оскільки від цього значною мірою залежить рівень сприйняття та правильність інтерпретації повідомлень адресатами.

5. Здатність до ідентифікації комунікаційних бар'єрів, тобто перешкод для правильного сприйняття повідомлень або недоліків в організації інформаційних потоків, та робота над їх подоланням.

6. Гнучкість у спілкуванні, тобто уміння пристосовувати свій стиль спілкування, форми та способи передачі інформації до конкретних умов або конкретних адресатів

7. Уміння працювати в команді та бути її частиною, тобто налагоджувати та розвивати співпрацю,

необхідну для досягнення цілей організації (основною ефективною співпраці у колективах можна вважати правильно організовану комунікацію).

8. Здатність оцінювати ефективність процесу комунікацій з точки зору досягнення запланованих результатів. Комунікацію вважають ефективною за умови, що адресат виконує ті дії, заради яких і відбувався обмін інформацією.

Комунікативна компетентність керівників посідає провідне місце у структурі самоменеджменту. Якщо розглядати самоменеджмент як систематичну та цілеспрямовану діяльність, направлену на розвиток власних професійних та особистісних здібностей, то стає очевидним, що одним з центральних напрямків саморозвитку менеджера є удосконалення здібностей та умінь у сфері ефективного комунікування.

Здатність до ефективного комунікування є одною з тих професійно-ділових якостей, які можна розвинути за умови правильно обраних шляхів та засобів саморозвитку, а також за усвідомлення необхідності покращення своїх комунікативних здібностей. Практичний досвід ділового спілкування є одним з основних чинників закріплення навичок успішної комунікації, але у більшості випадків цього недостатньо для досягнення високого рівня комунікативної компетентності. Важливими інструментами реалізації даного напрямку саморозвитку можна також вважати систематичну роботу з підвищення особистісного культурного та інтелектуального рівня, засвоєння різного роду



Рис. 1. Складові комунікативної компетентності

Джерело: власна розробка автора

гуманістичних знань, а також загальноприйнятих у суспільстві та у конкретній організації норм культури спілкування. В сукупності такий досвід, підкріплений знаннями та особистісними якостями, розвиненими як з теоретичної, так і з практичної точок зору, закладає основи для досягнення високого рівня комунікативної компетентності.

Крім того, як свідчить практика самоне-неджменту, будь-який напрямок професійного чи особистісного саморозвитку реалізується з набагато вищою ефективністю за умови усвідомленої необхідності та внутрішньої вмотивованості до цього процесу.

Розвиток комунікативної компетентності керівника – це необмежений у тривалості процес, який відбувається паралельно з іншими сферами професійного та особистісного самовдосконалення. Вона формується в умовах безпосередньої взаємодії, оскільки є результатом досвіду спілкування між людьми, та опосередкованої, в тому числі з літератури, театру, кіно, з яких людина отримує інформацію про характер комунікативних ситуацій, особливості міжособистісної взаємодії і засоби їх вирішень. Опанування людиною комунікативних навичок передбачає запозичення з культурного середовища засобів аналізу комунікативних ситуацій у вигляді словесних і візуальних форм [3, с. 178].

Отже, напрямками підвищення рівня комунікативної компетентності керівника можна вважати: особистісний розвиток та самонавчання; удосконалення власних вербальних здібностей шляхом набуття досвіду різного роду публічних виступів; засвоєння норм культури спілкування, як внутрішньоорганізаційних, так і загальноприйнятих у суспільстві; самоаналіз та роботу над подоланням власних недоліків, обмежень

чи помилок, що мали місце у тих чи інших комунікативних ситуаціях тощо (рис. 2).

Підґрунтям у розвитку комунікативної компетентності, невід'ємної від будь-якої професійної компетентності, є, за У. Ордоном «стартові компетентності», до яких відносяться загальні гуманістичні знання, особистісна культура й інтелектуальні вміння. Стартові компетентності стають вихідною точкою у формуванні ключових складових комунікативної компетентності [5, с. 35].

Зовнішнім проявом комунікативної компетентності є вербальні здібності, які проявляються в умінні чітко, доступно та грамотно висловлювати свої думки. Ці два поняття не є тотожними. Компетентна у питаннях ефективного комунікування особа, крім того, що вміє доносити інформацію до потрібного адресата, роз'яснювати її зміст у разі потреби, також готова до дво- або багатостороннього діалогу: відповідати на питання, слухати та сприймати зауваження, ідентифікувати проблеми, адаптуватися до конкретної ситуації у процесі інформаційного обміну та взаємодії тощо. Іншими словами, комунікативна компетентність є значно ширшим поняттям, ніж вербальні здібності чи словесна майстерність.

Звуження розуміння сутності комунікативної компетентності керівників до уміння правильно та грамотно висловлюватися є неправильним та неприйнятним, оскільки у такому випадку саме ведення розмови (бесіди, виступу, діалогу чи монологу) може сприйматися як самоціль. При цьому ігноруватиметься кінцева мета комунікацій – забезпечення співпраці між учасниками, усунення бар'єрів чи непорозумінь між ними, якісне перетворення інформації, що є об'єктом обміну, у продуктивний ресурс.

Висновки. Роль якісної інформації та ефективних комунікацій в інформаційному



Рис. 2. Напрямки розвитку комунікативної компетентності керівника

Джерело: власна розробка автора

суспільстві буде продовжувати зростати, тому й вагомість комунікативної компетентності, особливо у практиці управління колективами, теж підвищуватиметься. Тому розробка науково обґрунтованих напрямків та конкретних методик удосконалення цієї професійної здібності керівників має стати одним із пріоритетних завдань у подальших наукових пошуках.

Варто також зазначити, що дана проблематика обов'язково повинна досліджуватися у контексті концепцій самоменеджменту, оскільки основним, а часто і єдиним суб'єктом та координатором процесу розвитку власної комунікативної

компетентності повинен бути сам керівник. Сучасні теоретичні дослідження в галузі самоменеджменту переважно зосереджуються на питаннях планування ділової кар'єри, розвитку власного творчого потенціалу та особистісних і професійних здібностей. Включення в коло цих питань проблематики, пов'язаної з удосконаленням комунікативної компетентності менеджера, сприятиме подальшій кристалізації концептуальних засад самоменеджменту з теоретично точкою зору та підвищенню ефективності комунікаційних процесів, зростанню якості інформаційного обміну в організаціях та за їх межами – з практичної.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурмака Т.М., Великих К.О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалаврату всіх форм навчання спеціальності 073 Менеджмент). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 69 с.
2. Філь Г.В. Комунікативна компетентність керівника та її значення в управлінській діяльності : Матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції, м. Суми, 23-25 січня 2014 р. Суми : Сумський державний університет, 2014. Ч. 2. С. 114–117. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34620/1/Fil_communicative%20competence.pdf (дата звернення: 03.08.2023).
3. Хватова О.Г. Комунікативна компетентність керівника як фактор успішності його управлінської діяльності. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 174–184.
4. Пермінова С.О. Комунікативна компетентність менеджера в сучасній діловій взаємодії. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. Вип. 16 (1). С. 30–35. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/157/1/7.pdf> (дата звернення: 10.08.2023).
5. Корніяка О.М. Особливості розвитку комунікативної компетентності фахівців на різних етапах їх професійного становлення. *Психолінгвістика*. 2011. Вип. 8. С. 33–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psling_2011_8_7 (дата звернення: 06.08.2023).

REFERENCES:

1. Burmaka T.M., Velykykh K.O. (2019) Komunikatyvnyj menedzhment: konspekt lekcij (dlja studentiv bakalavratu vsikh form navchannja specialjnosti 073 Menedzhment) [Communicative management: summary of lectures (for students of bachelor's degree, all forms of study, of speciality 073 Management)]. Kharkiv: KhNUMG, 69 p.
2. Filj Gh.V. (2014) Komunikatyvna kompetentnistj kerivnyka ta jiji znachennja v upravlinsjkij dijajlnosti [Communicative competence of the manager and its importance in managerial activities]. Proceedings of the International Scientific and Theoretical Conference, Sumy, January 23-25, 2014. Sumy: Sumsjkij derzhavnyj universytet, pp. 114–117.
3. Khvatova O.Gh. (2023) Komunikatyvna kompetentnistj kerivnyka jak faktor uspishnosti jogho upravlinsjkoi dijajlnosti [Communicative competence of the manager as a factor in the success of his managerial activities]. *Naukovi perspektivy* [Scientific perspectives], no. 4 (34), pp. 174–184.
4. Perminova S.O. (2009) Komunikatyvna kompetentnistj menedzhera v suchasnij dilovij vzajemodiji [Communicative competence of a manager in modern business interaction]. *Naukovi praci Kirovohradsjkogho nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu. Ekonomichni nauky* [Scientific works of the Kirovohrad National Technical University. Economic sciences], vol. 16 (1), pp. 30–35.
5. Kornijaka O.M. (2011) Osoblyvosti rozvytku komunikatyvnoji kompetentnosti fakhivciv na riznykh etapakh jikh profesijnogho stanovlennja [Peculiarities of the development of communicative competence of specialists at different stages of their professional development]. *Psykholinghivistyka* [Psycholinguistics], vol. 8, pp. 33–45.

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ

FEATURES OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE DOMESTIC ECONOMY

Шостак Л.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Більо І.О.

аспірант кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Ульяницький А.О.

аспірант кафедри економіки, підприємництва та маркетингу,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Shostak Liudmyla, Bilo Ivan, Ulyanytsky Andrew
Lesya Ukrainka Volyn National University

Дана стаття присвячена процесам цифрової трансформації вітчизняної економіки. Особливої уваги заслуговують процеси прискорення цифрового розвитку підприємств, регіонів, економіки країни, що пов'язані із непередбачуваними обставинами, з якими з 2019 року стикнулось усе суспільство – пандемія. Саме обмеженість спілкування, неможливість здійснення торгових операцій в звичайному режимі, проведення переговорів тощо стало поштовхом для цифрової трансформації. Ці процеси стали наслідком цих обмежень, не всі були від них у захваті, багато не були до них підготовлені і сприймали негативно, проте це стало необхідністю для нормального функціонування економіки та підприємств зокрема. Стало зрозуміло, що від темпів процесу цифрової трансформації повністю залежить рівень конкурентоспроможності економіки. В ході воєнних дій на території нашої держави саме цифровізація стала у нагоді волонтерам, військовим логістам та іншим особам, які наближають Перемогу.

Ключові слова: цифрова економіка, цифровізація, діджиталізація, національна економіка, цифрове підприємство.

