

Економічні науки

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП



МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ISSN 2523-4536

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENCES**

Випуск 2 (74), 2024



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

Редакційна колегія

Даций О. І., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом – **Головний редактор**
Бутенко Н. В., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка – **заступник Головного редактора**
Андріюченко К. А., д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій
Антоненко І. Я., д-р екон. наук, проф., Національний університет харчових технологій
Бердар М. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Бойченко Е. Б., д-р екон. наук, проф., Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
Бондаренко В. М., д-р екон. наук, проф., Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету
Борецька Н. П., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет технологій та дизайну
Вербівська Л. В., канд. екон. наук, доц., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Габчак Н. Ф., канд. геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет
Галаченко О. О., д-р екон. наук, проф., Вінницький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом
Ганжуренко І. В., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом
Горбач Л. М., канд. екон. наук, доц., Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського Міжрегіональної Академії управління персоналом
Грановська В. Г., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет
Дугар Т. Є., канд. екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет
Дячков Д. В., д-р екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет
Жиленко К. М., д-р екон. наук, доц., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
Заяць О. І., д-р екон. наук, доц., Ужгородський національний університет
Зибарева О. В., д-р екон. наук, проф., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Капеліста І. М., канд. наук з держ. упр., Міжрегіональна Академія управління персоналом
Карпенко А. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка»

Крутько М. А., канд. екон. наук, доц., Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка
Курмаєв П. Ю., д-р екон. наук, проф., Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
Машіка Г. В., д-р геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет
Могилевська О. Ю., д-р екон. наук, доц., Київський міжнародний університет
Моторин Р. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний торговельно-економічний університет
Негода Ю. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України
Нестерчук І. К., канд. геогр. наук, доц., Поліський національний університет
Підвальна О. Г., канд. екон. наук, доц., Вінницький національний аграрний університет
Плаксієнко В. Я., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет
Пристемський О. С., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет
Самойлик Ю. В., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет
Сьомич М. І., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет
Удовенко І. О., канд. екон. наук, доц., Уманський національний університет садівництва
Утенкова К. О., д-р екон. наук, доц., Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва
Фірсова С. Г., канд. екон. наук, доц., Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Цимбал Л. І., д-р екон. наук, проф., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Шоробура І. М., д-р пед. наук, проф., Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
Ящишина І. В., д-р екон. наук, проф., Кам'янець-Подільський національний університет імені І. Огієнка
Małgorzata Okręglika, dr. hab., prof. PCz, Czestochowa University of Technology (Poland)
Wioletta Wereda, PhD, Military University of Technology (Poland)

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування; 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво та торгівля; 241 – Готельно-ресторанна справа; 242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Затверджено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол від 15.05.2024 р. № 6)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-03893

DOI: 10.32689/2523-4536

Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2024. Вип. 2 (74). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 170 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2024

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Беспалий Є. А.

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПЕРЕВАГИ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
ТА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛУ.....7

Богун В. С.

ВИКЛИКИ ТА КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ
ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД.....13

Гой В. В.

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА
БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ:
АНАЛІТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ.....25

Жидик Я. О.

РОЗВИТОК ЕКОСИСТЕМИ ІННОВАЦІЙ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....31

Кваша С. М., Павленко О. М., Вакуленко В. Л.

РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....40

Кришталь Г. О., Касаджик А. С., Томах В. В.

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ
НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....46

Левіт О. О.

СТРУКТУРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ
СУЧАСНИХ ІНЖИНІРИНГОВИХ СЕРВІСІВ.....53

Петренко Н. С.

ПОПУЛЯРИЗАЦІЯ НАУКИ В УКРАЇНІ:
ВИКОНАННЯ НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ
ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ІНТЕРНЕТ-ПЛАТФОРМИ «ВІЛЬНА НАУКА».....60

Петруньок Д. С., Тегіпко С. М.

ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРОХОЛДІНГІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ.....70

Сергієнко В. В.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІНВЕСТИВАННЯ В АГРОБІЗНЕС
В УМОВАХ ВІЙНИ.....77

Фісуненко П. А., Герасименко О. В.

МЕХАНІЗМ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....85

Яценко О. М., Яценко О. М., Осадчук В. Є.

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ АГРОТРЕЙДЕРІВ
НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ.....92

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Грищук Г. В., Чепіль С. О.

ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ
ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ ТІНЬОВІЙ ЕКОНОМІЦІ В УКРАЇНІ.....100

Yarotska Tetiana

TAX RESIDENCE ISSUES

FOR UKRAINIAN EMPLOYEES WORKING ABROAD.....108

МЕНЕДЖМЕНТ

Заєць М. А., Мірошніченко О. В., Скальська А. Р.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....116

Kulinich Tetiana

MANAGEMENT MECHANISMS ENSURING THE STABILITY

(OR SUSTAINABILITY) OF ECONOMIC DEVELOPMENT

OF ENTERPRISES: ESSENCE AND TYPES.....123

Тарасов С. Ю.

АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

ДЛЯ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У КОМПАНІЯХ.....131

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

Беженар І. М., Скиба Г. І., Кравченко С. А.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

СІМЕЙНИХ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ.....136

Дацун С. В.

ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КОНЦЕПЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....148

Кобеля-Звір М. Я., Вовчак О. Д.

ГРАНТИ ПРОГРАМИ FINNPARTNERSHIP

ДЛЯ ПІДТРИМКИ ФІНСЬКО-УКРАЇНСЬКИХ ПРОЕКТІВ

ДОВГОСТРОКОВОГО ДІЛОВОГО ПАРТНЕРСТВА.....155

Писаревський М. І., Мірошніченко Т. М.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....162

Kharkovyna Oleksii, Manukhina Marta

EVOLUTION OF APPROACHES TO HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

IN THE INVESTMENT DIMENSION OF ENTERPRISE ACTIVITY.....169

CONTENTS

ECONOMY

Bespalyy Yevgen

PROSPECTS AND ADVANTAGES OF THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF UKRAINE AND THE FORMATION OF A CLOSED CYCLE ECONOMY.....	7
--	---

Bohun Viacheslav

CHALLENGES AND KEY DIRECTIONS OF RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY IN THE POST-WAR PERIOD.....	13
---	----

Goi Vasyl

INTELLECTUAL ECONOMIC SYSTEM OF CONSTRUCTION ENTERPRISES: ANALYTICAL AND PRACTICAL ASPECTS.....	25
---	----

Zhydyk Yaroslav

DEVELOPMENT OF THE INNOVATION ECOSYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION.....	31
--	----

Kvasha Serhii, Pavlenko Oleksiy, Vakulenko Vitalii

DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE.....	40
--	----

Kryshtal Halyna, Kasadzhyk Andrii, Tomakh Viktoriia

IMPLEMENTING INNOVATIONS IN DOMESTIC ENTERPRISES.....	46
---	----

Levit Oleksandr

STRUCTURE OF INTELLECTUAL CAPITAL OF MODERN ENGINEERING SERVICES.....	53
--	----

Petrenko Nadiia

POPULARIZATION OF SCIENCE IN UKRAINE: IMPLEMENTATION OF SCIENTIFIC PROJECTS IN EXTREME CONDITIONS THROUGH THE PRISM OF THE INTERNET PLATFORM «FREE SCIENCE».....	60
---	----

Petrunko Daria, Tegipko Serhii

AGRICULTURAL HOLDINGS FUNCTIONING UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW.....	70
---	----

Serhiienko Vladyslav

STRATEGIC DIRECTIONS OF INVESTMENT IN AGRIBUSINESS UNDER THE WAR CONDITIONS	77
--	----

Fisunencko Pavlo, Herasymenko Oleksandr

DEVELOPMENT ACTIVITY OPTIMIZATION MECHANISM.....	85
--	----

Yatsenko Olha, Iatsenko Oleksandr, Osadchuk Valeriia

ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF INTERNATIONAL AGRO-TRADERS THROUGH TECHNOLOGICAL INNOVATION IMPLEMENTATION.....	92
---	----

ACCOUNTING AND TAXATION

Hryshchuk Hanna, Chepil Sofiia

TAX CONTROL AS AN INSTRUMENT OF PREVENTION SHADOW ECONOMY IN UKRAINE.....	100
--	-----

Yarotska Tetiana

TAX RESIDENCE ISSUES

FOR UKRAINIAN EMPLOYEES WORKING ABROAD.....108

MANAGEMENT

Zayets Mykola, Miroshnychenko Oleksiy, Skalska Anastasiia

WAYS OF IMPROVING THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM.....116

Kulinich Tetiana

MANAGEMENT MECHANISMS ENSURING THE STABILITY
(OR SUSTAINABILITY) OF ECONOMIC DEVELOPMENT

OF ENTERPRISES: ESSENCE AND TYPES.....123

Tarasov Serhii

ANALYSIS OF CHANGE MANAGEMENT METHODS
FOR PROMOTING THE DEVELOPMENT

OF THE INNOVATIVE ENVIRONMENT IN COMPANIES.....131

ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

Bezhenar Inna, Skyba Hanna, Kravchenko Svitlana

DEVELOPMENT TRENDS OF FAMILY FARMS.....136

Datsun Serhii

EVOLUTION OF THE DEVELOPMENT

OF BUSINESS CONCEPTS OF THE ENTERPRISE.....148

Kobelia-Zvir Mariana, Vovchak Olha

FINNPARTNERSHIP PROGRAM GRANTS
TO SUPPORT FINANCIAL-UKRAINIAN LONG-TERM

BUSINESS PARTNERSHIP PROJECTS.....155

Pysarevskiy Mykola, Miroshnychenko Tetiana

STRATEGIC PRIORITIES FOR UKRAINE'S ECONOMIC RECOVERY
IN THE FACE OF GLOBAL CHALLENGES.....162

Kharkovyna Oleksii, Manukhina Marta

EVOLUTION OF APPROACHES TO HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

IN THE INVESTMENT DIMENSION OF ENTERPRISE ACTIVITY.....169

ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-1>
УДК 330.341.1:658.589:378.4

Беспалий Є. А.

докторант, кандидат технічних наук,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0626-3333>

Bespalyy Yevgen

Doctoral Student, Candidate of Technical Sciences,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПЕРЕВАГИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ТА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ЗАМКНУТОГО ЦИКЛУ

PROSPECTS AND ADVANTAGES OF THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF UKRAINE AND THE FORMATION OF A CLOSED CYCLE ECONOMY

У статті вивчається досвід переходу розвинених країн світу, до моделі циркулярної економіки. Багато країн світу мають власні програми розвитку цієї моделі економіки. Тому є нагальна потреба у поглибленому вивченні, залученні та адаптації сучасного світового досвіду в економіку України. Важливим є дослідження теоретичних засад циркулярної економіки та вивчення моделей формування циркулярної економіки. Підвищення економічної активності країн Європейського Союзу та програми розвитку узгоджується з політикою залучення інвестицій у циркулярну економіку. Дослідження емпірично підтвердило, що існують виклики на шляху імплементації моделі циркулярної економіки, пов'язані зі свідомістю населення та можливостями працевлаштування в цих сферах. Вивчення досвіду та підходів до вирішення проблеми впливу інновацій на циркулярну економіку показує, що зелена економіка не могла б існувати без розвитку інновацій, але, з іншого боку, вони є її рушійною силою. У роботі розглянуті основні переваги зеленої економіки замкнутого циклу та важливі аспекти розвитку циркулярної економіки в забезпеченні сталого розвитку держави. Визначено важливість залучення інновацій, що дозволяють проводити ефективніше впровадження циркулярної економіки з метою сприяння сталому розвитку. У статті розглядаються наукові дослідження вчених різних країн світу з розвитку циркулярної економіки. Визначено, що впровадження більш прогресивних технологій дає можливість не тільки знизити негативний вплив на навколишнє середовище поточної виробничої діяльності, але і зменшити кількість накопичених відходів минулих періодів. Циркулярна економіка сприяє продовженню життєвого циклу продукції та сприяє розвитку та використанню відновлюваних джерел енергії, зменшує використання хімічних речовин, що перешкоджають повторному використанню та поверненню в біосферу, сприяє зменшенню відходів. Циркулярна економіка має як операційні, так і стратегічні переваги та має значний потенціал в економічній, діловій, екологічній та соціальній сферах. Ця нова модель сприяє зменшенню забруднення навколишнього середовища, зменшенню ресурсної залежності, сприяє збільшенню зайнятості. Циркулярна економіка спрямована на сприяння технічному прогресу та інноваційному розвитку. Але досі існує багато бар'єрів, у тому числі фінансово-економічних, інституційних, технологічних, що гальмують перехід до циркулярної економіки.

Ключові слова: циркулярна економіка, зелена економіка, інновації, розвиток, сталий розвиток.

The article studies the experience of the transition of the developed countries of the world to the circular economy model. Many countries of the world have their own programs for the development of this economic model. Therefore, there is an urgent need for in-depth study, involvement and adaptation of modern world experience in the economy of Ukraine. It is important to study the theoretical foundations of the circular economy and to study prospective models of its formation. Increasing the economic activity of the countries of the European Union and programs for the development of this model is consistent with the policy of attracting investments. The study empirically confirmed that the existing challenges on the way to the implementation of the new model are also related

to the consciousness of the population and employment opportunities in these areas. The study of experiences and approaches to solving the problem of the impact of innovations on the circular economy shows that this new economic model could not exist without the development of innovations, but, on the other hand, they are its driving force. The paper examines the main advantages of the green economy of the closed cycle and important aspects of the development of the circular economy in ensuring the sustainable development of the state. The article examines the scientific research of the circular economy model by scientists from different countries of the world. It was determined that the introduction of more advanced technologies makes it possible not only to reduce the negative impact on the environment of production activities, but also to reduce the amount of accumulated waste of past periods. The circular economy also promotes the extension of the life cycle of products and promotes the development and use of renewable energy sources, reduces the use of chemicals that prevent reuse and return to the biosphere, and contributes to the reduction of waste. Also, this model has both operational and strategic advantages and has significant potential in the economic, business, environmental and social spheres. In addition, there is a decrease in environmental pollution and resource dependence. The circular economy is aimed at promoting technical progress and innovative development. But there are still many barriers, including financial and economic, institutional, and technological barriers, which inhibit the transition to a circular economy.

Keywords: circular economy, green economy, innovation, development, sustainable development.

Постановка проблеми. Враховуючи шлях України до Європейського Союзу, нагальним питанням є розвиток інновацій та поступовий перехід від традиційної лінійної економіки до нової, більш сучасної моделі циркулярної економіки, яка має формуватися і реалізовуватися комплексно, відповідно до сучасних вимог та європейських трендів.

Пошук конкурентних переваг та створення сприятливих умов розвитку циркулярної економіки в Україні, потребують ґрунтовних наукових досліджень та розкриття переваг з залучення досвіду розвинених країнах світу в запровадженні моделі циркулярної економіки у контексті підвищення конкурентоспроможності нашої держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням циркулярної економіки та її впливу на розвиток світової та вітчизняної економіки присвячено багато праць, які висвітлені в багатьох працях зарубіжних та українських фахівців. Науковою базою досліджень стали праці: Sauve S., Bernard S., Sloan P., Кірххер Дж., Райке Д., Хеккерт М., Кузьміна, Є., Мельник О., Горбаль Н., Залунін М., Федорчук Я., Лихолат С., Яценко О., Швиданенко О., Руда В., Яремчук Т., Бортнікова М., Варфоломєєв М., Чуриканова О., Кульчицька І., Зварич І., Мірошніченко С., та інші [1–8].

Метою статті є вивчення переваг циркулярної моделі економіки та переходу української економіки до цієї нової моделі, висвітлити зв'язок євроінтеграційних процесів та переходу до циркулярної вітчизняної економіки, проаналізувати нову політику ЄС і кроки України у сфері циркулярної економіки, оцінити переваги переходу від традиційної (лінійної) економіки до циркулярної (кругової) економіки в нашій країні.

Стрімкий розвиток технологій та знань у світі призвело до значних проривів в області науки. У зв'язку з цим все більшої актуальності набуває необхідність адаптування

принципів циркулярної економіки, зокрема на основі аналізу досвіду країн ЄС та інших розвинених країн світу у контексті підвищення конкурентоспроможності нашої держави.

Методологія та методи дослідження. Методологічною основою дослідження є концепції зеленої економіки замкнутого циклу та значення циркулярної економіки в забезпеченні сталого розвитку держави, яка розглядає соціально-економічний розвиток як суспільні зміни, що відбуваються в межах, які визначаються здатністю екосистем відновлюватися, поглинати забруднення і підтримувати життєдіяльність теперішніх та майбутніх поколінь.

Для визначення концепції використовуються переважуюча в ЄС точка зору, згідно з якою циркулярна економіка охоплює весь життєвий цикл продукту і спрямована на пошук рішень для збереження його цінності якомога довше, шляхом багаторазового вкладення ресурсів і матеріалів у виробничий цикл і мінімізації відходів. Також вагомими перевагами є – інноваційні виробничі процеси, економія ресурсів, запобігання неефективному поводженню з відходами, створення нових можливостей для бізнесу, екологічність, тощо.

Використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення, аналогії, порівняння, систематизування даних, компаративістики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Циркулярна економіка є відносно новою економічною моделлю, яка передбачає повторне використання матеріалів, та створення доданої вартості за допомогою нових послуг та інноваційних рішень.

Україна починає активніше застосування сучасних, інновацій з метою підвищення своєї продуктивності та зменшення негативного впливу на довкілля. Деякі з галузі економіки та підприємства впроваджують принципи циркулярної економіки у свою діяльність задовго до того, як було визнано

прогресивність, екологічність, економічну доцільність та актуальність цієї концепції. Враховуючи нинішні обставини, важливо посилювати зусилля, привертаючи увагу до цих підприємств-новаторів, у впровадженні принципів циркулярної економіки.

За прогнозами ООН, населення світу досягне 9,77 млрд у 2050 р. і 11,18 млрд у 2100 р. [9]. Прогнозоване збільшення населення планети збільшує відповідно попит на викопну сировину, запаси якої обмежені.

В останні роки можна відзначити посилення попиту на ресурси, а також їх значне зростання в ціні, що призводить до збільшення кількості відходів. Накопичення відходів від господарської діяльності та споживання є однією з найбільших проблем, що стоять перед людством. Відходи, включаючи полімери, текстиль, хімічні та побутові відходи, електроніку, завдають значної шкоди навколишньому середовищу та здоров'ю людей. Відповідно з дослідженнями, прогнозується збільшення відходів, так до 2050 року глобальний обсяг відходів може досягти 3,4 млрд тонн [10].

Зменшити негативний вплив, можуть багатовимірні ланцюжки поставок, цикли відновлення продукції та матеріалів.

Товари повинні проектуватись таким чином, щоб їх можна було повторно використовувати.

У 2020 році Європейська Комісія опублікувала новий План дій щодо циркулярної економіки на підтримку Європейського зеленого курсу. «Досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, збереження нашого природного середовища та зміцнення нашої економічної конкурентоспроможності» [11].

Актуальність переходу до циркулярної економіки в Європейському Союзі, передбачає перехід до цієї нової моделі економіки, а процесі євроінтеграції також і України. Що повинно стати рушійною силою для реформування економіки та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва і зменшення ризиків, що виникають у зв'язку з глобальними екологічними змінами і загрозами.

Результати аналізу показують, що європейська економіка в значній мірі все ще лінійна, оскільки лише 12% матеріали переробляються і повертаються в господарство. Однією з причин є те, що більшість продуктів призначені лише для одноразового використання і не можуть бути перероблені. Це потребує переосмислення способу виробництва продукції, що поставлено як мета в Новому плані дій ЄК щодо циркулярної економіки [12].

Однією з актуальних проблем на перший план виходить низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної промисловості через відсутність інноваційних технологій і недостатність матеріально-технічного й ресурсного забезпечення. Залишаються невирішеними питання раціонального природокористування вітчизняних промислових виробництв, зниження матеріаломісткості вітчизняної продукції.

Важливою складовою є потреба організації виробництва таким чином, щоб відходи одного ставали ресурсами для іншого, зменшуючи до мінімуму потребу у сировині.

Дослідження моделі циркулярної економіки та напрями покращення поводження з відходами в Україні – один з напрямів, який може розв'язати проблеми вторинного використання та переробки відходів та поступовий перехід на циркулярну модель виробництва.

Класична модель ґрунтується на принципах 3-R: 1. Reduce. Зменшення використання природних ресурсів, застосування відновлювальних матеріалів та ресурсів. 2. Reuse. Досягнення максимальної ефективності від повторного використання ресурсів. 3. Recycle. Перероблення відходів для майбутнього їх використання.

З часом у 2018 р. Всесвітній економічний форум розширив базові принципи циркулярної економіки до 10R Refuse – відмова від виробництва продукту з за «екологічно небезпечною» технологією, пропонування альтернативних продуктів; Rethink – переосмислення використання того чи іншого продукту; Reduce – зменшення використання природних ресурсів; Reuse – повторне використання продукту після деяких модифікацій; Repair – ремонтування та техобслуговування виробів із певними дефектами для подальшого їх використання; Refurbish – відновлення старих продуктів; Remanufacture – використання частин зі старих виробів у новому продукті; Repurpose – зміна функціонального призначення продукту; Recycle – перероблення певних матеріалів для того, щоб отримати вироби гіршої або однакової якості; Recover – відновлення витраченої енергії за допомогою спалювання матеріалів чи продуктів.

Таким чином 10-R модель є менш витратною у порівнянні з 3-R моделлю, але значно складнішою і вимагає чіткої селекції і вибору сировини на стадії дизайну та проектування.

Циркулярна економіка передбачає системні зміни, які виходять за рамки управління відходами та ефективності. Вона спрямована на запобігання утворенню відходів і марнотратному використанню ресурсів і охоплює

весь життєвий цикл продукції – від проектування до збору і переробки.

В ЄС для досягнення стратегічних цілей було прийнято Інвестиційний план Європейського зеленого курсу (EGDIP), який також називають Інвестиційним планом сталої Європи (SEIP), який, як очікується, мобілізує «1 трильйон євро стійких інвестицій» для здійснення переходу до зеленої економіки [11].

Крім того, дослідження показують, що продумані зелені витрати можуть протидіяти екологічним кризам, що спричинені зміною клімату та забрудненням, забезпечуючи при цьому соціальні вигоди. Першочергова увага у сфері зелених інновацій приділяється мінімізації негативного впливу виробничої та споживчої діяльності на навколишнє середовище.

Це можна досягти за рахунок використання відновлюваних джерел енергії. Крім того, повторне використання та переробка матеріалів та елементів виробу зменшує потребу в додаткових ресурсах та виробничих процесах.

Також реалізація моделі циркулярної економіки дозволяє економити матеріальні ресурси, за рахунок більш тривалого життєвого циклу продукції. Таким чином, для забезпечення національної економіки буде потрібно менше додаткових ресурсів.

За оцінками Міжнародного агентства з відновлюваних джерел енергії (IRENA), до 2050 року понад 40 мільйонів людей можуть бути зайняті у відновлюваних джерелах енергії, а загальна зайнятість в енергетичному секторі може досягти 100 мільйонів [13].

Енергоефективність також пропонує значні можливості для швидкого створення робочих місць, так в країнах ЄС потенціал створення складає до 2,5 мільйонів нових робочих місць на рік [14].

Вочевидь впровадження циркулярної економіки також буде сприяти зростанню кількості робочих місць та підвищенню вимог до кваліфікації робочої сили. Також для успішного впровадження інноваційного переходу економіки є залучення громадян, зміни їх поведінки та соціальних норм з сортування відходів [15].

Циркулярна економіка як модель виробництва та споживання, що мінімізує відходи, є ключовою частиною філософії сталого розвитку та зеленої економіки в цілому.

До переваг циркулярної економіки відноситься стимулювання економічного зростання і створення робочих місць, а також зниження негативного впливу на навколишнє

середовище і скорочення викидів. Багато країн включили зобов'язання щодо циркулярної економіки у свої національні плани розвитку та кліматичні програми.

Важливим внеском у подолання технологічного бар'єру є впровадження цифрових технологій, які сприяють швидкому та ефективному обміну інформацією між економічними агентами. Цифрові технології мають значний потенціал для пришвидшення переходу до економіки замкнутого циклу.

Успішніше інновації впроваджуються з розвитком циркулярної економіки за активної підтримки цифрових технологій. Очевидним є значний потенціал нових цифрових технологій. Процес цифровізації трансформує ланцюги доданої вартості та відкриває нові можливості широких структурних змін. Цифрова економіка дозволяє закритим бізнес-моделям впроваджувати інновації з більш високою швидкістю. Циркулярна економіка формує нові бізнес-моделі, засновані на можливостях, що виникають внаслідок цифрових змін.

Відмова від традиційної лінійної економіки має потенціал для створення додаткових робочих місць, чому сприятимуть заходи з переробки, повторного використання, відновлення, здачі в оренду та продовження терміну експлуатації товарів. Що спричинить перерозподіл зайнятості з видобувних галузей на управління відходами та сфери послуг. Водночас для ефективного переходу до зеленої економіки замкнутого циклу, перш за все, необхідно провести підвищення кваліфікації та перепідготовку робочої сили.

Створення стійких екосистем та застосування принципів сталого розвитку для формування переходу до кругової зеленої економіки може бути оптимальним підходом до забезпечення того, щоб ця нова система створювала позитивну цінність для всього суспільства. Довгострокова стійкість в моделі циркулярної економіки базується на ефективній екосистемі підприємства, яка зберігає і підвищує її цінність.

Запроваджуючи циркулярну економіку, Українська промисловість може прокласти шлях до сучасного мислення в сфері сталого розвитку і зарекомендувати себе як орієнтир в області зеленого виробництва, а також зміцнити свої позиції на висококонкурентному міжнародному ринку.

Використовуючи стратегію розвитку циркулярної зеленої економіки як основу для розвитку Української промисловості на урядовому рівні, впроваджувати Європейській

досвід та законодавчу базу. Актуальним є розширення аналізу, розробки концепцій запровадження циркулярної економіки та напрацювань в цій сфері.

Висновки. Перехід до циркулярної зеленої економіки, вочевидь, допоможе вирішити взаємопов'язані кризи (економічні, соціальні та екологічні). Інвестуючи в циркулярну економіку, бізнес перейде до більш стійких бізнес-моделей. На практиці цього можна досягти за рахунок зниження негативного впливу на навколишнє середовище, зменшення забруднення і відходів, зниження енергоспоживання або збільшення терміну служби продукції.

Очікується, що циркулярна зелена економіка зменшить негативний вплив на навколишнє середовище, підтримуючи економічне зростання та підвищуючи соціальний добробут. В кінцевому підсумку можна очікувати системного і стійкого поліпшення економіки

України та можливості для створення нових робочих місць.

Важливо враховувати світовий досвід, зокрема значний досвід країн ЄС у сфері циркулярної економіки, досліджувати та переймати найсучасніші моделі економіки для забезпечення сталого розвитку нашої держави. Наукові напрацювання, набутий досвід та спостереження відображають значний прогрес країн ЄС у запровадженні циркулярних принципів, що позитивно позначається на економічному розвитку, діяльності підприємств та рівня життя.

Таким чином, перехід до моделі циркулярної економіки, на відміну від лінійної, дозволить якісно використовувати відходи, зменшити використання природних ресурсів, зменшивши негативний вплив на природне середовище та досягти за рахунок запровадження інновацій конкурентних переваг держави на світовому рівні.

Список використаних джерел:

1. Руда М. В., Мирка Я. В. Циркулярні бізнес-моделі в Україні. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2020. № 2 (1). С. 107–121. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.01.107>
2. Варфоломєєв М. О. Циркулярна економіка як невід'ємний шлях українського майбутнього в аспекті глобалізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.200>
3. Sauve S., Bernard S., Sloan P. (2016). Environmental sciences, sustainable development and circular economy: alternative concepts for transdisciplinary research. *Environment*, no. 11, pp. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojpp.2019.92012>
4. Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка : монографія / За ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, Н. І. Горбаль. Львів : Міські інформаційні системи, 2021. 190 с.
5. Руда М., Яремчук Т., Борнікова М. Циркулярна економіка в Україні: адаптація європейського досвіду. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3(1). С. 212–222. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-3-nomer-1-2021/cyrkulyarna-ekonomika-v-ukrayiniadaptaciya-yeuropeyskogo>
6. Залунін М. М. Сучасний стан розвитку циркулярної економіки в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 23, Ч. 1. С. 166–170. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/37.pdf
7. Федорчук Я., Серветник Д. Циркулярна економіка. Організаційно-правові аспекти. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/circle-economic-t/>
8. Лихолат С. М., Семенюк Л. О. Циркулярна економіка як напрям промислової модернізації: передовий міжнародний досвід. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230935>
9. United Nations World Population Prospects: The 2017. URL: https://population.un.org/wpp/publications/files/wpp2017_keyfindings.pdf
10. Global Waste to Grow by 70 Percent by 2050 Unless Urgent Action is Taken: World Bank Report. september 20, 2018. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2018/09/20/global-waste-to-grow-by-70-percent-by-2050-unless-urgent-action-is-taken-world-bank-report>
11. The European Green Deal Investment Plan and Just Transition Mechanism. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_20_24
12. Changing how We Produce and Consume: New Circular Economy Action Plan Shows the Way to a Climate Neutral, Competitive Economy of Empowered Consumers, Brussels. 2020. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_420
13. OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis. DOI: 10.1787/1686c758-en; Making the Green Recovery work for jobs, income and growth. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/making-the-green-recovery-work-for-jobs-income-and-growth_a505f3e7-en
14. Making the Green Recovery work for jobs, income and growth. DOI: <https://doi.org/10.1787/a505f3e7-en>

15. Towards the Circular Economy: Accelerating the scale-up across global supply chains January 2014 Prepared in collaboration with the Ellen MacArthur Foundation and McKinsey & Company Published by World Economic Forum. Geneva, 2014. 64 p.

References:

1. Ruda M. V., Myrka Y. V. (2020). Circular business models in Ukraine. *Visnyk NU "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini*, no. 2 (1), pp. 107–121. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.01.107>
2. Varfolomeiev M. (2020). The circular economy as an integral part of Ukraine's future in the aspect of globalization. *Efektivna ekonomika*, no. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.200>
3. Sauve S., Bernard S., Sloan P. (2016). Environmental sciences, sustainable development and circular economy: alternative concepts for transdisciplinary research. *Environment*, no. 11, pp. 48–56. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojpp.2019.92012>
4. Increasing the competitiveness of the EU: a circular economy: a monograph. (2021). Za red. Kuzmina O., Melnyk O., Horbal N., Lviv: Miski informatsiini systemy, 190 p.
5. Ruda M., Yaremchuk T., Bortnikova M. (2021). Tsyrukuliarna ekonomika v Ukraini: adaptatsiia yevropeiskoho dosvidu. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 3(1), pp. 212–222. Available at: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsivypusky/vypusk-3-nomer-1-2021/cyrkulyarnaekonomika-v-ukrayini-adaptaciya-yevropeyskogo> doi.org/10.23939/smeu2021.01.212
6. Zalunin, M. M. (2019). Suchasnyi stan rozvytku tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 23(1), pp. 166–170. Available at: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/37.pdf
7. Fedorchuk Y., Servetnyk D. Tsyrukuliarna ekonomika. Orhanizatsiino-pravovi aspekty. Available at: <https://www.businesslaw.org.ua/circle-economic-t/>
8. Lykholat S., Semeniuk L., Tsyrukuliarna ekonomika yak napriam promyslovoi modernizatsii: peredovyi mizhnarodnyi dosvid. Available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230935>
9. United Nations World Population Prospects: The 2017. Available at: https://population.un.org/wpp/publications/files/wpp2017_keyfindings.pdf
10. Global Waste to Grow by 70 Percent by 2050 Unless Urgent Action is Taken: World Bank Report. september 20, 2018. Available at: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2018/09/20/global-waste-to-grow-by-70-percent-by-2050-unless-urgent-action-is-taken-world-bank-report>
11. The European Green Deal Investment Plan and Just Transition Mechanism. Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_20_24
12. Changing how We Produce and Consume: New Circular Economy Action Plan Shows the Way to a Climate Neutral, Competitive Economy of Empowered Consumers, Brussels. 2020, Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_420
13. OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis. DOI: 10.1787/1686c758-en; Making the Green Recovery work for jobs, income and growth. Available at: https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/making-the-green-recovery-work-for-jobs-income-and-growth_a505f3e7-en
14. Making the Green Recovery work for jobs, income and growth. DOI: <https://doi.org/10.1787/a505f3e7-en>
15. Towards the Circular Economy: Accelerating the scale-up across global supply chains January 2014 Prepared in collaboration with the Ellen MacArthur Foundation and McKinsey & Company Published by World Economic Forum. Geneva, 2014. 64 p.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-2>
УДК 338.054.23:334.02

Богун В. С.

аспірант,

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4587-0819>

Bohun Viacheslav

Postgraduate Student,

Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ВИКЛИКИ ТА КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

CHALLENGES AND KEY DIRECTIONS OF RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY IN THE POST-WAR PERIOD

У статті досліджено сучасні виклики та основні тенденції відновлення й відбудови економіки держави у поствоєнний період. Проаналізовано економічні показники до початку повномасштабного вторгнення та в період перебування країни в стані війни. Визначено, що основні ризики економічної динаміки й сповільнення росту пов'язані з затяжною тривалою війною, міжнародною глобальною економічною рецесією, нестабільним становищем підприємств, порушенням глобальних виробничих ланцюгів. Криза національної економіки та негативні тенденції, що зумовлені війною стають чинником появи тривалих негативних трендів. До ключових загроз віднесено корупцію, демографічну ситуацію, невизначеність, фінансове законодавство, ресурси та політичну нестабільність. Обґрунтовано, що для реагування на прояви соціально-економічної кризи має бути підвищення стійкості та раннє відновлення, що передбачає здійснення таких кроків як: підтримка уряду міжнародними партнерами України; зміцнення інститутів громадянського суспільства та місцевих громад; збереження і розвиток започаткованої тенденції на мінімізацію регуляторного впливу владних інституцій на операційне функціонування економіки; зміна цілей структурної економічної політики держави; повоєнне прискорене економічне зростання та розвиток. Акцентовано увагу на фінансовій й гуманітарній підтримці зарубіжних держав-партнерів. Для збалансованого плану відбудови вбачається важливим дотримуватися відповідної етапності вживаних заходів. Наголошено на позитивному впливі щодо темпів соціально-економічного розвитку й зниження трансакційних, трансформаційних витрат діяльності регуляторних структур публічного сектора. Обґрунтовано ключові напрями відновлення зруйнованої після війни національної економіки.

Ключові слова: виклики, національна економіка, відновлення, відбудова, поствоєнний період, інвестиції, економічний потенціал.

The article examines modern challenges and the main trends of recovery and reconstruction of the state's economy in the post-war period. Analyzed economic indicators before the start of a full-scale invasion and during the period of the country being at war. It was determined that the main risks of economic dynamics and growth slowdown are related to protracted war, international global economic recession, unstable situation of enterprises, disruption of global production chains. The crisis of the national economy and negative trends caused by the war become a factor in the emergence of long-term negative trends. Key threats include corruption, demographics, uncertainty, financial legislation, resources and political instability. It is substantiated that in order to respond to the manifestations of the socio-economic crisis, there should be increased stability and early recovery, which involves the implementation of such steps as: support of the government by Ukraine's international partners; strengthening of civil society institutions and local communities; preservation and development of the initiated tendency to minimize the regulatory influence of power institutions on the operational functioning of the economy; changing the goals of the structural economic policy of the state; post-war accelerated economic growth and development. Attention is focused on financial and humanitarian support of foreign partner states. For a balanced reconstruction plan, it is considered important to follow the appropriate phasing of the measures taken. Emphasis is placed on the positive impact on the pace of socio-economic development and the reduction of transactional and transformational costs of the activity of regulatory structures of the public sector. The key areas of recovery of the national economy destroyed after the war are substantiated.

Keywords: challenges, national economy, recovery, reconstruction, post-war period, investments, economic potential.

Постановка проблеми. Основними питаннями, які гостро постають перед економіками всіх країн, є питання економічного зростання, добробуту та розвитку. Дослідження феномену сучасного стану та економічних викликів постає важливим дослідним завданням та необхідним умовою розробки концептуальних підходів до питання повоєнного відновлення України (проривного економічного розвитку).

На сьогодні наша держава перебуває в стані війни, а економічні показники нестримно знижуються. Війна порушила фінансові, енергетичні й продовольчі ринки, спричинила інфляцію по всьому світу та змінила всі сфери суспільного життя. Через наслідки воєнних дій, що спричинені частковою чи повною руйнацією підприємств й інфраструктури, потребують допомоги зі сторони держави задля забезпечення поствоєнного відновлення і реконструкції, інші змогли присуватися до сучасних реалій, відновили прибутковість і мають змогу до інвестування. Високий рівень ризиків приватного інвестування і недостатність бюджетних ресурсів у період воєнного стану постають додатковим чинником щодо зменшення внутрішніх можливостей до відновлення інвестиційного потенціалу держави.

Нині виникає нагальна необхідність вироблення продуманих засад та практичних засобів здійснення трансформаційних перетворень щодо поствоєнної національної економіки, що викликана значними втратами й руйнуваннями, які були спровоковані через повномасштабне вторгнення рф. З огляду на зазначені тенденції питання відновлення економіки, передусім в повоєнний період, є особливо актуальним в умовах сьогодення, що й лежить у основі актуальності тематики цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сучасних викликів та ключових напрямів відновлення економіки України на сьогодні постають надзвичайно актуальними й стали предметом досліджень у працях таких науковців: О. Ареф'євої та К. Антоненка [1], О. Білоусова [2], О. Бородіної й В. Ляшенко [4], В. Борщевського, В. Засадко, Є. Матвєєвої [5], В. Дергачова, Ю. Сичевської [6], В. Іванченка [7], Д. Матрунчика [11; 12], В. Столярова [19], І. Хмарської, К. Кучерявої, І. Клімової [21] та інших. У цих наукових доробках проаналізовано наслідки війни для економіки України, розглянуто сучасний стан адміністративно-правового регулювання економіки в Україні та особливості забезпечення розвитку національної економіки в пост-воєнний

період, а також світовий досвід повоєнного відновлення економіки та спроба його адаптації для України, розкрито передумови та перспективи повоєнного економічного відродження малих й середніх підприємств в Україні, акцентовано увагу на інноваційній трансформації поствоєнної економіки України.