This article is devoted to the processes of digital transformation of the domestic economy. The processes of accelerating the digital development of enterprises, regions, and the country's economy deserve special attention, which are connected with the unforeseen circumstances that the entire society has faced since 2019 – the pandemic. It was the limited communication, the impossibility of carrying out trade operations in the usual mode, conducting negotiations, etc. that became the impetus for digital transformation. Digitalization of business helps to take the company to a new level, increase customer loyalty to the brand and implement new tools quickly and efficiently. Marketing costs are reduced, sales conversion is improved, the level of competitiveness is increasing, both at the national level and abroad. State support and stimulation of the development of digitalization is important, in particular, in the implementation of e-government provisions. Ukraine also lags behind Poland and most of its Western neighbors, which confirms the need for additional efforts to improve the level of e-government, communication between residents and authorities, and facilitate public access to digital skills training. The digital economy undoubtedly has a large number of advantages for society, business and the state. In particular, it is able to reduce the percentage of the shadow economy and corruption in the country, because transactions carried out digitally can be easily monitored. In addition, the emergence of the domestic market of digital technologies will create new opportunities for Ukrainian IT companies, which will stop the outflow of highly qualified personnel abroad. On the other hand, there are threats to data security in the form of cyber attacks. New technologies, especially artificial intelligence, will lead to major changes in the labor market, including the disappearance of jobs in some sectors and their appearance in others. Ukraine should be ready for such drastic changes. These processes were a consequence of these restrictions, not everyone was delighted with them, many were not prepared for them and perceived them negatively, but it became a necessity for the normal functioning of the economy and enterprises in particular. It became clear that

the level of competitiveness of the economy depends entirely on the pace of the digital transformation process. In the course of military operations on the territory of our country, it was digitalization that came in handy for volunteers, military logisticians and other persons who bring Victory closer.

Keywords: digital economy, digitalization, digitization, national economy, digital enterprise.

Постановка проблеми. Процес цифровізації економіки є дуже важливим для розвитку країни без нього неможливий економічний розвиток. Темпи цифрових інновацій зростають з кожним роком. Посилення процесів глобалізації внаслідок поширення Інтернет-технологій сприяло появі нових рис економіки, які в останні десятиліття набули ознаки прискореної цифровізації. Цифровізація як явище економічної глобалізації суттєво трансформує економічні відносини на різних рівнях господарської діяльності: держави, регіонів, суспільства. Прагнучи підвищити конкурентоспроможність цифрової економіки, уряди багатьох країн ухвалюють відповідні стратегії та плани майбутнього впровадження нових технологій у національну економіку, щоб отримати нові конкурентні переваги. Саме для того щоб покращити економічну ситуацію в країні на сьогодні уряду необхідно всіляко сприяти процесам цифровізації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій:

Велика кількість дослідників вивчала сутність процесу цифровізації економіки як України, так і світу. Зокрема, серед українських та зарубіжних науковців можна виділити: Х. Альбах, Б. Бертон, Е. Бриньольфссон, С. Веретюк, П. Друкер, С. Коляденко, І. Карчева, Б. Кінг, Р. Ліпсі, Л. Лямін, І. Малик, В. Пілінський, Ю. Пивоваров, К. Скінер, Е. Тоффлер, В. Фіщук, К. Шваб, О. Боднар, О. Гудзь, М. Кулинич, Г. Коломієць, К. Пугачевська, М. Руденко, Г. Чмерук та інші. Але з кожним роком вивчення цієї теми стає все більш актуальним, оскільки з'являється велика кількість нових аспектів, що здатні впливати на цифровізацію економіки України.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У процесі дослідження варто звернути увагу на рівень вітчизняної цифрової трансформації, її переваги та перспективи у післявоєнний період.

Мета статті: встановити особливості цифрової трансформації вітчизняної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження:

У центрі уваги науковців та експертів – цифровізація економіки держави як наслідок соціально-економічних перетворень, оновлення інформаційної та транспортної інфраструктури, співпраці влади, бізнесу та громадськості. Особливе значення мали заходи прискореної цифрової трансформації із запровадженням карантинних заходів викликана пандемією COVID-19, яка виявила як готовність, так і небажання суспільства працювати в цифровому середовищі ряду вітчизняних підприємств, освіти та науки, транспорту і роздрібною торгівлі, креативні індустрії тощо. Конкурентоспроможність держав

і регіонів залежить від бачення їхнього майбутнього та здатності досягати поставлених цілей за допомогою новітніх інформаційних технологій, тому зростаюче значення досліджень з цифровізації економіки вимагає всебічного аналізу не тільки переваг, але також можливі ризики та недоліки. Чи може цифрова трансформація економіки держав забезпечити стійке економічне зростання. COVID-19 виступив прискорювачем цифровізації і в звіті Всесвітнього економічного форуму як потенційні ризики назвали цифрову нерівність (Digital inequality) та концентрацію цифрової влади (Digital power concentration) [1].

Основними характеристиками цифрової економіки є наступні:

1. Економічна діяльність здійснюється головним чином на платформах цифрової економіки, що полегшує взаємодію між економічними суб'єктами, дозволяє знижувати витрати (перш за все – трансакційні), надається додатковий функціонал, як для постачальників, так і для споживачів, покращується їх співпраця, що скорочує час циклу розробки та виведення їх на ринок, сприяє створенню та розповсюдженню інноваційних продуктів та рішень.

2. Формуються персоналізовані сервісні моделі, які дозволяють персоналізувати виробництво та збут товарів та послуг, з урахуванням вимог та потреб кожного конкретного клієнта, що, зрештою, сприяє економії ресурсів (за рахунок узгодження структури та обсягу попиту та пропозиції) та зростання якості та рівня життя населення.

3. Здійснюється безпосередня взаємодія між виробниками та споживачами, що створює передумови для скорочення ланцюжків посередників між виробником та кінцевим споживачем, вибудовується ефективна виробнича та споживча кооперація.

4. Спостерігається поширення «економіки спільного користування», що створює передумови розмивання традиційних відносин власності, розвитку юридичних практик використання теоретичної інституційної концепції «пучка прав власності». Розвивається феномен спільного володіння товарами (особливо технічно складними та дорогими, наприклад, легковими автомобілями), що дозволяє радикально скоротити витрати кінцевих споживачів.

5. Зростає роль внеску у господарську діяльність її індивідуальних учасників. Розвиток малого та середнього бізнесу, як більш гнучкого та мобільного, відіграє значну роль у бізнес-процесах; здійснюється прискорене просування інноваційних стартапів; розширюється сектор «економіки фізичних осіб» та виникає тенденція до зростання «атомізації» структури економіки.

Цифровізація бізнесу допомагає вивести компанію на новий рівень, підвищити лояльність клієнтів до бренду та впроваджувати нові інструменти швидко та ефективно. Знижуються витрати на маркетинг, покращується конверсія продажів, зростає рівень конкурентоспроможності, як на рівні країни так і закордоном [2].

За визначенням Світового банку розглядається концепція цифрової економіки як система економічних, соціальних і культурних відносин на основі використання цифрової інформації та комунікаційні технології [3]. На основі аналізу наукової літератури щодо змісту категорії «цифрування» ми вважаємо, що під ним слід розуміти процес широкого впровадження мережевих технологій (блокчейн, хмарні обчислення, великі дані, Інтернет речей, штучний інтелект), які можуть генерувати нові види та форми виробництва інформації та контенту, забезпечити зміни в діяльності традиційних видів господарської діяльності щодо просування товарів і послуг, формування нових економічних моделей поведінки виробників і споживачів, підвищення продуктивності, якості, прозорості соціально-економічних процесів. Зазначимо, що цифровізація економіки здійснюється в тісному зв'язку з цифровізацією суспільства, яка широко виробляє та використовує цифрові технології для різноманітних потреб: робота, навчання, реабілітація, фінансові операції, відпочинок, а також виконання функцій публічної комунікації, спілкування з владою тощо.

Міжнародні рейтинги розвитку інформаційного середовища, IT-сектору, інновацій, глобалізації світу дозволяють розкрити як потенціал, так і динаміку їх розвитку. Оцінка позицій України в міжнародних рейтингах окреслить напрямки підвищення конкурентних переваг в умовах глобалізованої цифровізації економіки. Для такої оцінки будемо використовувати міжнародні індекси, які відображають цифрову трансформацію структури економіки та суспільства. Використання наведених оцінок у практичній діяльності дозволить оцінити ефективність заходів, спрямованих на досягнення цілей цифрової трансформації економіки та визначити наступні кроки на основі цього рейтингу.

Для України найвищими місцями в аналізованому рейтингу були 41 та 49 позиції в Глобальному рейтингу Innovation Index, 2021 та Global Connectedness Index, 2020, тобто входить до топ-50 країн, лише на 10 і 9 позицій позаду Польщі.

Проаналізовані нами сукупні результати індексів розвитку цифровізації показали високу кореляцію з показниками економічного результату: рівнем глобальної конкурентоспроможності, глобальними інноваціями тощо. Кореляційний аналіз вказав на наявність тісного зв'язку рівня глобальних інновацій від рівня розвитку цифрової еволюції.

Уряд України активно працює з партнерами з ЄС, однією зі стратегічних цілей до 2024 року є забезпечення 95% населення, об'єктів соціальної сфери та основних магістралей покриттям швидкісного Інтернету [5].

Важливе значення має державна підтримка та стимулювання розвитку цифровізації, зокрема в реалізації положень електронного урядування. Україна також відстає від Польщі та більшості своїх західних сусідів, що підтверджує необхідність додаткових зусиль для покращення рівня електронного урядування, комунікації між мешканцями та органами влади та полегшення доступу громадськості до навчання цифровим компетенціям. Оцінка цифрових навичок українців згідно з дослідженням 2019 року, яке базувалося на методології цифрові навички Європейської комісії для розрахунку індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), показали, що 53% населення мають рівень нижчий від базового. Більше того, частка сільського населення з рівнем нижче базового становив 58,6%, а серед міського – 40,5% [6, с. 17–18].

Це досить низький рівень порівняно з рівнем цифрових навичок, наприклад, у Польщі 65% населення має рівень вище середнього порівняно з 47% в Україні. Тому у пріоритетах Мінцифри України до 2024 року – залучення 6 млн українців до програми розвитку цифрових навичок [5].

Зазначимо, що пандемія COVID-19 внесла свої корективи у необхідність прискореного навчання цифрових навичок населення.

Зазначимо, що Україна має один із найнижчих рівнів доступу до державних послуг онлайн в Європі, у 2020 році лише 12,5% українців

	International Development Index	Ukraine	Poland	Leader	Outsider
1	Global Innovation Index, 2021	49	40	Switzerland	132 Angola
2	The Global Competitiveness Index, 2019	85	37	Singapore	141 Chad
3	IMD World Competitiveness Ranking, 2021	54	47	Switzerland	64 Venezuela
4	Digital Evolution Index, 2021	62	34	Singapore	90 Ethiopia
5	E-Government-Survey Index, 2020	69	24	Denmark	193 South Sudan
6	Digital Economy and Society Index (DESI), 2020	No data	23	Finland	28 Bulgaria
7	Networked-Readiness-Index, 2020	64	33	Sweden	134 Chad
8	Global Cybersecurity Index, 2020	78	30	USA	182 Yemen
9	Global Knowledge Index, 2020	56	38	Switzerland	138 Chad
10	Global Connectedness Index, 2020	41	51	Netherlands	169 Burundi

Рис. 1. Позиції України в міжнародних рейтингах економічного розвитку та цифровізації

Джерело: [4]

користувалися онлайн-сервісами для отримання державних послуг.