Таким чином, аналіз наукових доробків засвідчує про значний масив сучасних досліджень, що присвячені відновленню та відбудові економіки України. Все це слугує науковим фундаментом для здійснення поглибленого аналізу досліджуваного питання, що піднімається в даній науковій статті.

Мета статті (постановка завдання). Метою публікації є дослідження сучасних викликів національної економіки та обґрунтування ключових напрямів її повоєнного відновлення. Для досягнення окресленої мети було поставлено наступні завдання: на підставі статистичних даних і аналізу наукових напрацювань проаналізувати сучасний стан економіки України та окреслити виклики спричинені війною; визначити ключові напрямки відновлення вітчизняної економіки у поствоєнний період.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне вторгнення рф спричинило масштабний удар по усіх секторах економічної системи України. Значно знизився рівень виробництва товарів, як складають основну експортних ресурсів. Значний негативний вплив на економічну ситуацію має й блокування морських портів, закриття повітряного простору, що спричинило зниження темпів торгівлі. Внаслідок значних пошкоджень інфраструктури в регіонах теж сприяло негативним тенденціям. Масштабною проблемою став відтік працездатного населення, що пов'язаний із міграційними процесами за кордон мільйонів людей та переміщення у західні регіони. Означені тенденції спричиняють серйозні проблеми, що визначають подальший економічний розвиток країни. Зважаючи на це на сьогодні національна економіка стає надзвичайно пріоритетною ареною для окреслення подальшої спроможності України на успішну відбудову та відновлення після закінчення війни.

В умовах глобалізаційних процесів війна в Україні спровокувала безпрецедентне знищення українського потенціалу, фінансів, людського капіталу, інфраструктури, значно понизила рівень конкурентоспроможності. Проте, було створено й певний арсенал можливостей у напрямку переорієнтації на нові ринки та пошуку нових торговельних

партерів, союзників у регіонах глобального економічного простору.

Перед українською владою сьогодні стоїть важливе завдання, що полягає у формуванні оптимальної стратегії післявоєнного відновлення економіки, що буде спроможна забезпечити поступовий вихід держави з кризи та буде враховувати:

- масштаби воєнних втрат, що складаються з фінансових і людських, зруйнованої інфраструктури й виробничих потужностей, призупинених інвестиційних проєктів, зруйновану транспортну інфраструктуру, знешкодженого природного потенціалу, заблоковані порти, скороченого попиту населення, введені обмеження на транскордонні валютні платежі й зменшення діапазону товарів національного виробництва, дефіцит імпорту енергоресурсів;

- обмеженість джерел, що можуть бути використанні задля заохочення фінансових ресурсів у аспекті грошової підтримки процесів відбудови української економіки. Зазначена обмеженість за умов жорстокої війни була абсолютно очікуваною; світова економіка була підірвана (дестабілізована) й сьогодні значна кількість країн світу перебувають в стані, що фіксує неминуче настання глобальної соціально-економічної кризи. Стосовно застосування внутрішніх джерел для фінансування процесів відновлення вітчизняної економіки, то слід урахувувати не тільки втрату прибутків суб'єктами бізнес-середовища, але й зниження активності банків

та заморожування інвестиційних проєктів, повна чи(або) часткова зупинка (банкрутство) комерційних компаній та інше;

- зміни в структурі людського капіталу, передусім високий рівень безробіття, масовий відтік кадрів за кордон і загроза неповернення значної частини наших громадян, що виїхали за кордон у пошуках тимчасового притулку, безпрецедентні зміни балансу щодо робочої сили за регіонами [21].

Загальні видатки, що відображені в цифрі 486 мільярдів доларів США на відновлення та відбудову, оцінка на 10 років, включають заходи, необхідні для розбудови сучасного, низьковуглецевого, інклюзивного та стійкого до змін клімату майбутнього. На рисунку 1 надано оцінку найсуттєвіших потреб у відновленні та відбудові. Загальні витрати для усіх секторів на розчищення залишків руйнувань й управління ними (й, за потреби, на знесення) сягнули майже 11 мільярдів доларів США [23].

Якщо дивитися на економічні показники щодо вторгнення за областями, то до найбільш пошкоджених й постраждалих відносяться Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька, Київська й Херсонська області.

Це зумовлено нестабільністю становища підприємств та малого й середнього бізнесу. Вживані заходи боротьби із ворогом порушили звичні процеси соціалізації, здобуття освіти, медичної допомоги, що говорить про уповільнення економічного розвитку.

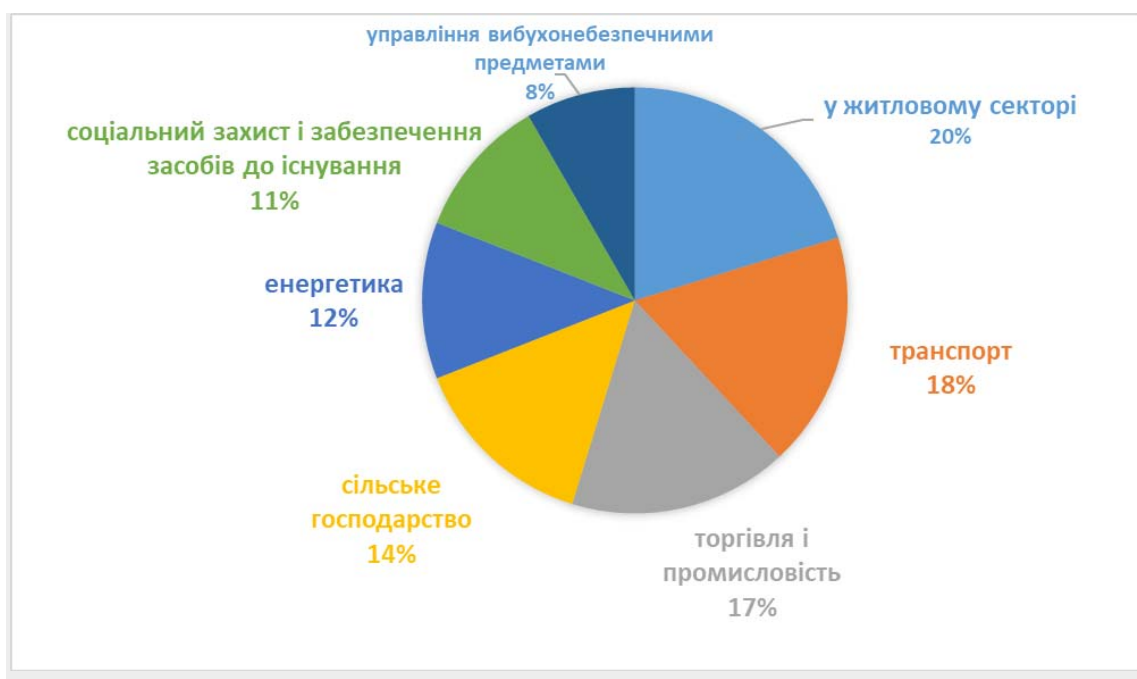


Рис. 1. Оцінювання найбільших потреб у відновленні та відбудові

Джерело: сформовано на основі даних Світового банку

На частку працездатного населення, зайнятого у сфері послуг випало найбільше труднощів.

На даний момент усі прогнози на економічне зростання є невизначеними. Необхідно враховуючи поточну ситуацію й досвід інших держав та окреслити ключові загрози, до яких слід віднести:

- *невизначеність*, що полягає у неможливості визначити терміни закінчення війни, а тому неможливо вирахувати втрати як людські, так й матеріальні. Масштаб втрат має вплив на сам проєкт відновлення економіки;

- *демографія*. За офіційними даними із України виїхало близько 5 мільйонів людей, а проблема трудових ресурсів була актуальною й у довоєнний час, і як можна простежити вона набирає нових обертів загострення;

- *корупція*, що є за даними численних аналітичних звітів і опитувань найбільшою проблемою як щодо іноземного, так й для національного бізнесу. Очевидні проблеми у економіці зумовлені саме високим рівнем хабарництва й зловживання. Правових передумов і практичних кроків зі сторони виконавчої влади у короткій перспективі для корективи ситуації не простежується;

- *фінансове законодавство*. В умовах воєнного стану податкове законодавство було значно лібералізоване, однак уже нині на рівні центральних органів влади прослідковується відсутність стратегічне бачення з приводу реформування фінансового законодавства;

- *ресурси*. В державі зруйновано більшість логістичних маршрутів по яких імпортувалася й експортувалася сировина, товари, матеріали;

- *політична нестабільність*, що має своє віддзеркалення в боротьбі між політичними групами у перспективі майбутніх парламентських і президентських виборів [9].

Починаючи із квітня 2022 року економічна активність почала засвідчувати ознаки поліпшення, хоча й лишається значно нижчою, ніж в довоєнний період. Зважаючи на той факт, що більшість економічних даних, які збираються із високою періодичністю, недоступні, опитування підприємств, що проводить Національний банк України (НБУ), дають можливість простежити ділову активність в основних секторах. Згідно даних цих опитувань, кількість підприємств, що повністю припинили діяльність, скоротилася в квітні, порівнюючи із березнем фактично вдвічі (до 17%). Передусім, про зростання економічної активності в квітні-червні поінформували підприємства, які працюють в сферах роздрібно й оптової торгівлі, виробництва харчових продуктів, транспорту, машинобудування

(шляхом виробництва спеціальної техніки для оборони), фармацевтичного виробництва й будівництва. Вказує на відновлення економічної активності й збільшення виробництва електроенергії, проте це в значній мірі може бути викликано ефектом заміщення унаслідок дефіциту інших видів енергії і високих цін на них, розширенням експортних можливостей. Одночасно економічне відновлення є нерівномірним та має властивості стагнації на низькому рівні: близько 60% компаній працюють нижче довоєнного рівня використання потужностей; практично 23% працюють із потужністю більш ніж у два рази нижчою у порівнянні з довоєнною [20, с. 48].

На сьогодні головні ризики економічної динаміки та сповільнення росту пов'язані з затяжною тривалою війною, міжнародною глобальною економічною рецесією, нестабільним становищем підприємств, порушенням глобальних виробничих ланцюгів.

Зараз економіка України підлаштована під політичні рішення, ухвалені в рамках економічного розвитку. Гальмування економічного зростання пов'язане, в першу чергу, з війною, що спровокувала значну кількість міграційних процесів за кордон та сприяла сповільненню зростанням реальних доходів населення.

Реальні цифри демонструють зростання бідності разом із значним, можна відзначити, катастрофічним зниженням народжуваності.

Таким чином, криза національної економіки та негативні тенденції, що зумовлені війною стають причиною появи тривалих негативних трендів. 2022 рік став одним із самих складних в історія нашої держави, базові бар'єри розвитку відійшли на другий план, поступаючись місцем більш складним і серйозним труднощам.

Україна в 2023 рік увійшла із рекордно високим рівнем інфляції, що зумовлено через війну й друк гривні для покриття воєнних видатків. Проте, на протязі року інфляцію удалося вгамувати: регулярні надходження іноземної допомоги дозволили припинити монетарне фінансування (за рахунок друку гривні) бюджету, а хороші врожаї сприяли зниженню цін на продукти. Інфляція у грудні 2023 року становила 5,1%, практично повернувшись на рівень довоєнного таргету інфляції в 5% [17].

Як засвідчує макроекономічний аналіз станом на 15 березня 2024 року міжнародні резерви Національного банку України у лютому 2024 року скоротилися ще на 1,5 млрд дол. США (-3,8% м/м) – до 37,05 млрд доларів. Зазначене скорочення було передбачуваним зважаючи на тривалу перерву в надходженні зовнішньої фінансової

допомоги. Найближчими тижнями означена тенденція повинна змінитися через очікувані надходженням перехідного фінансування від Європейського союзу в обсязі 4,5 млрд. євро, а також інших компонентів зовнішньої фінансової підтримки [10].

У лютому Індекс споживчих цін зріс тільки на 0,3% м/м. Отже, динаміка інфляції в річному вимірі сповільнилася до 4,3% р/р, що є мінімумом із кінця 2020 року. Базова інфляція темп знизила до 4,5% р/р, що теж відповідає найменшій швидкості зростання цін за 2021–2024 роки. В березні очікується ймовірно подальше сповільнення темпів інфляції до нового локального мінімуму.

Згідно даних Державної служби статистики України, в третьому кварталі 2023 року реальний ВВП збільшився на 9,3% р/р. Це зростання проти низької бази порівняння минулого року є цілком передбачуваним (хоча воно й перевищило більшість прогнозів). За підсумками 2023 року очікується зростання реального ВВП України на 6%. Отже, в перерахунку на довоєнний масштаб обсяг економічної активності стабілізувався на рівні 75–76%, який спостерігається із початку цього року.

Обвал, що спричинила російська військова агресія економіки в 2022 році, сформував досить низьку базу порівняння для наступних років. Тому позитивні показники зростання 2023–2024 років не мають вводити у оману – держава ще не вийшла на траєкторію стійкого зростання ВВП. Поруч із цим, якщо в 2024 році вдасться закріпити стабілізаційні процеси, то в 2025 році держава зможе входити із міцними позитивними очікуваннями. Саме в збереженні в 2024 році економічної динаміки, що набула в минулому 2023 році, вбачається добрий фундамент для започаткування прискореного відновлення у найближчі роки [22].

Зазначений підхід підкріплюється прогнозом, що представлений НБУ в останньому інфляційному випуску. Погоджуючись із раціональним характером наданих прогнозних показників/припущень, як зазначається в дослідженні [22], схильні бачити дещо інший (імовірно, менш оптимістичний) характер розвитку національної економіки, опираючись на попередніх результатах 2023 року. Головною ідеологічною відмінністю цього прогнозу-2024 від владного є дещо нижчий рівень зростання реального ВВП, а також вищий рівень інфляції й поглиблення зовнішньоторговельного дефіциту та вищого рівня втрати валютних резервів.

Можна виокремити основні підставами високої інфляції в Україні (2018–2022 рр.):

а) підвищення цін на енергоресурси й тарифів на послуги житлово-комунального господарства мало вплив на витрати громадян/підприємств, що невдовзі спричинило збільшення вартості багатьох товарів, послуг; б) відсутність жорсткої монетарної політики й ефективного контролю над грошовою масою у економіці спровокувало до підвищення інфляції; в) зменшення вартості національної валюти (гривні) у порівнянні з іноземними валютами призвели до зростання цін на імпортовані товари та тим самим погіршило становище на ринку вітчизняних товарів; г) зростання мінімальної заробітної плати і пенсій спричинило збільшення витрат для підприємств та уряду. Зазначені збільшені витрати перекладалися на підвищення цін на товари та послуги для компенсації додаткових витрат [6].

Українська держава з продовженням війни зіштовхується з трьома основними макрокритичними викликами: по-перше, серйозними потребами в фіскальному фінансуванні й нездатністю мобілізувати внутрішні надходження; по-друге, зростанням залежності від монетарного фінансування, а також погіршенням якості активів фінансового сектору; по-третє, послабленням зовнішньої позиції [20, с. 48].

Після повномасштабного вторгнення рф збирання податків значно знизилося через утруднення обстановки із економічною діяльністю, комплікацією зі збиранням податків у областях, адмініструванням податків, що постраждали внаслідок війни та через відповідні зміни у податковій політиці. Означені детермінанти оперували (впливали) одночасно й саме з цієї позиції неможливо виділити вклад кожного із них в загальне зниження бюджетних надходжень [20, с. 48].

Сучасні проблеми, з якими зіткнулася Україна, вдарили по найзначніших і найрезультативніших секторах. Дослідження показало всю серйозність ситуації, що виникла, а також ймовірність того, що кризовий стан може тривати роками.

Переважаюча кількість зруйнованих і пошкоджених підприємств сконцентрована у шести областях (рис. 2). Серед найбільших підприємств за розмірами активів, які зазнали прямих збитків від військової агресії рф в 2022 році, увійшли Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча, Азовсталь, Мотор Січ, Нібулон.

За оцінкою експертів, 19 приватних та державних підприємств (17%) з-поміж великих і середніх зруйновано повністю, ще 90 (83%) є частково пошкодженими.

На сьогодні, уже більше як два роки від повномасштабного вторгнення рф в Україну,



Рис. 2. Найбільша кількість зруйнованих та пошкоджених підприємств (за областями)

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Уряд України, Група Світового банку, Європейська Комісія й Організація Об'єднаних Націй оприлюднили результати оновленої «Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA3)» [23]. Відповідно до оцінки, станом на 31 грудня 2023 року загальна вартість відбудови й відновлення в Україні становить 486 млрд дол. США упродовж наступного десятиліття. І ця цифра є вища, ніж потреби, що були оцінені в 411 млрд дол. США рік тому.

В цілому Світовий банк після вторгнення росії мобілізував на підтримку Україні 6,7 млрд доларів. З цієї суми 4,5 млрд було вже виділено на подолання наслідків війни й для того, щоб мати можливість сплачувати відповідні послуги і підтримувати бюджет України [5, с. 57].

Так, на протязі 2022–2023 років Європейська комісія виділила біля 700 млн. євро на програми гуманітарної допомоги в Україні, що впроваджується гуманітарними партнерами на місцях. У відповідності до пріоритетних напрямів українського уряду, гуманітарна допомога ЄС полягає в наданні житла, захисту, охорони здоров'я, багатоцільової фінансової підтримки, продовольчої допомоги, освіти в надзвичайних ситуаціях та водопостачання і санітарії. Не менш вагомою є допомога Європейський Союз в захисті населення, як внутрішньо переміщених осіб, так й громад, що їх приймають, підтримка малого/середнього бізнесу та сільського господарства. ЄС надає допомогу не тільки тимчасово переміщеним особам, що проживають на його території, проте і громадянам нашої країни, що лишилися в Україні [7, с. 695].

За наданими оцінками української влади, тільки в 2024 році державі потрібно близько 15 мільярдів доларів США задля невідкладних ключових заходів із відбудови й відновлення як на національному, так і на

місцевому рівнях, із особливим наголосом на підтримку та мобілізацію приватного сектору, а також на відновлення житла, соціальної інфраструктури/послуг, транспорту й енергетики. У RDNA3 наголошують, що хоча близько 5,5 мільярдів доларів США із цих потреб у фінансуванні вже забезпечені як міжнародними партнерами Української держави, так й за рахунок її власного бюджету, близько 9,5 мільярдів доларів США поки що залишаються не підкріпленими фінансуванням [13].

Однак значна підтримка зі сторони держав-партнерів налаштовує на впевненість в тому, що після закінчення війни Україна одержить допомогу, яка буде зорієнтована на відновлення економіки. На сьогодні ми можемо спостерігати на рівні офіційно уповноважених осіб низки європейських держав лозунги щодо формування плану відновлення економічного потенціалу Української держави. Як можемо констатувати, історія містить кілька прикладів втілення схожих замислів.

Уже на сьогодні вкрай важливим вбачається питання розроблення і удосконалення плану відновлення економіки нашої держави, що актуалізує дослідження означеного питання у майбутньому, в першу чергу, в напрямку розроблення дієвого інструментарію відбудови окремих галузей економіки.

Таким чином, з ціллю реагування на прояви соціально-економічної кризи й збереження здобутків в сфері розвитку, в центрі уваги повинно бути підвищення стійкості та раннє відновлення, що передбачає здійснення наступних кроків:

– підтримка уряду міжнародними партнерами України. Для запобігання негативним глибинним процесам в сфері розвитку, ініціювати цілісну міжнародну програму на підтримку українського уряду й гуманітарної допомоги та реагування на кризу, що б

передбачало підтримку інституційної спроможності управлінських структур;

- зміцнення інститутів громадянського суспільства та місцевих громад. Важливо, щоб уряд, представники громадянського суспільства, органи місцевого самоврядування продовжували працювати спільно з міжнародними агенціями та партнерами України, що зменшить видатки місцевих бюджетів, які фінансуються із власних доходів чи трансфертів з державного бюджету, й зберегти фінансову спроможність для подальшої підтримки життєдіяльності громад у обставинах значного скорочення місцевих надходжень;

- збереження і розвиток започаткованого напрямку на мінімізацію регуляторного впливу владних інституцій на операційне функціонування економіки. В першу чергу це стосується скорочення кількості контролюючих органів, їх повноважень, лібералізації дозвільних процедур;

- зміна цілей структурної економічної політики держави. На зміну існуючої практики державної підтримки бюджетоформуючих і експортоорієнтованих галузей, уряд повинен стимулювати розвиток малого бізнесу та одночасно заохочувати самозайнятих осіб/підприємців інвестувати в стартапи й впровадження інноваційних проектів;

- повоєнне прискорене економічне зростання та розвиток;

- унаслідок невиконання запланованих показників Державного бюджету й спрямування коштів до резервного фонду щодо подальшого фінансування військових потреб, уряд компенсувати втрати надходжень зуміє через залучення пільгових позик і макрофінансової допомоги [18, с. 251–253].

Резюмуючи вищезазначене, варто зацентрувати увагу на тому, що переважна більшість напрямів (заходів) створення та підтримки результатів в сфері розвитку потребує розширення фінансування, яке викликатиме нарощування дефіцитів й боргів, що, в свою чергу, може провокувати інфляційні негаразди та втрату купівельної спроможності гривні.

Саме тому уряд разом із НБУ мають здійснити узгоджувальні зазначені дії та схожі до них макроекономічні ризики (із однієї сторони – підтримати соціально-економічну динаміку; з іншої – обмежити боргове/фіскальне навантаження), й із тим – доцільне й результативне виконання державних зобов'язань [18, с. 253].

В цьому контексті слід відзначити, що ще в квітні 2022 року було створено Національну раду з відновлення України від наслідків війни як консультативно-дорадчий орган при

Президентові України та в липні презентовано Проект Плану відновлення України за тематичними напрямками [15]. Зокрема середньостроковими очікуваними результатами етапу «Відновлення, перезапуск економіки та інститутів» (2023–2025 роки) визначено наступні: нарощування обсягів виробництва товарів (в першу чергу переробної промисловості) й послуг, а також побудова нових інноваційних підприємств; розвиток сировинної бази; розширення пропускнуєї спроможності логістики; проведення модернізації виробничих потужностей; розвиток експорту; зростання зайнятості; збільшення наукоємності виробництва; розширення доступу до «дешевих і довгих» грошей для МСБ; збільшення іноземних інвестицій; легалізація трудових відносин; імплементація положень Європейського законодавства в сфері економіки; виконання усіх економічних передумов стосовно відкриття чотирьох свобод для України щодо вільного руху товарів, капіталів, послуг, вільного переміщення робочої сили й підписання договору про приєднання України до Європейського союзу (грудень 2024 року).

Щодо відновлення економіки України досліджуються й обговорюються різноманітні можливі джерела фінансування, а також різні варіанти застосування європейських гарантій задля страхування воєнних ризиків приватних інвесторів, що будуть інвестувати в Україні в період війни, створення спільних підприємств під великомасштабні інвестиційні проекти в пріоритетних сферах (інфраструктура, залізниця, мости, сільське господарство, енергетика, ІТ, переробна промисловість). Вбачається важливим відродження виробничого потенціалу економіки і створення робочих місць, а також відновлення енергетичної безпеки національної економіки, розвиток транспортних коридорів [цит. за: 2].

Як зазначає В. Столяров, механізми післявоєнної розбудови національної економіки мають виходити з потреби укріплення її державності через уточнення стратегічних напрямів соціально-економічного розвитку та тактичних важелів державного регулювання із застосуванням прямих й зворотних зв'язків по ієрархії державотворення [19, с. 193].

Для розробки збалансованого плану відбудови вбачається важливим дотримуватися відповідної етапності (послідовності) вживаних заходів, зокрема:

1 етап → (який триватиме від кількох місяців до одного року) ключові зусилля мають бути сфокусовані на відновленні інфраструктури, соціальних об'єктів та наданні гуманітарної допомоги (ремонту й відбудові

підлягатимуть автошляхи, залізничні колії, мости, вокзали, електричні мережі, підстанції, системи водопостачання й водовідведення, ферми та сільськогосподарські угіддя, лікарні, школи, житлові будинки, адміністративні будівлі);

2 етап → (який триватиме кілька років), фокус зміщуватиметься на створення основ стійкого економічного зростання, за умов поступового зменшення масштабів рятувальних заходів в соціальному секторі й секторі критичної інфраструктури. Тут головні зусилля зосереджуватимуться на створенні робочих місць та постійних джерел генерування доходів [3].

Задоволення загальних оціночних потреб після війни, на думку О. Ареф'єва та К. Антоненко, буде критичним для довгострокового відновлення, але усі вони не можуть бути одночасно покриті. Часові межі залежатимуть від наявності фінансування і спроможності національного бюджету освоювати кошти, а також процесу втілення й координації між галузевими міністерствами, місцевими органами влади, громадськими організаціями, громадянським суспільством та установами-виконавцями, готовності приватного сектора підтримувати капітальні інвестиції й ходом війни. Однак потрібно відзначити, як підкреслюють дослідники, «вирішальну роль інвестицій приватного сектора в задоволенні цих потреб. Важливим виділено регіональний аспект в контексті переважного фінансування відновлення міст, сіл, інфраструктури» [1, с. 101–102].

На темпи соціально-економічного розвитку й зниження трансакційних та трансформаційних витрат неабиякий позитивний вплив здійснила діджиталізація діяльності регуляторних структур публічного сектора, яке сприяло скороченню часу на опрацювання статистичного/фактологічного матеріалу, прискорило процеси документообігу й на порядок зменшило прояви корупційних дій (конфлікту інтересів) при ухваленні рішень, що пов'язані з інтересами держави, регіонів та територіальних громад, й також при освоєнні бюджетних коштів. Діджиталізація сприяла певному забезпеченню зниження рівня асиметричності публічної інформації, що вирівняло умови для різноманітних суб'єктів господарювання у частині отримання бюджетних преференцій та різноманітного виду послуг, що надають органи публічної влади. Отримання очікуваного позитивного ефекту від діджиталізації стало можливим шляхом прискореного розвитку ІТ-індустрії, що протягом останніх років значно збільшила свою частку у структурі сукупної доданої вартості, яка створюється

в Україні. Саме тому цифрова трансформація повинна стати «серцевиною інноваційної трансформації поствоєнної економіки в цілому як в короткостроковій, так й у середньостроковій перспективі» [11, с. 106].

Відновлення зруйнованої після війни економіки загалом повинно відбуватися за такими ключовими напрямками: 1) відбудова фізичної інфраструктури й відновлення природного середовища; 2) реконструкція житлового фонду; 3) реабілітація постраждалих, відновлення соціальної інфраструктури, а також сфери соціальних послуг; 4) відродження промислового сектору, створення нових робочих місць і підтримка малих та середніх підприємств; 5) створення виробничих потужностей і формування державних замовлень щодо посилення обороноздатності держави; 6) підвищення якості державного управління і посилення інститутів ринкової економіки [3].

Потреба України щодо відновленні й реконструкції є величезною та постійно зростаючою. Задля успішного відновлення економіки, можливостей для експорту, спроможності конкурувати на світових ринках, а також щоб завоювати ринки збуту вітчизняної продукції, як наголошують Д. Кошесєва й О. Курцев, Україні потрібно: підвищити продуктивність своєї економіки, базуючись на розвитку ринкових відносин, направити зусилля на зростання обсягів експорту в зовнішніх ринкових відносинах, гарантувати перехід до угод з зарубіжними партнерами, де розрахунки ведуться в вільноконвертованій валюті, а також удосконалювати стратегію розвитку експортно-імпортних операцій [8, с. 28–29].

Багатофункціональність і багатогранність трансформації поствоєнної економіки вимагає формування розгалуженої організаційної структури регуляторного впливу на трансформаційні процеси на різних ієрархічних рівнях. Ця організаційна структура повинна виокремлюватися узвичаєним рівнем субординації управлінських ланок і окреслювати корекцію окремих функцій при коливаннях внутрішнього і зовнішнього політико-економічного середовища, а також урахувати життєвий цикл суб'єктів регуляторного впливу у відповідності із фазою відновлення чи становлення нових сегментів національного господарства [11].

Отже, Україні необхідно приймати безпосередню участь в підготовці та впровадженні міжнародних заходів щодо відновлення економіки і надавати закордонним партнерам власне бачення подальшого повоєнного



Рис. 3. Особливості забезпечення повоєнного відновлення економіки України

Джерело: складено автором на основі [2]

розвитку із беручи до уваги міжнародний досвід, але і з врахуванням ризиків; війна в Україні може стати пролонгованою за терміном, тому стратегування розвитку, розробка власного повоєнного економічного плану має враховувати не лише мирні потреби, але і завдання наявної воєнної протидії агресору, початкових намірів стосовно підготовки повноцінної повоєнної розбудови; ключовий пріоритет програм і планів розбудови повоєнної економіки Української держави – перетворення її із сировинної моделі на інноваційну, виробничу й енерго-незалежну. Акцентування на інноваційній складовій, інструментах сприятливого оподаткування, розвитку промисловості і секторів із високою доданою вартістю, людського капіталу є гарантією глобальної перспективи задля бурхливого розвитку повоєнної економіки нашої держави [4, с. 131].

Висновки. Не зважаючи на величезні труднощі та виклики зумовлені військовою агресією РФ, як засвідчує дослідження, Україна має внутрішній потенціал для покращання своєї соціально-економічної динаміки. Вважаємо, що через військове зміцнення та партнерську допомогу інституційні зміни сприятимуть прискоренню, а означений потенціал буде реалізовано.

Перспективними напрямками повоєнного відновлення економіки України є: зміна цілей структурної економічної політики;

повоєнне прискорене економічне зростання та розвиток; розробка та реалізація програм (як державних, так й міжнародних) підтримки суб'єктів підприємницької діяльності; забезпечення тісної співпраці між країнами у напрямку взаємної підтримки економічної діяльності; здійснення колективних зусиль та координації фінансової взаємодії держави та бізнесу; координація заходів промислової, інноваційної, бюджетно-податкової політики у частині прямої державної підтримки пріоритетних інноваційно-інвестиційних проєктів; формування механізмів підтримки заохочень для інвестування; зміцнення інститутів громадянського суспільства та місцевих громад тощо. Також в контексті відбудови вітчизняної економіки варто спиратися на досвід інших держав, що ефективно відбудували економіку після кризових ситуацій, в тому числі війни.

Для збалансованого відновлення і реконструкції повоєнної економіки України вбачається необхідність в системному підході та дотримуванні послідовності вживаних заходів, що має бути сконцентрований на відбудові (відновленні) інфраструктури, відновленні житлового фонду, промислового сектору, створенні нових робочих місць та підтримці малих/середніх підприємств, виробничих потужностей та формуванні державних замовлень для посилення обороноздатності країни, а також підвищення результативності

державного управління та посилення інститутів ринкової економіки. Підтримка сприятливого середовища задля відновлення бізнесу, разом з компетентним фінансовим управлінням, постає необхідною передумовою щодо подолання викликів, які пов'язані з інфляцією, спадом ВВП і бюджетним дефіцитом.

Подальшими перспективними напрямками досліджень вбачається вивчення зарубіжного досвіду, що актуалізує дослідження цієї тематики в майбутньому, зокрема, в напрямку розроблення дієвих механізмів відбудови окремих галузей економіки поствоєнного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О. В., Антоненко К. В. Аналіз наслідків війни для економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 98–102. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/20.pdf
2. Білоусова О. Особливості забезпечення розвитку національної економіки у пост-воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-49>
3. Богдан Т. Відбудова економіки: напрямки, важелі, інститути. *Економічна правда*. 25 квітня 2022 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/>
4. Бородіна О. А., Ляшенко В. І. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 121–134.
5. Борщевський В., Засадко В., Матвеев Є. Інституційні основи повоєнного відновлення України: як використати потенціал європейських та міжнародних організацій для прискорення процесу зближення з ЄС. *Наукові перспективи*. 2022. № 7(14). С. 51–62.
6. Дергачова В., Сичевська Ю. Передумови та перспективи повоєнного економічного відродження малих і середніх підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-137>
7. Іванченко В. В. Адміністративно-правове регулювання економіки в Україні: сучасний стан. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 2. С. 693–695. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/167>
8. Кошчєєва Д. О., Курцев О. Ю. Сучасний стан економіки України: виклики та можливості для сталого розвитку. *Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі* : матер. VII Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених, м. Київ, 27 жовт. 2023 р. Київ [Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля], 2023. С. 27–29.
9. Крупка А. Поствоєнне відновлення економіки України: загрози та перспективи. 2022. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38550/2/FMZKPNES_2022_Krupka_A-Post_war_reconstruction_of_27-29.pdf
10. Макроекономічний аналіз на 15 березня 2024 року. Офіц. веб-сайт Національний банк України. URL: <https://nabu.ua/ua/makroekonomichniy-analiz-na-15-bereznia-2024-roku.html>
11. Матрунчик Д. М. Інноваційна трансформація поствоєнної економіки України: детермінація цілепокладання та регіональні особливості. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 102–110.
12. Матрунчик Д. М. Теоретико-методологічне забезпечення дослідження трансформації поствоєнної економіки: інституційно-територіальний контекст. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-57>
13. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. The world bank. 15 лютого 2024 р. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
14. Повоєнне відродження України. Візія відділення економіки Національної академії наук України. Київ, 2022. 34 с.
15. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022 р. URL: https://assets-global.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62dea13fef565144e1949672_%D0%92%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8.pdf
16. Прямі збитки українського бізнесу внаслідок війни сягнули \$13 мільярдів – KSE. Укрінформ. 27 січня 2023 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3660446-prami-zbitki-ukrainskogo-biznesu-vnaslidok-vijni-sagnuli-13-milardiv-kse.html>
17. Самойлюк М., Левченко Є. Економіка України у 2023 році: головне. Центр економічної стратегії. 2 лютого 2024 р. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/>
18. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. Центр Разумкова. Київ, 2022. 277 с.
19. Столяров В. Ф. Композиційне планування відновлення соціально-економічного розвитку на різних рівнях державотворення. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 193–204. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).193-204](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).193-204)

20. Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. Світовий Банк, Уряд України, Європейська Комісія. Серпень 2022 р. 269 с. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099545009082226957/pdf/P1788430ed0fcec0050b9870be5ede7337c6.pdf>
21. Хмарська І. А., Кучерява К. Я., Клімова І. О. Особливості післявоєнного відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. Вип. 42. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31>
22. Якименко Ю., Юрчишин В. Від попередніх підсумків 2023 до прогнозу 2024. Центр Разумков. URL: https://razumkov.org.ua/images/2023/11/10/prognmoz_24.pdf
23. Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) February 2022 – December 2023. February 2024, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf>

References:

1. Arefieva, O. V. & Antonenko, K. V. (2023). Analiz naslidkiv viiny dla ekonomiky Ukrainy [Analysis of the consequences of the war for the economy of Ukraine]. *Infrastruktura rynku*. 71, 98–102. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/20.pdf [in Ukrainian]
2. Bilousova, O. (2022). Osoblyvosti zabezpechennia rozvytku natsionalnoi ekonomiky u post-voiennyi period [Features of ensuring the development of the national economy in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-49> [in Ukrainian]
3. Bohdan, T. (2022). Vidbudova ekonomiky: napriamky, vazheli, instytuty [Reconstruction of the economy: directions, levers, institutions]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/25/686208/> [in Ukrainian]
4. Borodina, O. A. & Liashenko, V. I. (2022). Povoienne vidnovlennia ekonomiky: svitovyi dosvid ta sprobа yoho adaptatsii dla Ukrainy [Post-war economic recovery: world experience and an attempt to adapt it for Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 1, 121–134. [in Ukrainian]
5. Borshchevskyi, V., Zasadko, V. & Matvieiev Ye. (2022). Instytutsiini osnovy povoiennoho vidnovlennia Ukrainy: yak vykorystaty potentsial yevropeyskykh ta mizhnarodnykh orhanizatsii dla pryskorennia protsesu zblyzhennia z YeS [Institutional foundations of the post-war recovery of Ukraine: how to use the potential of European and international organizations to accelerate the process of rapprochement with the EU]. *Naukovi perspektyvy*. 7(14), 51–62. [in Ukrainian]
6. Derhachova, V. & Sychevska, Yu. (2023). Peredumovy ta perspektyvy povoiennoho ekonomichnoho vidrodzhennia malych i serednikh pidpriemstv v Ukraini [Background and prospects of the post-war economic revival of small and medium-sized enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-137> [in Ukrainian]
7. Ivanchenko, V. V. (2023). Administratyvne-pravove rehuliuвання ekonomiky v Ukraini: suchasnyi stan [Administrative and legal regulation of the economy in Ukraine: current state]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. 2, 693–695. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-2/167> [in Ukrainian]
8. Koshcheieva, D. O. & Kurtsev, O. Yu. (2023). Suchasnyi stan ekonomiky Ukrainy: vyklyky ta mozhyvosti dla staloho rozvytku [The current state of the economy of Ukraine: challenges and opportunities for sustainable development]. *Tsili staloho rozvytku: problemy i mozhyvosti dosiagnennia v Ukraini ta sviti*: mater. VII Vseukr. nauk.-prakt. konf. zdobuvachiv vyshchoi osvity ta molodykh vchenykh [Goals of sustainable development: problems and opportunities for achievement in Ukraine and the world]. Kyiv, Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalia. [in Ukrainian]
9. Krupka, A. (2022). Postvoienne vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: zahrozy ta perspektyvy [Post-war economic recovery of Ukraine: threats and prospects]. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38550/2/FMZKPNES_2022_Krupka_A-Post_war_reconstruction_of_27-29.pdf [in Ukrainian]
10. Makroekonomichnyi analiz na 15 bereznia 2024 roku. (2024). Ofits. veb-sait Natsionalnyi bank Ukraini [Official site of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://nabu.ua/ua/makroekonomichnyi-analiz-na-15-bereznia-2024-roku.html> [in Ukrainian]
11. Matrunchyk, D. M. (2022). Innovatsiina transformatsiia postvoiennoi ekonomiky Ukrainy: determinatsiia tsilepokladannia ta rehionalni osoblyvosti [Innovative transformation of the post-war economy of Ukraine: determination of goal setting and regional features]. *Problemy ekonomiky*. 4 (54), 102–110. [in Ukrainian]
12. Matrunchyk, D. M. (2022). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia doslidzhennia transformatsii postvoiennoi ekonomiky: instytutsiino-terytorialnyi kontekst [Theoretical and methodological support for the study of the transformation of the post-war economy: institutional and territorial context]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-57> [in Ukrainian]
13. Onovlena otsinka potreb Ukrainy na vidnovlennia ta vidbudovu (2024). The world bank. Available at: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> [in Ukrainian]
14. Povoienne vidrodzhennia Ukrainy (2022). [Post-war revival of Ukraine]. Viziia viddilennia ekonomiky Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy. Kyiv. [in Ukrainian]
15. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Vidnovlennia ta rozvytok ekonomiky». Natsionalna rada z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny. Lypen 2022 r. Available at: https://assets-global.website-files.com/625d81ec8313622a52e2f031/62dea13fef565144e1949672_%D0%92

%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8.pdf

16. Priami zbytky ukraïnskoho biznesu vnaslidok viiny siahnuly \$13 miliardiv – KSE (2023). [Direct losses of Ukrainian business as a result of the war reached \$13 billion – KSE] Ukrinform. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3660446-prami-zbitki-ukraïnskogo-biznesu-vnaslidok-vijni-sagnuli-13-milardiv-kse.html> [in Ukrainian]

17. Samoiliuk, M. & Levchenko, Ye. (2024). *Ekonomika Ukrainy u 2023 rotsi: holovne* [The economy of Ukraine in 2023: the main thing]. Tsentri ekonomichnoi stratehii. Available at: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/> [in Ukrainian]

18. Sotsialno-ekonomichni ta humanitarni naslidky rosiiskoi ahresii dlia ukraïnskoho suspilstva (2022) [Socio-economic and humanitarian consequences of Russian aggression for Ukrainian society]. Tsentri Razumkova. Kyiv. [in Ukrainian]

19. Stoliarov, V. F. (2022). Kompozytsiine planuvannia vidnovlennia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku na riznykh rivniakh derzhavotvorennia [Composite planning for the restoration of socio-economic development at different levels of state formation]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 1 (42), 193–204. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1\(42\).193-204](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.1(42).193-204) [in Ukrainian]

20. Ukraina. Shvydka otsinka zavdanoi shkody ta potreb na vidnovlennia (2022). [Ukraine. Rapid assessment of damage and restoration needs] Cvitovyi Bank, Uriad Ukrainy, Yevropeiska Komisiia. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099545009082226957/pdf/P1788430ed0fce0050b9870be5ede7337c6.pdf> [in Ukrainian]

21. Khmarska, I. A., Kucheriava, K. Ya. & Klimova, I. O. (2022). Osoblyvosti pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Peculiarities of the post-war economic recovery of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-31> [in Ukrainian]

22. Yakymenko, Yu. & Yurchyshyn, V. (2023). Vid poperednikh pidsumkiv 2023 do prohnozu 2024 [From preliminary results 2023 to forecast 2024]. Tsentri Razumkov. Available at: https://razumkov.org.ua/images/2023/11/10/prognmoz_24.pdf [in Ukrainian]

23. Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) February 2022 – December 2023. February 2024, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. Available at: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-3>

УДК 338.02:69.003:004.89

Гой В. В.докторант кафедри економіки та маркетингу,
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова**Goi Vasyly**Doctoral Student of the Department of Economics and Marketing,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ЕКОНОМІЧНА СИСТЕМА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: АНАЛІТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

INTELLECTUAL ECONOMIC SYSTEM OF CONSTRUCTION ENTERPRISES: ANALYTICAL AND PRACTICAL ASPECTS

У роботі досягнута мета дослідження щодо розробки та застосування інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств, враховуючи аналітико-практичні аспекти. У роботі вирішені наступні завдання: визначення заходів підвищення ефективності розробки та застосування інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств; розробка аналітико-практичного підходу до формування та використання інтелектуальної економічної системи. Запропоновані напрями формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств у контексті оптимізації створення й застосування інформаційно-аналітичного забезпечення відносно економічних чинників, спрямованих на зміцнення фінансового стану через коефіцієнти: поточної ліквідності; фондовіддачі; оборотності оборотних активів; індекси рентабельності реалізації будівельної продукції; фінансової автономії; фінансової залежності.

Ключові слова: будівельні підприємства, інтелектуальна економічна система, теоретико-методологічна платформа, організаційно-економічні заходи, економічні, геопросторові, безпекові, соціальні чинники, економіко-математичне моделювання, інтегральна оцінка.

It has been established that the development and application of an intelligent economic system of construction enterprises is an urgent issue. The work achieved the goal of research on the development and application of an intelligent economic system of construction enterprises, taking into account analytical and practical aspects. The following tasks are solved in the work: determination of measures to improve the efficiency of the development and application of the intelligent economic system of construction enterprises; development of an analytical and practical approach to the formation and use of an intellectual economic system. Proposed directions for the formation and use of the intellectual economic system of construction enterprises in the context of optimizing the creation and application of information and analytical support in relation to economic factors aimed at strengthening the financial condition through the coefficients of: current liquidity; fund returns; turnover of current assets; indices of profitability of sale of construction products; financial autonomy; financial dependence. A quantitative basis for determining the directions and features of interaction of stakeholders in the system of formation and use of the intellectual economic system of construction enterprises with: state authorities; united territorial communities; external control bodies; divisions of construction enterprises that provide internal control; workers; management; owners of construction enterprises; suppliers of goods and material values; contractors; customers of construction products; mass media; internet structures; public organizations; other enterprises and organizations. An analytical-practical approach to the formation and use of an intelligent economic system based on the application of the provisions of the theoretical and methodological platform, modern economic-analytical tools, which allows implementing directions for the implementation of an intelligent economic system to ensure the development of construction enterprises, is proposed. Directions for the formation and application of the intellectual economic system of construction enterprises have been developed, which allow creating the basis for the use of modern tools and the results of evaluation and analysis to ensure the development of business entities in the field of construction.

Keywords: construction enterprises, intelligent economic system, theoretical-methodological platform, organizational-economic measures, economic, geospatial, security, social factors, economic-mathematical modeling, integral assessment.

Постановка проблеми. Забезпечення ефективності функціонування та розвитку підприємств є важливим завданням, що впливає на різні аспекти діяльності суспільства.

Нажаль, за останні роки відбувається зниження основних показників діяльності суб'єктів у різних сферах економічних відносин. Зокрема, у будівельній галузі

спостерігається скорочення обсягів виробництва та реалізації будівельної продукції, уповільнення темпів виконання будівельних робіт, зниження виробничо-господарського процесу. Представлені процеси обумовлені як впливом внутрішньо економічних чинників, так і зовнішніх факторів, де превалюючими є зниження безпеки та наслідки агресивних дій РФ. У цьому контексті особливого значення набуває розробка заходів, що дозволять протидіяти негативним явищам та забезпечать розвиток будівельних підприємств (БП).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо формування та використання елементів інтелектуальної економічної системи, враховуючи вплив різних груп чинників представлені у розробках В. Геєць, О. Амоша, К. Мамонова [1–4]. Зокрема, на сутнісних характеристиках інтелектуальних економічних систем зосереджується увага у наукових роботах А. Чухна [5]. Подібні підходи розвинено у роботах [6; 7]. На результативних параметрах функціонування інтелектуальних економічних систем зосереджують увагу Дж. Гелбрейт. Інтелектуальна складова є важливим елементом досягнення успіху [8]. У деяких розробках виокремлюються структурні й функціональні складові інтелектуальних економічних систем. Зокрема, обґрунтовуються напрями та особливості використання експертних систем, нейронних мереж, інтелектуальних систем управління. Крім того, особливого значення мають інформаційні технології [9; 10].

Проте не вирішено питання щодо розробки та використання інтелектуальної економічної системи на будівельних підприємствах. Не розроблені заходи відносно підвищення ефективності їх застосування.

Метою дослідження є розробка та застосування інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств, враховуючи аналітико-практичні аспекти.

У роботі вирішуються наступні завдання: визначення заходів підвищення ефективності розробки та застосування інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств; розробка аналітико-практичного підходу до формування та використання інтелектуальної економічної системи.

Таким чином, тема дослідження відносно розробки та застосування інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств є актуальною і має своєчасний характер.

Виклад основного матеріалу дослідження. Запропоновані напрями формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств у контексті

оптимізації створення й застосування інформаційно-аналітичного забезпечення відносно економічних чинників, спрямованих на зміцнення фінансового стану через коефіцієнти: поточної ліквідності, фондоддачі, оборотності оборотних активів, індекси рентабельності реалізації будівельної продукції, фінансової автономії, фінансової залежності.

Важливого значення має виявлення особливостей функціонування будівельних підприємств через призму визначення рівнів:

- розробки та участі у комплексних планах просторового розвитку території територіальної громади;
- участі у реалізації концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади;
- участі у програмі комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини);
- виконання режиму забудови територій;
- взаємодії із громадськими організаціями у сфері архітектури та містобудування;
- застосування містобудівного кадастру;
- використання єдиної державної електронної системи в будівництві;
- формування та застосування проектної документації;
- правового забезпечення виконання будівельних робіт;
- огляду, паспортизації та обстеження будівельними підприємствами;
- здійснення державно-архітектурного контролю.

Створення кількісної основи визначення напрямів та особливостей взаємодії стейкхолдерів у системі формування й використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств з: органами державної влади; об'єднаними територіальними громадами; органами зовнішнього контролю; підрозділами будівельних підприємств, що забезпечують внутрішній контроль; робітниками; менеджментом; власниками будівельних підприємств; постачальниками товарно-матеріальних цінностей; підрядниками; замовниками будівельної продукції; мас-медіа; інтернет структурами; громадськими організаціями; іншими підприємствами та організаціями.

Формування інформаційно-аналітичного забезпечення інвестиційної активності будівельних підприємств шляхом визначення рівнів: участі будівельних підприємств в інвестиційній та інноваційній діяльності; формування та використання джерел фінансування; державного регулювання інвестиційної діяльності; забезпечення захисту інвестицій будівельних підприємств; формування

та використання іноземних інвестицій; вирішення інвестиційних спорів між державами та іноземними особами.

Для формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств враховується нормативно-правове забезпечення геопросторового розвитку через призму:

- формування та використання національної інфраструктури геопросторових даних;
- формування та реалізації геопросторового моніторингу;
- забезпечення взаємодії щодо формування та використання геопросторових даних;
- топографо-геодезичного й картографічного забезпечення;
- регулювання земельних відносин та організації територій;
- просторового забезпечення містобудівної діяльності;
- містобудівного моніторингу територій.

Крім того, формується просторове забезпечення функціонування будівельних підприємств на основі визначення:

- динаміки змін співвідношення чисельності населення регіону і території, який займає відповідний регіон;
- регулювання земельних відносин та організації територій;
- просторового забезпечення містобудівної діяльності;
- індексів будівельної продукції, капітальних інвестицій, прибутку до оподаткування за видами будівельної діяльності;
- індексів капітальних інвестицій на охорону навколишнього природного середовища за регіонами;
- темпів зростання/зниження викидів забруднюючих речовин і парникових газів від пересувних джерел забруднення на одну особу за регіонами;
- темпів зростання/зниження викидів забруднюючих речовин і парникових газів від стаціонарних джерел викидів на одну особу по регіонах;
- динаміки поточних витрат на охорону навколишнього середовища за регіонами;
- рівнів екологічної взаємодії будівельних підприємств; застосування екологічного інструментарію; реалізації державної екологічної політики забезпечення екологічних вимог до розміщення, проектування, будівництва, реконструкції, введення в дію та експлуатації підприємств, споруд та інших об'єктів; забезпечення державного екологічного моніторингу; застосування екологічного моніторингу; взаємодії будівельних підприємств

у системі екологічного моніторингу; впровадження «зеленого» будівництва;

- індексів вантажообігу автомобільного транспорту за регіонами;
- індексів обсягу перевезених вантажів автомобільним транспортом за регіонами;
- рівнів забезпечення взаємодії у системі транспортної інфраструктури; забезпечення транспортною інфраструктурою в надзвичайних умовах; правового регулювання транспортної інфраструктури.

Для розробки науково обґрунтованих рекомендацій запропоновано аналітико-практичний підхід формування та реалізації інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств (рис. 1). Інструментарій його реалізації представлено у розробках [11].

Визначені елементи аналітико-практичного підходу, який включає:

- формування та використання теоретико-методологічної платформи інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств;
- розробка інформаційно-аналітичного забезпечення інтегральної оцінки та економіко-математичного моделювання чинників формування та використання інтелектуальної економічної системи БП;
- реалізація теоретико-методологічного підходу інтегральної оцінки рівня формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств;
- забезпечення перевищення інтегрального показника формування та використання інтелектуальної економічної системи БП рівня 4 відн. од.

Якщо відсутнє відповідне перевищення, то переглядається, доповнюється, здійснюються заходи до удосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення інтегральної оцінки та економіко-математичного моделювання чинників формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств;

- розробка інформаційно-аналітичного забезпечення інтегральної оцінки та економіко-математичного моделювання чинників розвитку БП;
- реалізація теоретико-методологічного підходу до інтегральної оцінки розвитку будівельних підприємств;
- забезпечення перевищення інтегрального показника розвитку БП рівня 4 відн. од. Якщо відсутній процес досягнення відповідного рівня, то переглядається, доповнюється, здійснюються заходи до удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення

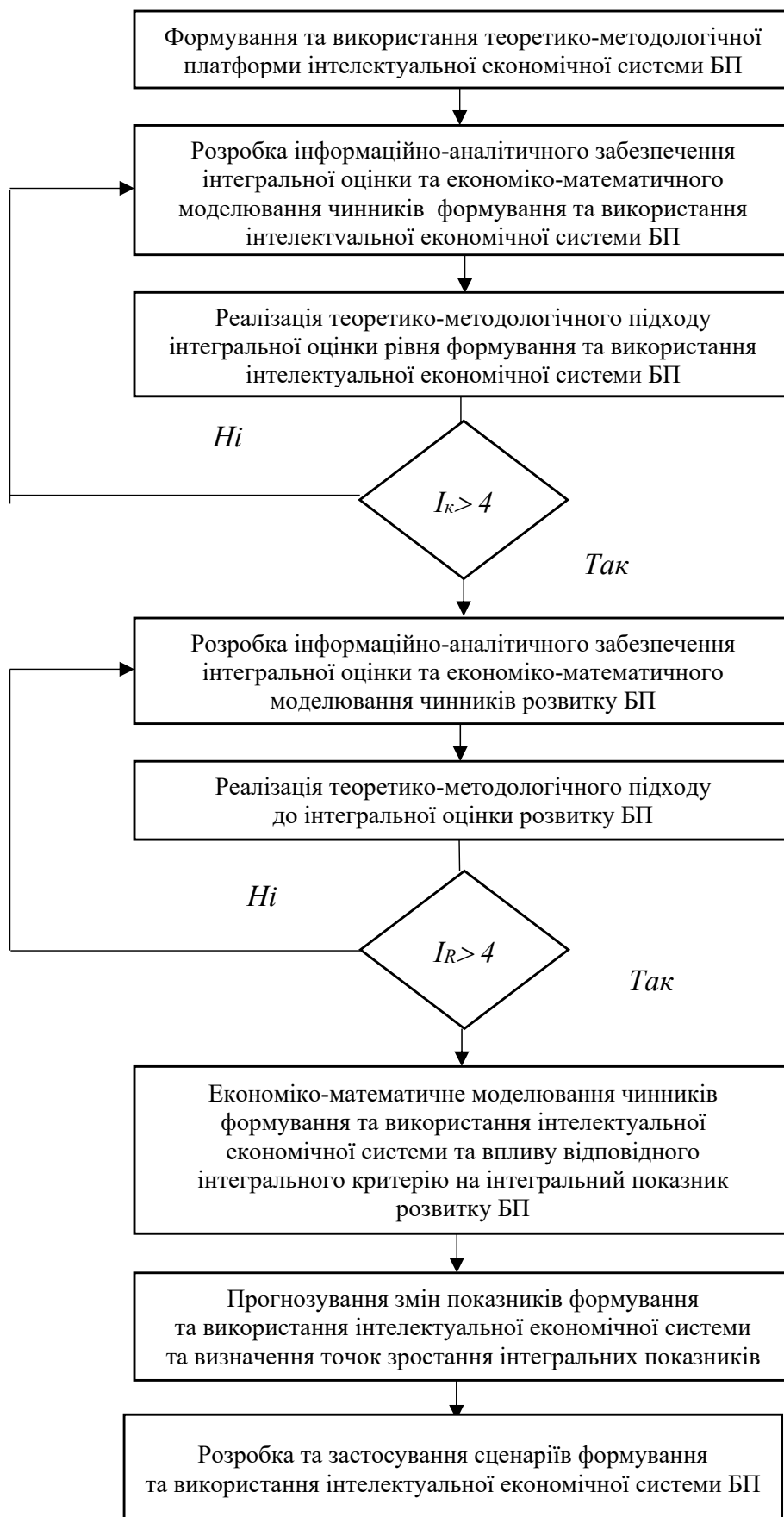


Рис. 1. Схема розробки аналітико-практичного підходу формування та реалізації інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств

Джерело: розроблено автором

інтегральної оцінки та економіко-математичного моделювання чинників розвитку БП;

– економіко-математичне моделювання чинників формування та використання інтелектуальної економічної системи та впливу відповідного інтегрального критерію на інтегральний показник розвитку будівельних підприємств;

– прогнозування змін показників формування та використання інтелектуальної економічної системи та визначення точок зростання інтегральних показників.

На основі результатів прогнозування змін показників формування та використання інтелектуальної економічної системи визначені точки зростання відповідного інтегрального показника:

– для економічних, геопросторових, безпечових, соціальних чинників визначено зростання на 10%, що призводить до збільшення інтегрального показника формування та використання інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств;

– зростання інтегрального чинника розвитку на всіх будівельних підприємствах

відбувається за рахунок збільшення інтегрального показника формування та використання інтелектуальної економічної системи відбувається на 23%.

Напрями формування та реалізації інтелектуальних економічних системи будівельних підприємств, застосування відповідного інструментарію представлені у роботах [12].

Висновки. Таким чином, запропоновано аналітико-практичний підхід до формування та використання інтелектуальної економічної системи на основі застосування положень теоретико-методологічної платформи, сучасного економіко-аналітичного інструментарію, що дозволяє реалізувати напрями впровадження інтелектуальної економічної системи для забезпечення розвитку будівельних підприємств.

Розроблені напрями формування та застосування інтелектуальної економічної системи будівельних підприємств, які дозволяють створити підґрунтя для використання сучасного інструментарію та результатів оцінки й аналізу для забезпечення розвитку суб'єктів господарювання у сфері будівництва.

Список використаних джерел:

1. Runke H., Kandel A. *Hybrid Methods in Pattern Recognition*. Verlag Shpringer. 2002. 336 p.
2. Геєць В. Україна у вимірі економіки знань. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Київ : «Основа», 2006. С. 192.
3. Амоша О. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення. *Економіст*. 2005. № 6. С. 28–32.
4. Мамонов К. А. Оцінка розвитку будівельних підприємств в умовах трансформаційних процесів України. *Комунальне господарство міст*. 2006. Вип. 68. С. 134–137.
5. Чухно А. А. Інформаційна постіндустріальна економіка: теорія і практика. НАН України, Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка, Наук.-досл. ін.-т. при М-ві фін. України. Київ, 2006. 512 с.
6. Dixon P., Greenhalgh C. *The Economics of Intellectual Property: A Review to Identify Themes for Future Research*. Oxford: Nuffield College, Oxford Intellectual Property Research Centre St. Peter's College, 2002. 64 p. URL: <http://www.dklevine.com/archive/dixon-review.pdf>
7. Howkins John. *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. London: Penguin Books, 2001. 304 p.
8. Stewart T. Brainpower. *Fortune Magazine*, 1999. June 3, P. 58. URL: https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/
9. Аврунін О. Г., Бодяньський Є. В., Семенець В. В., Філатов В. О., Шушляпіна Н. О. Інформаційні технології підтримки прийняття рішень при визначенні порушень носового дихання : монографія. Харків : ХНУРЕ, 2018. 125 с.
10. Cavalcante R. C., Brasileiro R. C., Souza V. L., Nobrega J. P., Oliveira A. L. Computational intelligence and financial markets: A survey and future directions. *Expert Systems with Applications*. 2016. № 55. P. 194–211.
11. Прокопенко О. В., Школа В. Ю. Оцінка рівня інтелектуального потенціалу в системі стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 127–131. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_127_131.pdf
12. Mamonov K., Bilov V., Goi V., Tregub O., Levchenko O. Advantages of building information modeling (bim) during the operational life. *Amazonia Investiga*. 2023. № 12(68). P. 346–363.

References:

1. Runke, H. & Kandel, A. (2002) *Hybrid Methods in Pattern Recognition*. Verlag Shpringer, 336.
2. Geets, V. (2006) *Ukraine in the dimension of the knowledge economy*. Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine. Kyiv: "Osnova", 192. (in Ukrainian)
3. Amosha, O. (2005) Innovative way of development of Ukraine: problems and solutions. *Economist*. 6, 28–32. (in Ukrainian)

4. Mamonov, K. A. (2006) Assessment of the development of construction enterprises in the conditions of transformational processes of Ukraine. *Communal management of cities*. 68, 134–137. (in Ukrainian)
5. Chukhno, A. A. (2006) Informational post-industrial economy: theory and practice. Kyiv, 512. (in Ukrainian)
6. Dixon, P., & Greenhalgh, C. (2002) The Economics of Intellectual Property: A Review to Identify Themes for Future Research. Oxford: Nuffield College, Oxford Intellectual Property Research Centre St. Peter's College, 64 p. Available at: <http://www.dklevine.com/archive/dixon-review.pdf>
7. Howkins, John (2001) The Creative Economy: How People Make Money From Ideas. London: Penguin Books, 304.
8. Stewart, T. (1999) Brainpower. Fortune Magazine, 58. Available at: https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/
9. Avrunin, O. G., Bodyanskyi, E. V., Semenets, V. V., Filatov, V. O., & Shushlyapina N. O. (2018) Information technologies for supporting decision-making in determining nasal breathing disorders: monograph. Kharkiv: Khnure, 125. (in Ukrainian)
10. Cavalcante, R. C., Brasileiro, R. C., Souza, V. L., Nobrega, J. P., & Oliveira, A. L. (2016) Computational intelligence and financial markets: A survey and future directions. *Expert Systems with Applications*. 55, 194–211.
11. Prokopenko, O. V., & Shkola, V. Yu. (2010) Assessment of the level of intellectual potential in the system of strategic management of innovative development of enterprises. *Marketing and Innovation Management*. 1, 127–131. Available at: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_127_131.pdf (in Ukrainian)
12. Mamonov, K., Bilov, V., Goi, V., Tregub, O., & Levchenko, O. (2023) Advantages of building information modeling (bim) during the operational life. *Amazonia Investiga*. 12(68), 346–363.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-4>
УДК 330.341.1

Жидик Я. О.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8755-7590>

Zhydyk Yaroslav

Recipient of the Doctor of Philosophy degree,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

РОЗВИТОК ЕКОСИСТЕМИ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

DEVELOPMENT OF THE INNOVATION ECOSYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті розглянуто явище цифровізація та інновації, які відіграють ключову роль у розвитку національних економік, забезпечуючи стрімке зростання продуктивності та конкурентоспроможності. Робота спрямована на аналіз теоретичних та методичних аспектів цифрової трансформації для вдосконалення функціонування вітчизняної екосистеми інновацій. Основна теза полягає в тому, що інтенсифікація цифрових трансформацій є критичною для розвитку економічних переваг України на глобальному ринку. У статті використано комбінацію кількісного та якісного аналізу, включаючи вивчення наукової літератури, класифікацію інновацій та оцінку поточного стану цифровізації в Україні. У результаті дослідження було виділено ряд рекомендацій, які необхідно впровадити задля подальшого процесу цифровізації в національній економіці.

Ключові слова: цифрова трансформація, екосистема інновацій, економічний розвиток, публічно-приватне партнерство, інноваційні політики, конкурентоспроможність.

The article explores the pivotal role of digitalization and innovation in the growth and competitiveness of national economies. Given the rapid evolution of digital technologies, understanding their impact on economic development is critical. This is especially relevant for Ukraine, where the high level of technical education could significantly propel the country's innovative capacities. However, despite this potential, there are substantial barriers that hinder the effective integration of digital advancements into the mainstream economy. The study aims to thoroughly analyze the theoretical frameworks and methodological approaches relevant to digital transformation. It contends that accelerating digital transformations is essential for leveraging Ukraine's economic advantages on the global stage. Enhancing the domestic ecosystem of innovation through effective digital strategies could serve as a catalyst for economic growth and increased productivity. This paper employs a comprehensive approach that combines both quantitative and qualitative analysis methods. It includes a detailed review of existing scientific literature, classification of various types of innovations, and an assessment of the current state of digitalization within Ukraine. The study draws upon data sourced from leading analytical centers, as well as expert opinions in the field of digital technologies, to provide a nuanced understanding of the digital landscape. The findings indicate that the main challenges to digital transformation in Ukraine are primarily due to the inadequate integration of cutting-edge innovations within key economic sectors, limited governmental and private sector investments in R&D, and a lack of coordinated efforts between governmental bodies and the private sector. The research identifies critical gaps in policy and infrastructure that are impeding the country's ability to fully capitalize on its technical and creative potential. To address these issues, the paper recommends a series of policy initiatives aimed at increasing digital literacy across all levels of society, bolstering the infrastructure necessary for innovation, and encouraging stronger collaboration between the public and private sectors. These initiatives are designed to stimulate a more robust integration of advanced digital technologies into the Ukrainian economy, which is pivotal for its transformation into a dynamic and competitive market player.

Keywords: digital transformation, innovation ecosystem, economic development, public-private partnership, innovation policy, competitiveness.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку світового господарства, одним з найважливіших чинників забезпечення економічного зростання є цифрова економіка. Саме цифровізація економіки виступає першочерговим напрямом розвитку економічних систем та інструментом створення

довгострокових конкурентних переваг підприємств та економіки загалом.

Україна останнім часом досить активно стимулює цифровізацію, однак для пришвидшення даного процесу необхідно розвивати інновації. Розвиток інновацій є одним із ключових факторів зростання продуктивності

праці, розвитку цифровізації та, загалом, економічного розвитку країни. Як наслідок, стимулювання створення та розвитку інновацій є важливою складовою економічної політики країни.

Україна має потенціал розвитку інноваційної економіки завдяки традиційно високому рівню технічної освіти та достатньо дерегульованому середовищу у сфері нових технологій. Разом з тим, існує цілий ряд бар'єрів розвитку цієї галузі, які були наведені у попередньому розділі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Становленню та тенденціям розвитку цифрової економіки та інновацій присвячено низку праць зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема Д. Тапскотта, О. Вишневського, В. Ляшенка, А. Маслова, В. Пілінського та багато дослідження провідних українських аналітичних центрів, зокрема Український інститут майбутнього, Центр економічного відновлення та Центр Разумкова.

Метою статті є усестороннє висвітлення теоретичних та методичних аспектів розвитку цифрових трансформацій для забезпечення ефективного функціонування вітчизняної екосистеми інновацій. Зазначена мета обумовлює постановку та вирішення наступних завдань: визначити сутність та роль цифрової трансформації та інновацій в економічному розвитку, виділити ключові види інновацій в рамках цифровізації, визначити ключові елементи цифрової трансформації, складові екосистеми інновацій та провести аналіз їх

поточного стану в Україні, ідентифікувати ключові проблеми для розвитку складових екосистеми інновацій та надати рекомендації щодо розвитку екосистеми інновацій в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процеси цифровізації, на даний момент, справляють все більший вплив на соціально-економічний розвиток країн практично у всьому світі, змінюючи підходи до вирішення проблем на різних рівнях і в різних сферах життя. Згідно з дослідженнями Accenture та Oxford Economics, збільшення проникнення цифрових технологій в економічну діяльність може значно підвищити продуктивність і зростання ВВП [1].

Для того, щоб краще зрозуміти сутність понять, пов'язаних з цифровізацією, необхідно проаналізувати, як визначають «цифрову економіку», «цифрову трансформацію», «цифровізацію» провідні експерти, які займаються дослідженням даної галузі.

Більшість роблять фокус на домінуванні сфери інформаційно-комунікаційних технологій та важливості знань та даних для розвитку такого типу економіки. Інші науковці дивляться ширше на дане поняття і звертають увагу на інновації, які стимулюють цифровізацію та сприяють збільшенню конкурентоспроможності та ефективності економік та бізнесів.

Цифрова економіка / цифровізація пронизує практично всі сфери економічної діяльності, галузі економіки та сфери життя із різним ступенем, темпом та глибиною проникнення

Таблиця 1

Трактування понять «цифрова економіка»

№	Автор, праця	Сутність поняття
1	Український інститут майбутнього	Тип економіки, де ключовими факторами та засобами виробництва є цифрові дані (бінарні, інформаційні тощо) та мережеві транзакції, а також їх використання як ресурсу, що дає змогу істотно збільшити ефективність та продуктивність діяльності та цінність для отриманих продуктів та послуг.
2	Центр Разумкова	Економіка, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях та інформаційно-комунікативних технологіях (ІКТ), але, на відміну від інформатизації, цифрова трансформація не обмежується впровадженням інформаційних технологій, а докорінно перетворює сфери і бізнес-процеси на базі Інтернету та нових цифрових технологій.
3	Пивоваров Ю.	Діяльність, пов'язана з інформаційними технологіями, тобто споживання товарів та послуг, використовуючи цифрові інформаційні технології (онлайн торгівля, електронне врядування тощо).
4	Карчева Г. Т. Огородня Д. В. Опенько В. А.	Інноваційна динамічна економіка, яка передбачає активне запровадження інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій на всіх етапах соціально-економічної діяльності, що сприяє зростанню ефективності й конкурентоздатності окремих організацій, національних економік та якості життя населення.
5	Пілінський В. В.	Складова частина економіки, в якій домінують знання суб'єктів та нематеріальне виробництво – основний показник під час визначення інформаційного суспільства.
6	Тапскот Д.	Економічна діяльність, яка, на відміну від традиційної економіки, визначається мережевою свідомістю та залежністю від віртуальних технологій.

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 6; 11; 13; 22]

цифрових технологій. Цей стан призводить до змін в організації діяльності людини, бізнесу, індустрії, держави, країни, що створює додану вартість та цінність у відповідних життєвих, виробничих та інших процесах, продуктах і послугах.

Стимулювання процесу цифровізації є неможливим без впровадження та поширення інновацій, які фактично і є тими технологіями, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва та соціальної сфери.

Згідно з дослідженнями Центру економічного відновлення, був розроблений адаптований для України фреймворк цифрової економіки. Розвиток цифрової економіки розпочинаються із розбудови цифрових інфраструктур (опорної, сервісної та платформ), посилення використання технологій (цифрова грамотність) та здійснення цифрових трансформацій у сферах життя та секторах економіки, що може бути посилено аналоговими активаторами (політичне лідерство, закони та регулювання тощо). Черговість реалізації може бути гнучкою та залежить від наявності проектів.

Хоч розвиток інновацій і не є основою цифровізації економіки, однак вони є дуже важливими, адже нові розробки зможуть вирішити проблеми всіх інших рівнів. Розвиток інновацій може бути реалізований за наступним підходом.

Передумови – це фундамент, що включає підстави та стимули, які сприяють виникненню ідей серед різних груп населення (студентів, молоді, науковців, підприємців, тощо). Стадія інкубації настає після формулювання ідеї і описує 1–4 рівні технологічної

готовності, що включають розробку продукту від базової концепції до перевіреної технології в експериментальних умовах. На цьому етапі є вкрай важливим створення сприятливих умов та надання належних ресурсів новаторам, що бажають удосконалювати ідею. На стадії акселерації екосистема інновацій має забезпечувати сприятливі умови для комерціалізації інноваційних ідей, у тому числі за рахунок розвитку стартапів. Зазвичай, розробки та винаходи на цій стадії проходять з 5 по 8 рівень технологічної готовності, що включає не тільки валідування та демонстрацію технології у відповідному середовищі, а також розробку та тестування операційної системи. На стадію масштабування виходять компанії з успішними інноваційними ідеями з високим потенціалом комерційного розширення серед стартапів, підприємств різних розмірів, у державному секторі, а також на зовнішні ринки. Компаніям на цій стадії розвитку важливо мати відповідний рівень підтримки, щоб успішно подолати всі виклики та обійти ризики, що можуть виникнути під час масштабування.

Детальний огляд рамки дозволив обрати 6 основних напрямків для проведення дослідження поточного стану та визначення ключових інтервенцій: (1) публічна політика, (2) людський капітал, (3) наука, (4) інфраструктура підтримки, (5) доступ до фінансів, (6) доступ до ринків. Якщо рамка показує етапи розвитку інновацій, то дані напрямки є ключовими складовими цього процесу. Розуміння поточного стану цих складових екосистеми допоможе визначити головні бар'єри розвитку та ініціативи щодо їх подолання.

6	АКТИВАТОРИ (ENABLERS)	- Політичне лідерство - Закони та регулювання - ІКТ галузь	- Інвестиції - Інновації - Кібербезпека	- Стандарти - Дані та транзакції - Міжнародна співпраця
5	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕР ЖИТТЯ ТА СЕКТОРІВ ЕКОНОМІКИ	Базові сфери життя - Державне врядування (e-gov) - Освіта - Охорона здоров'я	- Туризм - Дозвілля - Екологія	Базові сектори економіки - Агросектор - Промисловість - Видобуток - Енергетика
4	ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ГРОМАДЯН	- Навички - Вміння - Знання		
3	ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ	- Громадська безпека - Управління містами - Е-демократія	- Е-бізнес (е-контракт/інвойс) - Промислові і виробничі - Сервісні (fintech/legaltech)	
2	СЕРВІСНА ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА	- Е-ідентифікація - Інтероперабельність - Державні реєстри	- Транзакційно-процесингова інфраструктура - Інфраструктура відкритих даних - Програмовані інтерфейси (API)	
1	ОПОРНА ЦИФРОВА ІНФРАСТРУКТУРА	- Обчислювальна інфраструктура (в т.ч. хмарна) - Інфраструктура Інтернету речей - Широкосмуговий Інтернет: фіксовані та мобільні	- мережі (3/4/5G) - Засоби доступу користувачів	

Рис. 1. Фреймворк цифрової економіки України

Джерело: складено автором на основі [2]

Стадії розвитку	1. ПЕРЕДУМОВИ ("prerequisites")	2. СТВОРЕННЯ ("ideation")	3. АКСЕЛЕРАЦІЯ ("acceleration")	4. МАСШТАБУВАННЯ ("scale up")
Рівень технологічної готовності (TRL)	1-4		5-7	8-9
Короткий опис стадії	Створення передумов для виникнення інноваційних ідей серед різних груп (молодь, науковці, підприємці тощо)	Надання сприятливих умов для розвитку інноваційних ідей серед підприємців та науковців	Забезпечення сприятливих умов для комерціалізації інноваційних ідей, у тому числі за рахунок розвитку стартапів.	Масштабування успішних інноваційних ідей серед стартапів, підприємств різних розмірів та в державному секторі
Ключові структурні елементи, які потребують детального вивчення	- Освіта - Підприємницька культура - Інформаційно-освітні заходи - Регулювання освітніх закладів та їх фінансування	- Фундаментальна наука - Трансфер технологій та spin-offs - Можливості спробувати (хакатони, конкурси стартапів) та інші події - Фінансування на ранніх стадіях: гранти, бізнес-ангели, краудфіндинг - Інфраструктура підтримки та програми (інкубатори, менторські програми тощо) - Правове регулювання інтелектуальної власності	- Інфраструктура підтримки (акселератори, стартап хаби тощо) - Програми підтримки (менторські програми, підтримка участі у конференціях, investment readiness programs, market discovery missions тощо) - Фінансування на етапі розвитку: венчурні фонди, фонд фондів, гранти - Регулювання податкових режимів	- Виробнича інфраструктура (індустрія 4.0) та корпоративні інновації - Інновації в державному секторі - Підтримка кластерів та інноваційних парків - Фінансування на пізніх стадіях

Рис. 2. Рамка розвитку екосистеми інновацій

Джерело: складено автором на основі [2]



Рис. 3. Напрямки інтервенцій для посилення екосистеми інновацій

Джерело: складено автором на основі [9]

Публічна політика охоплює правове та регуляційне поле, що безпосередньо впливає на всі етапи розвитку інновацій та цифрової економіки країни. Інтервенції за цим напрямком мають запроваджуватися на законодавчому рівні.

Людський капітал включає підприємницьку культуру серед населення й наявність відповідних бізнес-навичок серед підприємців,

у тому числі технічних та цифрових компетентностей. Інтервенції за цим напрямком повинні бути направлені на створення позитивного ставлення до підприємницької та інноваційної діяльності серед суспільства та підвищення рівня якості освіти.

Наука описує процес використання знань та навичок для проведення досліджень і створення розробок прикладних винаходів чи

систем. Інтервенції за цим напрямком мають підсилювати науково-дослідницьку спроможність та співпрацю університетів, академій та приватних R&D центрів.

Інфраструктура підтримки представляє сукупність установ, організацій та осіб, що надають новаторам та стартапам допомогу та можливості для розвитку. За цим напрямком інтервенції мають розширювати системи підтримки інноваторів та стартапів, збільшувати кількості організацій, що надають таку підтримку, та підвищувати їх спроможності, а також посилювати зв'язки між гравцями екосистеми інновацій.

Доступ до фінансів означає наявність коштів для впровадження програм, проєктів чи інших ініціатив необхідних для підсилення екосистеми інновацій на кожному етапі її розвитку. Інтервенції за цим напрямком мають спрямовуватися на надання належної фінансової підтримки підприємцям та новаторам на різних етапах розвитку інновацій.

Доступ до ринків містить в собі сукупність правових норм, міжнародних угод та функціональних державних установ, що допомагають виводити українські інновації на зовнішні ринки. Інтервенції за цим напрямком мають полегшувати даний процес.

Для того, щоб краще зрозуміти передумови саме такого рівня розвитку інновацій в Україні, необхідно детальніше проаналізувати кожну складову екосистеми.