Тим не менш, показник доступу до державних послуг онлайн в Україні демонструє значну динаміку: з 2019 по 2020 рік кількість громадян, які використовують Інтернет для взаємодії з державними органами, зросла в 4-5 разів. Це сталося завдяки запуску цифрового додатку «Дія», яким вже скористалося близько 5 мільйонів людей. Станом на 2020 рік лише 46 із 1000 видів державних послуг були доступні онлайн, а до 2024 року планується перевести 100% публічних послуг для громадян і бізнесу в онлайн-середовище [5].

Відсутність статистичних даних про Україну в Міжнародному індексі цифрової економіки та суспільства зумовлена методологією його розрахунку та низьким статистичним забезпеченням показників цифрової трансформації вітчизняної економіки. В Україні дані збираються лише за 13 із 82 показників індексу DESI. За підтримки Комісії ЄС та Східного партнерства Проектом «Статистичні спостереження» у 2018 році Держстату надано низку рекомендацій щодо вдосконалення обліку та збору статистичної інформації для розрахунку Індексу цифрової економіки та суспільства. Реалізувати ці рекомендації не складе труднощів при певній модернізації бухгалтерського обліку, оскільки він збирає більше даних, пов'язаних з індексом I-DESI, ніж офіційно публікує [7, с. 16].

Слабкими сторонами цифровізації в Україні є те, що:

- вітчизняні компанії не можуть масштабно фінансувати проекти цифровізації бізнес-процесів;
- бізнес-моделі українських компаній переважної частини галузі пристосовані до

аналогового формату ведення бізнесу та складно трансформуються й адаптуються до цифрового середовища;

- компанії не достатньо компетентні щодо контент-менеджменту, що знижує потенціал ефективності використання соціальних мереж та SMM;
- компанії переважно не бачать цінності в акумулюванні та аналізі даних, хоча потенційно такі дані накопичуються на основі онлайн-активності користувачів сайту компаній [2].

Розподіл кількості користувачів мережі Інтернет в Україні за регіонами дуже нерівномірний, що пояснюється рівнем покриття території відповідною інфраструктурою та кількістю платоспроможних користувачів Інтернету, а також попит на них (рис. 2).

В абсолютному вираженні кількість Інтернет-користувачів лідирують місто Київ та Одеська область, на які припадає загалом 11% усіх користувачів у регіонах України, з яких 7% – столиці України [9]. За 8 місяців 2019 р. найбільший приріст користувачів (майже в чотири рази) спостерігався в Івано-Франківській області.

Узагальнення світового досвіду цифрової трансформації національних економік дозволяє виокремити такі позитивні наслідки:

1. Створення нових можливостей для розвитку бізнесу на основі використання новітніх технологій (мобільні мережі, соціальні технології, аналіз великих даних, «хмарні» обчислення), які підвищують потенціал для формування нових бізнес-цінностей підприємств та організацій, залучення нових клієнтів тощо. Так, рівень продажів малих і середніх підприємств, які у своїй діяльності використовували мережу Інтернет як канал дистрибуції, протягом трьох років був на 22% більший, ніж у компаній, які Інтернет не використовували.

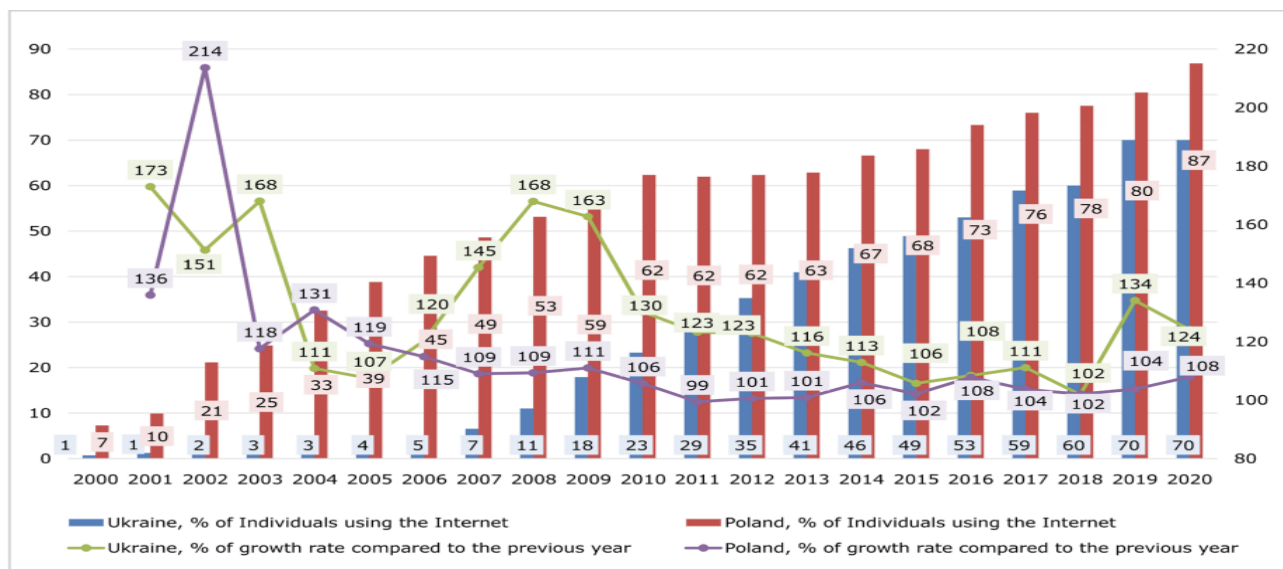


Рис. 2. Динаміка часток окремих користувачів Інтернету, темпи зростання частки користувачів Інтернету в Україні

Джерело: [8]

2. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки шляхом впровадження та розвитку нових бізнесмоделей і технологій (аналітика великих масивів даних, цифрові платформи, роботизація, 3D-друк, інтернет речей, нейронні мережі, штучний інтелект, блокчейн тощо).

3. Зростання прозорості процесу взаємодії корпоративного сектору і населення із державою та поліпшення внаслідок цього ділового клімату в країні (спрощення процедур надання державних послуг, як от: декларація податків, отримання дозволів, реєстрація юридичної особи, розвиток системи електронних сервісів для бізнесу і онлайн послуг).

4. Збільшення обсягів державного фінансування сфери освіти й науки, підготовки професійних кадрів у галузі ІТ, створення центрів перепідготовки та програм адаптації для персоналу.

5. Реалізація заходів, спрямованих на підвищення якості і зручності отримання медичних, освітніх, культурних, транспортних послуг, послуг у сфері громадської безпеки.

6. Пом'якшення регуляторного режиму, робота єдиних стандартів у сфері використання цифрових технологій, створення особливих правових режимів для пілотних проєктів.

7. Стимулювання зацікавленості до використання цифрових інновацій та розвитку цифрової культури [10].

Цифрова економіка безсумнівно має велику кількість переваг для суспільства, підприємництва та держави. Зокрема, вона здатна знизити відсоток тіньової економіки та корупції в країні, адже транзакції, що здійснюються цифровим шляхом, можна легко контролювати.

Крім того, поява внутрішнього ринку цифрових технологій створить нові можливості для українських ІТ-компаній, що зупинить відтік висококваліфікованих кадрів за кордон. З іншого боку, існують загрози безпеці даних у вигляді кібератак. Нові технології, особливо штучний інтелект, призведуть до серйозних зрушень на ринку праці, включно зі зникненням робочих місць в одних секторах та їх появою в інших. Україна повинна бути готова до таких кардинальних змін.

Основними заходами для стимулювання розвитку цифрової економіки України можуть бути:

- розбудова фіксованої інфраструктури широкосмугового інтернету;
- розбудова інфраструктури мобільного Інтернету (4G, 5G);
- створення нових технологій кібербезпеки;
- створення технічної бази для е-комерції та е-бізнесу;
- створення бази відкритих даних;
- створення інфраструктури для транзакційно-процесингових операцій;
- оцифрування усіх фізичних структур транспортної, енергетичної, житлово-комунальної та інших галузей економіки;
- розвиток блокчейн-технологій, зокрема в фінансовій та банківській сферах.

Звісно, реалізація вищезазначених заходів орієнтована на довгострокову перспективу та вимагає великої кількості інвестицій, але їх проведення, безперечно, стане каталізатором процесів цифровізації в Україні та сприятиме перетворенню української економіки в цифрову [11].

На сьогодні, попри війну, яка триває на території України, уряд рухається у напрямку цифровізації всіх сфер життя. Напередодні російського вторгнення Україна вже значно просунулася в цьому напрямку. Понад 10 мільйонів українців, або близько третини всього дорослого населення, встановили додаток «Дія», який пропонував низку публічних послуг і документів у цифровому форматі. Вплив цифровізації став очевидним під час війни, коли українці часто використовували віртуальні документи, щоб ідентифікувати себе та проходити контрольно-пропускні пункти.

Технологічний сектор також утвердився як ключовий двигун економіки довоєнної України. Станом на кінець 2021 року ІТ-індустрія отримувала близько 6,8 мільярдів доларів щорічних експортних надходжень, що становило приблизно 10% від загального експортного доходу України [12].

Ці події є обнадійливими та вказують на те, що Україна може скористатися унікальними можливостями, які незабаром можуть виникнути. Водночас післявоєнна трансформація країни змусить українську владу та вітчизняну техноіндустрію мислити набагато масштабніше, ніж будь-коли раніше. Самі по собі міжнародні інвестиції перевершать усе, що бачили в Україні з моменту відновлення країною незалежності в 1991 році.

ІТ-індустрія України, безумовно, має потенціал для того, щоб відповідати майбутнім викликам. Напередодні вторгнення в країні було понад 250 000 ІТ-інженерів, які працювали на компанії, які розробляли передові рішення для багатьох найбільших світових брендів. Щоб використати цей потенціал і позиціонувати країну для майбутнього успіху, Міністерство цифрової трансформації України має співпрацювати з провідними світовими експертами для розробки ефективної стратегії цифрової трансформації [12].

Ця стратегія має вирішувати низку основних питань, таких як оволодіння цифровими навичками, розробка цифрової інфраструктури, цифрова трансформація державних послуг і цифрова трансформація бізнес-середовища України. Україна повинна адаптувати свою освітню систему, щоб переконатися, що молоде покоління українців оволодіє необхідними навичками англійської мови та технічних навичок для просування трансформації країни. Вчителі повинні мати експертні знання, а школи повинні мати достатній доступ до Інтернету та технічні інструменти.

Ці інновації мають рівномірно застосовуватися по всій країні, щоб прогрес був послідовним і жоден регіон не залишився позаду. Це особливо важливо для регіонів, звільнених

від російської окупації. Цифровізація також має поширюватися на кожну галузь державних послуг, включаючи охорону здоров'я, ЖКГ та муніципальні послуги. Крім того, поширення цифрової технології потребує досить значних коштів. Цей напрямок уже став невід'ємною частиною Плану розвитку Відродження України в повоєнний період. Подальша цифровізація економіки України забезпечить вкрай необхідний інноваційний прорив і дозволить їй стати цифровим центром Європи.

З поширенням коронавірусу та війни саме цифрові технології стали основою економічного

розвитку України. Військові дії проти України, а також пандемія лише ще більше активізували розвиток цифрової економіки, та наближали її до Єдиного цифрового ринку ЄС.

Висновки. Україна вже продемонструвала, що за достатньої військової підтримки вона може виграти війну. Міжнародні партнери країни також повинні бути готові розпочати масштабне завдання реконструкції, як тільки дозволять обставини. Комплексна та амбітна стратегія цифрової трансформації може стати одним із основоположних документів для координації зусиль, щоб зробити нову Україну прикладом прогресу для всього світу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. World Economic Forum. The Global Risks Report 2021. 16th edition. 2021. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf
2. Селєзньова Г., Чумак Г. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>
3. The World Bank. World Development Report 2016: Digital Dividends. 2016. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>
4. Digitization of the Economies of Ukraine and Poland: National and Regional Dimensions. URL: <http://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/03/ea-V191-03.pdf>
5. World Economic Forum. Our Shared Digital Future Building an Inclusive, Trustworthy and Sustainable Digital Society. 2018. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Our_Shared_Digital_Future_Report_2018.pdf
6. Digital literacy of the population of Ukraine. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. 2019. URL: https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf
7. The European Commission. A study of the digital economy and society in the countries of the Eastern European Partnership. Regional report. 2018. URL: <https://europa.eu>
8. International Telecommunication Union. Committed to connecting the world. 2020. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>
9. Number of Internet subscribers by regions. State Statistics Service of Ukraine. 2020. URL: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zv/zv_reg/kal_reg/kal_reg0419_u.htm
10. Гражевська Н.І., Чигиринський А.М. Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних викликів та загроз. *Економіка та держава*. 2021. № 8. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2021/11.pdf
11. Тульчинська С.О., Корзун Л.С. Цифровізація як засіб трансформації економіки України. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2020. № 25. URL: <http://eipt.khpi.edu.ua/index.php/2310-5534/article/view/199972>
12. Post-war Ukraine needs a smart digital transformation strategy. *Atlantic Council*. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/post-war-ukraine-needs-a-smart-digital-transformation-strategy/>
13. Шостак Л., Більо І., Микитюк Є. Потенціал цифровізації вітчизняного бізнес-середовища. *Економічний аналіз*. 2021 рік. Том 31. № 1. С. 245–251.
14. Шостак Л.В., Слободянюк О.В. Перспективи розвитку вітчизняного бізнесу за умов цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 70. С. 104–109.

REFERENCES:

1. World Economic Forum (2021) The Global Risks Report 2021, 16th edition. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf
2. Seleznova H., Chumak H. (2022) Vplyv rozvytku tsyfrovoi ekonomiky na konkurentne seredovyshche vitchyznianskykh pidpriemstv. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 25, 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11> (in Ukrainian)
3. The World Bank (2016) World Development Report 2016: Digital Dividends. Available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>
4. Digitization of the Economies of Ukraine and Poland: National and Regional Dimensions. Available at: <http://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/03/ea-V191-03.pdf>
5. World Economic Forum (2018) Our Shared Digital Future Building an Inclusive, Trustworthy and Sustainable Digital Society. Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Our_Shared_Digital_Future_Report_2018.pdf
6. Digital literacy of the population of Ukraine (2019) Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Available at: https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2019_compressed.pdf
7. The European Commission (2018) A study of the digital economy and society in the countries of the Eastern European Partnership. Regional report. Available at: <https://europa.eu>

8. International Telecommunication Union (2020) Committed to connecting the world. Available at: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>

9. Number of Internet subscribers by regions (2020) State Statistics Service of Ukraine. Available at: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zv/zv_reg/kal_reg/kal_reg0419_u.htm

10. Hrazhevska N.I., Chyhyrnskyi A.M. (2021) Tsyfrova transformatsiia ekonomiky v umovakh posylennia hlobalnykh vyklykiv ta zahroz. *Ekonomika ta derzhava*, 8. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/8_2021/11.pdf (in Ukrainian)

11. Tulchynska S.O., Korzun L.S. (2020) Tsyfrovizatsiia yak zasib transformatsii ekonomiky Ukrainy. *Suchasni problemy ekonomiky ta pidpriemnytstvo*, 25. Available at: <http://eipt.khpi.edu.ua/index.php/2310-5534/article/view/199972>

12. Post-war Ukraine needs a smart digital transformation strategy. *Atlantic Council*. Available at: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/post-war-ukraine-needs-a-smart-digital-transformation-strategy/>

13. Shostak L., Bilo I., Mykytiuk Ye. (2021) Potensial tsyfrovizatsii vitchyznianoho biznes-seredovyscha. *Ekonomichnyi analiz*, 31(1), 245–251.

14. Shostak L.V., Slobodianiuk O.V. (2021) Perspektyvy rozvytku vitchyznianoho biznesu za umov tsyfrovizatsii. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 70, 104–109.

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

UDC 338.432:[658.15:336.77]

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-17>

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE FINANCIAL AND CREDIT MECHANISM OF FUNCTIONING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Podyk Sofiia

Postgraduate student,

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Подик С.О.

Національний університет біоресурсів і природокористування України

The article is devoted to consideration of the main theoretical approaches to the concept of "financial and credit mechanism". In the article, the author applies a systematic approach to the interpretation of the financial and credit mechanism of enterprises. It involves consideration of this mechanism as a complex system in which various elements interact with each other and influence its functioning and results. The main idea of the systematic approach is that the understanding of the financial and credit mechanism cannot be separated from its components and interrelationships. Based on the systematic approach, the author systematizes the concept of financial mechanism, which can be interpreted from three main aspects: economic, managerial and systemic. It is noted that the financial mechanism of an enterprise consists of various elements that interact together to ensure financial stability and successful operation of the enterprise. The author's own vision of the definition of the financial and credit mechanism of enterprise is proposed, which is understood as a set of interrelated financial processes, instruments, methods and resources that an enterprise uses to ensure its activities, implement strategic goals and achieve financial stability, this definition will ensure the formation of its own vision of this financial and economic category. This mechanism covers all aspects of the financial activities of the enterprise, including the collection and use of financial resources, management of working and fixed capital, distribution of profits, optimization of tax payments, attraction of credits and investments, risk management. The basic elements of the financial mechanism of the enterprise are determined, which include: financial planning, attraction of financial resources, management of working and fixed capital, financial control, risk management, financial reporting and financial analysis, p It is established that an effective management mechanism allows to fully realize the goals and objectives of the enterprise and contributes to the effective implementation of financial management functions.

Keywords: financial mechanism, financial and credit mechanism, element, instrument, system, financial management, enterprise.

Стаття присвячена розгляду основних теоретичних підходів до розкриття змісту поняття «фінансово – кредитний механізм». Запропоноване авторське бачення дефініції фінансово-кредитний механізм підприємства, що забезпечить формування власного бачення даної фінансово-економічної категорії. В статті автором застосовано системний підхід при трактуванні фінансово-кредитного механізму підприємств. Він передбачає розгляд цього механізму як комплексної системи, в якій різні елементи взаємодіють між собою і впливають на її функціонування та результати. Основна ідея системного підходу полягає в тому, що розуміння фінансово-кредитного механізму не може бути відокремлено від його компонентів та взаємозв'язків. Зазначено, що основними складовими елементами фінансового механізму підприємства є: фінансове планування, залучення фінансових ресурсів, управління оборотним та основним капіталом, фінансовий контроль, управління ризиками, фінансова звітність та фінансовий аналіз, податкове планування та управління прибутком.

Ключові слова: фінансовий механізм, фінансово-кредитний механізм, елемент, інструмент, система, фінансовий менеджмент, підприємство.

Relevance of the topic. The introduction of a financial and credit mechanism is an important condition for the sustainable development of enterprises. The financial and credit mechanism includes a variety of financial and credit instruments and methods that help enterprises to provide the necessary resources for production, expansion and introduction of new technologies.

In today's environment, it is advisable to pay attention to the formation of an effective financial and credit mechanism, as this is a complex task that requires careful analysis, planning and management, in particular, taking into account the specific features and needs of the enterprise, including agricultural ones.

In general, the effective functioning of the financial and credit mechanism will help to maintain the stability and sustainability of the enterprise, ensure its growth and competitiveness in the market. In other words, the effective implementation and further functioning of the financial and credit mechanism at the micro level can contribute to the sustainable development of enterprises, stimulate investment activity, promote innovation potential and increase the competitiveness of the state as a whole.

Analysis of recent research and publications. A significant contribution to solving the theoretical, methodological and practical problems of the system of management of financial activities of domestic enterprises was made by such well-known modern Ukrainian scientists as M.D. Bilyk, I.O. Blank, N.M. Davydenko, I.V. Zyatkovsky, G.A. Kramarenko, L.A. Kostyrko, A.M. Podderiogin, O.O. Tereshchenko, and others. However, the financial mechanism of Ukrainian enterprises does not have a sufficient level of perfection. At present, certain theoretical and practical aspects of its formation and functioning are insufficiently developed.

Research methods. The study uses the methods of analysis, synthesis, scientific generalization, and a systematic approach. The study of the conditions for the functioning of the mechanism of financial and credit support for the development of agricultural enterprises was carried out on the basis of retrospective data analysis and trend analysis.

Objective. In order to ensure adaptation of agricultural enterprises to modern conditions and effective management of enterprise finances, the article investigates the essence of the financial and credit mechanism and substantiates its tasks.

The main research material. The systems approach is an important concept in the interpretation of the financial and credit mechanism of enterprises. It involves considering this mechanism as a complex system in which various elements interact with each other and influence its functioning and results. The main idea of the systemic approach is that the understanding of the financial and credit mechanism cannot be separated from its components and interrelationships.

Analyzing the concept of financial and credit mechanism, we will highlight two aspects of its

interpretation through finance and credit. The categories of finance and credit are extremely important for economic practice, especially in the agricultural sector. They are determined by various aspects of financial activity and provide the necessary infrastructure for the efficient functioning of enterprises.

These categories are interconnected and affect various aspects of the business operations of agricultural enterprises. Effective management of these categories helps to ensure the financial sustainability, competitiveness and sustainable development of enterprises in the agricultural sector.

In general, the concept of a financial mechanism can be interpreted from three main aspects, each of which reflects a certain aspect of its essence:

Economic aspect. From this perspective, the financial mechanism is seen as an instrument that ensures coordination of financial relations in the economic system. This includes the allocation, redistribution and use of monetary and financial resources to achieve efficiency and sustainability in the economy.