Публічна політика. Головні умови державної інноваційної політики прописані у Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України. Проте, з часу ухвалення документу ситуація в інноваційному секторі країни глобально не поліпшилася, а головних цілей Концепції не виконано. Державні установи, що мають сприяти інноваційній діяльності в Україні повноцінно не функціонують, зокрема Державна інноваційна фінансово-кредитна установа та Державний інноваційний фонд України. З 2000 року в Україні жодного року не була виконана визначена статтею 34 Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» норма щодо забезпечення фінансування наукової та науково-технічної діяльності з державного бюджету у розмірі не менше 1,7% ВВП країни. Також, нагальною проблемою України є низький рівень взаємодії науки, держави та підприємницького сектору, що призводить до недостатнього фінансування наукових розробок та відтоку винаходів за кордон [8].

Сферою управління, яка особливо важлива для інновацій, є політика та інститути інтелектуальної власності. Згідно з Міжнародним

індексом прав власності Україна посідає 100-те зі 125 місць з оцінкою захисту прав інтелектуальної власності в 4.011, яка починає відновлюватися після суттєвого падіння у 2022 році. При цьому, середнє світове значення в рейтингу – більше 5.5. По регіону східно-центральної Європи та центральної Азії Україна займає 23-ге місце з 25 [20].

У сфері публічної політики можна виділити кілька ключових проблем. Діяльність, пов'язана з інноваціями, розподілена між різними міністерствами, а механізми координації слабкі або відсутні. Зарегульованість для невеликих венчурних капіталів призводить до низької їх присутності в підтримці стартапів в Україні. Венчурні фонди мають ряд додаткових вимог стосовно звітності, фінансового моніторингу, ліцензійних умов тощо. Особливо це впливає на діяльність малих венчурних фондів, що зменшує рівень конкуренції. Засновники та інвестори стартапів реєструють бізнес за межами України, де їх права найкраще захищені законом. Усі топ стартапи України мають юридичну реєстрацію за кордоном, зазвичай у США та Європі, на додачу до або замість реєстрації в Україні.

Людський капітал. Національна культура є важливим суспільним чинником, що впливає на розвиток людського капіталу. У межах оцінки інноваційної екосистеми, важливо розглянути культурні аспекти, що впливають на освіту, навички, працевлаштування та підприємницькі тенденції серед населення. Відзначається, що характеристики культур посткомуністичних країн є часто не сприятливими для підприємництва: працівники, як правило, більше зацікавлені в безпеці роботи та уникають невизначеності, частіше відмовляються від контролю та відповідальності за роботу та схильні виявляти меншу ініціативу.

За вимірами національної культури Хофстеде, Україна має високий індекс дистанції до влади – 92 зі 100, що припускає, що українці сприймають людей при владі як віддалених від суспільства. Цей культурний фактор впливає на довіру до інституцій та ставлення до впливових осіб. Для порівняння, індекс дистанції до влади в Німеччині – 35, в Естонії та США – 40, а в Польщі – 68. За індексом уникнення невизначеності, Україна та Польща оцінюються приблизно однаково – 95 та 93 відповідно, що означає, що їхні громадяни максимально намагаються уникати невизначеності. Цей культурний фактор може впливати на те, як часто громадяни обирають стабільне працевлаштування на відміну від підприємницької діяльності [19].

Як показує Глобальний підприємницький індекс, в рейтингу якого Україна посіла 73-є місце з 137 країн, українці мають надзвичайно низьку схильність до ризиків (1%), слабку культурну підтримку підприємництва (18%), скептичне сприйняття можливостей (15%) та середній людський капітал (46%) у сфері підприємництва [16].

Ключовими бар'єрами є те, що українці слабо підтримують підприємницьку культуру у порівнянні з іншими країнами [16]. 40% компаній у чотирьох ключових секторах, сільське господарство, харчова промисловість, ІТ та відновлювана енергетика, повідомляють про значний розрив між навичками, якими володіють їхні працівники, та тими, які потрібні працедавцям для досягнення своїх бізнес-цілей [15]. За підрахунками компанії GlobalLogic, щорічно в країні відкривається приблизно 40 тисяч вакансій в ІТ-секторі. Із урахуванням того, що попит на інженерів цих спеціальностей кожного року зростає приблизно на 30%, у 2021 році очікується запит на працевлаштування 54 тис. нових спеціалістів. У той же час реальна кількість працевлаштованих інженерів зростає лише на 18%, що свідчить про суттєве перевищення попиту над пропозицією [18].

Наука. В Індексі глобальної конкурентоспроможності 2019 «витрати компаній на дослідження та розробки» України посідають 67-ме місце з 138 країн, Польщі – 36-те, Естонії – 26-те. За даними Світового банку 2018 року, Україна виділяє 0,47% ВВП на наукові дослідження та технічні розробки, в той час як Польща виділяє 1,21%, Естонія – 1,41%, а США – 2,83%. До того ж, статистика ОЕСР демонструє тенденцію до зменшення важливості витрат на НДДКР в Україні, що негативно відображається на економічному стані держави [15].

Частка українських ЗВО, що здійснює НДР, знизилася на 17,4% з 2010 по 2018 і склала 15,0% від загальної кількості виконавців. Станом на 2018 рік, лише 6,7% витрат на НДР було здійснено сектором вищої освіти. При цьому більшість фінансів, 72,5% надійшли з державного та місцевих бюджетів, тоді як тільки 12,9% – з комерційного сектора або приватних некомерційних організацій, і 5% – з іноземних джерел. Такий розподіл зумовлений небажанням приватного сектору співпрацювати з та замовляти наукові, науково-технічні і конструкторські розробки у ЗВО [10].

Незважаючи на те, що науково-дослідні інститути є центром найбільш інноваційних продуктів, саме в науковій галузі існує найбільше проблем з комерцією використання

інновацій. Окрім обмеженого фінансування, в Україні є ряд інших викликів, які перешкоджають комерціалізації інтелектуальної власності – практично відсутній механізм державної підтримки просування вітчизняних об'єктів інтелектуальної власності на закордонні ринки, нерегульований захист прав на ці об'єкти, та низький рівень економічних знань новаторів.

Інноваційна активність в українських компаніях низька в міжнародному порівнянні, лише 16% компаній є інноваційними (визначаються як впровадження нового продукту або процесу на ринку або просто на їхньому підприємстві) порівняно із середнім показником ЄС – 49%. Більшість інновацій є «новими для фірми», найчастіше через придбання обладнання, а не «новими для світу» [2].

Інфраструктура. Стартап-активність в Європі суттєво варіюється на рівні країн в залежності від густоти населення. За даними Dealroom з урахуванням чисельності населення Естонія має найбільше число стартапів на мільйон населення – 865, що в 4.6 рази більше за середнє число стартапів на мільйон населення в Європі (190). Міжнародний дослідницький центр Startup Genome поставив Естонію на 6-те місце стартап екосистем, що розвиваються. Серед пострадянських країн з високою кількістю стартапів у співвідношенні до населення також знаходяться Литва (390) та Латвія (190). Згідно з даними Dealroom в Україні кількість стартапів на мільйон населення налічує 19, що набагато нижче ніж середній показник по Європі [21].

Сильна екосистема складається не лише зі стартапів, а також з підтримуючої інфраструктури, яка надає допомогу в розвитку, ресурси та спільноту. Однією зі складових Глобального індексу екосистеми стартапів є кількісна оцінка стартапів, акселераторів, коворкінгів та заходів на стартап тематику. Кількісна оцінка інфраструктури підтримки екосистеми стартапів України – 1.01, що близько до оцінки Польщі (1.40), але далеко від оцінки Німеччини (3.64) та Естонії (3.19). В той час, коли в Україні налічується лише менше 20 реально діючих інкубаторів та акселераторів, у сусідній Польщі їх кількість перевищує 80, а, наприклад, у Німеччині це число перевищує 180 [23]. Аналогічна нерівність спостерігається і в активності акселераторів, хакатонів та інших інструментів, які стимулюють стартап-активність.

Доступ до фінансів. Згідно з дослідженнями Світового банку та Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), приблизно 40% МСП в Україні стверджують,

що доступ до фінансування є помірним, великою або дуже серйозною перешкодою для зростання [1].

Одним з найдешевших та найпростіших способів залучення капіталу є краудфандинг, що застосовується в усьому світі. Українські стартапи не раз користувалися іноземними краудфандинговими платформами як Kickstarter та Indiegogo. Однак існують обмеження, через які компанії зареєстровані в Україні не можуть запустити краудфандингові кампанії на найпопулярніших платформах у світі – Kickstarter та Indiegogo. Їм доводиться реєструвати компанію закордоном або користуватися послугами посередників.

Одним з важливих джерел фінансової підтримки інноваційних проєктів України є венчурні компанії, що вкладають кошти як на початкових стадіях, так і на етапах розвитку та розширення проєктів [25]. Також в Україні є Український фонд стартапів, метою якого є підтримувати інноваційні проєкти та допомагати українським підприємцям створювати успішні глобальні компанії. Станом на квітень 2023 року 380+ стартапів отримали фінансування від Українського фонду стартапів [12].

За даними опитування представників бізнесу від Міністерства економіки, 44% компаній витрачають менше ніж 5% від свого доходу на підтримку власних та зовнішніх R&D робіт. Водночас, 24% респондентів зазначили, що витрати на наукові розробки складають від 5% до 10% від загального бізнес доходу [7]. Стартапи частіше не отримують банківське кредитування в Україні через високий рівень ризику на ранніх стадіях. Надання кредитів стартапам може означати неповернення вкладених грошей для банків і високі кредитні ставки та необхідність надання ліквідної застави або поручительства для стартаперів. Водночас, країни-конкуренти на заході активно розвивають фінансові інструменти кредитування для стартапів, зокрема *venture debt*, розширюючи можливості для залучення фінансування, як на коротко, так і на довгостроковій основі.

Доступ до ринків. Україна зацікавлена у створенні сприятливого економічного середовища з легким доступом до ринків, прозорою торговельною політикою та стабільними торговельними потоками. З 2008 року після 15 років переговорів, Україна перебуває повноправним членом Світової організації торгівлі, що стала правонаступницею Генеральної угоди з тарифів і торгівлі. Станом на 2017 рік, Україна уклала 16 угод про вільну торгівлю, що охоплюють

45 країн. З 2017 року набула чинності зона вільної торгівлі, укладена Україною та ЄС. Також, Україна має угоди з Канадою, Грузією, Македонією, Чорногорією, країнами Європейської асоціації вільної торгівлі (ЄАВТ) та країнами СНД [2].

Часто проблемою є асиметричність окремих укладених торговельних угод, а також застосування іншими країнами інструментів політики протекціонізму, у тому числі з порушеннями положень міжнародних договорів України. Присутність України у глобальних ланцюгах доданої вартості значно зросла за останні роки, але все ще залишається недостатньою. Наразі Україна включена в глобальні ланцюги, в більшій мірі, як постачальник сировини. За часткою технологічних та високотехнологічних галузей у доданій вартості переробної промисловості, Україна займає нижчу за інші країни світу позицію. Також більшість IT-фахівців працюють фрілансерами або на аутсорсинг, що не має доданої вартості для України [7]. Немає єдиної системи збору та накопичення інформації про експортні ринки. А також пропозиції та попит на експортний консалтинг існують в недостатній кількості.

Україна має потенціал розвитку інноваційної економіки вище згадані бар'єри розвитку цієї галузі стають на заваді зростанню. Дані рекомендації спрямовані на подолання цих бар'єрів завдяки ініціативам по кожному з вищезазначених напрямів, а також завдяки створенню механізму моніторингу та контролю імплементації таких ініціатив.

Державна політика: необхідно проаналізувати всі наявні стратегії у сфері розвитку інновацій та цифрової трансформації з метою виявити основні причини відставання у їх впровадженні. Нагально важливо визначити для стратегій чіткі плани дій та ефективні і чіткі ключові показники ефективності і для кожного заходу чітко розуміти джерела фінансування. Стратегії з розвитку інновацій повинні бути чітко пов'язані зі стратегіями розвитку освіти та науки. Також потрібно провести аудит наявного регулювання розробки та впровадження інновацій на можливі неузгодженості та дублювання. Потрібно чітко проаналізувати роль створених інституцій в регулюванні та впровадженні інновацій з метою узгодити їх повноваження та сфери відповідальності, що сприятиме ліпшому розумінню державної політики в цій сфері усіма зацікавленими особами.

Освіта та людський капітал: в рамках впровадження реформ в освіті необхідно

враховувати потреби інноваційної політики. Нагально важливо ухвалити стратегію розвитку освіти протягом життя: доросле населення повинне також отримати ІТ та підприємницькі навички і знання у сфері розробки інновацій, тестування розробок, тощо. Реформа у сфері вищої освіти потрібна бути зосереджена на ліквідацію розриву навичок, для чого потрібно запровадити опитування роботодавців з приводу навичок майбутніх працівників, а також впровадити прогноз навичок на довгострокову перспективу.

Наука: потрібно проаналізувати структуру НАНУ, роль інститутів НАНУ в розвиток інновацій, відповідність досліджень пріоритетам розвитку держави. За результатами аналізу та оцінки провести реформування НАНУ та підходів до її фінансування, щоб НАНУ стала лідером в розробці інновацій в Україні та стала визнаним гравцем на світовому ринку інновацій. Мають бути напрацьовані зв'язки з бізнесом для впровадження інновацій в життя.

Інфраструктура: міжнародна практика показує зворотне – під інфраструктуру приходять компанії, які розвивають R&I. В Україні є показовий приклад Львова. Тому дедалі більше уваги потрібно приділяти інфраструктурі. Потрібно провести ретельний аналіз наявних індустриальних парків з метою оцінки їх готовності бути рушієм розвитку нових інноваційних видів бізнесу. Потрібно забезпечити ці парки інфраструктурою, оскільки лише за таких умов вони будуть розвиватись (йдеться про підключення до електромереж, комунальної інфраструктури, тощо). Варто визначити кілька пріоритетних інноваційних парків і на їх прикладі зробити успішні кейси ДПП: хороший досвід сприятиме подальшим успіхам.

Доступ до фінансів: з огляду на брак доходів бюджету та фіскального простору на надання податкових пільг, підтримка може надаватись передусім у формі підключення до інфраструктури, зокрема через інноваційні парки. Держава повинна сприяти надходженню

приватного капіталу, зокрема від венчурних фондів, шляхом зміни законодавства.

Доступ до ринків: Україна виграє від повноцінного долучення до мережі науково-технічного співробітництва COST. Крім того, варто активізувати участь у багатосторонніх європейських ініціативах, включаючи обрані спільні програмні ініціативи або Мережі європейського наукового простору (ERA-NET).

Висновки. Цифровізація, безумовно, є одним з ключових факторів розвитку економіки країни, підприємств, які в ній функціонують, та суспільства, яке користується благами, створеними державою. Цифрова трансформація – це складний та довготривалий процес, який неможливий без інновацій, що будуть її стимулювати.

До розвитку інновацій, що повинні стати основою цифровізації, потрібно підходити комплексно та всесторонньо. Для забезпечення комплексного розвитку екосистеми інновацій був запропонований підхід, що включає в себе шість важливих складових: публічна політика, культура та людський капітал, наука, інфраструктура підтримки, доступ до фінансування та ринків.

Поточний рівень розвитку кожної зі складових є недостатнім, щоб пришвидшити процеси цифровізації в країні. Несистемна державна політика у сфері розвитку інновацій, недостатній рівень розвитку підприємницької культури та освіти, застарілий підхід до розвитку науки, недостатньо ефективна інфраструктура підтримки, нерегульований та пасивний доступ до фінансів та недостатній рівень інтеграції в міжнародні ринки – все це стоїть на заваді пришвидшенню розвитку інновацій в Україні.

Для того, щоб усунути вищезгадані бар'єри, необхідно комплексно і послідовно вирішувати всі проблеми, які стримували і продовжують стримувати інновації. Рекомендації, запропоновані у науковій роботі, дозволять створити основу для майбутнього розвитку інновацій в Україні та сприятимуть пришвидшенню процесів цифровізації.

Список використаних джерел:

1. Аудит економіки України / Центр економічного відновлення. URL: <https://bit.ly/4aQjpMf>
2. Вектори економічного розвитку / Центр економічного відновлення. URL: <https://bit.ly/3xWhTgG>
3. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 51–58.
4. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27). С. 13–21.
5. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку. Київ, 2018. 252 с.

6. Малюта Л. Я., Дерманська Л. В. Інноваційно-цифрові перспективи розвитку економіки України. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). № 2.
7. Міністерство економіки України / Мінекономіки. URL: <https://bit.ly/4aTI1U2>
8. Про наукову і науково-технічну діяльність: ЗУ від 12.01.2022 року. URL: <https://bit.ly/3w0CIDq>
9. Програми стимулювання економіки для подолання наслідків COVID-19: «Економічне відновлення» / Кабінет Міністрів України. URL: <https://bit.ly/49VPaSA>
10. Рівень цифровізації економіки України / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. УКРАЇНА 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою / УІМ. URL: <https://bit.ly/44ht8bE>
12. Український фонд стартапів / USF. URL: <https://usf.com.ua/>
13. Цифрова економіка: тренди, ризики / Центр Разумкова. URL: <https://bit.ly/4be6sLJ>
14. Digital Density Index / Oxford Economics. URL: <https://bit.ly/44hqYJ6>
15. Global Competitiveness Index / WEF. URL: <https://bit.ly/4dkYdQ7>
16. Global entrepreneurship index / Global Entrepreneurship Monitor. URL: <https://bit.ly/4dsi3Jg>
17. Global Innovation Index / World Intellectual Property Organization. URL: <https://bit.ly/3UB0v63>
18. GlobalLogic оцінила популярність українських технічних вишів серед інженерів компанії / GlobalLogic. URL: <https://bit.ly/4d9iMia>
19. Hofstede's cultural dimensions index / Hofstede insights. URL: <https://bit.ly/44htmzw>
20. International Property Rights Index / Property Rights Alliance. URL: <https://bit.ly/44lqZvM>
21. Startups & Scaleups / Dealroom. URL: <https://bit.ly/3QofqxY>
22. Tapscott D. (1995). The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 342.
23. The Global Startup Ecosystem Ranking / Startup Genome. URL: <https://bit.ly/3Ugt080>
24. Ukrainian Venture Capital and Private report / UVCP. URL: <https://uvca.eu/ua>

References:

1. Audit of the economy of Ukraine. Available at: <https://bit.ly/4aQjpMf>
2. Vectors of economic development. Available at: <https://bit.ly/3xWhTG>
3. Veretyuk S. M., Pilinskyi V. V. (2016). Determining the priority directions of digital economy development in Ukraine. *Scientific notes of the Ukrainian Research Institute of Communication*. № 2. P. 51–58.
4. Karcheva H. T., Ohorodnia D. V., Openko V. A. (2017). Digital economy and its impact on the development of the national and international economy. *Financial space*. № 3 (27). P. 13–21.
5. Lyashenko V. I., Vyshnevsky O. S. (2018). Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development. Kyiv.
6. Maliuta L. Ya., Dermanska L. V. (2019). Innovative and digital prospects for the development of the Ukrainian economy. *Scientific notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management*. Т. 30 (69). № 2.
7. Ministry of Economy of Ukraine. Available at: <https://bit.ly/4aTI1U2>
8. On scientific and scientific and technical activities: Law of Ukraine of 12.01.2022. Available at: <https://bit.ly/3w0CIDq>
9. Programs to stimulate the economy to overcome the consequences of COVID-19: "Economic Recovery". Available at: <https://bit.ly/49VPaSA>
10. Level of digitalization of the Ukrainian economy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
11. UKRAINE 2030E – a country with a developed digital economy. Available at: <https://bit.ly/44ht8bE>
12. Ukrainian Startup Fund. Available at: <https://usf.com.ua/>
13. Digital economy: trends, risks. Available at: <https://bit.ly/4be6sLJ>
14. Digital Density Index. Available at: <https://bit.ly/44hqYJ6>
15. Global Competitiveness Index. Available at: <https://bit.ly/4dkYdQ7>
16. Global entrepreneurship index. Available at: <https://bit.ly/4dsi3Jg>
17. Global Innovation Index. Available at: <https://bit.ly/3UB0v63>
18. GlobalLogic evaluated the popularity of Ukrainian technical universities among the company's engineers. Available at: <https://bit.ly/4d9iMia>
19. Hofstede's cultural dimensions index. Available at: <https://bit.ly/44htmzw>
20. International Property Rights Index. Available at: <https://bit.ly/44lqZvM>
21. Startups & Scaleups. Available at: <https://bit.ly/3QofqxY>
22. Tapscott D. (1995). The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 342.
23. The Global Startup Ecosystem Ranking. Available at: <https://bit.ly/3Ugt080>
24. Ukrainian Venture Capital and Private report. Available at: <https://uvca.eu/ua>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-5>
УДК 338.43

Кваша С. М.

доктор економічних наук, професор,
академік Національної академії аграрних наук,
проректор з науково-педагогічної роботи та розвитку,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7448-0543>

Павленко О. М.

кандидат економічних наук, докторант кафедри глобальної економіки,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9735-2478>

Вакуленко В. Л.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>

Kvasha Serhii

Doctor of Economics, Professor,
Academician of the National Academy of Agrarian Sciences,
Vice-Rector of Scientific Pedagogical Work and Development,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Pavlenko Oleksiy

PhD in Economics,
Doctoral Student of the Department of Global Economics,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Vakulenko Vitalii

PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Management
named after Professor Josyp S. Zavadskyi,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE AGRICULTURAL SECTOR UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

Протягом останніх двох років в Україні спостерігається низка проблем у контексті розвитку аграрного сектору, причиною яких є саме повномасштабна війна. Окупація територій, руйнування підприємств та блокування транспортних шляхів – усе це стає причиною погіршення стану розвитку сільського господарства України. Як наслідок, відбувається низка змін у контексті розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору економіки України. Тому у дослідженні розглядається сучасне становище аграрного виробництва України та зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору в умовах воєнного стану. Спершу проаналізовано основні проблеми розвитку сільського господарства в умовах повномасштабної війни. Окрім цього, проведено аналіз динаміки обсягів виробництва сільськогосподарської продукції за період 2018–2022 рр. Далі проаналізовано основні збитки, які зазнали рослинництво та тваринництво в умовах воєнного стану. Також визначено основні наслідки воєнного стану для зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору. На основі динаміки прибутку від експорту встановлено, що прибуток від експорту сільськогосподарської продукції знижується, хоча у 2023 році обсяги експорту поступово відновлюються. Крім того, з'ясовано основні заходи, які забезпечують поступове покращення стану розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору України за сучасних умов. На основі проведеного аналізу визначено основні дії, які мають в подальшому вдосконалити сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору.

Ключові слова: аграрний сектор, зовнішньоекономічна діяльність, воєнний стан, експорт, імпорт, блокування.

During the last two years, a number of problems have been observed in Ukraine in the context of the development of the agrarian sector, the cause of which is precisely the full-scale war. The occupation of territories, the destruction of enterprises and the blocking of transport routes – all this causes the deterioration of the development of agriculture in Ukraine. As a result, a number of changes are taking place in the context of the development of foreign economic activity of the agrarian sector of the Ukrainian economy. Therefore, the study examines the current situation of agricultural production of Ukraine and the foreign economic activity of the agricultural sector in the conditions of martial law. The purpose of the article: on the basis of scientific sources and statistical data, to determine the current state of development of foreign economic activity of the agrarian sector of the economy of Ukraine. The basis of the article is scientific research, publications in open sources based on analytical research, statistical data. First, the main problems of agricultural development in the conditions of a full-scale war are analyzed. In addition, an analysis of the dynamics of the production of agricultural products for the period 2018–2022 was carried out. Further, the main losses suffered by crop and animal husbandry under martial law were analyzed. The main consequences of the martial law for the foreign economic activity of the agrarian sector are also determined. Based on the dynamics of profit from exports, it was established that the profit from the export of agricultural products is decreasing, although in 2023 the export volume will gradually recover. In addition, the main measures that ensure the gradual improvement of the state of development of the foreign economic activity of the agrarian sector of Ukraine under modern conditions have been clarified. On the basis of the conducted analysis, the main actions that should further improve the current state of foreign economic activity of the agrarian sector have been determined.

Keywords: agricultural sector, foreign economic activity, martial law, export, import, blockade.

Постановка проблеми. Аграрний сектор – одна з найбільш значущих та стратегічно важливих галузей економіки України. Тут поєднується дві складові сільського господарства – рослинництво та тваринництво, які у тій чи іншій мірі розвинені по всій території України. Україна володіє усіма ресурсами та можливостями для повноцінного розвитку аграрного сектору, оскільки має величезний земельно-ресурсний потенціал – близько 19% від загальноєвропейських сільськогосподарських угідь, що складає 42,7 млн га, або 70% від площі України. Окрім цього, в Україні розвинене сільськогосподарське підприємництво: існує велика кількість як великих, так і середніх і малих підприємств та домогосподарств, які виробляють аграрну продукцію. Однак, в умовах воєнного стану становище аграрного сектору України є негативним, причиною чого є саме повномасштабна війна та її вплив на усю територію України. У такому випадку ускладненим також стає розвиток зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору України: внаслідок окупації, руйнувань та блокування транспортних шляхів Україна перебуває у стані зменшення експорту аграрної продукції, що негативно впливає на загальний стан розвитку ЗЕД аграрного сектору країни. Тому виникає потреба у проведенні детального дослідження сучасного стану як аграрного сектору економіки України, так і його зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сучасного стану аграрного сектору економіки України та його зовнішньоекономічної діяльності хвилює багатьох українських дослідників: М. Кудіну, М. Рубайко, Д. В. Халізова, В. А. Чемерис, В. Л. Максим та ін. Окрім цього, створено низку аналітичних досліджень, опублікованих у відкритому

доступі. Враховуючи те, наскільки актуальною є ця проблема для економіки України, важливим є також і дане дослідження.

Мета статті: на основі наукових джерел та статистичних даних визначити актуальний стан розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час повномасштабної війни аграрний сектор перебуває у вкрай негативному стані, причиною чого є саме агресія з боку ворога. Серед основних наслідків впливу агресивних дій РФ для аграрного сектору України можна зазначити [1]:

- окупація значних територій України, серед яких значну площу займають саме сільськогосподарські угіддя, у більшості – ті, які використовуються у рослинництві;
- мінування великих територій держави, серед яких також більшість є сільськогосподарськими угіддями та орними землями;
- руйнування сільськогосподарських підприємств та сільськогосподарських угідь, які перебувають на лінії фронту та у прифронтових територіях;
- руйнування сільськогосподарських підприємств, складів сільськогосподарської продукції, логістичної інфраструктури тощо – по всій території України.

Усе це значним чином впливає на сучасне аграрне виробництво в Україні. Для того, щоб прослідкувати основні зміни у виробництві сільськогосподарської продукції, проаналізуємо динаміку виробництва продукції рослинництва та тваринництва станом на 2022 рік (за офіційними статистичними даними) (рис. 1).

Згідно з наведеними на рис. 1 даними зауважимо, що у 2022 році різко скорочується виробництво продукції рослинництва – порівняно з 2021 роком воно скоротилось на більше, ніж 41000 тис. тонн продукції.



**Рис. 1. Обсяги виробництва продукції рослинництва та тваринництва,
тис. тонн / рік, 2018–2022 рр.**

Джерело: створено на основі [2]

Скорочення виробництва продукції тваринництва не є настільки суттєвим, проте все ж має місце: воно скоротилось на більше, ніж 3000 тис. тонн продукції.

Найбільших збитків зазнало саме рослинництво, оскільки скоротились посівні площі внаслідок тимчасової окупації території держави. Окрім цього, спостерігалась також нижча врожайність порівняно з попереднім роком. Також серед негативних аспектів важливо зазначити викрадення ворогом понад 500 тис. т зерна з тимчасово окупованих територій, вивезення десятків тисяч тонн соняшникової олії та сотень кілограмів овочів. Щодо негативних наслідків для тваринництва важливо зазначити скорочення поголів'я великої рогатої худоби, свиней та птиці внаслідок воєнних дій: було втрачено 15–20% поголів'я [3].

Усе це негативно впливає не лише на стан аграрної промисловості України, але й відображається на зовнішньоекономічній діяльності аграрного сектору. Серед основних наслідків воєнного стану для зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору варто зазначити [4]:

- скорочення експорту продукції сільськогосподарського виробництва. Наприклад,

соняшникової олії. До початку війни Україна забезпечувала близько 47% виробництва соняшникової олії в усьому світі, однак після початку повномасштабного вторгнення скоротились обсяги виробництва та експорту. Найбільше страждають від скорочення експорту країни Європи та Азії;

- блокування логістичних мереж. Внаслідок російського вторгнення неможливим стало використання морських торговельних шляхів, оскільки агресор замінував акваторію, а також заблокував морський шлях перевезення сільськогосподарської продукції;

- дестабілізації ситуації на кордоні з європейськими державами. У такому випадку варто згадати блокування наземних логістичних пунктів на кордоні з Польщею, які досі блокуються. У результаті цього скорочуються обсяги наземних перевезень сільськогосподарської продукції, насамперед – рослинництва [5];

- збільшення імпорту сільськогосподарської продукції до України, насамперед – продукції рослинництва для того, щоб відновити посівні матеріали.

Звернемо увагу на динаміку експорту сільськогосподарської продукції під час повномасштабної війни (рис. 2):



Рис. 2. Прибуток від експорту аграрної продукції, млрд дол. США, 2021–2023 рр.

Джерело: створено на основі [6; 7]

Згідно з цим, зауважимо, що протягом 2021–2023 рр. скорочується прибуток від експорту сільськогосподарської продукції, причиною чого є саме скорочення експорту. Однак, обсяги експорту аграрної продукції у 2023 році збільшились на 15% порівняно з 2022 роком та склали 67,7 млн т продукції різних видів. Не дивлячись на це, прибуток від експорту став меншим. Причиною цього може бути експорт тієї продукції, яка має меншу вартість, а також затримки, спричинені порушенням логістичної мережі. Крім того, зменшились також обсяги експорту сільськогосподарської продукції з України до ЄС – у 2023 році порівняно з 2022 роком – на 4% – і склали 12,6 млрд дол. порівняно з 13,1 млрд дол у 2022 році. Серед основних причин слід зазначити блокування наземних транспортних шляхів, насамперед – на українсько-польському кордоні [8].

Для забезпечення відновлення зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору України сьогодні запроваджується низка заходів:

- дипломатичні, спрямовані на вирішення питань, пов'язаних з блокуванням наземних та морських торговельних шляхів, якими експортується аграрна продукція. Завдяки цьому було створено «зерновий коридор», завдяки чому експорт сільськогосподарської продукції частково відновився, однак не в повній мірі, оскільки РФ постійно руйнує припортову інфраструктуру [9];

- економічні, спрямовані на надання фінансової підтримки аграріям, наприклад – зменшення податків, виділення грантів та фінансової допомоги на відновлення їх діяльності;

- політичні, які спрямовані на вдосконалення державної політики, яка передбачає покращення стану аграрного сектору;

- міжнародні, завдяки яким українські аграрії можуть отримати гранти для підтримки від міжнародних організацій [10].

Однак, враховуючи актуальний стан зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору, виникає необхідність подальшого вдосконалення його сучасного становища. Тому важливо й надалі забезпечувати всебічну підтримку аграрних підприємств шляхом надання фінансової допомоги, створення вигідних податкових умов, виділення коштів на відновлення зруйнованих підприємств тощо. Також Україні важливо й надалі здійснювати зовнішньополітичну діяльність, спрямовану на відновлення експорту сільськогосподарської продукції до країн-партнерів. У першу чергу, мова йде про створення безпечних умов для портів Причорномор'я, оскільки вони щодня стають жертвами російських атак, насамперед – порти Великої Одеси, які сьогодні є чи не єдиними експортерами аграрної продукції. Крім того, важливо забезпечити відновлення повноцінного експорту через українсько-польський кордон. Усе це допоможе покращити стан розвитку

зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору за сучасних умов.

Висновки. Згідно з результатами проведеного дослідження зазначимо, що в умовах воєнного стану має місце скорочення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції, обсягів експорту та рівня прибутку від експорту аграрної продукції. У 2023 році ситуація покращується, однак проблеми 2022 року, враховуючи те, що війна триває й досі, зберігаються. Найбільш актуальними проблемами є: скорочення експорту,

блокування логістичних мереж, дестабілізація ситуації на кордоні, збільшення імпорту аграрної продукції. Окрім цього, зруйнована логістична інфраструктура, що також стає причиною скорочення експорту. Для відновлення та вдосконалення стану розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору економіки України важливо надалі здійснювати дипломатичні, економічні та політичні заходи, які позитивно вплинуть на стан розвитку аграрного виробництва в Україні.

Список використаних джерел:

1. Чемерис В. А., Максим В. Л. Стан, основні тенденції та пріоритетні напрями розвитку аграрного сектору економіки України в умовах воєнного часу. 2023. URL: <https://lvet.edu.ua/images/doc/monograph/fem/3.1.pdf>
2. Економічна статистика / Економічна діяльність / Сільське, лісове та рибне господарство. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm
3. Національний інститут стратегічних досліджень. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahrarynyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik>
4. Халізів Д. В. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск № 79. Ч. 1. С. 286–290.
5. Коссе І. Ціна блокади: якими є наслідки протесту на українсько-польському кордоні. 2023. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2023/11/14/7173492/>
6. Національний інститут стратегічних досліджень. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiystosti-problemy-ta>
7. Терещук А. Топ-10 країн-імпортерів української аграрної продукції під час війни. 2023. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/top10-krayinimporteriv-ukrayinskoyi-agrarnoyi-produkciyi-pid-chas-viyni.html>
8. Тарасовський Ю. Частка агропродукції в експорті України досягла історичного максимуму. Румунія очолила рейтинг імпортерів у 2023 році. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/chastka-agroproduktzii-v-eksporti-ukraini-dosyagla-istorichnogo-rekordu-rumuniya-ocholila-reyting-importeriv-31012024-18885>
9. Янковський О., Бадюк О. «Зерновий коридор» без Росії: що потрібно для його зміцнення та захисту? 2023. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovya-yak-pratsyuue-zernovyy-korydor-bez-rosiyi/32709973.html>
10. Кудіна М., Рубайко М. Механізми міжнародної підтримки зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 57.

References:

1. Chemerys V. A. & Maksym V. L. (2023). Stan, osnovni tendentsii ta priorytetni napriamy rozvytku ahrarynoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho chasu [Status, main trends and priority areas of development of the agricultural sector of Ukraines economy in wartime]. Available at: <https://lvet.edu.ua/images/doc/monograph/fem/3.1.pdf>
2. Khalizov D. V. (2023). Rozvytok ahrarynoho sektoru ekonomiky v umovakh voiennoho stanu [Development of the agricultural sector of the economy under martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, vol. 79(1), pp. 286–290.
3. Kosse I. (2023). Tsina blokady: yakymy ye naslidky protestu na ukrainsko-polskomu kordoni [The price of the blockade: what are the consequences of the protest on the Ukrainian-Polish border]. Available at: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2023/11/14/7173492/>
4. Kudina M. & Rubaiko M. (2023). Mekhanizmy mizhnarodnoi pidtrymky zovnishnoekonomichnoi diialnosti ahrarynykh pidpriemstv v Ukraini [Mechanisms of international support for foreign economic activity of agricultural enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 57.
5. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2023). Ahraryni sektor ekonomiky: pidsumky 2022 ta prohnoz na 2023 rik [The agricultural sector of the economy: the results of 2022 and the forecast for 2023]. Available at <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahrarynyy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik>
6. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen (2024). Ahraryni sektor Ukrainy u 2023 rotsi: skladovi stiikosti, problemy ta perspektyvni zavdannia [The agricultural sector of Ukraine in 2023: components of

sustainability, problems and promising tasks]. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/aharnyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>

7. Tarasovskyi Yu. (2024). Chastka ahroproduksii v eksporti Ukrainy dosiahla istorichnoho maksimumu. Rumuniia ocholyla reitynh importeriv u 2023 rotsi [The share of agricultural products in Ukraines exports has reached a historical maximum. Romania topped the ranking of importers in 2023]. Available at: <https://forbes.ua/news/chastka-agroproduksii-v-eksporti-ukraini-dosyagla-istorichnogo-rekordu-rumuniya-ocholila-reyting-importeriv-31012024-18885>

8. Tereshchuk A. (2023). Top-10 krain-importeriv ukrainskoi ahraryoi produktsii pid chas viiny [Top 10 importers of Ukrainian agricultural products during the war]. Available at: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/top10-krayinimporteriv-ukrayinskoyi-agrarnoyi-produkciyi-pid-chas-viyni.html>

9. Ukrstat (2023). Ekonomichna statystyka / Ekonomichna diialnist / Silske, lisove ta rybne hospodarstvo [Economic statistics / Economic activity / Agriculture, forestry and fishing]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm

10. Yankovskyi O. & Badiuk O. (2023). «Zernovy korydor» bez Rosii: shcho potribno dlia yoho zmitsnennia ta zakhystu? ["Grain Corridor" without Russia: what is needed to strengthen and protect it?]. Available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/novyny-pryazovya-yak-pratsyuye-zernovyy-korydor-bez-rosiyi/32709973.html>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-6>
УДК 338

Кришталь Г. О.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3420-6253>

Касаджик А. С.