The well-known Ukrainian scientist Yuriy S.I. understands the financial mechanism as a set of financial forms, methods and levers that ensure the process of social reproduction through the formation and use of income and funds of funds, which are possible due to the distribution function of finance [1, p. 20].

According to Moskalenko V.P. and Shipunov O.V., the financial mechanism is a component of the economic mechanism, a set of all elements that affect the process of production and economic activity of the enterprise [2, p. 25].

Sokyrnska I.G. believes that it is "a set of forms and methods of external and internal influence on the financial and economic activities of an economic entity in order to improve its final financial results on the basis of action and in direct connection with the directive financial mechanism" [3, p. 91].

Management aspect. From this perspective, the financial mechanism is seen as a system of methods, tools and procedures used to realize the financial goals of an organization or enterprise. It includes planning, control, risk assessment, resource management and other aspects to achieve financial success.

In particular, V.M. Oparin presents the financial mechanism as "a set of financial methods and forms, instruments and levers of influence on the socio-economic development of society" [4, p. 55]. In this definition, he combines in the financial mechanism its ability to organize finances and tools for influencing activities.

Financial mechanism as a management system is defined by A.M. Podderiogin: "The financial mechanism of an enterprise is a financial management system designed to organize the interaction of financial relations and cash funds in order to optimize their impact on the final results of its activities" [5, p. 15].

Also, G.A. Kramarenko defines financial mechanism as a system of managing financial relations

with the help of financial methods. In addition, she notes that "financial management of enterprises is carried out by means of a financial mechanism, which includes two subsystems: the managing and the managed. The managing subsystem (subject of management) includes the financial service of the enterprise and its subdivisions. The managed subsystem (object of management) consists of financial relations, sources of financial resources, and cash turnover" [6]. M.M. Artus identifies the financial mechanism with the system of financial management of economic activity. In particular, he notes that "the financial mechanism is financial management, that is, a financial management scheme that includes mechanisms for managing financial relations and cash funds" [7, p. 55].

Financial mechanism as a means of managing financial resources and influencing economic activity is defined by I.V. Zyatkovsky. Zyatkovsky, he understands the financial mechanism as a set of forms and methods of formation and use of financial resources to ensure the financial activity of the enterprise [8, p. 20].

A similar opinion is held by O. Gudz, who considers the financial mechanism as "a set of forms and methods of external and internal influences on the formation, use and accumulation of financial resources in order to ensure their economic activity of the enterprise and increase the efficiency and profitability of production" [9, p. 11].

G. Kireitsev, in turn, sees the financial mechanism as "a set of methods for realizing economic interests through financial influence on the socio-economic development of the enterprise" [10, p. 20].

Systemic aspect. From this perspective, the financial mechanism is viewed as a complex system that includes various elements, processes, and relationships that interact with each other and affect the functioning of the system as a whole. This concept reflects an integrated approach to understanding the interaction of different aspects of financial activities.

O. Vasylyk believes that the financial mechanism is "a set of forms and methods of creating and using funds of financial resources to provide various state structures, economic entities and the population" [11, p. 104].

According to O. Kyrylenko, the financial mechanism is "a set of specific forms and methods of ensuring distributive and redistributive relations, income generation, and funds of money" [13, p. 34].

V. Fedosov interprets the financial mechanism as "a set of economic, organizational and legal forms and methods of managing the financial activities of the state, which function in the process of formation, distribution and use of targeted centralized and decentralized funds of monetary resources in order to meet the needs of society" [15, p. 68].

A systematic approach to the interpretation of the financial and credit mechanism of enterprises examines not only individual aspects, such as borrowed resources, loan portfolio, financial plan,

etc., but also their interaction and impact on the overall performance of the enterprise. A systematic approach allows to better understand the interrelationships between financial processes, analyze the impact of changes in one component on the rest of the system, and develop more effective strategies for managing finance and credit at the enterprise.

The financial mechanism and the economic mechanism are interconnected and interdependent [18]. In order to achieve optimal results in the economy, they must be considered together and developed using a systematic approach. For example, it is impossible to improve individual elements of the financial mechanism without taking into account the pricing mechanism. The pricing mechanism plays an important role in the financial mechanism. Prices affect the profitability of enterprises, consumer activity, inflation, and many other aspects. Taking pricing into account when improving the financial mechanism is important because changes in prices can have a vulnerable impact on sources of income, asset values, and overall financial stability. Changes in the organizational structure of the economic mechanism inevitably lead to quantitative and qualitative changes in the financial mechanism. Changes in the economic mechanism, such as restructuring of companies, mergers and acquisitions, can significantly change the sources of income, distribution of financial resources, risks and opportunities. This may require a review of financial strategies, costs and investments.

The financial mechanism includes not only objective economic factors, such as taxes, budget, loans, and investments, but also subjective factors, such as the psychological state of market participants, their expectations, and decisions. This can lead to unexpected changes and fluctuations in the financial mechanism, which cannot always be predicted by objective indicators.

Differences in the use of financial instruments may arise depending on the context. Different economic systems, countries or industries may have different approaches to the use of financial instruments.

These aspects emphasize that the financial mechanism is more complex than just a set of objective factors. It also takes into account subjectivity, human decisions and actions that can affect outcomes. This emphasizes the need for a flexible approach to managing and responding to changes in the economy, and the importance of analyzing a wider range of factors when formulating financial management strategies.

The effectiveness of the financial mechanism is the result of the interaction of various constituent elements and consideration of the needs and interests of society. First of all, the coordinated action of the elements is necessary: the financial mechanism includes such elements as taxation, budget, monetary policy, financial market, investment activity, and others. Efficiency is achieved when these elements interact in a coordinated manner aimed at achieving the overall goals of economic development.

Second, the financial mechanism should take into account the needs and interests of society. This may mean ensuring economic stability, social protection, infrastructure development, support for entrepreneurship, etc.

Third, the effectiveness of the financial mechanism requires an appropriate legal and regulatory framework. This means clear rules and regulations for the use of financial resources, taxation, budgeting, financial market functioning, and other aspects.

Fourth, an effective financial mechanism requires strategic planning. Government agencies, businesses, and other economic actors should develop long-term strategies that meet the requirements of the development of society and the economy.

In general, the effectiveness of the financial mechanism requires harmonious interaction between various components, adequate consideration of the needs and interests of society, as well as the availability of an appropriate legal framework and strategic planning.

In order to achieve more rational and efficient work at the enterprise in the field of economic and financial issues, it is advisable to create a single functional system, namely, a financial and economic mechanism, – V. P. Moskalenko agrees with this proposal, insisting on the organic relationship between economic and financial mechanisms [2].

The financial mechanism includes the following basic elements: financial methods; financial levers; financial instruments; regulatory, legal, informational and organizational support [17].

1. Financial methods: These are the strategies, approaches, and methods used by economic agents (both public and private) to achieve their financial goals. Financial techniques can include budgeting, risk management, tax optimization, cost management, record keeping, and financial data analysis.

2. Financial leverage: These are tools that can be used to influence financial situations or decisions. These include monetary policy (changes in interest rates, the amount of money in circulation), fiscal policy (changes in taxation and government spending), credit conditions, government guarantees, etc.

3. Financial instruments: These are the specific vehicles used to conduct financial transactions.

This may include stocks, bonds, derivatives, banking products, mortgages, investment funds, etc.

4. Regulatory and legal support: This is the set of laws, rules, regulations, and policies that govern financial activities. This may include tax laws, regulatory requirements for banks, accounting and reporting rules, financial reporting regulations, etc.

5. Information support: This is the exchange of information and data that helps to make financial decisions. This includes financial reporting, market analysis, economic analysis, forecasting, etc.

6. Organizational support: These are the internal processes, structures, and systems used to accomplish financial tasks. This may include the enterprise's organizational structure, human resources, decision-making and control processes.

Together, these elements create a financial mechanism that helps to effectively manage financial resources and achieve strategic goals.

Conclusion. So, summarizing the above, in our opinion, the financial and credit mechanism of an enterprise is a complex of interrelated financial processes, instruments, methods and resources that an enterprise uses to ensure its activities, implement strategic goals and achieve financial stability. This mechanism covers all aspects of the company's financial activities, including the collection and use of financial resources, management of working capital and fixed assets, distribution of profits, optimization of tax payments, attraction of loans and investments, risk management, etc. The financial mechanism of an enterprise consists of various elements that interact together to ensure the financial stability and successful operation of the enterprise. The main components of the financial mechanism of an enterprise are: financial planning, attraction of financial resources, management of working capital and fixed assets, financial control, risk management, financial reporting and financial analysis, tax planning and profit management.

Based on all of the above, we can say that an effective management mechanism allows to fully realize the goals and objectives of the enterprise and contributes to the effective implementation of financial management functions.

REFERENCES:

1. Finances: training of the studio: Study Guide (2002) / Edited by S.I. Yuriy. Ternopil: Carte Blanche, 357 p.
2. Moskalenko V.P. (2003) Financial and economic mechanism of the enterprise: scientific and methodical publication / Under the scientific editorship of V.P. Moskalenko. Sumy: Dovkilya, 176 p.
3. Sokyrynska I.G. (2003) Diagnostics of financial support of enterprise activity. *Finansy Ukrainy*, no. 1, pp. 88–105.
4. Oparin V.M. (2001) Finances (general theory): a textbook. 2nd edition, supplemented and revised. Kyiv: KNEU, 240 p.
5. Financial management: a textbook (2005) / Under the guidance of A.M. Podderogin. Kyiv: KNEU, 536 p.
6. Kramarenko G.A. (2001) Financial analysis and planning. Dnipropetrovs'k: DAUBP Publishing House, 232 p.
7. Artus M.M. (2005) Financial mechanism in a market economy. *Finansy Ukrainy*, no. 5, pp. 54–59.
8. Ziatkovskiy I.V. (2000) Theoretical foundations of enterprise finance. *Finansy Ukrainy*, no. 4, pp. 17–26.
9. Gudz O.E. (2007) Provision of financial resources for agricultural enterprises: theory, methodology, practice: PhD thesis ... Doctor of Economics: specialty 08.00.04 "Economics and management of enterprises (by type of economic activity)". Kyiv, 39 p.