аспірант,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0078-8955>

Томаш В. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0445-6019>

Kryshtal Halyna

DCs in Economic, Professor,
Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Kasadzhyk Andrii

PhD student,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Tomakh Viktoriia

PhD in Economic Sciences, Associate Professors,
Associate Professors of the Department of Management, Logistics and Innovations,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

IMPLEMENTING INNOVATIONS IN DOMESTIC ENTERPRISES

Сучасна економічна динаміка та постійна зміна умов глобального ринку визначають необхідність активного застосування інновацій як стратегічного інструменту для досягнення успіху та стійкості на національному та міжнародному рівнях. **Метою даної статті** є докладне обґрунтування важливості інтенсифікації інноваційної діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. **Методологія.** Авторами відмічено ключові аспекти, що визначають інноваційну діяльність, які полягають в орієнтації на нове наукове знання та впровадження нових продуктів або послуг. **Наукова новизна.** Зазначено форми інноваційної діяльності, такі як: організація виробництва, попередні розробки, маркетинг нових продуктів, придбання прав на інтелектуальну власність, придбання упередженої технології та виробниче проектування, яке охоплює підготовку планів та креслень для визначення виробничих процедур і технічних специфікацій, необхідних для успішної реалізації інновацій. Інновації на підприємстві є важливим фактором, що впливає на всі сфери бізнесу і взаємодіє між ними. Для належної оцінки кожної інновації, від концепції до її впровадження на всьому підприємстві, рекомендується об'єднувати їх у єдиний портфель інновацій. Такий підхід сприяє створенню системного плану впровадження новаторських рішень і підвищує ефективність їх використання. Єдиний портфель інновацій дозволяє підприємству краще розуміти

взаємозв'язок між різними ініціативами та їх вплив на різні аспекти бізнесу. Це створює можливість визначати пріоритети, адаптувати стратегії та забезпечувати взаємодію між відділами. Такий інтегрований підхід робить підприємство більш гнучким та адаптованим до викликів ринку, сприяючи його стійкому розвитку та конкурентоспроможності. **Висновки.** Інноваційна діяльність стає вирішальним фактором у конкурентній боротьбі, забезпечуючи умови для стійкого довгострокового розвитку підприємства. Важливо враховувати, що інновації можуть стосуватися не лише продуктів, а й процесів, організаційної структури та маркетингу. Підприємства, які активно впроваджують інновації, стають здатними адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечуючи необхідний рівень гнучкості та відповідність сучасним вимогам. Авторами зазначено, що інновації виступають як ключовий фактор, що допомагає сучасним підприємствам здобувати та утримувати лідерські позиції в глобальному економічному середовищі.

Ключові слова: інновації, підприємства, розвиток, впровадження інновацій, ринкове середовище.

Modern economic dynamics and constant changes in global market conditions determine the need for active use of innovation as a strategic tool for achieving success and sustainability at the national and international levels. The purpose of this article is a detailed justification of the importance of intensification of innovative activities in order to increase the competitiveness of domestic enterprises. Methodology. The authors noted the key aspects that determine innovative activity, which are oriented towards new scientific knowledge and the introduction of new products or services. Scientific novelty. Forms of innovative activity are specified, such as: organization of production, preliminary developments, marketing of new products, acquisition of intellectual property rights, acquisition of objectified technology and production design, which covers the preparation of plans and drawings to determine the production procedures and technical specifications necessary for the successful implementation of innovations. Innovation at the enterprise is an important factor that affects all areas of business and interacts between them. To properly evaluate each innovation, from the concept to its implementation throughout the enterprise, it is recommended to combine them into a single portfolio of innovations. This approach contributes to the creation of a system plan for the implementation of innovative solutions and increases the efficiency of their use. A single portfolio of innovations allows the enterprise to better understand the relationship between different initiatives and their impact on different aspects of the business. This creates an opportunity to prioritize, adapt strategies and ensure cross-departmental collaboration. Such an integrated approach makes the enterprise more flexible and adaptable to market challenges, contributing to its sustainable development and competitiveness. Conclusions. Innovative activity becomes a decisive factor in competition, providing conditions for sustainable long-term development of the enterprise. It is important to consider that innovation can be not only about products, but also about processes, organizational structure and marketing. Enterprises that actively implement innovations become able to adapt to changes in the market environment, providing the necessary level of flexibility and compliance with modern requirements. The authors indicate that innovation is a key factor that helps modern enterprises to gain and maintain leadership positions in the global economic environment.

Keywords: innovations, enterprises, development, implementation of innovations, market environment.

Постановка проблеми. У зв'язку з нестабільною політичною обстановкою в Україні значна кількість зарубіжних конкурентів відступила від місцевого ринку. Це створило умови для жорсткої конкуренції серед вітчизняних виробників товарів, які активно борються за увагу споживача. Досвід показує, що в цій ситуації виграє той, хто акцентує увагу на інноваційній діяльності.

Усвідомлення того, що вироблені товари можуть швидко втратити актуальність на ринку, змушує керівників зосередитися на розробці та впровадженні новаторських ідей. Інновації стають ключовим фактором успішної виробничої діяльності будь-якого підприємства, оскільки вони відповідають зростаючим вимогам споживачів.

Зокрема, у секторі промисловості великій кількості вітчизняних підприємств вже давно потрібна модернізація, інноваційні підходи допомагають не лише вдосконалити існуючі виробничі процеси, а й привертати увагу споживачів свіжими, сучасними продуктами. Такий підхід в ситуації конкурентної боротьби сприяє стійкості підприємств та їхньому успіхові на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Інноваційна діяльність підприємств привертає значну увагу вчених, серед яких виділяються А. Амоша, Д. О. Крикуненко, В. Бурлака, М. Е. Портера, Л. І. Федулова, Л. Ф. Чумак та інші. Їхні наукові внески в галузь вивчення впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств становлять важливу базу для подальших досліджень в цьому напрямку.

Спрямованість їхніх наукових розробок надає додаткову глибину інноваційному дослідженню та аналізу. Враховуючи цей обширний науковий фундамент, пропонуване дослідження визнається актуальним та важливим як з теоретичної, так і практичної точок зору. Висвітлюючи зв'язок інноваційної діяльності з конкурентоспроможністю підприємств, дослідження вносить вагомий внесок у розвиток цього наукового напрямку та може слугувати підґрунтям для подальших наукових робіт в даній області.

Необхідно відзначити, що існують низка проблемних аспектів, а також окремі питання управління інноваційними процесами, які залишаються предметом активної дискусії

серед науковців. Особливу увагу слід приділити дослідженню та вдосконаленню механізму державної підтримки інноваційної діяльності підприємств в умовах ринкових перетворень в Україні. Це важливий аспект, оскільки ефективний механізм державної підтримки може відігравати ключову роль у стимулюванні інноваційного розвитку та підтримці підприємств.

Порушення цих питань в контексті наукових досліджень є важливою передумовою для подальшого розвитку наукових знань у галузі управління інноваційними процесами. Проведення додаткових досліджень може призвести до вироблення більш конкретних рекомендацій та стратегій, спрямованих на покращення ефективності державної підтримки інновацій в економіці України.

Метою статті є докладне обґрунтування важливості інтенсифікації інноваційної діяльності з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Сучасна економічна динаміка та постійна зміна умов глобального ринку визначають необхідність активного застосування інновацій як стратегічного інструменту для досягнення успіху та стійкості на національному та міжнародному рівнях.

В умовах посиленої конкуренції та швидкого темпу технологічних змін інновації стають ключовим фактором, який визначає успіх підприємств. Розглядаючи інновації як стратегічний рушій для підвищення конкурентоспроможності, стаття розкриває широкий спектр можливостей, які надає впровадження новаторських підходів та технологій.

Важливим аспектом буде детальний розгляд переваг інновацій, зокрема зростання ефективності виробництва, покращення якості продукції, розширення ринкових можливостей та підвищення привабливості для інвесторів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобалізації, яка проникає в усі сфери діяльності, зростає необхідність для українських підприємств ефективно конкурувати на міжнародних ринках. Зовнішня конкуренція вимагає від підприємств підвищеної уваги до якості та технічного рівня їхньої продукції, особливо у порівнянні з іноземними конкурентами, які можуть мати численні переваги на світовій арені.

Українським підприємствам слід активно шукати способи підвищення своєї конкурентоспроможності, оскільки це визначає їхню успішність на глобальних ринках. Запровадження інновацій стає ключовим фактором для досягнення цієї мети, оскільки вони

дозволяють підприємствам стати конкурентоспроможними шляхом поліпшення виробничих процесів, якості продукції та зниження витрат.

Важливо враховувати, що інновації не обмежуються лише технічними аспектами, але також охоплюють стратегічне управління, маркетинг, та інші аспекти бізнесу. Сучасне підприємство повинно бути готове до постійного вдосконалення та впровадження новаторських підходів для підтримки його конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Отже, інноваційна діяльність стає не лише засобом вирішення завдань національної економіки, але й стратегічним інструментом для самостійного успіху українських підприємств у світових умовах [1; 2; 3].

Інновації, виступаючи результатом творчої та інвестиційної діяльності, націлені на розроблення, виготовлення та впровадження нових видів товарів, послуг, технологій та організаційних форм на рівні підприємства. Запровадження інновацій є важливим елементом стратегії підприємства в умовах гострої конкуренції на ринку.

Головною детермінантою впровадження інновацій є саме конкуренція, яку відчують всі підприємства, що постачають технологію, випускають продукцію чи надають послуги. Стрімка зміна технологій, зростання вимог споживачів та виникнення нових ринкових умов вимагають від підприємств постійної адаптації та удосконалення [4].

Підприємство повинно бути особливо віддане збереженню та підвищенню своєї конкурентоспроможності, що в сучасних умовах передбачає ведення моніторингу ринкової ситуації, прогнозування поведінки конкурентів, а також швидку адаптацію до нових технологічних та інноваційних тенденцій.

Отже, інноваційна активність визнається не лише як стратегічний інструмент для досягнення конкурентних переваг, але й як ключовий компонент для забезпечення сталого розвитку та прибутковості підприємства в умовах зростаючої конкуренції.

Підприємства, спрямовані на розширення своїх конкурентних переваг на ринку, надають велике значення інноваційному аспекту розвитку. Аналіз історії еволюції ринкових відносин свідчить, що інновації стали необхідною складовою бізнес-процесу для підприємств, які мають стійкі позиції на ринку та прагнуть зберегти і зміцнити своє становище у майбутньому [5].

Інноваційна діяльність розглядається як процес, спрямований на використання та комерціалізацію результатів наукових

досліджень і розробок. Основні цілі такої діяльності включають розширення та оновлення продукції, підвищення якості товарів, вдосконалення виробничих технологій та ефективне впровадження на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Основною метою інноваційної діяльності є створення, накопичення і розвиток науково-технічного потенціалу підприємства. Це забезпечує його конкурентоспроможність, економічну безпеку і стимулює розвиток [6; 7]. Інновації стають ключовим фактором для підтримки підприємства в постійно змінному середовищі та забезпечення його успішного майбутнього.

Ключовими аспектами, що визначають інноваційну діяльність, є наступні фактори:

1. Орієнтація на нове наукове знання: інноваційна діяльність базується на використанні свіжих висновків та досягнень наукових досліджень. Впровадження нового наукового знання у практику є ключовим елементом інноваційного процесу.

2. Впровадження нових продуктів або послуг: результатом інновацій є введення на ринок нових продуктів або послуг. Це може включати розробку і випуск нових товарів, революційних послуг чи освоєння нових виробничих процесів для покращення якості або зниження витрат.

Інноваційна діяльність являє собою складний комплекс заходів, що включає в себе наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні аспекти [8]. Цей комплекс взаємодіючих елементів сприяє створенню та успішному впровадженню інновацій, що сприяють розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Інноваційна діяльність виявляється у різноманітних формах, таких як:

1. Організація виробництва: включає в себе підготовку та організацію виробництва, що охоплює придбання нового виробничого устаткування та інструментів, внесення змін у стандарти, процедури та методи виробництва для виготовлення нового продукту або застосування нового технологічного процесу.

2. Попередні розробки: включають модифікацію продукту та технологічного процесу, перепідготовку кадрів і всі необхідні зміни для успішної імплементації інновацій.

3. Маркетинг нових продуктів: зумовлює дії, пов'язані з виведенням на ринок нової продукції, включаючи розробку стратегій маркетингу, позиціонування продукту та рекламні кампанії.

4. Придбання прав на інтелектуальну власність: включає придбання патентів, ліцензій,

ноу-хау, торговельних марок, моделей, конструкцій і послуг технологічного змісту для використання в інноваційних проектах.

5. Придбання упредметненої технології: відноситься до придбання машин і устаткування, пов'язаних з введенням на підприємстві продуктивних чи процесних інновацій.

6. Виробниче проектування: охоплює підготовку планів та креслень для визначення виробничих процедур і технічних специфікацій, необхідних для успішної реалізації інновацій.

Всі аспекти інноваційної діяльності призводять до значного покращення конкурентних позицій на ринку, оцінюючи їх за такими ключовими критеріями, як якість продукції, споживчі характеристики, вартість та інші [9]. Застосування інновацій є необхідним елементом для створення конкурентоздатної продукції або послуги, які відзначаються високою науковою складністю та оригінальністю.

Інновації можуть мати довгостроковий позитивний ефект, що дозволяє значно відокремитися від конкурентів. Деякі інноваційні проекти можуть виявитися надзвичайно ефективними, перевершуючи традиційні підходи та стандартні процеси. Підприємство, яке витрачає мінімум коштів на інновації та досягає вражаючих результатів, має величезну перевагу перед конкурентами, які використовують традиційні методи, що зазвичай пов'язані з значними фінансовими та часовими витратами [10]. Інновації стають ключовим інструментом для досягнення ефективності та успіху в умовах сучасного ринкового середовища.

Часто підприємство, яке виходить вперед на хвилі інновацій, здатне утримувати своє лідерство в майбутньому, оскільки використовувати ним переваги можуть стати недосяжними для інших учасників ринку, а навіть подолання цього відставання іншими може бути практично неможливим [10]. Ця ситуація спонукає багато компаній закордоном фінансувати наукові та дослідницькі центри, які займаються розробленням інноваційних проектів та напрямків.

Основний інтерес для підприємства становлять ідеї, проекти чи рішення, які виникають внаслідок креативного процесу та містять нестандартний підхід, забезпечуючи підвищений ефект від їх впровадження через їх унікальність. Такий підхід дозволяє підтримувати та зміцнювати своє лідерство, забезпечуючи стабільну конкурентну перевагу на ринку.

Деякі інновації можуть створювати принципово нові можливості на ринку або давати

можливість захопити сегменти, які раніше були упущені конкурентами. Якщо реакція конкурентів на ці інновації повільна, то підприємство може отримати значні конкурентні переваги. Наприклад, японські автомобільні компанії досягли вихідних переваг, фокусуючись на компактних моделях, які були меншими за розміром, менше витрачали енергії, і це привело до їхнього успіху, оскільки їхні іноземні конкуренти ігнорували цей напрямок, вважаючи його менш вигідним та менш привабливим.

Таким чином, правильно розроблені та впроваджені інновації в будь-якій сфері діяльності підприємства сприяють підвищенню його конкурентоспроможності загалом. Тактично використовуючи переваги новаторських рішень, підприємство може не лише забезпечити свою стійкість на ринку, але і стати лідером у своїй галузі завдяки надзвичайній привабливості для споживачів.

Інновації на підприємстві є важливим фактором, що впливає на всі сфери бізнесу і взаємодіє між ними. Для належної оцінки кожної інновації, від концепції до її впровадження на всьому підприємстві, рекомендується об'єднувати їх у єдиний портфель інновацій. Такий підхід сприяє створенню системного плану впровадження новаторських рішень і підвищує ефективність їх використання.

Єдиний портфель інновацій дозволяє підприємству краще розуміти взаємозв'язок між різними ініціативами та їх вплив на різні аспекти бізнесу. Це створює можливість визначати пріоритети, адаптувати стратегії та забезпечувати взаємодію між відділами. Такий інтегрований підхід робить підприємство більш гнучким та адаптованим до викликів ринку, сприяючи його стійкому розвитку та конкурентоспроможності.

Завдяки застосуванню єдиного інтегрованого підходу до управління інноваціями в корпоративному інноваційному портфелі, керівник підприємства отримує низку значущих переваг:

1. Дотримання балансу:

– Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та поточної ліквідності під час створення, впровадження або придбання інновацій.

– Досягнення рівноваги між забезпеченням конкурентоспроможності в довгостроковому плані та прибутковості в короткостроковому періоді.

2. Підвищення керованості:

– Забезпечення підприємства здатністю ефективного керування в реальному часі,

враховуючи внутрішні та зовнішні зміни у середовищі.

Важливо розуміти, що при впровадженні інновацій в практику підприємницької діяльності існують різні фактори, які можуть сповільнювати або, навпаки, прискорювати інноваційний процес. Це може включати в себе різноманітні чинники від технологічних та фінансових обмежень до управлінських стратегій та сприйняття змін внутрішніми структурами підприємства.

Мета впровадження інновацій на підприємствах нерозривно пов'язана з досягненням стратегічних цілей бізнесу. Наведення невеликих змін у операційних процесах чи вдосконалення технологій та характеристик продуктів чи послуг не може бути інноваційним. Впровадження інновацій сприяє бізнесу у наступних напрямках:

1. Збільшення чистого прибутку:

– Інновації дозволяють оптимізувати процеси, зменшуючи витрати і збільшуючи прибуток.

2. Збільшення повернення на інвестиції (ROI):

– Інновації можуть підвищити ефективність використання інвестицій, що призводить до вищого ROI.

3. Підвищення доходу на акцію (EPS – Earnings per share):

– Успішні інновації можуть призвести до зростання доходу на акцію, що є важливим для акціонерів.

4. Зниження собівартості в продуктовому або послуговому портфелі:

– Інновації можуть сприяти оптимізації виробничих процесів і зменшенню собівартості продукції чи послуг.

5. Розширення можливостей утримання клієнтів:

– Інновації можуть покращити якість продукції чи послуг, що сприяє збереженню та привертанню нових клієнтів.

6. Забезпечення припливу інвестицій:

– Успішні інновації можуть привертати нові інвестиції в розвиток підприємства.

7. Поліпшення іміджу виробника нових продуктів або послуг:

– Інновації дозволяють підприємству позиціонувати себе як лідера у впровадженні перелічених рішень.

8. Відкриття або захоплення нових ринків:

– Інновації можуть відкривати нові можливості на ринках і розширювати географію діяльності підприємства.

Отже, своєчасне і ефективне впровадження інновацій допомагає підприємству

утримувати і розширювати свої конкурентні переваги в умовах постійної конкуренції.

Інновації, породжені творчою підприємницькою діяльністю, мають подвійну орієнтацію: на поліпшення задоволення потреб споживачів та досягнення певного ефекту. Це виражається у кількох ключових аспектах [4]:

1. Розширення асортименту продукції (послуг):

– Для функціонуючого підприємства розширення асортименту може здійснюватися через випуск нових продуктів або вдосконалення існуючих. Обидва напрями, спрямовані на розширення асортименту, ведуть до збільшення прибутку і пов'язані з інноваційною діяльністю.

2. Максимізація ціни продукції або послуг:

– Можливість збільшення ціни продукції або послуги визначається попитом та пропозицією на ринку. Для компаній, що діють у конкурентному середовищі, це особливо важливо.

3. Зниження витрат на виробництво і реалізацію:

– Шляхи збільшення прибутку через мінімізацію витрат визначаються ефективністю інноваційної діяльності. Це може включати як оптимізацію існуючих технологій, так і впровадження новітніх методів управління та організації виробництва.

4. Збільшення обсягів реалізації:

– Це можливе через збільшення обсягів продажу як "старої", так і нової продукції. Для досягнення цієї мети важливі як інновації в самій продукції, так і маркетингові стратегії.

Отже, інноваційна діяльність, спрямована на ці аспекти, допомагає підприємству забезпечити конкурентні переваги, виходячи за межі стандартних методів і створюючи нові можливості на ринку.

Висновки. Інновації відіграють вирішальну роль у поясненні безпрецедентного зростання ринкової економіки розвинених країн, досягнення світових рівнів конкурентоспроможності та здобуття ними провідних позицій на міжнародних ринках товарів і послуг через успішну конкурентну боротьбу та перемогу над суперниками. Інновації, спрямовані на створення нових або удосконалення існуючих продуктів, послуг чи технологій, визначають основний напрямок для підвищення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і економіки загалом.

Інноваційна діяльність стає вирішальним фактором у конкурентній боротьбі, забезпечуючи умови для стійкого довгострокового розвитку підприємства. Важливо враховувати, що інновації можуть стосуватися не лише продуктів, а й процесів, організаційної структури та маркетингу. Підприємства, які активно впроваджують інновації, стають здатними адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечуючи необхідний рівень гнучкості та відповідність сучасним вимогам.

Таким чином, інновації виступають як ключовий фактор, що допомагає сучасним підприємствам здобувати та утримувати лідерські позиції в глобальному економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
2. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
3. Безус А. М. Роль інноваційного розвитку у стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 22–25.
4. Колодяжна І. В. Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 18. С. 58–62.
5. Безус А. М., Чуйок М. Г. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6052>
6. Вагонова О. Г., Госалова С. В., Терехов Є. В. Сучасний стан інноваційної діяльності на промислових підприємствах України. *Економічний вісник*. 2020. № 3. С. 189–196.
7. Іжевський В. В. Вплив інноваційної діяльності на економічну ефективність підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/67707.doc.htm
8. Семенова В. Г. Особливості фінансового забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств в Україні. *Інноваційна економіка*. 2017. № 1-2 (67). С. 13–18.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Цюцюпа С. В. Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. *Вчені записки університету «Крок»*. 2019. № 1 (53). С. 221–229.

References:

1. Law of Ukraine on innovative activity. №. 40-IV. (July 4, 2002). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (in Ukrainian)
2. Law of Ukraine on About investment activities. № 1560-XII. (September 18, 1991). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (in Ukrainian)
3. Bezus A. (2018). The role of innovative development in the sustainability of the enterprise. *Investytzyy: praktyca ta dosvyd*, 8. 22–25. (in Ukrainian)
4. Kolodyazhna I. V. (2018). Development of innovative activity of the enterprise in conditions of competition. *Naukovyy visnyk Uzhorods'koho natsional'noho universytetu*, 18. 58–62. (in Ukrainian)
5. Bezus, A., Shuyok, M. (2018), The strategy of improving the innovation activity of the enterprise. *Efektivna ekonomika*. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6052> (in Ukrainian)
6. Vahonova O. H., Hosalova S. V., Terehov Ye. V. (2020). The current state of innovative activity at industrial enterprises of Ukraine. *Ekonomichnyy visnyk*. 3. 189–196. (in Ukrainian)
7. Izhevsky V. V. The impact of innovative activity on the economic efficiency of the enterprise. Available at: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/67707.doc.htm (in Ukrainian)
8. Semenova V. (2017). Peculiarities of financial provision of innovative activity of industrial enterprises in Ukraine. *Innovatzyyna ekonomika: naucovo-vyrobnychy zurnal*. 1-2 (67). 13–18. (in Ukrainian)
9. The official website of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
10. Tsiutsyupa S. V. The influence of competition on the innovative activity of the enterprise. *Vcheny zapy-sky Universytetu «Krok»*, 1 (53), 221–229. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-7>

УДК 330.341.1:331.102.344:[629.5:658.5]

Левіт О. О.

аспірант,

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6744-9293>**Levit Oleksandr**

Postgraduate Student,

Admiral Makarov National University of Shipbuilding

СТРУКТУРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ СУЧАСНИХ ІНЖИНІРИНГОВИХ СЕРВІСІВ

STRUCTURE OF INTELLECTUAL CAPITAL OF MODERN ENGINEERING SERVICES

Проблеми управління інтелектуальним капіталом з урахуванням змін технологічних ландшафтів турбують багатьох вчених і є актуальними у галузях з наукомісткою працею. Метою цієї розвідки є узагальнити матеріал щодо класифікації інтелектуального капіталу в контексті підприємства з надання інжинірингових послуг, і запропонувати удосконалену модель його структури з виділенням головних елементів. Наведено обґрунтування стратифікації інтелектуального капіталу на статичний та змінний шари. Запропоновано розглянути дефініцію інформаційно-технологічного капіталу та відокремити його у структурі як окрему домінуючу. Наведений аналіз значущості клієнтського капіталу у контексті надання інжинірингових сервісів в ланцюзі створення нової цінності. Сформульовано можливості подальших наукових досліджень, які забезпечує така інтерпретація структури інтелектуального капіталу.

Ключові слова: економіка, цифрова економіка, інжиніринг, інтелектуальний капітал, класифікація інтелектуального капіталу, інноваційна праця, наукомістка праця.

The issues of managing intellectual capital, considering changes in technological landscapes, concern many scientists and are relevant in knowledge-intensive industries. It has been identified that for engineering companies, which are an integral part of the value creation chain, the role of intellectual capital is critically important, but the application of existing approaches to its structure needs improvement. The purpose of this inquiry is to summarize the material on the classification of intellectual capital in the context of a knowledge-intensive enterprise providing engineering services, and to propose a model of its structure with the identification of dominant elements that serve as drivers of its growth. Justification for the stratification of intellectual capital into static and changeable layers is provided, which is particularly relevant for determining the elements influencing its volume and value change. The author's approach to defining the structure of intellectual capital within the context of an enterprise not only complements existing scientific developments but, moreover, refines its understanding in the conditions of the digital economy. It distinguishes the active (variable) part, which precisely ensures its growth and leads to competitive advantages. Such logic also explains the differences in defining intellectual capital and intellectual potential. Considering the changes in the technological landscape and the increasing role of artificial intelligence in companies using intellectual labor, it is proposed to consider the definition of information-technological capital and to separate it within the structure as a separate dominant element. This allows for the analysis of its direct interaction with the human component of intellectual capital and identifies factors that enhance management efficiency. An analysis of the significance of customer capital in the context of providing engineering services in the value creation chain is presented, which contributes to the increase in the market value of intellectual capital. Possibilities for further scientific research enabled by such an interpretation of the structure of intellectual capital are formulated.

Keywords: economy, digital economy, engineering, intellectual capital, classification of intellectual capital, innovative labor, knowledge-intensive labor.

Постановка проблеми. В умовах економіки знань та динамічної зміни технологічних ландшафтів інтелектуальний капітал (ІК) вважається ключовим ресурсом. Його наявність і використання є життєво важливим для будь-якої економічної організації та впливає на те, наскільки добре вона працює. Основна мета полягає у значному прирості обсягів

прибутку шляхом створення та впровадження системи знань, вмінь і навичок, необхідних для організації. Враховуючи, що «розумовий запас» є основою суспільного розвитку людства, проблема використання ІК суб'єктами діяльності є дуже актуальною та сучасною. У зв'язку з широким впровадженням кіберфізичних систем і цифровізації промисловості

цей компонент виробництва стає все більш важливим. Недостатнє управління ІК, зокрема використання людського активу під час проєктування суден і кораблів високої якості, є одним із перешкод для просування Індустрії 4.0 в цілому та цифрового корабельного інжинірингу.

Інжинірингові компанії у галузях високотехнологічних галузей економіки, таких як авіабудування, кораблебудування, є основним компонентом у ланцюжку створення вартості. Саме тут забезпечується трансформація вимог замовника до технічних характеристик, призначення кінцевого продукту, насичення його сучасними рішеннями у сфері безпеки (фізичної, екологічної, технологічної в тому числі). Дизайн, детальне проєктування, створення моделі та її тестування – усі ці основні етапи, які забезпечує інжиніринг, неможливі без використання ІК компанії. І в поточних умовах господарювання ключовим моментом є застосування інструментів розвитку ІК та його елементів. Для повноцінного та всебічного забезпечення такого підходу важливою є класифікація елементів, оцінка їх взаємодії, виявлення процесів, де необхідне покращення, розробка рішень та їх якісне застосування, оцінка змін.

Структура капіталу та його всеосяжна класифікація, на наш погляд, є основою для розробки різних інструментів впливу на його складові та якісне його змінення надалі. Особливу увагу слід приділити не лише видовому різноманіттю домінант і елементів ІК, але також ступеню їх впливу на рух капіталу та успішність компанії. Ще одним важливим аспектом є формування бази для порівняння обсягу та вартості інтелектуального капіталу різних компаній, принаймні в межах галузевої належності (виду бізнесу). Це дозволить забезпечити оцінку впливу різних чинників на динаміку капіталу у різних компаніях та поширити успішні практики управління ІК на інші підприємства. Актуальними залишаються завдання зі зміцнення мотивації до творчої роботи, стимулювання використання сучасних цифрових рішень у розробці дизайну та практиці проєктування суден (кораблів) згідно з вимогами замовника. Проблема полягає у перегляді та налаштуванні ефективних взаємозв'язків між елементами ІК. Частково це вирішується за допомогою використання системи управління знаннями на підприємстві, однак потребує подальшого опрацювання або формування нових підходів до забезпечення синергії елементів ІК.

Наразі очікується, що після закінчення війни в Україні використання інтелектуального

капіталу стане важливою частиною створення цифрової економіки в усіх сферах бізнесу. Цей процес є надзвичайно важливим для корабельного інжинірингу, оскільки він забезпечує надійне та ефективне поєднання інтелектуальних ресурсів, щоб пришвидшити процес проєктування сучасних суден і кораблів, а також їх закладення на відновлених, технологічно модернізованих корабельнях у південному регіоні України. Задля досягнення цього вже зараз необхідно розробити ефективний інструментарій і поради щодо ефективного використання інтелектуального потенціалу. Це стосується цифрових технологій, конструкторських бюро та інжинірингових компаній суднобудування в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Лейф Едвінсон та Міхаель Мелоун у 1997 році запропонували наступне визначення інтелектуальному капіталу підприємства: «...нематеріальний капітал, що генерується від людини (наприклад, знання, навички, досвід та мотивація) та від ресурсів (наприклад, комп'ютерів, інформаційних технологій) з метою примноження цінності компанії в сенсі створення конкурентної переваги» [1, с. 53]. В. М. Гесць, О. А. Грішнова, І. П. Мойсеєнко та інші вітчизняні дослідники схилиються до думки, що інтелектуальний капітал підприємства – це людські ресурси та знання в широкому розумінні, тоді як інші економісти (О. М. Собко, О. С. Літвінов та інші) інтелектуальний капітал розглядають як певні відносини, які виникають в організації в процесі використання та відтворення знань [2, с. 63; 3, с. 39; 4, с. 101; 5, с. 75]. Згідно з Л. М. Братчуком, в ужитковому контексті інтелектуальний капітал визначається як «сукупність знань і навичок, що сприяють виникненню нових ідей, технологій, інновацій і приносять економічну вигоду» [6, с. 264]. О. Кендюхов визначає, що ІК «це капітал, створений людським і/або машинним інтелектом та представлений інтелектуальними ресурсами, здатними створювати нову вартість» [7].

Наведені дослідження, й це далеко не повний перелік, презентують основний розвиток поняття ІК та його уточнення у часі. Крім того, висновки наукової спільноти підкреслюють значення інтелектуального капіталу як важливого фактору інновацій, конкурентоспроможності та довгострокового сталого зростання в умовах сучасного технологічного ландшафту в наукомістких галузях [8; 9 та інші].

Однак деякі теоретичні та науково-методичні проблеми ефективного використання

інтелектуального капіталу залишилися не вирішеними повною мірою, а саме: виявлення факторів, вплив на які забезпечує ефективне використання інтелектуального капіталу інжинірингових компаній, що спеціалізуються на суднобудуванні, а також розробка та впровадження методичних підходів щодо побудови системи управління інтелектуальним капіталом наукомістких компанії та тлі трансформаційного переходу до цифрової економіки.

Метою статті є узагальнення наявних підходів до класифікації інтелектуального капіталу, пошук додаткових драйверів інтенсифікації руху ІК та пропозиція удосконаленої його структури в умовах цифрової економіки та технологічної трансформації у промисловості, що ґрунтується на використанні цифрових технологій та інноваційних підходів Індустрії 4.0.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнюючи, зазначимо, що вчені-сучасники запропонували велику різноманітність підходів до класифікації інтелектуального капіталу та його елементів, переважна більшість з яких зібрані та проаналізовані у праці Ольги Собко [10] та й цей процес має продовження. За даними дослідження О. Г. Яворської [11], станом на 2020 рік, 49% науковців не застосовують моделі інтелектуального капіталу відомих науковців, а розробляють свої власні класифікації та підходи, або керуються різними концепціями одночасно. В більшості випадків це пов'язано з обраними аспектами для дослідження або масштабі вивчення проблематики (макрорівень, рівень підприємства або розвиток особистості).

Існує переконання [12; 13 та інші], і ми погоджуємося з його прихильниками, що структура інтелектуального капіталу підприємства в загальному вигляді визначається у трьох ключових елементах: людський капітал (ЛК), організаційний капітал (ОК) та споживчий (клієнтський) капітал (СК), що можна виразити у математичній інтерпретації:

$$IK = f(LK, OK, SK). \quad (1)$$

Класична тріада елементів ІК: людська, організаційна та реляційна складові тривалий час визначала сутність інтелектуального капіталу, що досліджувався вченими у різних вимірах [14; 15]. Деякі з них деталізували ці домінанти на декілька рівнів глиб [16], або формували на їх базі угруповання [10], але вони завжди залишаються ключовими факторами, що складають інтелектуальний капітал. Сучасний технологічний ландшафт змінюється, а з цим відбуваються трансформації

у світовому господарстві. За останні десятиліття науково-технічний прорив убезпечив швидкоплинний процес переходу у постіндустріальну епоху та у цифрову еру економіки. Цифровізація та штучний інтелект входять практично в усі сфери економічного укладу. Саме з цієї перспективи виникає необхідність перегляду та уточнення основних класичних теорій та підходів. Інтелектуальний капітал підприємств, особливо тих, хто використовує розумову працю або застосовує інноваційні й наукомісткі технології стає основним компонентом визначення ринкової вартості сучасних підприємств. З цього погляду, запропонований авторський підхід щодо уточнення архітектури інтелектуального капіталу в компаніях інжинірингових послуг (рис. 1).

Класична структура ІК доповнена виділенням в окрему категорію інформаційно-технологічним капіталом. Дійсно, окрім традиційних складових інтелектуального капіталу, суднобудівна промисловість надає вагу інформаційно-технологічному капіталу (ІТК, авт.) який у тих чи інших визначеннях зберігав своє місце в складі ІК. Але саме його відокремлення в категорію на рівні з основними домінантами ІК та розуміння міжвидової взаємодії дає змогу знайти драйвери прискорення капіталізації ІК та забезпечення росту вартості бізнесу. В широкому розумінні ця складова ІК включає власні технології, патенти, та комерційну таємницю, які формують основу розробки передових морських рішень. Але, на наш погляд, було б доречним долучити до цієї дефініції також інформаційні платформи, цифрові рішення та інформаційні системи обробки даних, унікальний софт та, звісно, штучний інтелект.

Використовуючи ІТК на рівні з людським, структурним та реляційними елементами, підприємства можуть просувати передові дослідницькі ініціативи, впроваджувати високопродуктивні технології виробництва та залишатися на передових позиціях у сфері технологічної інновації на глобальному ринку.

Отже, у загальну функцію (1) інтелектуального капіталу для наукомістких виробництв та інжинірингу слід, на наш погляд, додати як окрему змінну – ІТК, що є критичним фактором успіху та конкурентоспроможності науково-інтенсивного виробництва та інжинірингу на сучасно етапі технологічного розвитку. Залежність набуває наступний вигляд:

$$IK = f(LK, OK, SK, ITK). \quad (2)$$

Звісно, ці складові ІК утворюють страти з різноманітним набором компонент, які відіграють ту чи іншу роль у формуванні обсягу та вартості домінанти ІК. Кожна компанія

має свою траєкторію оцінок ІК, але одним із завдань цього дослідження є визначення детермінант у структурі ІК судового інжинірингу та побудова інструментів впливу на обсяг та вартість ІК з урахуванням особливостей такого виду бізнесу.

За авторським підходом, проведено розділення елементів кожного підвиду ІК на два рівні за ознакою динаміки їх розвитку для компанії. Згідно з теорією психолога Реймонда Кеттела [17] інтелект можна умовно розділити на рухомий та кристалізований. Рухомий інтелект включає здатність до навчання, абстрактне мислення, індуктивне та дедуктивне мислення, здатність розуміти закономірності та зв'язки. Кристалізований інтелект відповідає за витягнення знань та вмінь з довгострокової пам'яті та застосування цих знань в звичайних ситуаціях (без долучення рухомого інтелекту). Якщо перший використовує робочу пам'ять, то інший – це об'єм та глибина накопичених знань. За цією аналогією, автор пропонує розділити ІК підприємства на два рівні: статичний та змінний. На базовому «статичному» рівні зібрати наявні складові компанії, що не змінюються

в довготривалій перспективі, а на другий рівень віднести ті форми ІК підприємства, що активізовані, мають здатність до динамічного розвитку та забезпечують саме креацію вартості (в термінології Ольги Собко [10]). Ця концепція гармонізується з підходом О. Канаши, яка у своєму дослідженні інтелектуального капіталу відзначила, що ІК особистості зношується у часі [18]. Але слід звернути увагу, що зношування відбувається тільки рухомої частини інтелекту. Це узгоджується з позицією О. Літвінова, який вважає, що зношування ІК це процес втрати своїх споживчих властивостей [19, с. 125]. Згідно з дослідженнями, саме на період 30..40 років припадає розквіт рухомої частини й далі відбувається його поступове зниження з віком [20]. Також важливим є те, що кристалізований інтелект з віком накопичується, тобто окремі елементи рухомої частини осідають або викристалізуються у нерухому частину інтелекту.

Розшарування ІК на статичний та змінний проведено як для людської домінанти, так й для інших складових ІК підприємства (рис. 1). Так, інформаційно-технологічний капітал складається зі статичної частини:

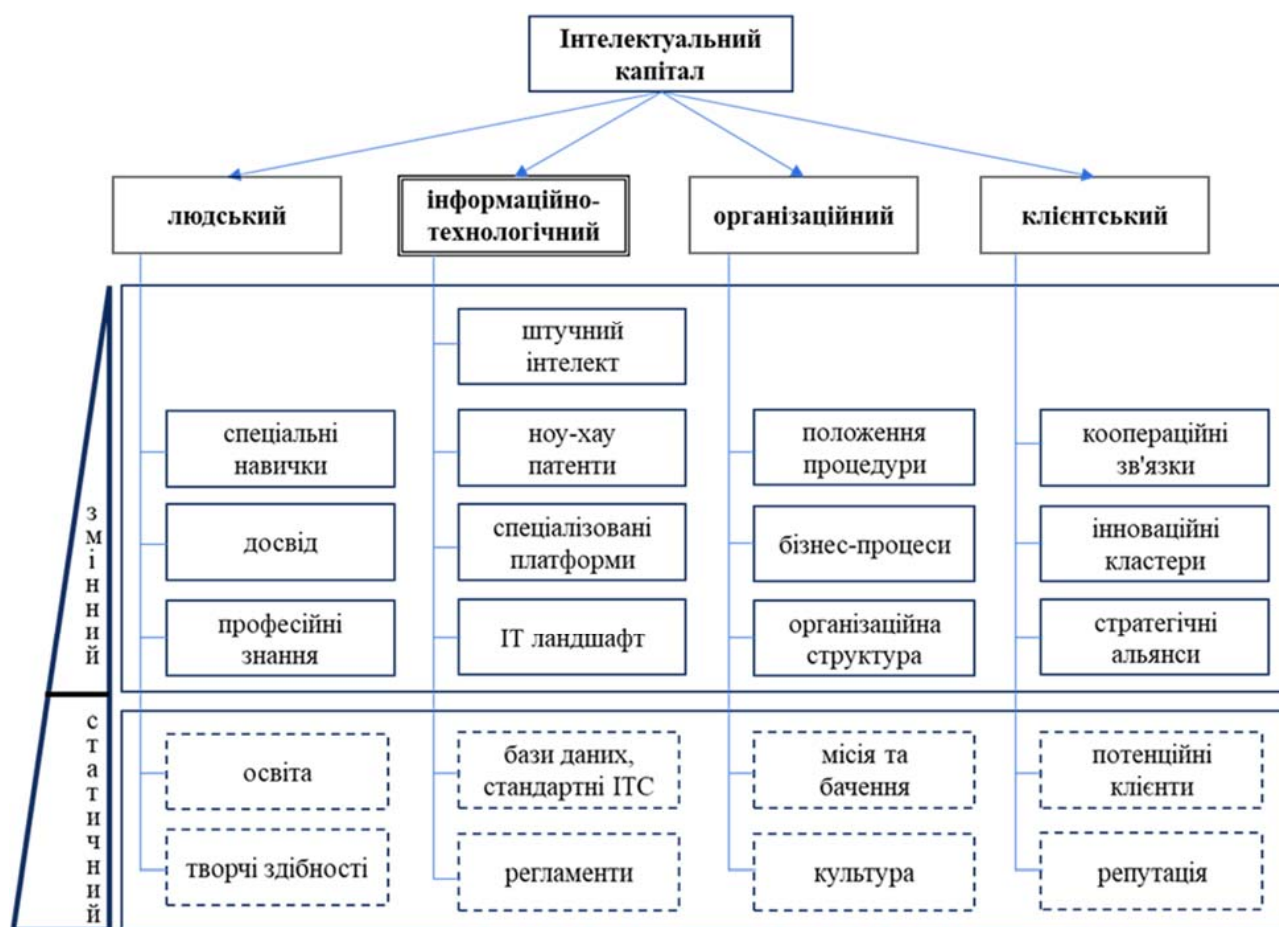


Рис. 1. Видове різноманіття елементів ІК в компаніях з інтенсивною інтелектуальною працею

Джерело: авторська розробка

сукупності регламентів та нотацій, підходів до побудови універсальних баз даних в компанії, що можуть використовуватись різним програмним забезпеченням. Зміна у цьому шарі докорінно впливає на організацію бізнесу та, якщо таке відбувається – це вже нова організація з іншою архітектурою. Натомість спеціальне програмне забезпечення, побудовані інтерфейси управління, застосування новітніх технологічних рішень у бізнес-процесах: це все змінне, що має високу динаміку у своєму розвитку та відповідно приносить переваги серед конкурентів. В організаційній домінанті відокремлена культура організації, її місія та бачення, що є базою та візитівкою компанії. При зміні цих складових – ми отримуємо вже інший бізнес, тому вважаємо що це статична частина ІК. У верхньому шарі вказані такі елементи структурного капіталу, які швидко змінюються та від їх побудови й функціонування залежно від економічної ситуації та стратегічних планів, залежить успішність компанії.

Стосовно клієнтської складової ІК слід зауважити, що набір потенційних стейкхолдерів та отримана репутація підприємства є основою для розвитку домінанти. При її раптовій зміні, компанія стає іншою та формування ІК починається заново. Змінна складова – це різні форми взаємодії з клієнтами та замовниками, що можуть бути тимчасовими або довготривалими (залежно від обраної стратегії розвитку) але саме синергія від таких зв'язків забезпечує тактичний або стратегічний успіх підприємства. Клієнтський капітал (КК) у запропонованій моделі розширений перспективою взаємного співробітництва як всередині ланцюга створення вартості, так й створення союзів та кластерів в контексті глобалізації економіки. Варто зазначити, що клієнтський (реляційний) капітал у сучасних умовах є тим елементом, який забезпечує взаємодію компанії в професійному середовищі та мало залежить від тактичних дій організації. Так, репутація, впізнаваність бренду, успіх і конкурентоспроможність в окремих сегментах ринку – результати, які забезпечує статична складова КК. Проте, в умовах глобалізації і швидкоплинних змін технологічних ландшафтів важливе значення набувають різні форми співпраці з зацікавленими сторонами, клієнтами та партнерами по бізнесу. Однозначно, інжинірингу як частині складно організованого ланцюжка створення нової цінності у наукомістких виробництвах не достатньо мати статус самостійного бюро. Передусім тому, що дизайн і конструювання

обмежені технологічними рішеннями виробничої бази, спроможністю корабельні та композиційними можливостями використання великих вузлів суміжних організацій. Таким чином, об'єднання інженерних бюро в кластери з виробництвом, створення стратегічних альянсів або організація кооперативних зв'язків з третіми зацікавленими сторонами формує ту саму змінну частину клієнтського капіталу, при ефективному управлінні яким відкриваються можливості для реалізації різних управлінських стратегій, спрямованих на успішність бізнесу та забезпечення конкурентних переваг.

Висновки. Резюмуючи, наведемо декілька ключових висновків щодо використання авторського підходу до класифікації ІК сучасної інжинірингової компанії, що насамперед не є виробником кінцевого продукту, а лише частина ланцюга створення вартості, що в активах має велику частку наукомісткої праці:

- відокремлення статичного ІК від змінної (активної) складової обумовлює коригування інструментів оцінки ІК та бази порівняння його обсягу та вартості. На думку автора, формування статичного ІК залежить від макроекономічного середовища та галузевої компоненти; він мало чим відрізняється серед компанії в означеному ландшафті, а отже, оцінювання шару ІК, що змінюється є більш доречним та спрощує наявні інструменти;

- статичний ІК, у нашому розумінні, утворює інтелектуальний потенціал компанії. Дефініція «інтелектуального потенціалу» має декілька трактувань, але всупереч різній видову класифікацію елементів, спільною є думка що інтелектуальний потенціал – це «можливість», якою володіє індивід (або, залежно від масштабу компанія, держава, галузь) для відтворення нових знань, навичок, креативної праці. Отже, статичний ІК – це на авторську думку – набір можливостей, що базується на викристалізованому ІК. Мобілізація інтелектуального потенціалу та ефективне застосування, перехід до активної фази збільшує змінний шар ІК та приводить до зростання вартості інтелектуального капіталу компанії. В контексті науково-інтенсивного виробництва та інженерії суднобудування інтелектуальний капітал включає чотири ключові елементи: людський капітал, структурний капітал (також відомий як організаційний та соціальний капітал), реляційний капітал (або клієнтський капітал) та інформаційно-технологічний капітал. Ці елементи працюють разом для створення стратегічного бачення та оптимізації організаційної діяльності;

– виведення елементів інтелектуального капіталу, що окреслюють інформаційну та технологічну його частину в окрему домінуючу насамперед формує їх як значущих у складі ІК на рівні людської та реляційної домінуючої. Це

відкриває можливості адекватного порівняння впливу складових ІК на рух капіталу та його оцінку, а також побудови взаємодії різних елементів на верхньому рівні в ланцюзі створення нової цінності з наступним пошуком синергії.

Список використаних джерел:

1. Edvinsson L. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower / Leif Edvinsson, Michael Malone. Paris: Maxima, 1999. 225 p.
2. Гець В. М. Україна у вимірі економіки знань / ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України» / ред. акад. НАН України В. М. Гейця. Київ : Основа, 2006. 592 с.
3. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*: зб. наук. пр. / Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана, 2014. Том. 7. № 1. С. 34–42.
4. Літвінов О. С. Визначення сутності інтелектуального капіталу. *Modern Economics*, 2018. № 11. С. 98–104. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-16)
5. Собко О. М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація-функціонування-розвиток : монографія. Тернопіль : Крок, 2014. 360 с.
6. Братчук Л. М. Економічна сутність інтелектуального капіталу та його облікове забезпечення. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Економічна думка, 2015. Том 21. № 2. С. 262–269.
7. Кендюхов О. В. Інтелектуальний капітал підприємства: гносеологія економічної категорії. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2011. № 2. С. 12–16.
8. Igielski M. The role of intellectual capital in building a competitive advantage for companies from the Baltic Sea Region in the transport, shipping and logistic industry (TSL). *SHS Web of Conferences*. 2018. Vol. 57, P. 01015. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20185701015>
9. Mohammad H. S., Lajuni N., Yeng S. K. Current Trend and Development on Intellectual Capital and Performance: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2021. Vol. 11, № 7. DOI: <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v11-i7/10449>
10. Собко О. М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: монографія / О.М. Собко. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 444 с.
11. Яворська О. Г. Інтелектуальний капітал в епоху становлення та розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*: серія «Економіка», 2020. Т. 7. № 1. С. 129–134.
12. Козловський С. В., Синегуб П. С. Парадигма управління інтелектуальним капіталом в умовах дигіталізації сучасної економіки. *Економіка та держава*, 2022. № 2. С. 85–93. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.85>
13. Кравчук Н. О. Теоретичні засади функціонування інтелектуального капіталу підприємства *Інноваційна економіка*. 2012. № 8. С. 114–117.
14. Sveiby K. E. Measuring Intangibles: Suggested Indicators with cases from professional service organisations and high-tech firms. 2018. 29 p. URL: <http://www.sveiby.com/files/pdf/measuringintangibles-suggestedindicators.pdf>.
15. Стюарт Т. Інтелектуальний капітал Нове джерело багатства організацій / пер. с англ. В. А. Ноздриной, 2007. 366 с.
16. Edvinsson L. Developing a Model for Managing Intellectual Capital / Leif Edvinsson, Patrick Sullivan. *European Management Journal*, 1996. Vol. 14. № 4, P. 356–364.
17. Merrifield P.R. Book Reviews: Raymond B. Cattell. Abilities: Their Structure, Growth, and Action. *American Educational Research Journal*, 1975. Vol. 12. № 4. P. 516–521. DOI: <https://doi.org/10.3102/00028312012004516>
18. Канааш О.Є. Моральне зношування людського капіталу: сутність, різновиди, засоби буферизації. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2020. Вип. 78. № 4. С. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-4-19>
19. Літвінов О. С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток : монографія. Одеса : Астропрінт, 2019. 392 с.
20. Hartshorne J. K., Germine L. T. When Does Cognitive Functioning Peak? The Asynchronous Rise and Fall of Different Cognitive Abilities Across the Life Span. *Psychological Science*, 2015. Vol. 26, № 4. P. 433–443. DOI: <https://doi.org/10.1177/0956797614567339>

References:

1. Edvinsson L., Malone M. (1999). Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, Paris Maxima, 225 p.

2. Heiets V. M. (2006) Ukraina u vymiri ekonomiky znan [Ukraine in the Dimension of Knowledge Economy] / DU «Instytut ekonomiky ta prohnovuvannia NAN Ukrainy» / red. akad. NAN Ukrainy V. M. Heitsia. Kyiv: Osnova, 592 p. (in Ukrainian)
3. Hrishnova O. A. (2014) Liudskyi, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaiemozv'язok, otsinka, napriamy rozvytku [Human, Intellectual, and Social Capital of Ukraine: Essence, Interrelation, Evaluation, Development Directions]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka: zb. nauk. pr.* / Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana. Vol. 7, no. 1, pp. 34–42. (in Ukrainian)
4. Litvinov O. S. (2018) Vyznachennia sutnosti intelektualnogo kapitalu [The definition of the essence of intellectual capital]. *Modern Economics*, no. 11, pp. 98–104. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-16) (in Ukrainian)
5. Sobko O. M. (2014) Intelektualnyi kapital pidpriemstva: kontseptualizatsiia-funktsionuvannia-rozvytok: monohrafiia [Intellectual Capital of an Enterprise: Conceptualization, Functioning, Development]. Ternopil: Krok, 360 p. (in Ukrainian)
6. Bratchuk L. M. (2015) Ekonomichna sutnist intelektualnogo kapitalu ta yoho oblikove zabezpechennia [The Economic Essence of Intellectual Capital and Its Accounting Provision]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats* / Ternopilskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet, Ternopil: Ekonomichna dumka. Vol. 21, no. 2, pp. 262–269. (in Ukrainian)
7. Kendiukhov O. V. (2011) Intelektualnyi kapital pidpriemstva: hnoseolohiia ekonomichnoi katehorii [Intellectual Capital of an Enterprise: Epistemology of an Economic Category]. *Visnyk Donetskoho universytetu ekonomiky ta prava*, no. 2, pp. 12–16. (in Ukrainian)
8. Igielski M. (2018) The role of intellectual capital in building a competitive advantage for companies from the Baltic Sea Region in the transport, shipping and logistic industry (TSL). *SHS Web of Conferences*. Vol. 57. P. 01015. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20185701015>
9. Mohammad H. S., Lajuni N., Yeng S. K. (2021) Current Trend and Development on Intellectual Capital and Performance: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 11, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v11-i7/10449>
10. Sobko O. M. (2016) Intelektualnyi kapital i kreatsiia vartosti pidpriemstva: monohrafiia [Intellectual Capital and Value Creation of an Enterprise]. Ternopil: TNEU, 444 p. (in Ukrainian)
11. Yavorska O. H. (2020) Intelektualnyi kapital v epokhu stanovlennia ta rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Intellectual Capital in the Era of Emergence and Development of the Digital Economy]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu: seriia «Ekonomika»*, zb. naukovykh prats, vol. 7, no. 1, pp. 129–134. (in Ukrainian)
12. Kozlovskyi S. V., Syniehub P. S. (2022) Paradyhma upravlinnia intelektualnym kapitalom v umovakh dyhitalizatsii suchasnoi ekonomiky [The Paradigm of Intellectual Capital Management in the Context of Digitization of the Modern Economy]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 85–93. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.85> (in Ukrainian)
13. Kravchuk N. O. (2012) Teoretychni zasady funktsionuvannia intelektualnogo kapitalu pidpriemstva [Theoretical Foundations of Enterprise Intellectual Capital Functioning]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 8, pp. 114–117. (in Ukrainian)
14. Sveiby K. E. (2018) Measuring Intangibles: Suggested Indicators with cases from professional service organisations and high-tech firms, 29 p. Available at: <http://www.sveiby.com/files/pdf/measuringintangibles-suggestedindicators.pdf>
15. Stewart T. (2007) Intelektualnyi kapital Nove dzherelo bahatstva orhanizatsii [Intellectual Capital: A New Source of Wealth for Organizations] / per. s anhl. V. A. Nozdrynoi, 366 p. (in Ukrainian)
16. Edvinsson L. (1996) Developing a Model for Managing Intellectual Capital / Leif Edvinsson, Patrick Sullivan. *European Management Journal*, Vol. 14, no 4, p. 356–364.
17. Merrifield P. R. (1975) Book Reviews: Raymond B. Cattell. Abilities: Their Structure, Growth, and Action. *American Educational Research Journal*, vol. 12, no 4, pp. 516–521. DOI: <https://doi.org/10.3102/00028312012004516>
18. Kanash O. Y. (2022) Moralne znoshuvannia liudskoho kapitalu: sutnist, riznovydy, zasoby buferyzatsii [Moral Depreciation of Human Capital: Essence, Types, Buffering Means]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 78, no. 4, pp. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-4-19> (in Ukrainian)
19. Litvinov O. S. (2019) Intelektualnyi kapital pidpriemstva: sutnist, otsinka, rozvytok: monohrafiia [Intellectual Capital of an Enterprise: Essence, Evaluation, Development]. Odesa: Astroprint, 392 p. (in Ukrainian)
20. Hartshorne J. K., Germine L. T. (2015) When Does Cognitive Functioning Peak? The Asynchronous Rise and Fall of Different Cognitive Abilities Across the Life Span. *Psychological Science*, vol. 26, no 4, pp. 433–443. DOI: <https://doi.org/10.1177/0956797614567339>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-8>
УДК 001.9

Петренко Н. С.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9781-5622>

Petrenko Nadiia

PhD of Economics, Associate Professor at the
Department of Economics and Management,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ПОПУЛЯРИЗАЦІЯ НАУКИ В УКРАЇНІ: ВИКОНАННЯ НАУКОВИХ ПРОЄКТІВ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ІНТЕРНЕТ-ПЛАТФОРМИ «ВІЛЬНА НАУКА»

POPULARIZATION OF SCIENCE IN UKRAINE: IMPLEMENTATION OF SCIENTIFIC PROJECTS IN EXTREME CONDITIONS THROUGH THE PRISM OF THE INTERNET PLATFORM «FREE SCIENCE»

У дослідженні було поставлено за мету з'ясування нинішнього стану популяризації науки України в період воєнного стану, а також з'ясування щодо просування наукових відкриттів в Україні через призму інформаційного суспільства, а саме онлайн-платформи «Вільна наука». Дане дослідження розкриває сутність ролі молодих науковців України у виконанні наукових проєктів в екстремальних умовах, а саме війни. Це обумовлено тим фактом, що саме наука центричність повинна стати основою здатності суспільства справлятися зі складними соціально-економічними викликами в житті держави та відновлювати її соціально-економічний розвиток після війни. Після повномасштабного вторгнення росії українські науковці опинилися в надзвичайно складних умовах життя чи то в безпечнішій частині країни, чи на окупованих територіях, чи за кордоном. Для тих, хто залишається в дослідженні, руйнування цивільної інфраструктури та психологічний стрес можуть різко сповільнити прогрес дослідження. Існують обмежені знання щодо впливу війни на українські дослідження. Однак, незважаючи на всі ці труднощі, більшість науковців продовжують наукову діяльність. Що стосується тих, хто залишився, заклади по всій Європі та за її межами можуть запропонувати безліч програм підтримки, таких як програми дистанційного відвідування, доступ до цифрових бібліотек і комп'ютерних ресурсів, а також гранти на спільні дослідження. Досліджено розподіл українських проєктів по семи науковим тематичним напрямкам: технічні, гуманітарні, економічні, біологічні, природничі, космічні та агро. Було виявлено лідерів серед Інститутів НАН України та закладів вищої освіти. Досліджено розподіл виграних проєктів по регіонах, виявлено лідерів серед них. У роботі наведені виграні проєкти, анотацію до кожного з них, апробацію та впровадження (акти впровадження, виступи на конференціях, наукові публікації тощо). Для наукового обґрунтування результатів досліджень онлайн-платформи «Вільна наука» як фактору популяризації науки в Україні, був використаний статистичний метод, теоретичний та метод узагальнення. Наперекір новим викликам часу – спочатку пандемії коронавірусу, тепер жорсткого вторгнення росії на територію нашої держави, наука залишається рушійною силою прогресу людства. Так як, результати новітніх наукових досліджень ще раз підтвердили неабиякий вплив на розвиток економіки, екології, медицини, освіти, соціальної сфери та сільського господарства і, насамперед – безпеки держави.

Ключові слова: популяризація науки, соціально-економічний розвиток, науковий проєкт, Інтернет-платформи, соціальні мережі, НАН України, ЗВО, інформаційне суспільство.

The aim of the study was to find out the current state of popularization of science in Ukraine during the martial law period, as well as to find out about the promotion of scientific discoveries in Ukraine through the prism of the information society, namely the online platform "Free Science". This study reveals the essence of the role of young scientists of Ukraine in the implementation of scientific projects in extreme conditions, namely war. This is due to the fact that scientific centricity should become the basis of society's ability to cope with complex socio-economic challenges in the life of the state and restore its socio-economic development after the war. After the full-scale invasion of Russia, Ukrainian scientists found themselves in extremely difficult living conditions, either in a safer part of the

country, in the occupied territories, or abroad. For those who remain in research, the destruction of civilian infrastructure and psychological stress can dramatically slow research progress. There is limited knowledge about the impact of the war on Ukrainian studies. However, despite all these difficulties, most scientists continue their scientific activities. For those who remain, institutions across Europe and beyond can offer a range of support programmes, such as distance visiting programmes, access to digital libraries and computing resources, and collaborative research grants. The distribution of Ukrainian projects in seven scientific thematic directions was studied: technical, humanitarian, economic, biological, natural, space and agricultural. Leaders were identified among the Institutes of the National Academy of Sciences of Ukraine and institutions of higher education. The distribution of winning projects by region was studied, leaders among them were identified. The work includes the winning projects, an annotation to each of them, approval and implementation (implementation acts, speeches at conferences, scientific publications, etc.). For the scientific justification of the research results of the online platform "Free Science" as a factor in the popularization of science in Ukraine, a statistical, theoretical, and generalization method was used. In spite of the new challenges of the times – first the coronavirus pandemic, now the harsh invasion of Russia on the territory of our state, science remains the driving force of human progress. Since the results of the latest scientific research have once again confirmed the considerable impact on the development of the economy, ecology, medicine, education, social sphere and agriculture and, above all, the security of the state.

Keywords: popularization of science, socio-economic development, scientific project, Internet platforms, social networks, NAS of Ukraine, Higher Education Institutions, information society.

Постановка проблеми. Сьогодні все частіше на різних рівнях прийняття рішень у науковій та інноваційній сферах наголошується на значущості грантової форми підтримки науки. Військові дії в Україні демонструють необхідність вжитку використання наукових інтелектуальних результатів, інноваційних досягнень у процесі ведення військових дій, післявоєнного відновлення та розбудові держави після криз та пандемії. Після вторгнення РФ на територію України вітчизняна наука втратила значний науково-дослідний потенціал (інфраструктуру, людські ресурси і т. ін.), проте ми відчули підтримку світової спільноти у вигляді надання міжнародних грантів на наукову діяльність. Українське суспільство має знати про досягнення вітчизняної наукової спільноти, про її роль у вирішенні нагальних проблем у країні та покращення іміджу України на міжнародній арені.

Виклики, які постали перед Україною сьогодні, змушують, спонукають та надають змогу розробити та побудувати новітні систематизовані взаємовідносини наукової спільноти з громадою, збільшити рівень актуальності науки в науково-технологічному прогресі, сфері інноваційної спрямованості та посилити таким чином обороноздатність держави. Аналіз виконання науково-інноваційних проєктів висвітлює особливості, можливості та проблеми науково-дослідницької діяльності в українських реаліях сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження відображають соціальний клімат, у якому вони проводяться. Більшість значущих відкриттів – це систематизований, загально організований процес наукових досліджень, який відображає зовнішні погляди в суспільстві. Дж. Д. Бернал у роботі «Соціальна функція науки» проаналізував саме соціальну функцію науки, розглядаючи її практичну діяльність як

основу прогресу. Він стверджував, що наука призначена для соціальних та економічних потреб націй, а не для філософського дослідження. Основним наслідком є те, що значне зростання науки в сучасному суспільстві відбувається не лише завдяки діяльності вчених, але й загальним соціальним зусиллям націй, які прагнуть скористатися важливими можливостями, впоратися з екологічними загрозами, пандеміями, тероризмом, війнами тощо [3; 4].

Дослідники П. Глюкман, Дж. Аксой, Б. Оркун Сака зазначають, що здатність наукових розробок та рекомендацій впливати на подолання викликів і загроз залежить від довіри суспільства до науки, яка, у свою чергу, залежить від стану наукової грамотності суспільства, а також від здатності влади прислухатися до рекомендацій учених і приймати на їх основі відповідні рішення.

Україна може стати активним учасником цього процесу, проте наразі необхідно переконати суспільство у важливості науки, її ролі у соціально-економічних процесах нашої держави [5, 6]. Питання теоретичного осмислення важливості наукових досліджень, проблем, ролі та можливостей наукової молоді у науково-дослідній діяльності України присвячені дослідження українських вчених: Н. Б. Ісакової, С. О. Жабіна, З. М. Криховецької, С. О. Кропельницької, О. С. Кондур, О. М. Литвинова, С. М. Скорохода, Г. О. Спіциної, І. П. Студеняка, Л. М. Суслікова та ін.

Мета статті полягає у дослідженні та з'ясуванні можливостей здійснення наукової діяльності, а саме просування наукових відкриттів в Україні через призму інформаційного суспільства: Інтернет-платформи «Вільна наука».

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтелектуальний потенціал виступає ключовим фактором формування економіки, заснованої на знаннях, і залежно від того, як активно

здійснюється процес відтворення інтелекту та знань, результатом стає якість і темпи розвитку країни. Набуття, примноження й ефективного застосування інтелектуального потенціалу України необхідно забезпечувати шляхом використання приватних і державних інструментів: постійний розвиток творчих здібностей особистості за всіма рівнями системи освіти; сприятливі умови для забезпечення відповідності освіти обраній спеціальності, зокрема за допомогою інститутів додаткової освіти, формування інфраструктури сфери інформації й новітніх технологій та ін.

Загальноприйнятим принципом відкритого доступу до наукової інформації та знань, котрі підтримують наукові спільноти. На тлі цього, з'явилася можливість концепції «Вільна наука», що втілюється через призму Інтернет-платформи задля доступності, відкритості та прозорості наукової інформації та відкриттів [1; 2].

Науковий проєкт «Вільна наука» (виконавець МОН) є науковою Інтернет-платформою на якій наукові Інститути та установи можуть із легкістю розповідати про відкриття та публікувати релізи, а журналісти – підтримувати контакт із представниками наукових

установ задля поширення новин серед громадськості та наукової спільноти. Метою платформи є створення нових можливостей для: науковців (щодо популяризації результатів); журналістів (щодо уточнення результатів і перевірки трактувань наукових доробків українських вчених); вітчизняних і міжнародних інвесторів (задля ознайомлення з практичними доробками вчених).

Як видно з таблиці 1 учасниками проєктів виступають інститути НАН України (17 проєктів), вищих закладів освіти (13 проєктів), а також інші міністерства (1 проєкт). Найбільше проєктів було виграно українськими вченими за напрямом «технічні» (9 проєктів). На другому місці виявився напрямок «гуманітарні науки» (6 проєктів). На третьому місці опинився напрямок «біологічні науки», де в свою чергу виграно та реалізовано 5 проєктів.

Серед інститутів НАН України найбільше проєктів отримали: Інститут фізики (5 проєктів), Інститут загальної та неорганічної хімії імені В.І. Вернадського (3 проєкти), Інститут космічних досліджень (2 проєкти). Усі інші інститути НАН України виграли по 1 проєкту (табл. 2).

Таблиця 1

Загальна кількість виграних проєктів по напрямленням

Тематичні напрями	Кількість проєктів	Учасники з них:		
		Інститути НАН України (НАНУ)	Вищі заклади освіти (ВЗО)	Інші міністерства
Технічні	9	8	1	-
Гуманітарні	6	-	6	-
Біологічні	5	3	2	-
Економічні	3	2	1	-
Природничі	3	-	2	1
Агро	3	2	1	-
Космічні	2	2	-	-
Всього	31	17	13	1

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Таблиця 2

Лідери серед Інститутів НАН України

Інститути НАН України	Кількість проєктів
Інститут фізики	5
Інститут загальної та неорганічної хімії імені В.І. Вернадського	3
Інститут космічних досліджень	2
Інститут геохімії навколишнього середовища	1
Фізико-технічний інститут низьких температур ім. Б.І. Веркіна	1
Інститут молекулярної біології і генетики (ІМБГ)	1
Інститут експериментальної патології, онкології й радіобіології імені Р.С. Кавецького	1
Інститут економіки промисловості	1
Інститут водних проблем і меліорації	1
Інститут економіки та прогнозування	1

Джерело: розроблено автором

Лідерами за кількістю проєктів-переможців від вишів України виступають Запорізький національний університет (5 проєктів), Національний технічний університет України «КПІ» (4 проєкти), Полтавський державний медичний університет (2 проєкти). Решта ВЗО України виграли по 1 проєкту (табл. 3).

Розглянемо розподіл проєктів за регіонами (табл. 4). Більше половини проєктів (64,5%) представляють наукові установи Києва, всі інші проєкти – інші регіони України.

Аналізуючи технічний напрямок розподілу проєктів українськими вченими було досліджено низку надважливих питань, котрі стосувалися інколи масштабних хвороб. Було розроблено низку нових методик, приладів, поліпшено можливості інтеграції деяких матеріалів (табл. 5). Абсолютним лідером серед інститутів НАН України по технічному напрямку виявився інститут фізики НАН України – 5 проєктів. Підсумком виконання цих проєктів є отримання патенту на корисну модель «Спосіб стимуляції морфогенетичної функції імунної системи» (UA 132874 U від 11.03.2019), права інтелектуальної власності належать Запорізькому національному університету. Апробовано та відпрацьовано методику Інститутом геохімії навколишнього середовища НАН України на:

– родовищах урану, котрі експлуатуються в Україні, – Ватутінському (шахта «Смолінська»), Новокосятинівському (однойменна шахта), Мічурінському та Центральному (Східна частина) (шахта «Інгульська»);

– родовищах урану, придатних для відпрацювання способом ПСВ і перспективних із техніко-економічного погляду на цьому етапі розвитку технологій видобування, – Сафонівському, Новогурівському, Сурському;

– відомих в Україні родовищах урану, котрі можуть бути придатні для відпрацювання у віддаленішій перспективі, – Михайлівському, Дібровському, Кременчуцькому;

– родовищах інших корисних копалин, перспективних задля створення видобувних підприємств, – Пержанському родовищі берилію, Юрівському родовищі титан-апатиту, Ястребецькому родовищі цирконію, Балахівському родовищі графіту.

На перелічених родовищах методика комплексних досліджень використовувалася під час фонових моніторингу територій і незалежного моніторингу діяльності підприємств.

У гуманітарному напрямі підіймалися й розглядалися на сьогоднішній день дуже важливі й необхідні питання, виявлено цікаві й неординарні речі. Досліджувалися питання щодо впливу чуток на особистість, вплив сучасного кінематографа на суспільну думку, виявлення впливу російсько-української війни на перші шпальта західних ЗМІ, вплив ЗМІ на формування наукової грамотності студентів та інше (табл. 6). Абсолютним лідером серед університетів по гуманітарному напрямку виявився національний технічний університет України «КПІ» – 4 проєкти. Підсумком виконання цих проєктів є 5 опублікованих статей (фахові видання України та закордону).

Таблиця 3

Лідери серед Університетів

Університети	Кількість проєктів
Запорізький національний університет	5
Національний технічний університет України «КПІ»	4
Полтавський державний медичний університет	2
Донецький національний університет ім. Василя Стуса	1
Львівський національний університет природокористування	1

Джерело: розроблено автором

Таблиця 4

Розподіл проєктів по регіонам

Регіон	Кількість проєктів	%
м. Київ	20	64,5
м. Запоріжжя	5	16,2
м. Полтава	2	6,5
м. Харків	1	3,2
м. Вінниця*	1	3,2
Львівська область	1	3,2
м. Ужгород	1	3,2
	31	100

*до 2014 року, місце знаходження місто Донецьк

Джерело: розроблено автором

Таблиця 5

Розподіл проєктів за технічним напрямом

№	Назва проєкта	Організація	Анотація
1	Дослідження біотехнології медичних п'явок та червоного каліфорнійського хробака	Запорізький національний університет	- розроблено концепцію первинної ролі морфогенетичних функцій імунної системи контролю та регуляції гістогенезу тканин згідно з генотипом організму; - виявлено гомеостатичну імунотропну дію гірудотерапії (корекція хелперно-супресорної дії БАР МП); - виявлено здатність БАР МП індукувати локальний апоптоз (планову смерть клітини), яка лежить в основі протизапальної дії; - визначено модель реакції трансплантат проти медичної п'явки; - встановлено механізм РТПХ; - виявлено здатність біологічно активних речовин медичної п'явки позитивно впливати на репродуктивну функцію тварин; - розроблено метод отримання водно-сольового екстракту БАР МП та ЧКХ.
2	Нова методика досліджень уранових родовищ від українських вчених	Інститут геохімії навколишнього середовища НАН України	- розроблено та відпрацьовано нова методика комплексних геоекологічних досліджень уранових родовищ різних генетичних типів для оцінювання їхнього сучасного радіоекологічного стану і прогнозування потенційних екологічних ризиків.
3	Розроблення приладу для холодної стерилізації медичних виробів	Інститут фізики НАН України	- розроблено власний прилад для холодної стерилізації медичних виробів плазмою тліючого розряду постійного струму СР-100.
4	Українські вчені пропонують спеціальний лазер для обробки неметалічних матеріалів	Інститут фізики НАН України	- розроблено спеціальний лазер для обробки неметалічних матеріалів. Такий лазер чудово підійде для використання у зовнішній рекламі, створенні оригінальної сувенірної продукції, а також під час створення меблевої промисловості.
5	Створення кріосистеми	Інститут фізики НАН України	- українські вчені створили кріосистему і поставляють їх у різні країни світу; - створили необхідні аксесури та необхідну технічну і сервісну підтримку.
6	Запропоновано нову розробку біодозиметру	Інститут фізики НАН України	- запропоновано розробку нового УФ-D біодозиметру, призначеного для вимірювання корисної активності сонячного світла та штучних джерел УФ-випромінювання.
7	Розроблено новий перев'язувальний матеріал	Інститут фізики НАН України	- розроблено новий перев'язувальний матеріал на основі "зшитих" за допомогою УФ-випромінювання гідрогелів, призначених для лікування ран та опіків.
8	Поліпшення можливостей інтеграції надпровідників	Фізико-технічний інститут низьких температур імені Б.І. Веркіна НАН України	- українські вчені експериментально спостерегли випромінювання електромагнітних хвиль мікрохвильового діапазону рухомими вихорами у надпровідних наноструктурах.
9	Синтезовано неорганічні наночастинки, перспективні для лікування нейродегенеративних захворювань	Інститут загальної та неорганічної хімії імені В.І. Вернадського НАН України	- українські вчені синтезували та дослідили перспективні наночастинки церій діоксиду (CeO ₂) для лікування нейродегенеративних захворювань.

Джерело: розроблено автором за даними Інтернет-платформи «Вільна наука» [7]

Таблиця 6

Розподіл проєктів за гуманітарним напрямом

№	Назва проєкта	Організація	Анотація
1	Чутки як соціокомунікаційний феномен	Національний технічний університет України «КПІ»	- дослідження впливу чуток, особливості їх виникнення та глобально їх феномен; - систематизовано та виявлено основні характеристики чуток, а також показано, що феномен чуток досліджувався ще після Першої світової війни.
2	Кінематограф та його вплив на громадську думку в контексті гібридної війни	Національний технічний університет України «КПІ»	- вивчено вплив кінематографа на формування суспільної думки; - вплив на громадську думку за допомогою сучасних українських серіалів та фільмів за допомогою методу вейвлет-аналізу.
3	Дослідження: Вплив російсько-української війни на світові ЗМІ	Донецький національний університет ім. Василя Стуса	- проаналізовано три онлайн-видання з різних країн: США – «The New York Times», Велика Британія – «BBC», Польща – «Wyborcza»; - виявлено вплив російсько-української війни на перші шпальта західних ЗМІ; - отримано результати щодо кількості матеріалів, де розкривається тема війни.
4	Дослідження: вплив ЗМІ на наукову грамотність студентів	Національний технічний університет України «КПІ»	- досліджено вплив ЗМІ на формування наукової грамотності студентів, використавши метод опитування для аналізу ситуації в Україні; - доведено, що молодь вступає до ВНЗ з певним досвідом і стереотипами.
5	Суспільно корисна функція зовнішньої реклами	Національний технічний університет України «КПІ»	- досліджено вплив цифрової зовнішньої реклами на розвиток «розумних міст» та зміну позиціонування брендів; - визначено, що out-home (ooh) інвентар поступово стає частиною комунікативного середовища міста та виконує функції інформаційного забезпечення міських програм.
6	Концептуалізація страху в новинах про коронавірус українського порталу	Запорізький національний університет	- вивчено концептуалізацію страху в новинах про коронавірус, використовуючи метод інтерпретації даних соціологічного опитування.

Джерело: розроблено автором за даними Інтернет-платформи «Вільна наука» [7]

У біологічному напрямі досліджувалися питання щодо вивчення індивідуальної схильності пацієнтів до важкого перебігу COVID-19, індивідуальної схильності осіб до найважливіших захворювань – артеріальної гіпертензії, гепатиту С, грипу тощо; розроблено та виготовлено на основі клітинної біомаси раувольфії зміїної дві дієтичні добавки: «Сонормін» та «Простатонормін»; синтезовано та досліджено перспективні наночастинки церій діоксиду (CeO_2) задля лікування нейродегенеративних захворювань та інше (табл. 7). Підсумком виконання цих проєктів є отримання патенту на корисну модель та низка опублікованих статей.

Аналізуючи економічний напрямок розподілу проєктів українськими вченими було досліджено формування інтегрованої муніципальної енергосистеми громад України муніципальних утворень зважаючи на їх урбанізацію, вплив війни в Україні на продовольчу безпеку світу, проаналізувавши останні

продовольчі показники та інше (табл. 8). Учасниками напрямками стали Інститут економіки промисловості НАН України, Інститут водних проблем і меліорації НААН та Львівський національний університет природокористування. Підсумком виконання цих проєктів є низка опублікованих статей та виступів на круглих столах, конференціях тощо.

У агро напрямі досліджувалися питання щодо шляхів трансформації агросектору України та спричинені війною збитки, стану озимини за супутниковими даними та інше; розроблено концепцію первинної ролі морфогенетичних функцій імунної системи та запропоновано шляхи сценарію задля подальшого розвитку агросектору (табл. 9). Підсумком виконання цих проєктів є низка опублікованих статей та виступів на круглих столах, конференціях тощо.