10. Kireytsev G.G. (2002) Financial management. Kyiv: TsUL, 496 p.
11. Vasylyk O.D. (2003) Theory of finance: a textbook. Kyiv: NIOS, 416 p.
12. Vasylychuk I.P. (2015) Financial and credit mechanism of corporations: a new reading in the light of modern economic theory. *Business Inform*, no. 7, pp. 13–17.
13. Kirilenko O.P. (1998) Finance: Ternopil: T.O.V. CMDS, p. 34.
14. Krupka M.I. (2005) Financial and credit mechanism of innovative development of the Ukrainian economy. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv, 608 c.
15. Finance: textbook (2008) / Edited by. S.I. Yuriy, V.M. Fedosova. Kyiv: Znannya, 611 p.
16. Davydenko Nadiia, Dibrova Anatolii, Onishko Svetlana; Fedoryshyna Lidiia (2021) The influence of the gross regional product on the formation of the financial potential of the region. *Journal of Optimization in Industrial Engineering (JOIE)*. Available at: http://www.qjie.ir/article_677843.html
17. Financial mechanism of agricultural business entities: monograph. Edited by N.M. Davydenko. Kyiv: CPU "Comprint", 2016. 318 p.
18. Davydenko N.M. (2016) Financial support of agrarian formations of Ukraine: monograph. Kyiv: CPU "Comprint", 329 p.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фінанси: вишкіл студії : навчальний посібник / За заг. ред. С.І. Юрія. Тернопіль : Карт-бланш, 2002. 357 с.
2. Москаленко В.П. Фінансово-економічний механізм підприємства : науково-методичне видання / За наук. ред. В.П. Москаленка. Суми : Довкілля, 2003. 176 с.
3. Сокиринська І.Г. Діагностика фінансового забезпечення діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2003. № 1. С. 88–105.
4. Опарін В.М. Фінанси (загальна теорія) : навч. посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2001. 240 с.
5. Фінансовий менеджмент : підручник / Під кер. А.М. Поддєрьогіна. Київ : КНЕУ, 2005. 536 с.
6. Крамаренко Г.А. Финансовый анализ и планирование. Днепропетровск : изд-во ДАУБП, 2001. 232 с.
7. Артус М.М. Фінансовий механізм в умовах ринкової економіки. *Фінанси України*. 2005. № 5. С. 54–59.
8. Зятковський І.В. Теоретичні засади фінансів підприємств. *Фінанси України*. 2000. № 4. С. 17–26.
9. Гудзь О.Є. Забезпечення фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств: теорія, методологія, практика : автореф. дис. докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2007. 39 с.
10. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент. Київ : ЦУЛ, 2002. 496 с.
11. Василик О.Д. Теорія фінансів : підручник. Київ : НІОС, 2003. 416 с.
12. Васильчук І.П. Фінансово-кредитний механізм корпорацій: нове прочитання у світлі сучасної економічної теорії. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 13–17.
13. Кириленко О.П. Фінанси : навч. посібник. Тернопіль : Т.О.В. ЦМДС, 1998. С. 34.
14. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2005. 608 с.
15. Фінанси : підручник / За ред. С.І. Юрій, В.М. Федосова. Київ : Знання, 2008. 611 с.
16. Davydenko Nadiia, Dibrova Anatolii, Onishko Svetlana; Fedoryshyna Lidiia. The influence of the gross regional product on the formation of the financial potential of the region. *Journal of Optimization in Industrial Engineering (JOIE)*. 2021. URL: http://www.qjie.ir/article_677843.html
17. Фінансовий механізм діяльності аграрних суб'єктів господарювання : монографія / За редакцією Н.М. Давиденко. Київ : ЦП «Компринт», 2016. 318 с.
18. Давиденко Н.М. Фінансове забезпечення аграрних формувань України : монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2016. 329 с.

БЕЗГОТІВКОВИЙ ПЛАТІЖНИЙ ОБОРОТ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ФІНТЕХУ В УКРАЇНІ

CASHLESS PAYMENT TRANSACTION IN THE CONDITIONS OF FINTECH DEVELOPMENT IN UKRAINE

Ушакова О.А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, обліку та фінансів,
ВСП ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»
Рівненський інститут

Ushakova Oksana

Separate Structural Subdivision of Higher Education Institution
"Open International University of Human Development "Ukraine"
Rivne Institute

Статтю присвячено вивченню умов функціонування безготівкового платіжного обороту в Україні під впливом фінтеху. Визначено чинники, які впливають на ефективність платіжної інфраструктури. Досліджено процес зростання популярності безготівкових розрахунків та їх форми, що використовуються фізичними особами і бізнесом. Особливу увагу приділено необхідності постійного моніторингу технологічних інновацій у фінансовому секторі, захисту персональних даних, протидії шахрайству, забезпеченню безпеки транзакцій. Окреслено основні риси розвитку й активних змін у платіжній сфері України під впливом фінтеху у першій чверті XXI століття. Проаналізовано актуальні показники функціонування карткового ринку України.

Ключові слова: безготівковий платіжний оборот, фінтех, платіжна інфраструктура, безготівкові розрахунки, транзакції, платіжна картка.

Fintech is one of the fastest growing industries in the modern world and in Ukraine, which includes the development of new payment solutions, applications and technologies to improve the efficiency of payment systems. There is a general tendency to replace cash with non-cash payments due to the growth of e-commerce, the development of mobile payments and other digital technologies. The introduction of e-governance, e-services and digital tools by the government for the population and business creates a need to improve cashless payment systems. Therefore, the study of features of cashless payment turnover in the context of fintech development in Ukraine has great potential. It is connected with real trends in the development of the payment system in the context of the rapid growth of the fintech industry and digital innovations. The article is devoted to the conditions of functioning of cashless payment turnover in Ukraine under the influence of fintech. It considers various aspects, which influence on the efficiency of the payment infrastructure, in particular, the level of development of the banking system, economic growth, stability of the political situation and others. The process of increasing the popularity of non-cash payments and their forms, which are used by both individuals and business, have been studied. The large-scale adoption of e-wallets, mobile payments, contactless cards etc. is facilitating this process. Attention was paid to the importance of constantly monitoring technological innovations in the financial sector, protecting personal data, fighting fraud and ensuring the security of transactions. Main characteristics of the development and active changes in the payment sphere of Ukraine, caused by the influence of fintech, especially in the first quarter of the 21st century, have been highlighted, in particular, the mass implementation of cashless transactions via mobile devices or the Internet, contactless payments, the spread of cashless transactions to online trade, restaurants, utility services etc., regulatory changes. An analysis of current performance indicators of the card market in Ukraine has been done.

Keywords: cashless payment turnover, fintech, payment infrastructure, cashless transactions, transactions, payment card.

Постановка проблеми. Технологічний прогрес стає основою формування нового фінансово грамотного суспільства в умовах цифрової економіки. Значно зростають обсяги

використання безготівкових розрахунків. Їх велике значення у щоденному функціонуванні суспільства й економіки впливає з необхідності обмеження витрат на переказ коштів, а також

з міркувань зручності [1]. На ефективність функціонування платіжної інфраструктури впливають законодавча база (країни з прогресивними законодавчими рамками мають більш ефективну платіжну інфраструктуру), рівень економічного розвитку (високий рівень валового внутрішнього продукту сприяє розвитку інноваційних платіжних систем, впровадженню сучасних технологій і покращенню доступності фінансових послуг), політична ситуація (стабільна політична ситуація забезпечує надійну та безпечну платіжну систему, що сприяє залученню інвестицій), умови розвитку і функціонування банківської системи (країни з добре розвинутою банківською системою та високим рівнем конкуренції мають розвинені і швидкі платіжні системи).

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Учені Губа О. й Губа М. досліджували вплив інновацій на світовий розвиток банківської справи [2], Грінко І. [3] – вплив цифровізації на трансформацію глобального фінансового ринку. Вплив фінтеху на банківський платіжний бізнес, зокрема на безпеку банківських установ, досліджували Худолій Ю., Свистун Л. [4], Чайковський Я. [5], Шкляр А. [6], Дубина М., Садчикова І. [7] й інші вітчизняні та зарубіжні науковці.

Тенденції розвитку і нормативно-правового регулювання безготівкових розрахунків, стан ринку електронних грошей в Україні розглянуто у наукових працях таких авторів, як Шевченко Л., Саюн А. [8], Сергієнко О. [9], Луцик М. [1], Котуранова Т. [10] та інших учених, які приділяють у цьому контексті увагу, зокрема, розвитку інтернет-банкінгу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Темпи поширення використання безготівкових платежів залежать від особливостей ринку [1]. Історично, готівкові платежі були основним способом розрахунку, оскільки необхідна була фізична наявність коштів для здійснення оплати. Однак, з розвитком фінансової індустрії і підвищенням рівня фінансової грамотності населення безготівкові розрахунки стали все більш популярними та зручними як для фізичних осіб, так і для підприємств.

Якщо раніше держателі платіжних карток частіше знімали готівку в банкоматах, то на цей час вони все більше віддають перевагу безготівковим розрахункам [1]. Цьому сприяє масштабне впровадження електронних гаманців, мобільних платежів, безконтактних карток й інших електронних рішень.

Незважаючи на досить широкий пласт досліджень модернізації ринку платіжних засобів у світі й в Україні, динамічний розвиток безготівкового ринку вимагає поглибленого аналізу сучасного стану задля визначення перспектив та можливих ризиків розвитку фінансового сектору економіки [1]. При цьому важливо здійснювати постійний моніторинг технологічних інновацій, захисту персональних даних, боротьби з шахрайством і забезпечення безпеки транзакцій.

Постановка завдання. Метою дослідження є вивчення умов функціонування безготівкового платіжного обороту під впливом фінтеху в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У банківській галузі важливе місце на цей час належить фінансовим технологіям, які дають змогу встановлювати нові типи угод і процедур у традиційних кредитуванні, управлінні капіталом, переказах та платежах (цифрове банківництво, штучний інтелект і машинне навчання, платіжні інновації, відкритий банкінг, мікросервіси, блокчейн) [4, с. 115–120; 5, с. 39]. Активного розвитку набуває дистанційне банківське обслуговування. Удосконалення і реалізація звичних банківських операцій часто відбувається в інноваційних банках без відділень [10, с. 46]. Великого значення набувають технології підвищення рівня безпечності платіжного середовища, зокрема під час використання платіжних карток, адже найвищим є рівень шахрайства саме з ними [7, с. 350–351].

Перше покоління фінтеху припало на початок 2000-х років [3]. Основними рисами розвитку й активних змін у платіжній сфері України під його впливом у I-й чверті XXI століття стали: 1) масове здійснення безготівкових операцій через мобільні пристрої або інтернет, популярність платіжних систем «Privat24», «Monobank», «Portmone» та інших; 2) розвиток платежів за допомогою мобільних додатків, підключення карток до мобільних гаманців, безконтактні платежі; 3) поширення безготівкових операцій на онлайн-торгівлю, ресторани, послуги комунального господарства тощо; 4) регуляторні зміни, спрямовані на розвиток фінансової індустрії, зокрема щодо поліпшення кібербезпеки, захисту прав споживачів і стимулювання розвитку фінтех-стартапів.

Боротьба людства з пандемією COVID-19 призвела до того, що значно зросла кількість безготівкових розрахунків з 2020 року як у світі загалом, так і в Україні, оскільки влада різних країн активно закликала людей до зменшення користування готівкою, яка потенційно могла бути носієм вірусу, а також з цією метою було введено обмеження та рекомендації для забезпечення безпеки і здоров'я. За різними статистичними даними Національного банку України обсяг безготівкових операцій на початку 2010-тих років був удвічі меншим, ніж на початок 2020-тих років.