У природничому напрямі досліджувалися питання щодо природних цеолітів (киплячі каміння) на Закарпатті та інше. Учасниками

Таблиця 7

Розподіл проєктів за біологічним напрямом

№	Назва проєкта	Організація	Анотація
1	Дослідження індивідуальної схильності до тяжкого перебігу COVID-19	Полтавський державний медичний університет	- вивчення індивідуальної схильності пацієнтів до тяжкого перебігу COVID-19; - вивчення індивідуальної схильності осіб до найважливіших захворювань – артеріальної гіпертензії, гепатиту С, грипу тощо; - визначення низки генів, що потенційно впливають на важкість захворювання, серед яких виявився і ген рецептора ангіотензину 2 типу 1.
2	Дослідження біотехнології медичних п'явок та червоного каліфорнійського хробака	Запорізький національний університет	- вивчено біотехнології медичних п'явок (МП) та червоного каліфорнійського хробака (ЧКХ); - отримано їхні біологічно активні речовини із визначенням їх імунотропної дії новітніми імуногенезними методами; - розроблено концепцію первинної ролі морфо-генетичних функцій імунної системи та інше.
3	Розроблення клітини зі стимулювання серцево-судинної системи	Інститут молекулярної біології і генетики (ІМБГ) НАН України	- дослідження, як з культури тканин раувольфії зміїної, вирощеної в Інституті в лабораторних умовах, можна отримати суху біомасу та екстрагувати з неї алкалоїди, що стимулюють роботу серцево-судинної системи; - створили лінію культури тканин раувольфії зміїної (K27M), яка є найпродуктивнішою з усіх відомих культур тканин і клітин цієї рослини, і накопичує у сухій біомасі понад 2% індольних алкалоїдів, переважно аймаліну та його похідних; - відпрацювали методи аналізу алкалоїдів аймалінового типу та нових алкалоїдів, провели їх виділення й очищення; - розробили і виготовили на основі клітинної біомаси раувольфії зміїної та передали в аптечну мережу дві дієтичні добавки: «Сонормін» – сприяє нормалізації функціонального стану нервової системи, покращенню якості сну, зменшенню психоемоційного напруження та «Простатонормін» – сприяє нормалізації функціонального стану передміхурової залози і сечового міхура.
4	Створення підґрунтя для новітньої протипухлинної терапії	Інститут експериментальної патології, онкології й радіобіології імені Р.С. Кавецького НАН України	- доведено, що протеїни родини MRPS18 на поверхні НЧЗ підвищували чутливість пухлинних клітин до дії протипухлинних препаратів – вінкристину і доксорубіцину; - створено молекулярну систему для доставлення протеїнів у клітини шляхом взаємодії протеїнів і наночастинок золота.
5	Синтезовано неорганічні наночастинки, перспективні для лікування нейродегенеративних захворювань	Інститут загальної та неорганічної хімії імені В.І. Вернадського НАН України	- українські вчені синтезували та дослідили перспективні наночастинки церій діоксиду (CeO ₂) для лікування нейродегенеративних захворювань.

Джерело: розроблено автором за даними Інтернет-платформи «Вільна наука» [7]

даного напрямку стали Закарпатський обласний краєзнавчий музей ім. Тиводара Легоцького, Полтавський державний медичний університет та Запорізький національний університет (табл. 10).

У космічному напрямі досліджувалися питання щодо перспективні наночастинки церій діоксиду (CeO₂) для лікування нейродегенеративних захворювань та стану озимини

за супутниковими даними. Учасниками даного напрямку стали Інститут космічних досліджень НАН України та Інститут загальної та неорганічної хімії імені В.І. Вернадського НАН України (табл. 11).

Висновки. Інтеграція української науки до європейського дослідного простору вимагає орієнтування та підтримку молодих науковців, користуючись досвідом країн колег.

Таблиця 8

Розподіл проєктів за економічним напрямом

№	Назва проєкта	Організація	Анотація
1	Енергоефективність економіки України: нова модель децентралізованого управління	Інститут економіки промисловості НАН України	- дослідження формування інтегрованої муніципальної енергосистеми громад України муніципальних утворень зважаючи на їх урбанізацію; - запропонували та математично формалізували концептуальну модель генерації-споживання електроенергії, що доводить можливість та необхідність поетапної реалізації комплексу з шести організаційно-економічних, інституційних та регуляторних заходів
2	Виробництво сільськогосподарської продукції в Україні для потреб Королівства Марокко	Інститут водних проблем і меліорації НААН	- оцінили можливості співпраці між Україною та потенційними імпортерами продовольства вітчизняного виробництва на засадах інвестування аграрного виробництва України та взаємовигоди; - було розглянуто різні варіанти умов співробітництва.
3	Дослідження впливу війни в Україні на продовольчу безпеку світу	Львівський національний університет природокористування	- досліджено вплив війни в Україні на продовольчу безпеку світу, проаналізувавши останні продовольчі показники;

Джерело: розроблено автором за даними Інтернет-платформи «Вільна наука» [7]

Таблиця 9

Розподіл проєктів за агро напрямом

№	Назва проєкта	Організація	Анотація
1	Дослідження біотехнології медичних п'явок та червоного каліфорнійського хробака	Запорізький національний університет	- вивчено біотехнології медичних п'явок (МП) та червоного каліфорнійського хробака (ЧКХ); - отримано їхні біологічно активні речовини із визначенням їх імунотропної дії новітніми імуногенез ними методами; - розроблено концепцію первинної ролі морфо генетичних функцій імунної системи та інше.
2	Як трансформувати агросектор України після війни?	Інститут економіки та прогнозування НАН України	- розглянуто шляхи трансформації агросектору України та спричинені війною збитки; - запропоновано шляхи сценарію для подальшого розвитку агросектору.
3	Озима культура з космосу: моніторинг 2021 року	Інститут космічних досліджень НАН України	- дослідили стан озимини за супутниковими даними;

Джерело: розроблено автором за даними Інтернет-платформи «Вільна наука» [7]

Розуміння того, що бюджет країни не завжди в змозі задовольнити вимоги науки, наукових досліджень на ефективному рівні. Фінансування та наука є аспектами, котрі взаємозалежні. Тому, очевидним є пошук альтернативних джерел фінансування. За останні роки європейська практика користування Інтернет-простором у питаннях залучення коштів через створення Інтернет-платформ показало виключно позитивний характер. Сучасні наукові фундаментальні дослідження потребують координації та інтеграції всіх можливих інтелектуальних ресурсів.

У сучасних умовах діяльність молодих українських науковців направлена на

розробку технологій подвійного призначення. Участь та отримання практичних результатів у ході виконання міжнародних проєктів налагоджує академічну мобільність, що є важливим методом обміну інформацією, навичками та досвідом між університетами, академічним світом та промисловістю, а також між різними країнами та науковими установами. Це також може бути тимчасовим рішенням для молодих дослідників у країнах, де фінансування досліджень недостатньо.

У межах Інтернет-платформи «Вільна наука» відкрита реєстрація для вчених і журналістів. А читачі можуть ознайомитися з контентом без попередньої реєстрації.

Таблиця 10

Розподіл проєктів за природничим напрямом

№	Назва проєкта	Організація	Анотація
1	Цеоліти – корисні копалини Закарпаття	Закарпатський обласний краєзнавчий музей ім. Тиводара Легоцького	- дослідження природних цеолітів (киплячі каміння) на Закарпатті.
2	Дослідження індивідуальної схильності до тяжкого перебігу COVID-19	Полтавський державний медичний університет	- вивчення індивідуальної схильності пацієнтів до тяжкого перебігу COVID-19; - вивчення індивідуальної схильності осіб до найважливіших захворювань – артеріальної гіпертензії, гепатиту С, грипу тощо; - визначення низки генів, що потенційно впливають на важкість захворювання, серед яких виявився і ген рецептора ангіотензину 2 типу 1.
3	Дослідження біотехнології медичних п'явок та червоного каліфорнійського хробака	Запорізький національний університет – лабораторія клітинної та організмальної біотехнології науково-дослідної частини університету	- вивчено біотехнології медичних п'явок (МП) та червоного каліфорнійського хробака (ЧКХ); - отримано їхні біологічно активні речовини із визначенням їх імуноотропної дії новітніми імуногенезними методами; - розроблено концепцію первинної ролі морфо генетичних функцій імунної системи та інше.

Джерело: розроблено автором за даними Інтернет-платформи «Вільна наука» [7]

Таблиця 11

Розподіл проєктів за космічним напрямом

№	Назва проєкта	Організація	Анотація
1	Озима культура з космосу: моніторинг 2021 року	Інститут космічних досліджень НАН України	- дослідили стан озимини за супутниковими даними;
2	Синтезовано неорганічні наночастинки, перспективні для лікування нейродегенеративних захворювань	Інститут загальної та неорганічної хімії імені В.І. Вернадського НАН України	- українські вчені синтезували та дослідили перспективні наночастинки церій діоксиду (CeO ₂) для лікування нейродегенеративних захворювань.

Джерело: розроблено автором за даними Інтернет-платформи «Вільна наука» [7]

Список використаних джерел:

- Петренко Н. С. Сучасний погляд на популяризацію науки в Україні в Інтернет-просторі: специфіка й проблеми розуміння. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2021. Випуск № 16. С. 130–135.
- Вовченко О. В., Живага О. В., Петренко Н. С. Популяризація науки та освіти в епоху нових соціальних медіа : колективна монографія / за ред. к.е.н. О. В. Вовченко. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 74 с.
- Mazaraki A., Volosovych S. Dominants of the institutional modernization of the financial system of Ukraine. *Bulletin of the Kyiv National Trade and Economic University*. 2016. P. 5–23.
- Копанєва В. Розвиток когнітивної концепції наукової комунікації. *Бібл. вісн.* 2017. № 6. С. 3–9.
- Roco M., Bainbridge W. Converging Technologies for Improving Human Performance: Nanotechnology, Biotechnology, Information Technology and Cognitive Science. Arlington, 2004. 482 p.
- Бондаренко Т.О. Популяризація науки у вітчизняному медіа-просторі. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації*. 2012. № 1. С. 4–8.
- Вільна наука. URL: <https://vilnanauka.com/>

References:

- Petrenko N. S. (2021). Suchasnyi pohliad na populiaryzatsiiu nauky v Ukraini v Internet-prostori: spetsyfika y problemy rozuminnia [A modern view of the popularization of science in Ukraine in the Internet space:

specifics and problems of understanding]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohiiienka. Ekonomichni nauky*. № 16. P. 130–135.

2. Vovchenko O. V., Zhyvaha O. V., Petrenko N. S. (2021). Populiaryzatsiia nauky ta osvity v epokhu novykh sotsialnykh media : kolektyvna monohrafiia / za red. k.e.n. O. V. Vovchenko [Popularization of science and education in the era of new social media: collective monograph]. Kyiv : VNZ «Universytet ekonomiky ta prava «KROK», 74 p.

3. Mazaraki A., Volosovych S. (2016). Dominants of the institutional modernization of the financial system of Ukraine. *Bulletin of the Kyiv National Trade and Economic University*. P. 5–23.

4. Kopanieva V. (2017). Rozvytok kohnityvnoi kontseptsii naukovoï komunikatsii [Development of the cognitive concept of scientific communication]. *Bibl. visn.* № 6. P. 3–9.

5. Roco M., Bainbridge W. (2004). Converging Technologies for Improving Human Performance: Nanotechnology, Biotechnology, Information Technology and Cognitive Science. *Arlington*, 482 p.

6. Bondarenko T. O. (2012). Populiaryzatsiia nauky u vitchyznianomu media-prostori. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Sotsialni komunikatsii*. № 1. P. 4–8.

7. Vilna nauka [Free science]. Available at: <https://vilnanauka.com/>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-9>
УДК 334.758.4

Петруньок Д. С.

магістрантка,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Тегіпко С. М.

аспірант,

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Petrunok Daria

Master's Degree,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Tegipko Serhii

Postgraduate,

Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРОХОЛДИНГІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

AGRICULTURAL HOLDINGS FUNCTIONING UNDER THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

У статті ідентифіковано чинники впливу військового стану на функціонування вітчизняних агрохолдингів та розроблено пропозиції щодо адаптації їх діяльності до нових умов бізнес-середовища. Охарактеризовано наслідки негативного впливу російської збройної агресії проти України на функціонування сільськогосподарського сектору України. Досліджено особливості функціонування агрохолдингів в умовах воєнного стану. Проаналізовано вплив воєнних дій на діяльність агрохолдингів, визначено основні проблеми, з якими вони стикаються. Розглянуто практику адаптації діяльності агрохолдингів до змінних умов бізнес-середовища під час воєнного конфлікту, зокрема вихід на нові ринки, диверсифікація виробництва, впровадження нових технологій, альтернативні шляхи транспортування та постачання, встановлення партнерських відносин з міжнародними компаніями. Наведено приклади успішної адаптації діяльності агрохолдингів до змінних умов під час воєнного конфлікту. Акцентовано увагу на необхідності взаємодії та співпраці агрохолдингів з владою для забезпечення стабільності функціонування сільськогосподарського сектору. Запропоновано напрями адаптації діяльності агрохолдингів до бізнес-середовища, особливості якого породжена військовими діями.

Ключові слова: агрохолдинг, воєнний стан, продовольча безпека, післявоєнна відбудова економіки, аграрний сектор економіки, сільське господарство.

The article identifies the factors influencing the functioning of domestic agricultural holdings under a state of war and proposes suggestions for adapting their activities to the new business environment. The consequences of the negative impact of Russian armed aggression against Ukraine on the functioning of the agricultural sector of Ukraine are characterized. The peculiarities of agricultural holdings operations in conditions of a state of war are investigated, including the following factors: ensuring the safety of workers, equipment, and territories; changes in supply chains; changes in consumer demand; risks of equipment and infrastructure damage due to military actions. The impact of military actions on the activities of agricultural holdings is analyzed, and the main problems they face are identified. The practice of adapting agricultural holdings activities to changing business environments during a military conflict is considered, including entering new markets, diversifying production, implementing new technologies, exploring alternative transportation and supply methods, and establishing partnerships with international companies. Successful examples of agricultural holdings adaptation to changing conditions during a military conflict include the implementation of modern production technologies such as process automation, the use of drones for field monitoring, and intelligent management systems. Emphasis is placed on the need for interaction and cooperation between agricultural holdings and the government to receive assistance and support, including ensuring security in farmland areas and providing stable conditions for agricultural activities. It is also important for agricultural holdings to collaborate with international partners to ensure stability and development in complex conditions of a military conflict. Establishing partnerships with international companies can be a crucial factor in accessing new markets, technologies, and financial resources, which will strengthen the competitiveness of agricultural holdings in challenging conditions. Directions for adapting agricultural holdings activities to the business environment, influenced by military actions, are proposed, emphasizing the need for a comprehensive strategy that includes exploring alternative markets, diversifying production, implementing new technologies, securing financing, and collaborating with the government.

Keywords: holdings, agrarian holding, agricultural production, system of agricultural holding development strategies, competitiveness, post-war reconstruction of the economy.

Постановка проблеми. Агрохолдинги стикаються з різноманітними викликами під час військового стану, такими як обмежена доступність до сировини, складні умови праці, небезпеки для персоналу та інфраструктури, зміни в попиті та конкурентному середовищі. Всі ці чинники можуть вплинути на продуктивність, ефективність та прибутковість агрохолдингів. Розуміння особливостей функціонування агрохолдингів в умовах військового стану є надзвичайно важливим для розробки стратегій забезпечення продовольчої безпеки, управління поставками та забезпечення стійкості агропромислового комплексу під час кризових ситуацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження та науково-практичні розробки різних авторів у межах цього питання говорять про достатньо напрацьовану теоретичну й практичну базу, що містить відомості про сутність та особливості функціонування агрохолдингів. До таких науковців належать: В. В. Дударенко, О. І. Дребот, В. В. Бабиш, В. А. Тарнавський, А. М. Герасимович, С. І. Урба, О. А. Шпикуляк, Г. С. Корнієнко, І. М. Кульчій. Проте, вплив воєнних дій на діяльність агрохолдингів породжують виникнення суттєвих проблем та потребують проведення окремих досліджень.

Мета статті полягає у ідентифікації чинників впливу військового стану на функціонування вітчизняних агрохолдингів та розробка пропозицій щодо адаптації їх діяльності до нових умов бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Російська збройна агресія проти України здійснює серйозний негативний вплив на функціонування сільськогосподарського сектору України. Аналітичні дослідження свідчать, що найбільші збитки понесли сільгоспвиробники, які через знищення та пошкодження сільськогосподарської техніки становить понад 4,65 млрд доларів США. Втрати від знищення та крадіжок виробленої продукції оцінюються у 1,87 млрд доларів США, а від зруйнованих об'єктів – у 1,33 млрд доларів США [1]. Непрямі загальні втрати сільськогосподарського сектора України за період війни Світовий банк оцінює в 31,5 млрд доларів США. Найбільш значні збитки, близько 46% від загальної суми, спричинені зниженням внутрішніх цін на експортно орієнтовані товари, такі як пшениця, ячмінь, кукурудза та насіння соняшнику. Важливими є також втрати від зменшення виробництва однорічних та багаторічних культур у розмірі 44%, скорочення тваринництва та рибальства на

6% та зростання виробничих витрат у сільському господарстві на 3% [2].

За оцінками Food and Agriculture Organization, станом на кінець 2022 р. через війну сільські домогосподарства в Україні зазнали збитків близько 2,25 млрд дол США, з них близько 1,26 млрд дол. США збитків завдано у галузі рослинництва та 0,98 – у тваринництві. В Україні 25% сільськогосподарських домогосподарств через війну повністю зупинили чи зменшили обсяги виробництва продукції, у прифронтових областях – 38% [3]. 84% аграрних підприємств, що перебувають у тимчасовій окупації, призупинили свою господарську та виробничу діяльність. Станом на жовтень 2023 р. 38% агропідприємств не працюють, а 45% відновили свою діяльність менше, ніж на половину [4].

Негативні чинники впливу військових дій призвели до ситуації, коли кількість діючих підприємств у галузі сільського, лісового та рибного господарства у 2022 р. зменшилася майже на третину, з 51,8 тис. до 35,6 тис., що становить -31,4%. Для галузі це найбільше зниження з 2012 р., яке водночас перевищує відповідний показник по економіці в цілому, а саме -29,6%. Кількість фізичних осіб-підприємців у галузі скоротилася значно менше – на 11,3 %. Кількість підприємств, які займалися рослинництвом – вирощуванням однорічних і дворічних культур – зменшилася з 40,6 тис. до 28,0 тис. (-31,2%), вирощуванням багаторічних культур – з 1,6 тис. до 1,1 тис. (-31,1%), тваринництвом – з 3,7 тис. до 2,6 тис. (-28,9%), змішаним сільським господарством – з 988 до 616 одиниць (-37,7%), допоміжною діяльністю у сільському господарстві та післяурожайною діяльністю – з 2,3 тис. до 1,5 тис. (-32,8%). Загалом за 2022 р. кількість середніх підприємств у галузі зменшилася на 19,5%, великих (понад 250 працівників та річний дохід, еквівалентний 50 млн євро) – на 20,4%, малих (до 50 працівників та дохід до 10 млн євро) – на 31,8%, мікропідприємств (до 10 працівників та дохід до 2 млн євро) – на 34,5% [5].

Воєнні дії в Україні суттєво вплинули на діяльність агрохолдингів в країні. Військовий конфлікт призвів до зміни умов ведення сільськогосподарського бізнесу, що вплинуло на виробництво, логістику та експорт сільськогосподарської продукції. Якщо розглядати конкретно виклики, які постали перед українськими аграрними підприємствами у мовах війни, то можемо виділити наступні чинники:

1) відмова від накопичення товарів призводить до збільшення обсягу заморожених фінансів, оскільки більше товарів залишається на складах. також, тривале зберігання

товарів на складах створює ризик їх втрат у випадку ракетних атак або інших військових загроз;

3) внаслідок військових дій спостерігається зміна умов складування, що змусило агропідприємства перевезти товари на інші склади, які є максимально безпечними;

4) ускладнення у закупівлі товарів викликані переважно обмеженим асортиментом та постачальниками, блокуванням портів та перевантаженням залізничної інфраструктури;

4) ускладнення логістичних операцій через блокпости, огляди та комендантську годину ускладнює перевезення вантажів. Крім того, необхідно заздалегідь планувати запасні маршрути через ризик нових атак;

5) макроекономічні ризики, такі як:

- ризики насильства та нестабільності в окремих районах, що може вплинути на безпеку персоналу та роботу фермерських господарств;

- інфраструктура, така як дороги, залізниці і зберігання, може бути пошкоджена або зруйнована в результаті війни, що ускладнює транспортування сільськогосподарської продукції та зберігання урожаю;

- воєнний конфлікт може призвести до загострення економічної ситуації в країні, зменшення інвестицій та погіршення фінансових умов для агрохолдингів;

- воєнний конфлікт може спричинити зниження виробництва сільськогосподарської продукції через знищення полів, обмеження доступу до землі та недостатній доступ до водних ресурсів;

- військовий конфлікт може призвести до обмежень на експорт сільськогосподарської продукції через зміни в торговельних відносинах та введення експортних обмежень.

Відтак, в умовах глобальних загроз, аграрні підприємства потребують системи антикризового управління. Ця система визначається як спеціально організоване гнучке стратегічне керівництво, яке здатне адаптуватися до особливостей бізнес-середовища в умовах війни та пропонувати шляхи адаптації підприємницької діяльності. Це передбачає використання комплексу стратегічних управлінських рішень і заходів, спрямованих на виявлення, діагностику, запобігання, нейтралізацію та мінімізацію кризових ситуацій. Проте, незважаючи на ці виклики, деякі агрохолдинги зуміли адаптуватися до нових умов і зберегти свою діяльність. Вони шукали альтернативні шляхи транспортування, використовували нові технології для оптимізації виробництва та розширювали ринки збуту для зменшення залежності від одного регіону. Зокрема, низка

агрохолдингів в Україні прийняли низку заходів для адаптації до змінних умов під час воєнного конфлікту. Зокрема, серед інструментів, завдяки яким агрохолдинги адаптували свою діяльність варто відзначити:

- вихід на нові ринки з метою диверсифікації та зниження ризиків, розширення своєї присутності у більш безпечних регіонах, релокуючи туди свою діяльність;

- диверсифікація виробництва, що дає змогу розширити свою продуктову базу та зменшити залежність від одного ринку. Тобто підприємства переключаються на вирощування інших видів культур або розширення своєї галузі діяльності, включаючи тваринництво або переробку сільськогосподарських продуктів;

- впровадження нових технологій, таких як автоматизація процесів, використання дронів тощо, що дає змогу деякі завдання виконати автоматично, без додаткових втручань;

- альтернативні шляхи транспортування та постачання, завдяки яким зможуть використовуватись нові транспортні маршрути, нові партнери для експорту або розвитку внутрішнього ринку;

- встановлення партнерських відносин з міжнародними компаніями, що дозволяє їм отримувати необхідну підтримку, фінансування та доступ до нових ринків.

Серед прикладів успішної адаптації агрохолдингів до змінних умов під час воєнного конфлікту варто виокремити:

1) *Агродистриб'ютор Агросем*. Повномасштабне вторгнення змусило агродистриб'ютора «Агросем» подивитися на власний бізнес ширше. До війни компанія займалася забезпеченням фермерів якісним насінням, добривами, засобами захисту рослин, технікою та інноваційними технологіями точного землеробства. Проте після 24 лютого 2022 року клієнти «Агросему» стикнулися з наступною ситуацією: порти заблоковані, зерно неможливо ні продати, ні доставити покупцям, тому не має грошей для закупівлі необхідного для посівної. Прагнучи адаптувати свою діяльність до нових умов, «Агросем» додав новий сервіс для фермерів і став до того ж ще й професійним трейдером. Досвід агро-виробництва (група компаній «Агросем» обробляє 8,5 тис. га) допоміг побудувати нові логістичні шляхи, знайти ефективний транспорт і налаштувати доставку залізничними вагонами. У нагоді став також власний логістичний термінал MOST Logistic Terminal, що функціонує на кордоні з Польщею з 2019 року. Команда, яка займалась імпортом в Україну, почала шукати нових клієнтів для експорту

в Європу. Наразі «Агросем» ставить перед собою наступні завдання:

– *розвиток напряму трейдингу* – після завершення війни і відкриття портів існує потенціал експорту до Європи через наші експортні маршрути;

– *розбудова та максимальне використання терміналу* – MOST Logistic Terminal має унікальне розташування на кордоні з Польщею, що дозволяє перевантажувати вантажі в обидві сторони як на широкій, так і на вузькій коліях, зберігати їх і надавати різноманітні послуги;

– *постійна оптимізація існуючих і створення нових бізнес-процесів* для досягнення ще більшої ефективності, актуальності та швидкості бізнесу, використання ВІ-платформу та впровадження CRM-системи.

2) *МХП*. Агрохолдинг, такий як МХП, відтермінували виплату дивідендів. Війна суттєво вплинула на діяльність МХП, тому компанія вживає заходів для адаптації до складних умов ведення бізнесу. Проте компанія залишається одним з лідерів аграрного сектору України. Наразі в компанії запустили онлайн-платформу Agroforum для торгівлі зерном. Це профільна торговельна платформа, в яку інтегровано всі необхідні інструменти для здійснення операцій купівлі/продажу агропродукції – від публікації пропозиції до підписання угоди онлайн. На сьогодні через платформу можна продати/купити, як основні культури – пшеницю різних класів, кукурудзу, соняшник, сою, ячмінь, так і нішеві – просо, пшоно, гречку та борошно.

3) *Агрохолдинг Kernel*. Навіть під час війни компанія інвестує в розвиток логістичної інфраструктури, зокрема переорієнтовували логістику, тому що до початку військового вторгнення основна логістика була через море. Наразі логістику переорієнтовували через сухопутний кордон з європейськими країнами. Kernel Holding 15 травня 2023 року подав заявку до Управління фінансового нагляду Польщі (KNF) на отримання дозволу на виведення акцій компанії з обігу на Варшавській фондовій біржі (WSE). Kernel пояснював це рішення тим, що компанія більше не бачить переваг від перебування на WSE. Можливі альтернативні причини: зниження ліквідності акцій, низька ціна акцій, зміна стратегії розвитку [2].

4) *Агрохолдинг ТАС-агро*. Із-за війни компанії довелося диверсифікувати логістичні маршрути, намагатися експортувати врожай через Дунай, автомобільним транспортом, залізницею. «ТАС Агро» експортували зерно «зерновим коридором». У цьому

році компанія відправила вже чотири судна, останнє на 27 тис. т продали на Китай.

Умови військового стану вимагають взаємодії та співпраці агрохолдингів з владою для забезпечення стабільності функціонування сільськогосподарського сектору. Варто запропонувати наступні інструменти співпраці з владою в умовах військового стану:

1. Надавати актуальну інформацію щодо стану сільськогосподарського сектору, потреб, проблем та перспектив, що допоможе владі зрозуміти особливості функціонування агрохолдингів та вжити необхідні заходи для підтримки сектору.

2. Брати участь у процесі планування та розробці стратегій для сільськогосподарського сектору в умовах військового стану.

3. Забезпечення безпеки своїх працівників, майна та виробничих потужностей. Спільні зусилля можуть включати організацію патрулювання, забезпечення безпеки на територіях агрохолдингів та обмін інформацією про можливі загрози.

4. Фінансова підтримка агрохолдингам у військовому стані шляхом надання субсидій, кредитів, податкових пільг та інших заходів.

5. Допомогати в реконструкції та відновленні зруйнованих інфраструктурних об'єктів, таких як дороги, мости, системи зрошення тощо.

6. Влада може встановлювати регулятивні механізми, які допоможуть захистити інтереси агрохолдингів у військовому стані. Можуть бути заходи, спрямовані на забезпечення стабільних цін на сільськогосподарську продукцію, регулювання експорту та імпорту сільськогосподарських товарів, а також здійснення заходів для захисту агрохолдингів від неправомірних дій конкурентів чи недобросовісних практик.

Важливо підкреслити, що співпраця між агрохолдингами та владою в умовах військового стану має на меті забезпечення стабільності та безпеки сільськогосподарського сектору. Сприятиме забезпеченню продовольства та збереженню економічної стійкості в цей непростий період [8, с. 434].

Окрім сумісної роботи з владою, співпраця з міжнародними партнерами також може мати переваги для агрохолдингів:

1. Допомогати агрохолдингам знаходити нові ринки збуту для їх сільськогосподарської продукції. Вони можуть мати вже налагоджені мережі дистрибуції та контакти з потенційними покупцями, що дозволяє агрохолдингам швидко розширювати свою географію збуту.

2. Надавати агрохолдингам фінансову підтримку, таку як кредитування, інвестиції або спільні фінансові проекти.

3. Привнести нові технології, ноу-хау та передові практики в агрохолдинги, може включати сучасні методи вирощування, використання ефективних систем поливу, застосування сучасних методів обробки та зберігання продукції. Технологічний обмін допомагає підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність агрохолдингів.

4. Доступ до експертів з сільського господарства, менеджменту, маркетингу та інших областей [9, с. 10].

5. Підвищення репутації агрохолдингу та його визнання на ринку. Дасть нові можливості для співпраці з іншими партнерами, привернути увагу інвесторів та забезпечити більшу конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Зазначені переваги співпраці з міжнародними партнерами для агрохолдингів можуть бути значними. Важливо зазначити, що співпраця з міжнародними партнерами також має певні ризики, зокрема: ризик невиконання зобов'язань (міжнародні партнери можуть не виконати свої зобов'язання за договором), ризик валютних змін (коливання валютних курсів можуть призвести до збитків для агрохолдингу), ризик політичної нестабільності (політична нестабільність в країні партнера може мати для агрохолдингу збитки).

Тому агрохолдингам, які розглядають можливість співпраці з міжнародними партнерами, важливо ретельно оцінити всі ризики та переваги такої співпраці. Існує кілька країн, які можуть бути потенційними міжнародними партнерами для агрохолдингів. Однак, вибір конкретних країн залежить від багатьох факторів, таких як тип виробництва, особливості ринків збуту, кліматичні умови, технологічні можливості та інші. Розглянемо декілька прикладів країн, які часто розглядаються як потенційні міжнародні партнери для агрохолдингів:

– США є одним з найбільших світових виробників сільськогосподарської продукції. Вони мають розвинені технології, великі площі оброблюваної землі та потужну інфраструктуру. Співпраця з американськими партнерами може дати доступ до їхніх технологій та ринків збуту;

– Бразилія є однією з найбільших світових експортерів сільськогосподарської продукції, зокрема сої, цукру, м'яса та кави. Вона має великі площі придатних для сільськогосподарського виробництва земель і розвинену сільськогосподарську інфраструктуру;

– Китай є найбільшим споживачем сільськогосподарської продукції у світі. Швидко зростаюча економіка робить його привабливим ринком для агрохолдингів. Китай також

інвестує в аграрні проекти за межами своїх кордонів;

– ЄС є великим імпортером та експортером сільськогосподарської продукції. Він має розвинену систему підтримки аграрного сектору, стандарти якості та безпеки харчових продуктів;

– Аргентина є одним з найбільших виробників сої, кукурудзи та інших сільськогосподарських культур. Країна має високий потенціал для експорту сільськогосподарської продукції.

Це лише кілька прикладів країн, які можуть бути потенційними міжнародними партнерами для агрохолдингів. Проте, варто зазначити, що кожна країна має свої унікальні особливості та можливості, і вибір партнера повинен базуватися на конкретних потребах та стратегії агрохолдингу [7].

Підсумовуючи розглянуту практику діяльності агрохолдингів в Україні, можна запропонувати наступні стратегії адаптації до змін умов ведення бізнесу під час воєнного конфлікту:

1. Переглянути свої плани та процедури ризик-менеджменту, зосереджуючись на зменшенні експозиції до ризиків, пов'язаних з воєнним конфліктом. Оцінювати потенційні загрози, розробляти плани евакуації та запасні маршрути поставок.

2. Диверсифікувати свої операції, розширюючи асортимент продуктів та галузей діяльності. Наприклад, можуть розвивати вирощування різних видів культур або включати в себе зв'язані сектори, такі як переробка продуктів.

3. Укладати довгострокові контракти з постачальниками та покупцями, що дозволяє забезпечувати стабільний потік доходів та знижувати ризики, пов'язані з коливаннями ринку.

4. Впроваджувати сучасні технології в сільськогосподарські процеси, такі як автоматизація, моніторинг рослин, аналітика даних тощо.

5. Пошук нових ринків збуту для своїх продуктів, як в межах країни, так і за її межами. Встановити партнерські відносини з іноземними компаніями або залучати експертів у сфері маркетингу та експорту.

Ключові аспекти, які потрібно враховувати при розробці таких стратегій:

– оцінити ризики та прийняти заходи щодо захисту працівників, забезпечити безпеку об'єктів та зберігання сільськогосподарської продукції;

– розробити стратегії управління ресурсами, забезпечити їх оптимальне викорис-

тання та розглянути альтернативні джерела та методи;

– забезпечити збут своєї продукції, виробивши стратегії реагування на зміни попиту та використовуючи альтернативні канали збуту;

– розробити плани надійного ризикового управління, включаючи страхування, диверсифікацію виробництва та використання новітніх технологій;

– співпрацювати з урядом та інституціями, щоб отримати підтримку, захист своїх інтересів та забезпечити нормальне функціонування сільськогосподарського сектору;

– враховувати потреби та інтереси місцевого населення, забезпечувати стабільність робочих місць та утримання економічної активності в сільських районах.

Вищенаведені стратегії допомагають агрохолдингам забезпечувати стабільність та продовжувати ведення бізнесу під час воєнного конфлікту. Їм вдається успішно функціонувати завдяки диверсифікації ринків збуту, локалізації виробництва, впровадженню цифрових технологій та співпраці з державою.

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що особливості функціонування агрохолдингів в умовах військового стану є складними та вимагають уваги до різних аспектів, щоб забезпечити стійкість та ефективність сільськогосподарської діяльності. Військовий стан може мати серйозний вплив на агрохолдинги як з боку економічних, політичних, соціальних, так і з боку безпекових факторів.

Список використаних джерел:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. Березень 2023 р. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf
2. World Bank; Government of Ukraine; European Union ; United Nations. Ukraine – Rapid Damage and Needs Assessment : February 2022–2023 (English). Washington, D. C. World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/P1801740d1177f03c0ab18005755661549>
3. FAO. 2022. Ukraine : Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine – Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. Rome. DOI: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>
4. Комітетські слухання на тему: «Фінансова спроможність аграрних підприємств з окупованих та деокупованих територій, які працюють на підконтрольній Україні території : ключові проблеми». Комітет з питань аграрної та земельної політики. 18 жовтня 2023 р. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/242580.html
5. За перший рік війни кількість діючих сільськогосподарських підприємств зменшилася майже на третину – Юрій Лупенко. 26 жовтня 2023 р. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/archnews/3697-zapershyy-rik-viyny-kilkist-diyuchykh-silskohospodarskykh-pidpryyemstv-zmenshylasya-mayzhe-na-tretynnyuriy-lupenko.html>
6. Дребот О. І., Тарнавський В. А. Сучасний стан та тенденції розвитку сільськогосподарського землекористування в Україні. *Агроекологічний журнал*. URL: <http://journalagroeco.org.ua/article/view/263316>
7. Дударенко В. В. Поняття аграрних холдингів як суб'єктів аграрних правовідносин. *Часопис Київського університету права*. 2016. № 4. С. 286–290.
8. Урба С. І. Аграрний сектор у системі забезпечення економічної безпеки України: проблеми теорії та практики : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. С. 434.
9. Шпикуляк О. А., Мороз Н. В., Шпикуляк О. В. Аграрна економіка України в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка України*. 2022. № 2. С. 4–12.

References:

1. Report on direct infrastructure losses due to destruction caused by Russian military aggression against Ukraine during the year since the onset of full-scale invasion. March 2023. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report.pdf
2. World Bank; Government of Ukraine; European Union ; United Nations. Ukraine – Rapid Damage and Needs Assessment : February 2022–2023 (English). Washington, D. C. World Bank Group. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/P1801740d1177f03c0ab18005755661549>
3. FAO. 2022. Ukraine : Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine – Findings of a nation-wide rural household survey, December 2022. Rome. DOI: <https://doi.org/10.4060/cc3311en>
4. Committee hearings on the topic: "Financial Viability of Agricultural Enterprises in the Occupied and De-Occupied Territories Operating in the Government-Controlled Areas of Ukraine: Key Issues." Committee on Agricultural and Land Policy. October 18, 2023. Available at: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/242580.html
5. During the first year of the war, the number of active agricultural enterprises decreased by almost a third. – Yuriy Lupenko. October 26, 2023. Available at: <http://www.iae.org.ua/presscentre/arch>

news/3697-za-pershyy-rik-viyny-kilkist-diyuchykh-silskohospodarskykh-pidpryyemstv-zmenshy-lasya-mayzhe-na-tretynu-yuriy-lupenko.html

6. Drebot, O. I. and Tarnavs'kyj, V. A. (2022), "The current state and trends in the development of agricultural land use in Ukraine", *Ahroekologichnyj zhurnal*, vol. 2.

7. Dudarenko, V. V. (2016), "The concept of agrarian holdings as subjects of agrarian legal relations", *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*, vol. 4, pp. 286–290.

8. Shpykuliak, O. A., Moroz, N. V., Shpykuliak, O. V. (2022). "Agricultural economy of Ukraine under martial law: problems and development prospects", *Economy of Ukraine*, vol. 2, pp. 4–12.

9. Urba S. I. (2019), "Agricultural sector in the system of ensuring economic security of Ukraine: problems of theory and practice: monograph". Lviv: Ivan Franko National University of Lviv, 434 p.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-10>
УДК 338.43:330.322](477)(045)

Сергієнко В. В.