Щодо традицій і практики здійснення безготівкових розрахунків за допомогою інших форм суб'єктами господарювання, слід згадати платіжне доручення й акредитив, а також менш популярні в Україні вексель і чек.

Платіжні доручення є найпростішою формою безготівкових розрахунків і найбільш використовуюваною через це та через наявність гарантії платежу. Україна має розвинену систему розрахунків платіжними дорученнями, яка дозволяє

ефективно і безпечно здійснювати безготівкові платежі між різними банками та клієнтами. Важливо відзначити, що інтернет-банкінг забезпечує можливість використання електронних форм платіжних доручень через онлайн-платформи банків, що спрощує і прискорює процес здійснення платежів.

Українські банки надають послуги з відкриття, обробки та підтвердження акредитивів як засобу платежу в міжнародній торгівлі і комерційних операціях, сприяючи зменшенню ризику в операціях з іноземними контрагентами. Вітчизняне законодавство, а також уніфіковані правила і стандарти такі, як правила Інкотермс (INCOTERMS), що визначають права та обов'язки сторін у міжнародній торгівлі, регулюють їх використання. Слід зазначити, що недоліком платежів за допомогою акредитива є вилучення (на певний період) коштів з обороту покупця, але при цьому вони гарантують своєчасну оплату.

Векселі надають можливість відстрочки платежу покупцю і використання ним у своєму обороті придбаного майна. Векселі в Україні використовуються у торгівлі, міжнародних операціях, але поширеними не є через високу ризиковість операцій, обмеженість законодавчої і нормативно-правової бази, яка б регулювала використання цієї форми розрахунків тощо.

Одним з найстаріших і найбільш розповсюджених інструментів розрахунків є чек. У різних країнах світу іноді спостерігається небажання клієнтів відмовлятися від їх використання на користь банківських платіжних карток. Проте в Україні використання чеків не є популярним методом платежу й обмежене деякими комерційними або міжнародними операціями, де ця форма розрахунку є стандартною або зручною для сторін. Значна кількість банків в Україні припинили видачу чекових книжок, оскільки попит на них значно знизився. Крім того, використання чеків позначене високим ризиком шахрайства через підробку й інші причини.

Більш прості і менш ризиковані операції потребують інших способів платежу. Тому яскраво вираженою є тенденція здійснювати розрахунки за допомогою платіжних карт, як між фізичними особами, так і в сфері розрахунків бізнесу. Високою є імовірність, що кількість таких транзакцій з кожним роком буде зростати.

Розподіл безготівкових операцій за видами у III кварталі 2022 року свідчить про те, що найбільша кількість операцій із використанням карток припадає на розрахунки в торговельних мережах (54,1% або 1 млрд грн), що більше за аналогічний період 2021 року на 5% (за сумою – на 40%). За сумою переважають перекази з картки на картку – 54,1% або 694,7 млрд грн, що порівняно з III кварталом 2021 року більше практично на 100%. Кількість безготівкових операцій з використанням платіжних карток, емітованих українськими

банками, в Україні склала на 4% більше (за сумою – на 57%) порівняно з аналогічним періодом 2021 року. За кордоном кількість і сума оплати товарів у торговельних pos-терміналах та отримання готівки в банкоматах із використанням платіжних карток суттєво зросли порівняно з довоєнним часом, що зумовлено збільшенням кількості громадян за кордоном, які через війну були вимушені тимчасово виїхати з України (близько 4,2 млн осіб за даними ООН). Оплата товарів і послуг в інтернеті становила 27% за кількістю та 17,1% за сумою від усіх безготівкових операцій із платіжними картками [11]. Обсяг безготівкових операцій, здійснюваних за допомогою платіжних карток, стійко зростає і в попередні роки.

У багатьох країнах світу першу позицію має платіжна система Visa, за нею – Mastercard, далі – PayPal. EMV (Europay + MasterCard + Visa) – це міжнародний стандарт для операцій з банківськими картками з чіпом, що забезпечують високий рівень безпеки фінансових транзакцій. У країнах Europe zone 1 у відсотковому вираженні транзакції EMV становлять практично 100%, а в США – більше 50% [1]. Велику популярність мають кредитні картки. Їх функціонал достатньо широкий і може включати безконтактні платежі, програми лояльності, страхування, інші додаткові переваги.

За даними Global System for Mobile Communications Association, до вересня 2021 року в світі було використано понад 9 млрд NFC-сумісних SIM-карт і карток. Понад 50% всіх смартфонів у світі мали вбудовану підтримку NFC [12]. Технологія NFC дає змогу здійснювати комунікацію та обмін даними між пристроями, що знаходяться на коротких відстанях, а оплата за товари, роботи і послуги відбувається безконтактно [1]. З кожним роком обсяги застосування технології NFC (Near Field Communication) на світовому ринку платіжних карток зростають і зростатимуть надалі.

Загальна кількість виданих платіжних карток в Україні у III кварталі 2022 року досягла 108,8 млн шт., що на 19% більше, ніж у довоєнний період. Проте на 6% відбулося зменшення кількості платіжних карток, з якими щомісяця здійснювалися видаткові операції [11]. Майже дві третини від цієї кількості – це активні платіжні картки платіжних систем Mastercard і Visa. При цьому карток платіжної системи Visa вдвічі менше, ніж Mastercard. Значна кількість платіжних карток є дебетовими.

Значна частина активних платіжних карток в Україні – це безконтактні (55%) і токенозовані картки (16,7%), створені в результаті заміни реквізитів платіжних карток на унікальні цифрові ідентифікатори, які використовуються для здійснення операцій із застосуванням гаджетів із функцією NFC, зокрема через платіжні сервіси Apple Pay, Google Pay, Garmin Pay. Їхня популярність зумовлена безпекою, швидкістю і зручністю

у використанні [9, с. 76; 11]. Отже, роль головного інструменту безготівкових розрахунків взяли на себе банківські платіжні картки.

Оскільки банки є важливими фінансовими посередниками, відповідальне впровадження технологічних нововведень може підвищити як стабільність фінансової системи, так і подальше економічне зростання країни [2, с. 135]. Разом з тим, деякі категорії пересічних громадян можуть стикатися з однією з перешкод, що стоїть на шляху розвитку дистанційних розрахунків в Україні. Мова йде про нерозвиненість платіжної інфраструктури у сільській місцевості, де мешкають близько 30% населення, значна частка осіб з яких отримують кошти у готівковій формі. Також слід згадати про дещо повільне зростання загальної кількості платіжних терміналів залежно від регіону.

Війна і тимчасова окупація окремих територій призвела до скорочення платіжної інфраструктури порівняно з довоєнним часом: кількість активних роз-терміналів у торговельній та сервісній мережах у вересні 2022 року порівняно з січнем зменшилася майже на 10%, а кількість банкоматів – майже на 16%. Дещо скоротилася і кількість пунктів продажу та надання послуг, які приймають платіжні картки (на 2,8%). Водночас влітку 2022 року відбулося поступове відновлення платіжної інфраструктури. Якщо порівнювати вересень 2022 року із травнем, то кількість активних роз-терміналів у торговельній і сервісній мережах зросла на 4,4%, а кількість пунктів продажу та надання послуг, які приймають платіжні картки, – на 11,7%. Кількість банкоматів також зросла – на 0,9% [11].

Незважаючи на велику популярність пластикових платіжних банківських карток серед клієнтів банківських установ на цей час важливо розуміти також, що на горизонті 5-15 років імовірно є повна заміна пластикових карток на віртуальні аналоги. Одним з рушіїв таких змін, які вже розпочалися, стануть аспекти безпеки, які є ключовими для фінансової індустрії. Останні досягнення у сфері технологій (біометрична аутентифікація, розширене шифрування тощо) істотно знизять імовірність шахрайства при здійсненні мобільних платежів порівняно з використанням пластикових карток. Тим не менше, на період адаптації клієнтів до нових технологій, «пластик» матиме

свою частину ринку, яка втім постійно знижуватиметься [6, с. 142]. Також не виключено, що поступово показники безготівкових розрахунків можуть знижуватись, оскільки люди повертатимуться до звичного стилю життя й частково відновлюватимуть користування готівкою. Більшою мірою це стосуватиметься клієнтів віком старше 60 років, оскільки більшість з них вважає, що зберігання готівки вдома є надійнішим способом, ніж електронні гроші на банківських рахунках. Проте це не набуде масовості, оскільки розвиток технологій все одно спонукатиме суспільство для зручності й економії часу надавати перевагу безготівковим платежам.

Висновки. Отже, розвиток технологій, глобальне зростання електронної комерції приносить появу нових стратегій просування форм оплати, завдяки яким можна замовляти й оплачувати товари, роботи та послуги онлайн. Безготівкові розрахунки – це швидкий, надійний, вигідний і безпечний вид банківської послуги, що економить час на оплату товарів, робіт, послуг, сприяє прозорості платежів та економічному зростанню країни. Більше 60% користувачів інтернету вже убезпечені від ризику втрати даних чи заощаджень під час проведення безготівкових розрахунків. Банки й фінансові установи надають значну увагу захисту даних і безпеці платежів, забезпечуючи шифрування даних, двофакторну аутентифікацію та інші заходи безпеки. Тому на ринку будуть більш широко представлятися інноваційні, зручні і безпечні рішення для удосконалення систем безготівкових платежів.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є вивчення потреб, мотивів, інтересів і бажань, поведінки та готовності користувачів до використання безготівкових операцій, методів активізації їхньої свідомості щодо прийняття переваг безготівкового платіжного обороту, а також рівня інновацій в цьому виді розрахунків, вплив економічних, правових, соціальних й інших чинників на міжнародній арені та в Україні. Крім того, у практиці застосування безготівкових розрахунків існує також ряд інших дискусійних питань, зокрема, щодо вибору найбільш ефективної форми розрахунків, усунення проблеми недостатньої гарантії платежу, забезпечення контролю за своєчасним виконанням розрахунків.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Луцик М.В. Аналіз ринку безготівкових розрахунків. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/32.pdf> (дата звернення: 14.06.2023).
2. Губа О.І., Губа М.О. Вплив інновацій на світовий розвиток банківської справи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 36. С. 130–136.
3. Гаркавенко В., Грінько І. Вплив цифровізації на трансформацію глобального фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/956> (дата звернення: 19.06.2023).
4. Худолій Ю., Свистун Л. Сучасні тенденції FinTech та їх вплив на безпеку банківських установ. *Економіка і регіон*. 2021. № 3 (82). С. 115–123.

5. Чайковський Я., Ковальчук Я. Сучасні фінтех напрямки в банківському секторі. *Світ фінансів*. 2020. № 2(63). С. 36–48.
6. Шкляр А.І. Трансформація банківського платіжного бізнесу під впливом фінтех-інновацій. *Український соціум*. 2018. № 2 (65). С. 130–143.
7. Дубина М.В., Садчикова І.О., Середюк І.В. Концептуальні підходи до підвищення рівня безпечності банківського платіжного середовища України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 349–359.
8. Шевченко Л.В., Саюн А.О. Тенденції розвитку та нормативно-правове регулювання безготівкових розрахунків в Україні. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15919/1/DOMIN2020_P401-403.pdf (дата звернення: 16.06.2023).
9. Сергієнко О.А., Миргородська А.С. Аналіз сучасного стану ринку електронних грошей та розрахунків в Україні. Пріоритети фінансово-економічного управління : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 15 січня 2021 року). Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. С. 75–78.
10. Котуранова Т.В., Вартоха Я.С., Александрова М.О. Інтернет-банкінг в Україні – інноваційний розвиток банківської сфери. *Економічний простір*. 2019. № 146. С. 43–56.
11. Картковий ринок у III кварталі 2022 року: попри все, українці віддають перевагу безготівковим розрахункам. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-u-iii-kvartali-2022-roku-popri-vse-ukrayintsi-viddayut-perevagu-bezgotivkovim-rozrahunkam> (дата звернення: 22.06.2023).
12. The State of Mobile Internet Connectivity 2022. URL: https://www.gsma.com/r/wp-content/uploads/2022/12/The-State-of-Mobile-Internet-Connectivity-Report-2022.pdf?utm_source=website&utm_medium=download-button&utm_campaign=somic22 (дата звернення: 23.06.2023).

REFERENCES:

1. Lutsyk M.V. Analiz rinku bezgotivkovikh rozrakhunkiv [Analysis of the market of non-cash payments]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. Available at: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/32.pdf> (accessed 14 June 2023).
2. Huba O.I., Huba M.O. (2019) Vpliv innovatsiy na svitoviy rozvitok bankivskoi spravi [The influence of innovations on the global development of banking]. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, vol. 36, pp. 130–136.
3. Harkavenko V., Hrisko I. (2021) Vpliv tsifrovizatsii na transformatsiyu global'nogo finansovogo rinku [The impact of digitalization on the transformation of the global financial market]. *Economy and society*, vol. 33. Available at: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/956> (accessed 19 June 2023).
4. Khudolii Yu., Svystun L. (2021) Suchasni tendencii' FinTech ta i'h vplyv na bezpeku bankivskiyh ustanov [Modern FinTech trends and their impact on the security of banking institutions]. *Economy and the region*, no. 3 (82), pp. 115–123.
5. Chaikovskiy Ya., Kovalchuk Ya. (2020) Suchasni finteht naprjamky v bankivskomu sektori [Modern fintech directions in the banking sector]. *The world of finance*, no. 2(63), pp. 36–48.
6. Shklyar A.I. (2018) Transformacija bankivskogo platizhnogo biznesu pid vplyvom finteht-innovacij [Transformation of the banking payment business under the influence of fintech innovations]. *Ukrainian society*, no. 2 (65), pp. 130–143.
7. Dubyna M.V., Sadchykova I.O., Serediuk I.V. (2020) Konceptual'ni pidhody do pidvyshhennja rivnja bezpechnosti bankivskogo platizhnogo seredovyshha Ukrainy [Conceptual approaches to increasing the level of security of the banking payment environment of Ukraine]. *Business Inform*, no. 3, pp. 349–359.
8. Shevchenko L.V., Saiun A.O. Tendentsii rozvitku ta normativno-pravove reguluvannya bezgotivkovikh rozrakhunkiv v Ukraini [Development trends and legal regulation of non-cash payments in Ukraine]. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15919/1/DOMIN2020_P401-403.pdf (accessed 16 June 2023).
9. Serhienko O.A., Myrhorodska A.S. (2021) Analiz suchasnogo stanu rynku elektronnyh groshej ta rozrakhunkiv v Ukraini [Analysis of the current state of the electronic money and payments market in Ukraine]. *Proceedings of the Prioriteti finansovo-ekonomichnogo upravlinnya: Mizhnarodna nauково-praktichna konferentsiya (Ukraine, Odessa, January 15, 2021)*, Odessa: Prioriteti finansovo-ekonomichnogo upravlinnya, pp. 75–78.
10. Koturanova T.V., Vartokha Ya.S., Aleksandrova M.O. (2019) Internet-banking v Ukraini – innovacijnyj rozvytok bankivskoi sfery [Internet banking in Ukraine is an innovative development of the banking sector]. *Economic space*, no. 146, pp. 43–56.
11. Kartkovyj rynok u III kvartali 2022 roku: popri vse, ukrai'nci viddajut' perevagu bezgotivkovym rozrakhunkam [The card market in the III quarter of 2022: despite everything, Ukrainians prefer cashless payments]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-u-iii-kvartali-2022-roku-popri-vse-ukrayintsi-viddayut-perevagu-bezgotivkovim-rozrahunkam> (accessed 22 June 2023).
12. The State of Mobile Internet Connectivity 2022. Available at: https://www.gsma.com/r/wp-content/uploads/2022/12/The-State-of-Mobile-Internet-Connectivity-Report-2022.pdf?utm_source=website&utm_medium=download-button&utm_campaign=somic22 (accessed 23 June 2023).

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Шіковець К.О., Квіта Г.М., Бебко С.В. МАРКЕТИНГОВЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ УКРАЇНИ.....	3
---	---

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Грідін О.В. ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ХАРАКТЕРНІ АСПЕКТИ DIGITAL-ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ.....	10
Грощенко О.В., Кавтиш О.П. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	19
Загорельська Т.Ю., Свічкач Н.М., Дубівка В.В. АНАЛІЗ РЕФОРМ У СФЕРІ ЛІЦЕНЗУВАННЯ БУДІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	26
Зачосова Н.В., Козак В.В. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НАПРЯМ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ BANI WORLD ТА ІНДУСТРІЇ 4.0.....	35
Кобеля-Звір М.Я. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЧАСТИНИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ ОТРИМАННЯ ГРАНТУ ВЕТЕРАНАМ ТА ЧЛЕНАМ ЇХ РОДИН У ПРОГРАМІ «ЄРОБОТА».....	40
Кузнєцова К.О., Байло О.О. АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	46
Мостова А.Д., Шайхутдінова Е.Р. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІВ НА ЄВРОПЕЙСЬКОМУ РИНКУ.....	53
Палант О.Ю., Приймак В.О. МУЛЬТИМОДАЛЬНИЙ ГРОМАДСЬКИЙ ТРАНСПОРТ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	61
Пашкуда М.О., Блакита Г.В. СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ЕЛЕКТРОПОСТАЧАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	67
Пономаренко І.В., Угнівенко Д.О. СТВОРЕННЯ ЛОГОТИПІВ МЕТОДАМИ МАШИННОГО НАВЧАННЯ.....	71
Равлінко З.П. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	75
Фісуненко Н.О. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ КОМПАНІЙ.....	81
Чернявська О.В., Вигівська О.В. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ.....	86
Шашовець Й.П. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА У КОНТЕКСТІ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ.....	91
Шостак Л.В., Більо І.О., Ульяницький А.О. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	96

ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

Podyk Sofiia THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE FINANCIAL AND CREDIT MECHANISM OF FUNCTIONING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....	103
Ушакова О.А. БЕЗГОТІВКОВИЙ ПЛАТІЖНИЙ ОБОРОТ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ФІНТЕХУ В УКРАЇНІ.....	108

CONTENTS

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Shikovets Catherine, Kvita Halyna, Bebko Svetlana MARKETING PRICING ON THE MARKET OF DAIRY PRODUCTS OF UKRAINE.....	3
--	----------

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Hridin Oleksandr GENERAL TRENDS AND CHARACTERISTIC ASPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FIELD OF HR MANAGEMENT.....	10
Hroshchenko Oleksandr, Kavtysh Oksana STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE FACE OF GROWING UNCERTAINTY.....	19
Zahorelska Tetiana, Svichkar Nataliya, Dubivka Viktoriia ANALYSIS OF REFORMS IN THE FIELD OF CONSTRUCTION LICENSING.....	26
Zachosova Nataliia, Kozak Volodymyr STRATEGIC MANAGEMENT OF PERSONNEL SECURITY OF THE ENTERPRISE AS A DIRECTION OF PRESERVATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN THE CONDITIONS OF BANI WORLD AND INDUSTRY 4.0.....	35
Kobelya-Zvir Maryana PRACTICAL ASPECTS OF FORMING THE FINANCIAL PART OF A BUSINESS PLAN FOR RECEIVING A GRANT TO VETERANS AND MEMBERS OF THEIR FAMILIES IN THE "YEROBOTA" PROGRAM.....	40
Kuznietsova Kateryna, Bailo Oleksandr CURRENT STATE AND PROSPECTS OF UKRAINIAN ENERGY SECTOR ENTERPRISES' DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF A TURBULENT ENVIRONMENT.....	46
Mostova Anastasiia, Shaikhutdinova Elina DEVELOPMENT PROSPECTS OF UKRAINIAN ONLINE STORES ON THE EUROPEAN MARKET.....	53
Palant Oleksii, Pryimak Vladyslav MULTIMODAL PUBLIC TRANSPORT IN UKRAINE: DEVELOPMENT PROSPECTS.....	61
Pashkuda Maksym, Blakyyta Hanna ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF PRICING AT ELECTRICITY SUPPLY COMPANIES.....	67
Ponomarenko Ihor, Uhnivenko Diana CREATION OF LOGOS USING MACHINE LEARNING METHODS.....	71
Ravlinko Zoryana SECURITY ACTIVITY MANAGEMENT SYSTEM OF COMMERCIAL ENTERPRISE.....	75
Fisunencko Nadiia THEORETICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS OF BUSINESS MANAGEMENT OF COMPANIES.....	81
Cherniavska Olena, Vyhivska Olga DEVELOPING A STRATEGY FOR THE PROMOTION OF GOODS AND SERVICES IN SOCIAL NETWORKS.....	86
Shashovec Yolana DIRECTIONS FOR IMPROVING THE COMMUNICATIVE COMPETENCE OF THE MANAGER IN THE CONTEXT OF SELF-MANAGEMENT.....	91
Shostak Liudmyla, Bilo Ivan, Ulyanytsky Andrew FEATURES OF THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE DOMESTIC ECONOMY.....	96

MONEY, FINANCES AND CREDIT

Podyk Sofiia

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE FINANCIAL AND CREDIT MECHANISM
OF FUNCTIONING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....103

Ushakova Oksana

CASHLESS PAYMENT TRANSACTION IN THE CONDITIONS
OF FINTECH DEVELOPMENT IN UKRAINE.....108

Електронне наукове фахове видання

СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ

Випуск 3 (40) 2023

Коректура • *Л.М. Петрушевський*

Комп'ютерна верстка • *В.О. Удовиченко*

Засновник видання:

ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

Адреса редакції: 49600, м. Дніпро,

вул. Чернишевського, 24-а

Телефон: +38 (050) 050 2012

Веб-сайт журналу: www.easterneurope-ebm.in.ua

E-mail редакції: ebitda@helvetica.ua