здобувач освітньо-наукового ступеня «Доктор філософії»,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0413-2688>

Serhiienko Vladyslav

PhD Student,
Poltava State Agrarian University

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ІНВЕСТИВАННЯ В АГРОБІЗНЕС В УМОВАХ ВІЙНИ

STRATEGIC DIRECTIONS OF INVESTMENT IN AGRIBUSINESS UNDER THE WAR CONDITIONS

У статті проведено аналіз сучасного стану іноземного інвестування в аграрний сектор України в умовах повномасштабної війни, яка розпочалась у країні з лютого 2022 р. Розглянуто динаміку прямих іноземних інвестицій в агробізнес у період з 2015 р. по 2022 р. та виявлено на неоднорідні тенденції, що свідчать про коливання інтересів та умов інвестування. Розглянуто вплив війни на інвестиційну активність в Україні та виявлено, що не зважаючи на негативний вплив війни, інвестування в агробізнес поступово відновлюється та має позитивну динаміку. Проаналізовано результати досліджень Європейської Бізнес Асоціації та Gradus Research, які вказують на спад індексу інвестиційної привабливості України, але також на певний оптимізм та готовність підприємців продовжувати інвестувати в країну. Проаналізовано основні чинники, що впливають на інвестиційну активність в Україні, зокрема корупція, недосконала судова система та загальний інвестиційний клімат. Особлива увага приділяється позитивним зрушенням, таким як зміна статусу України у якості кандидата на вступ до Європейського Союзу та розвиток цифрових технологій в країні. Розроблено рекомендації щодо обґрунтування стратегій інвестування в агробізнес України в умовах війни. Основними напрямками розвитку в цій сфері вважаються техніко-технологічне оновлення, розвиток переробної сфери, підвищення якості продукції, розширення і модернізація інфраструктури, а також управління ризиками.

Ключові слова: іноземні інвестиції, агробізнес, стратегія, війна, динаміка інвестицій, інвестиційний клімат, чинники інвестування, діджиталізація.

The current state of foreign investment in the agricultural sector of Ukraine under the conditions of a full-scale war, which began in the country in February 2022, has been analyzed in the article. The dynamics of direct foreign investment in agribusiness in the period from 2015 to 2022 has been considered and heterogeneous trends have been identified, which indicate fluctuating interests and investment conditions. The impact of the war on investment activity in Ukraine has been considered and it was found that despite the negative impact of the war, investment in agribusiness is gradually recovering and has positive dynamics. The results of research by the European Business Association and Gradus Research have been analyzed, which indicate a decline in Ukraine's investment attractiveness index, but also a certain optimism and willingness of entrepreneurs to continue investing in the country. The main factors affecting investment activity in Ukraine have been analyzed, in particular corruption, an imperfect judicial system and the general investment climate. Special attention is paid to positive developments, such as the change of Ukraine's status to a candidate for accession to the European Union and the development of digital technologies in the country. Recommendations for substantiating investment strategies in Ukrainian agribusiness under the wartime conditions have been developed. The main strategic directions of development in this area are technical and technological renewal, development of the processing sphere, improvement of product quality, expansion and modernization of infrastructure, as well as risk management. Attention has been focused on the importance of creating a favorable and stable investment environment in Ukraine for attracting foreign investors and developing the agricultural business. In general, a comprehensive view of the current situation with investments in the agribusiness of Ukraine under the war conditions has been offered, and the opportunities and challenges facing foreign investors in the agrarian sector of the economy have been highlighted.

Keywords: foreign investments, agribusiness, strategy, war, investment dynamics, investment climate, investment factors, digitalization.

Постановка проблеми. Ефективний розвиток галузей економіки не можливий без залучення інвестицій. З позиції інвестора найголовнішим базисом стратегії вкладення

ресурсів є максимальна віддача та терміни повернення затрат. Інвестиції в агробізнес можуть бути перспективними, оскільки сільське господарство є важливою складовою

глобальної економіки і має стабільний попит.

Агробізнес України є привабливою сферою для інвестування як на національному, так і міжнародному рівнях, враховуючи природний потенціал, динамізм розвитку технологій, перспектив освоєння нових напрямів агробізнесу, поглиблення взаємозв'язків із провідними гравцями на глобальному аграрному ринку. Навіть пандемія COVID-19 не завдала таких руйнівних впливів, щоб знизити інвестиційний потенціал галузі. Однак, з початком повномасштабної війни в Україні, починаючи від 24 лютого 2022 р., аграрна галузь зазнає значних втрат і потребує всебічної підтримки, зокрема інвестицій. Не зважаючи на значний ризик здійснення інвестицій в будь-які галузі національної економіки, агробізнес залишається одним із найпривабливіших секторів. Блокування портів в Україні показало, на скільки навіть тимчасовий дисбаланс економічної активності такого вагомого учасника глобального аграрного ринку може вплинути на загальну світову кон'юнктуру. Таким чином, у складних умовах війни важливо знайти основні підходи щодо формування ефективної стратегії інвестування агробізнесу, що враховуватиме відповідні загрози та міститиме інструменти мінімізації ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації в галузі інвестицій в Україну, зокрема в агробізнес, відображають складну та змінну ситуацію в країні. Ці питання в цілому досліджують провідні науковці, зокрема, В. Беренс, І. Бланк, Л. Борщ, А. Діброва, І. Дорош, М. Кісіль, Т. Майорова, О. Мертенс, А. Пересяда, Г. Підлісецький, П. Саблук, В. Савчук, П. Самуельсон, Я. Хонко, та ін. Основною базою для дослідження послуговувалися праці таких вчених, як: Ю. Коваленко, І. Яценко [4], Г. Пурий [7], Ю. Самойлик, М. Вернигора [8], Л. Свистун, І. Мороховець [9]. Аналіз проведених досліджень дозволяє виявити кілька ключових тенденцій та викликів, які впливають на інвестиційний клімат та привабливість України для потенційних інвесторів. Зокрема, науковці підкреслюють, що війна є основним фактором, що стримує інвестиційну активність в країні. У зв'язку з війною, інвестиційний клімат в Україні залишався нестабільним, що призвело до зменшення інтересу з боку іноземних інвесторів. Попри це, дослідження вказують на позитивні тенденції у відновленні інвестиційного інтересу до України, зокрема до агробізнесу. Зростання обсягів прямих іноземних інвестицій в аграрний сектор свідчить

про потенціал та привабливість цієї галузі для інвесторів.

Важливими факторами залучення іноземних інвестицій, на які вказують дослідники, є необхідність реформування законодавства та боротьба з корупцією, покращення бізнес-клімату, захист прав власності та стабільність законодавчого середовища, що підвищить інвестиційну привабливість країни. Проаналізовані публікації також вказують на перспективи розвитку аграрного сектору України за умови впровадження сучасних технологій та інновацій. Інвестиції в техніко-технологічне оновлення, розвиток інфраструктури та підвищення якості продукції можуть сприяти збільшенню конкурентоспроможності українського аграрного сектору на світовому ринку. Отже, останні дослідження та публікації надають цінну аналітичну базу для розуміння сучасного стану інвестиційного середовища в Україні та визначення шляхів його покращення, разом з тим, питання формування стратегії іноземного інвестування у сферу агробізнесу в Україні в умовах війни залишаються відкритими, що підкреслює необхідність проведення дослідження в цьому напрямі.

Мета статті полягає у виявленні тенденцій інвестування в Україну, зокрема в агробізнес, в умовах війни та її впливу на економіку країни, виявленні факторів, що впливають на інвестиційний клімат в Україні, обґрунтування стратегії підвищення інвестиційної привабливості аграрного сектору, визначення перспективних напрямків інвестування в агробізнес, враховуючи поточні виклики та можливості та перспективні трансформаційні зміни у сфері політики та економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інвестування в агробізнес має низку переваг. Насамперед, це стабільний попит, оскільки світове населення постійно зростає, що призводить до збільшення потреби в продовольстві та сільськогосподарських продуктах. Агробізнес є відповіддю на цей попит, тому інвестиції в цей сектор можуть мати потенціал для стабільного доходу. По-друге, агробізнес є довгостроковим перспективним інвестиційним проектом, оскільки сільське господарство потребує часу для розробки і росту. Однак, збільшення продуктивності та використання передових технологій можуть прискорити прибутковість інвестицій. По-третє, агробізнес забезпечує різноманітність напрямів інвестування, та диверсифікацію ризиків, оскільки він охоплює різні галузі, включаючи рослинництво, тваринництво, рибне господарство, вирощування лісу,

виробництво продуктів харчування та біопалива, а також нові, нетрадиційні напрями агробізнесу. Це дає інвесторам можливість вибрати найбільш привабливу сферу для вкладення ресурсів в залежності від їхніх цілей та інтересів.

Одним із найважливіших чинників прийняття рішень щодо інвестування в агробізнес з глобальної позиції – це є вплив на сталість. Інвестування в агробізнес може мати позитивний вплив на сталий розвиток, оскільки налагодження стійкого виробництва продуктів харчування, збереження ґрунтів та водних ресурсів, використання екологічно чистих методів є основою імплементації засад сталості у сферу виробництва та споживання.

Існують різні форми інвестування. Зокрема, в Україні процес інвестування регламентується Законом України «Про інвестиційну діяльність», інвестиційна діяльність охоплює сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави, спрямованих на реалізацію інвестицій. Згідно Закону ця діяльність здійснюється за такими основними напрямками: інвестування, що здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками і товариствами, а також громадськими і релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності; державного інвестування, що здійснюється органами державної влади за рахунок коштів державного бюджету, позичкових коштів, а також державними підприємствами та установами за рахунок власних і позичкових коштів; місцевого інвестування, що здійснюється органами місцевого самоврядування за рахунок коштів місцевих бюджетів, позичкових коштів, а також комунальними підприємствами та установами за рахунок власних і позичкових коштів; державної підтримки для реалізації інвестиційних проектів; іноземного інвестування, що здійснюється іноземними державами, юридичними особами та громадянами іноземних держав; спільного інвестування, що здійснюється юридичними особами та громадянами України, юридичними особами та громадянами іноземних держав [2; 3; 11]. По-суті, інвестором може виступати будь-хто – фізичні чи юридичні особи, державні чи недержавні суб'єкти. Все більшого поширення в Україні та світі набуває інвестиційна діяльність «бізнес-янголів», приватних інвесторів, які мають власний капітал і бажають його вкласти у перспективний проєкт як з метою отримання прибутку, так і для отримання соціального ефекту. Здебільшого, «янгולי інвестицій» обирають стартапи,

які пропонують нестандартне вирішення соціально-економічної проблеми. «Бізнес-янгולי» зазвичай пропонують не лише фінансові інвестиції, а й інтелектуальний супровід реалізації цього проєкту.

В Україні створено Українську асоціацію венчурного та приватного капіталу (UVCA) та Асоціацію приватних інвесторів України (АПІУ). Поширеним каналом для пошуку інвестора є професійні соціальні мережі, такі як LinkedIn, Xing, Meetup, Angel.co та ін.

Також важливу роль в інвестиційній діяльності в Україні відіграє Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА), яка була заснована у 1999 р. за підтримки Європейської Комісії в Україні, зараз вона об'єднує понад 1000 інвестиційних компаній. Головними напрямками діяльності компанії є: «захист інтересів іноземних та вітчизняних інвесторів на найвищому державному рівні; сприяння співпраці компаній-членів і налагодження тісних контактів між ними; допомога підприємствам у розвитку на українському ринку, включаючи можливості PR; забезпечення компаній-членів комплексною інформацією про те, що відбувається в країні та її регуляторному полі» [1]. Діяльність «бізнес-янголів» хоча і є перспективною, однак частка таких приватних інвесторів у загальній структурі інвестиційного потоку залишається незначною, крім того, не всі фінансові вкладення від приватних інвесторів обліковуються як інвестиції та відображаються у загальній статистиці.

Найбільший ефект для розширеного відтворення економіки відіграють прямі іноземні інвестиції, які здебільшого мають довготерміновий характер і передбачають створення нового об'єкту, впровадження новітніх технологій та технік управління. Обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України з початком війни зменшились, станом на 1 березня 2022 р. цей показник становив -470 млн дол. США, разом з тим, на кінець третього кварталу 2023 р. спостерігається збільшення надходжень прямих іноземних інвестицій до суми 1627 млн дол. США (рис. 1).

Прямі іноземні інвестиції розраховуються за методикою Національного банку України як сума вартості всіх інструментів участі в капіталі та боргових інструментів, які, у свою чергу, враховують кредити від сестринських компаній. Протягом досліджуваного періоду найбільшим обсяг прямих іноземних інвестицій в Україні був у другому кварталі 2015 р. – 3104 млн дол. США.

Також цей показник був високим у третьому кварталі 2021 р. – 2386 млн дол. США,

Прямі іноземні
інвестиції (ПІІ),
млн дол. США

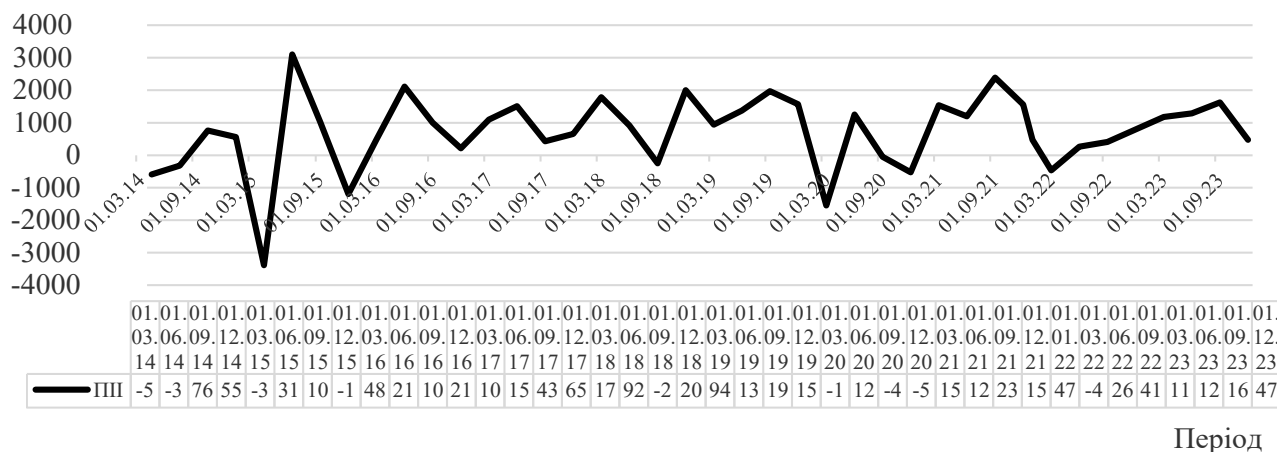


Рис. 1. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну, 2014–2023 рр., млн дол. США

Джерело: узагальнено автором за [6]

в останньому кварталі 2022 р., незадовго до повномасштабного вторгнення російських військ на територію України, прямі іноземні інвестиції становили 1559 млн дол. США.

Одним із найбільших інвесторів у світі, зокрема в Україну є Світовий банк. З початком повномасштабної війни в Україні саме завдяки підтримці Світового банку економіка держави залишалась порівняно стабільною, а деякі галузі, зокрема аграрна, демонструвала позитивні тенденції в динаміці економічних показників.

З початку повномасштабної війни в Україні з лютого 2022 р. Світовим банком разом із партнерами було мобілізовано для України 38 млрд. дол. США у вигляді фінансових зобов'язань та гарантій, з яких 29 млрд дол. США було виділено до

листопада 2023 р. Завдяки цьому 98,5% пенсій та понад 90% заробітних плат, що виплачуються з бюджету, отримуються своєчасно. У 2024 р. розглядається можливість інвестування 1,5 млрд дол. США в банківський сектор, сільське господарство та інфраструктуру України [10].

Тенденції зміни обсягів прямих іноземних інвестицій в галузі сільського, лісового, рибного господарства були неоднорідними протягом останніх років, що свідчить про коливання інтересів та умов інвестування. Негативне значення інвестицій у 2018 р. свідчить про відтік капіталу з цих галузей та про відсутність інтересу іноземних інвесторів у той період. Значна зміна в обсягах інвестицій була зафіксована у 2021 р., коли значення зросло вдвічі порівняно з попереднім роком

Сума ПІІ,
млн дол. США

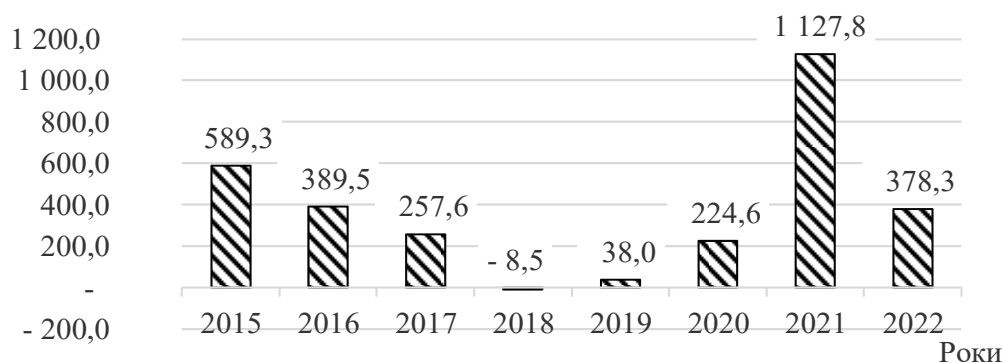


Рис. 2. Динаміка прямих іноземних інвестицій в сільське, лісове та рибне господарство, 2015–2022 рр., млн дол. США

Джерело: узагальнено автором за [6]

і становило 1127,8 млн дол. США. Це може пов'язано з підвищенням інтересу іноземних інвесторів до аграрного сектору України, розвитком ринку землі, перспективністю галузі та сприятливими умовами на ринку. У 2022 р. обсяги прямих іноземних інвестицій в аграрну галузь становили 378,3 млн дол. США. Відтік інвестицій у цей період пов'язаний насамперед із повномасштабним вторгненням росії в Україну. Втім, не зважаючи на війну, інвестування в Україну і зокрема в аграрну галузь відновлюється і має позитивну динаміку.

Згідно з даними Європейської Бізнес Асоціації, лише 9% підприємців розглядають інвестиційний клімат в Україні як сприятливий, при цьому 14% з них передбачають покращення умов для інвестування. Дослідження, проведені Європейською Бізнес Асоціацією та Gradus Research, показують, що Інтегральний показник Індексу інвестиційної привабливості України у 2023 р. зменшився до 2,44 балів у порівнянні з 2,48 балами у другій половині 2022 р. (з максимально можливих 5 балів). Незважаючи на неоднозначну, переважно негативну, оцінку інвестиційного клімату в Україні, топ-менеджери, опитані у дослідженні, вважають інвестування в українські проекти перспективним: 84 % директорів компаній-членів Асоціації вважають інвестиційний клімат несприятливим, проте серед них зменшується кількість тих, хто вважає його вкрай негативним – з 37% до 24%, і 9% вважають його скоріше сприятливим. З 57% компаній, які вже присутні на українському ринку, планують інвестувати в Україну під час війни, а 79% готові приєднатися до процесу відбудови. Щодо прогнозів на 2024 р., 38% очікують подальшого погіршення ситуації, 48% вважають, що інвестиційний клімат лишиться без суттєвих змін, а 14% передбачають покращення ситуації у першій половині 2024 р. [1]. Варто зазначити, що визначення Індексу інвестиційної привабливості України проводяться Європейською Бізнес Асоціацією починаючи з 2008 р., за цей час Індекс не був вищим 4 балів.

Головним чинником, що зараз стримує інвестиційну діяльність в Україні є війна, після її закінчення очікується поживлення в економіці, появою більшої кількості міжнародних проектів із залученням іноземних інвестицій, спрямованих на відновлення економіки та відбудову інфраструктури. Важливими стримуючими факторами інвестиційної привабливості України залишається корупція та недосконала судова система. Серед позитивних зрушень слід відмітити зміну статусу України у якості кандидата на члени вступу

в Європейський Союз (23 червня 2022 р. Європейська рада надала Україні статус кандидата, 14 грудня 2023 р. почались переговори про вступ після виконання вимог), крім того, потенційні інвестори відмічають стрімкий розвиток цифрових технологій в Україні, зокрема можливості, які надає проект «Дія», а також позитивні тенденції у сфері децентралізації та дерегуляції.

Стосовно питання інвестування в агробізнес, то ця галузь в Україні була та залишається особливо привабливою для інвестицій, при цьому, інвестування в цю сферу може бути ускладненим у зв'язку із низкою чинників (рис. 3).

Таким чином, головним елементом стратегії інвестування в агробізнес України є подолання наслідків війни та розроблення альтернативних стратегій виробництва, перероблення аграрної продукції та її збуту залежно від військово-політичної ситуації. Головний акцент в сучасному агробізнесі України нині поставлено на розвиток переробної сфери, стратегічною метою якого є виробництво товарів з високою доданою вартістю, орієнтованих насамперед на внутрішній ринок. Важливими стратегічними пріоритетами інвестування в агробізнес України доцільно вважати техніко-технологічне оновлення. Інвестування в сучасні технології та інноваційні підходи в аграрному секторі, такі як сільськогосподарська автоматизація, використання дронів для моніторингу полів, розвиток розумних систем зрошення та добрив, допоможе підвищити ефективність та продуктивність галузі. Також важливим напрямом інвестування є вдосконалення та розширення транспортної, логістичної та зберігальної інфраструктури, що сприятиме покращенню умов зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції, зниженню втрат та витрат на транспортування.

В умовах євроінтеграції все більшого значення набуває підвищення якості аграрної продукції. Інвестування в підвищення якості сільськогосподарської продукції, впровадження стандартів якості та сертифікації, розробка нових продуктів та брендів допоможе розширити ринки збуту та залучити більше клієнтів. З метою зменшення негативного впливу різних ризикових чинників на бізнес доцільним є інвестування у сучасні системи управління ризиками, такі як страхування врожаю, фінансові інструменти для захисту від коливань цін на сільськогосподарську продукцію. У цілому інвестування в агробізнес має носити сталий системний характер, що полягає в охопленні усіх сфер здійснення

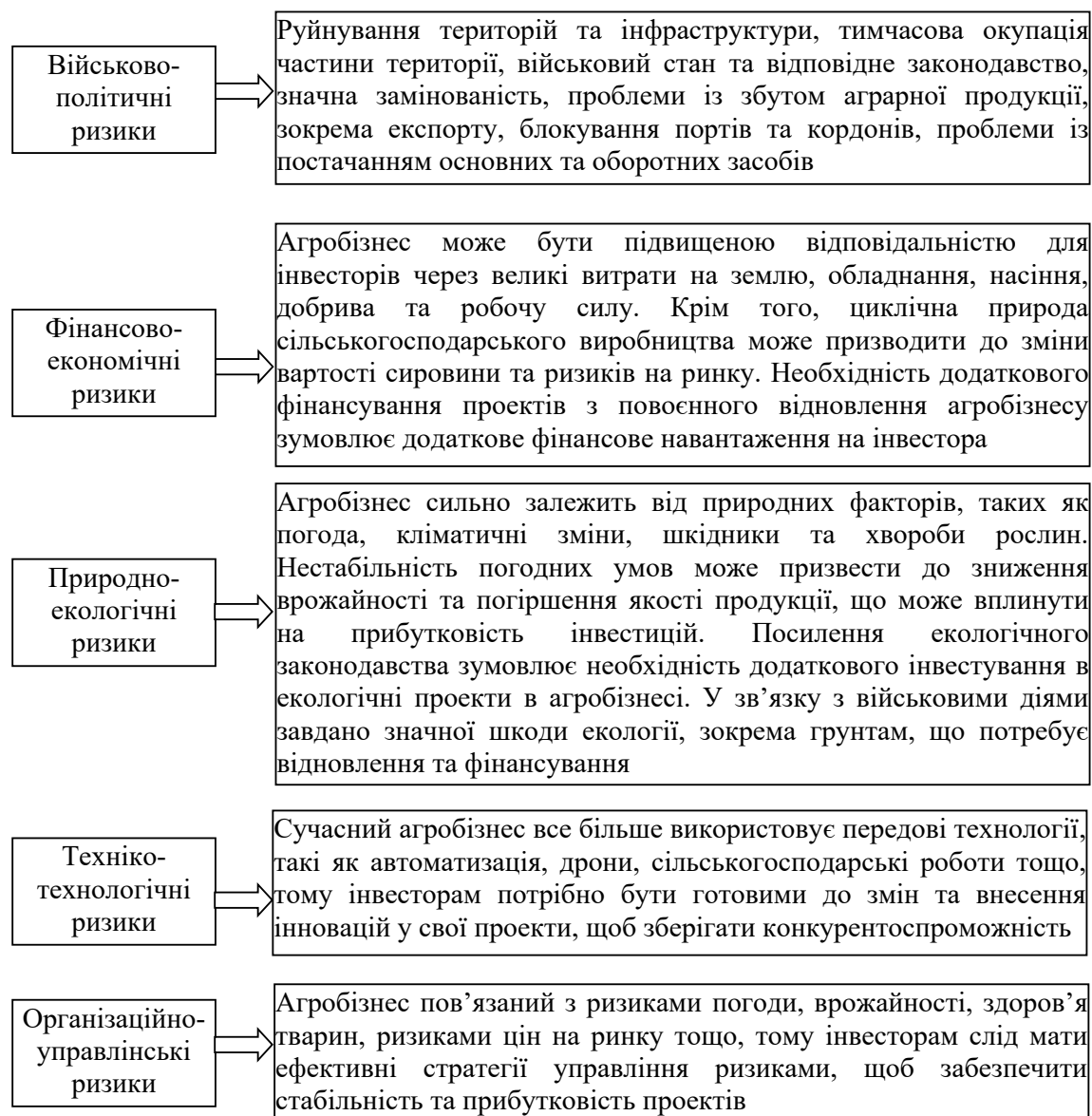


Рис. 3. Система ризиків інвестування в агробізнес України

Джерело: розроблено автором

господарської діяльності. Створення сприятливого і стабільного інвестиційного середовища, включаючи прозорість умов для ведення бізнесу, захист прав власності та стабільність законодавчої бази, буде стимулювати інвесторів до вкладення капіталу в український агробізнес.

Висновки. Інвестування в агробізнес має значні переваги, оскільки цей сектор відповідає постійному зростанню попиту на продовольство та сільськогосподарські продукти, що створює потенціал для стабільного доходу. Агробізнес є довгостроковим інвестиційним проектом, і хоча вимагає часу для розробки і зросту, використання інноваційних технологій може прискорити прибутковість інвестицій.

Різноманітність напрямів інвестування в агробізнес дозволяє диверсифікувати ризики інвесторів та обирати найбільш привабливі сфери для вкладення ресурсів відповідно до їхніх цілей та інтересів. Інвестування в агробізнес може мати позитивний вплив на сталість, сприяючи ефективному виробництву продуктів харчування та збереженню природних ресурсів.

В Україні можливі різноманітні форми інвестування в агробізнес, включаючи приватні, державні, місцеві та іноземні інвестиції, що створює широкі можливості для розвитку сектору. Співпраця з професійними організаціями, такими як Українська асоціація венчурного та приватного капіталу (UVCA) та Європейська Бізнес Асоціація (ЕБА),

може сприяти ефективному інвестуванню в агробізнес.

Перспективи інвестування в агробізнес України позитивні, але враховуючи військово-політичні ризики та економічну нестабільність, інвесторам слід уважно оцінювати ризики та використовувати стратегії управління ними. Починаючи з лютого 2022 р., під час повномасштабної війни в Україні, Світовим банком та партнерами було мобілізовано значні фінансові ресурси у розмірі 38 млрд. дол. США, що сприяло стабілізації економічної ситуації та регулярному функціонуванню пенсійних та заробітних виплат з бюджету. Індекс інвестиційної привабливості України залишається невисоким, але топ-менеджери підприємств вважають інвестування в українські проекти перспективним. Війна, корупція та недосконалі судова система залишаються основними факторами, що стримують інвестиційну активність. Проте, зміна статусу України як кандидата на членство в Європейському Союзі та

позитивні тенденції у розвитку цифрових технологій стимулюють інвестиції.

Ключовими елементами стратегії інвестування в аграрний бізнес є подолання наслідків війни та розроблення альтернативних стратегій виробництва, перероблення та збуту аграрної продукції. Необхідним є інвестування в технологічне оновлення, якість продукції, логістику та управління ризиками. Для стимулювання іноземного інвестування необхідне забезпечення прозорих умов для бізнесу, захисту прав власності та стабільної законодавчої бази. Хоча війна тимчасово стримує інвестиційну активність, проте після її завершення очікується поживлення економіки та збільшення обсягів інвестицій, особливо у секторі агробізнесу, який залишається привабливим для інвесторів.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягає в обґрунтуванні ефективності іноземного інвестування в конкретні проекти у сфері агробізнесу.

Список використаних джерел:

1. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua>
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність». № 1560-XII від 18.09.1991 р. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
3. Закон України «Про режим іноземного інвестування» № 93/96-ВР від 09.03.1996. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80>
4. Коваленко Ю. М., Яценко І. В. Ризики на ринку інвестиційних послуг і провадження державного нагляду (контролю). *Фінансові дослідження*. 2019. № 2(7).
5. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
6. Прямі іноземні інвестиції в Україну. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi>
7. Пурій Г. М. Сучасний стан та основні тенденції залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 199–203.
8. Самойлик Ю. В., Вернигора М. В. Стратегічні перспективи розвитку агропродовольчого сектору в умовах глобальної циркулярної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 378–385.
9. Свистун Л. А., Мороховець І. О. Перспективи іноземного інвестування в економіку України у контексті загроз її економічній безпеці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 483–489.
10. Світовий банк і Україна: Закладання фундаменту для відновлення в умовах війни. URL: <https://www.worldbank.org/uk/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war>
11. Стратегія сприяння залученню приватних інвестицій у сільське господарство на період до 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2019-%D1%80>

References:

1. European Business Association. Available at: <https://eba.com.ua> (in Ukrainian)
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine “On the investment activity”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (in Ukrainian)
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine “On the Foreign Investment Regime”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80> (in Ukrainian)
4. Kovalenko Yu. M., Yatsenko I. V. (2019). Ryzyky na rynku investytsiinykh posluh i provadzhennia derzhavnogo nahliadu (kontroliu) [Risks in the market of investment services and the implementation of state supervision (control)]. *Finansovi doslidzhennia*, no. 2(7). (in Ukrainian)
5. National Bank of Ukraine (2023). Available at: <https://bank.gov.ua/> (in Ukrainian)
6. Minfin (2023). Priami inozemni investytsii v Ukrainu [Direct foreign investments in Ukraine]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (in Ukrainian)

7. Purij N. (2020). Suchasniy stan ta osnovni tendenciyi zaluchennya pryamyh inozemnyh investutsij v ekonomiky Ukrainu [The current state and main trends of foreign direct investment attraction in the economy of Ukraine]. *Infrastruktura rynku*, no. 44, p. 199–203. (in Ukrainian)
8. Samoilyk Iu. V., Vernygora M. V. (2023) Stratehichni perspektyvy rozvytku ahroprodovolchoho sektoru v umovakh hlobalnoi tsyrkuliarnoi ekonomiky [Strategic prospects for the development of the agri-food sector in the conditions of the global circular economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 3. (in Ukrainian)
9. The World Bank and Ukraine: Laying the Foundation for Recovery in War. Available at: <https://www.worldbank.org/uk/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war>
10. Svystun L. A., and Morokhovets I. O. (2017) Perspektyvy inozemnoho investuvannia v ekonomiku Ukrainy u konteksti zahroz yii ekonomichnii bezpetsi [The World Bank and Ukraine: Laying the Foundation for Recovery in War]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 18. (in Ukrainian)
11. Strategy for promoting the attraction of private investments in agriculture for the period until 2023. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2019-%D1%80>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-11>
УДК 332.721

Фісуненко П. А.

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри девелопменту нерухомості,
фінансів, обліку та маркетингу,

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Герасименко О. В.

студент,

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Fisunencko Pavlo

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Professor of the Department of Real Estate Development, Finance,

Accounting and Marketing,

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

Herasymenko Oleksandr

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

МЕХАНІЗМ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

DEVELOPMENT ACTIVITY OPTIMIZATION MECHANISM

Стаття присвячена розробці механізму оптимізації девелоперської діяльності на основі поєднання процесного та структурного підходів, що дозволяє врахувати можливості вдосконалення діяльності за різними напрямками з врахуванням їх пріоритетності. Доведено доцільність пошуку напрямів оптимізації діяльності девелоперської компанії в трьох сферах: напрямів оптимізації структури набору проектів; напрямів оптимізації відносин зі стейкхолдерами; напрямів оптимізації внутрішніх процесів. Розроблено механізм оптимізації девелоперської діяльності, що ґрунтується на використанні інформаційно-аналітичної бази та складається з ситуативно-ідентифікаційного, варіантно-імітаційного, регламентно-рекомендаційного, діяльнісно-реалізаційного та контрольно-корегуючого блоків. Побудований механізм дозволяє визначити прогнозовані результати запровадження окремих напрямів оптимізації та їх комбінацій із застосуванням методів імітаційного моделювання та встановлених (залежно від стадії життєвого циклу) пріоритетів.

Ключові слова: девелоперська діяльність, оптимізація, механізм, життєвий цикл, стадія життєвого циклу, девелоперський проект, стейкхолдери, етапи девелопменту.

The article is devoted to the creation of a development activity optimization mechanism based on a combination of process and structural approaches to optimization, which allows taking into account more opportunities for improving activities in various directions. The priorities of optimization directions are determined depending on the stage of the development company's life cycle. It is taken into account that development activity is characterized by numerical parameters describing the structure of projects that are implemented or planned for implementation, relationships with stakeholders (buyers, construction companies, owners of development companies, investors, etc.), internal processes related to various stages of development activity (from marketing research of the real estate market, development of real estate object's concepts to brokerage, management of finished objects). The expediency of finding ways to optimize the development company's activity in three areas has been proven: ways of optimizing the structure of a project's set; ways of optimizing relations with stakeholders; directions for optimization of internal processes. A development activity optimization mechanism has been developed. This mechanism is based on the use of information and analytical data obtained from the results of internal and external analysis – an information and analytical base. The proposed mechanism consists of a situational-identification block, a variant-imitation block, a regulatory-recommendation block, activity-implementation and control-correction blocks. An important task of the optimization is to forecast the results of the implementation of the identified optimization directions and their various combinations under the available opportunities and limitations using simulation modeling methods and priorities set depending on the stage of the life cycle. It has been proven that management actions aimed at optimizing development activities should not only be based on a deep analysis of the opportunities and limitations of the internal and external environment, but also take into account the stage of the life cycle in which the development company is currently located.

Keywords: development activity, optimization, mechanism, life cycle, life cycle stage, development project, stakeholders, development stages.

Постановка проблеми. Складність та неоднозначність сучасної ситуації в Україні вимагає від економічних агентів пошуку шляхів оптимізації своєї діяльності. Як і на інших підприємствах України, оптимізація на підприємствах будівельної галузі і девелоперів є одним із головних чинників, здатних не тільки сприяти адаптації функціонування будівельників до турбулентності зовнішнього середовища, але й дозволити сформувати реалістичний прогноз результатів їх діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасному науковому просторі питання розробки механізмів оптимізації діяльності зустрічаються в наукових працях різного спрямування.

Питаннями формування та використання механізмів оптимізації діяльності, організаційно-економічного механізмів функціонування і розвитку підприємств займалися такі науковці, як Грещак М., Гуменюк В., Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І., Лузан Ю., Макаренко П., Полозова Т., Савіна С., Фролова А. Шлапак А. та інші.

Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І., присвятивши свою роботу дослідженню підходів науковців до визначення сутності організаційно-економічного механізму функціонування і розвитку підприємств, вивченню його структури, стверджують, що формування дієвого організаційно-економічного механізму допоможе вирішити одну з найважливіших проблем сучасного менеджменту – підвищення конкурентоспроможності українських компаній [1, с. 92].

Важливість побудови організаційно-економічного механізму підкреслено в роботі Козаченко Г., в якій автор доходить висновку, що у період трансформаційної економіки саме організаційно-економічний механізм управління підприємством є одним з основних елементів системи адаптації суб'єктів господарювання, здатний забезпечити стійкість розвитку і виживання підприємств [2, с. 35].

Пошукам шляхів забезпечення оптимального та ефективного функціонування представників будівельної галузі приділено багато уваги у роботах таких авторів, як Торкатюк В., Дриль Н., Соболева Г., Світлична Т., Гнатченко Є. [3], Рижакова Г., Рижаков Д., Шпакова Г. [4], Нетудихата К., Прокопович Л., Сачава К. [5] та інші.

Це свідчить про наявність великої кількості думок науковців щодо формування методологій досягнення результатів у цьому напрямку, але відсутністю єдиного узагальненого рішення, що і підтверджує актуальність обраного напрямку дослідження.

Такими авторами як Долгальова О., Спиця Р. сформовано перелік факторів впливу на систему прийняття управлінських рішень, які потрібно оптимізувати на будівельних підприємствах [6, с. 69]. Гойко А., Скакун В., Сорокіна Л., розглядаючи оптимізацію управління бізнес-процесами будівельних підприємств, зосереджують свою увагу саме на кризових умовах функціонування [7, с. 58–66]. Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І. наголошують на необхідності постійно працювати над елементами існуючого організаційно-економічного механізму, що у майбутньому це забезпечить оптимальне довгострокове управління [1].

Запропоновані авторами напрями є доречними та актуальними, але потребують узгодження з особливістю діяльності саме девелоперських організацій.

Мета статті полягає у розробці механізму оптимізації девелоперської діяльності, що передбачає поєднання процесного та структурного підходів до її здійснення та врахування різної пріоритетності напрямів оптимізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для девелоперської компанії, особливо в сучасних умовах нестабільності, дуже важливо приділяти належну увагу пошуку шляхів оптимізації власної діяльності.

Оптимізація девелоперської діяльності може спрямовуватися на вдосконалення окремих етапів процесу її здійснення (процесний підхід оптимізації), або ж оптимізації структури даної діяльності (структурний підхід оптимізації). При цьому, якщо говорити про процесний підхід оптимізації, то вона може орієнтуватись або на покращення внутрішніх процесів, або на вдосконалення взаємодії із зовнішнім середовищем. В останньому випадку, більш доцільно зосередити увагу саме на вдосконаленні взаємодії зі стейкхолдерами – зацікавленими сторонами.

На наш погляд, обмежуватись лише процесною або структурною оптимізацією недоцільно, адже це з високим ступенем імовірності може призвести до упущення можливостей покращення діяльності. Саме тому запропонований механізм (рис. 1) передбачає здійснення багатовимірної оптимізації девелоперської діяльності на основі комбінування напрямів визначення оптимальної структури набору проектів, оптимізації відносин зі стейкхолдерами та внутрішніх процесів з врахуванням їхньої пріоритетності, визначеної залежно від стадії життєвого циклу девелоперської компанії.

Оптимізація девелоперської діяльності має ґрунтуватися на аналітичних даних, що

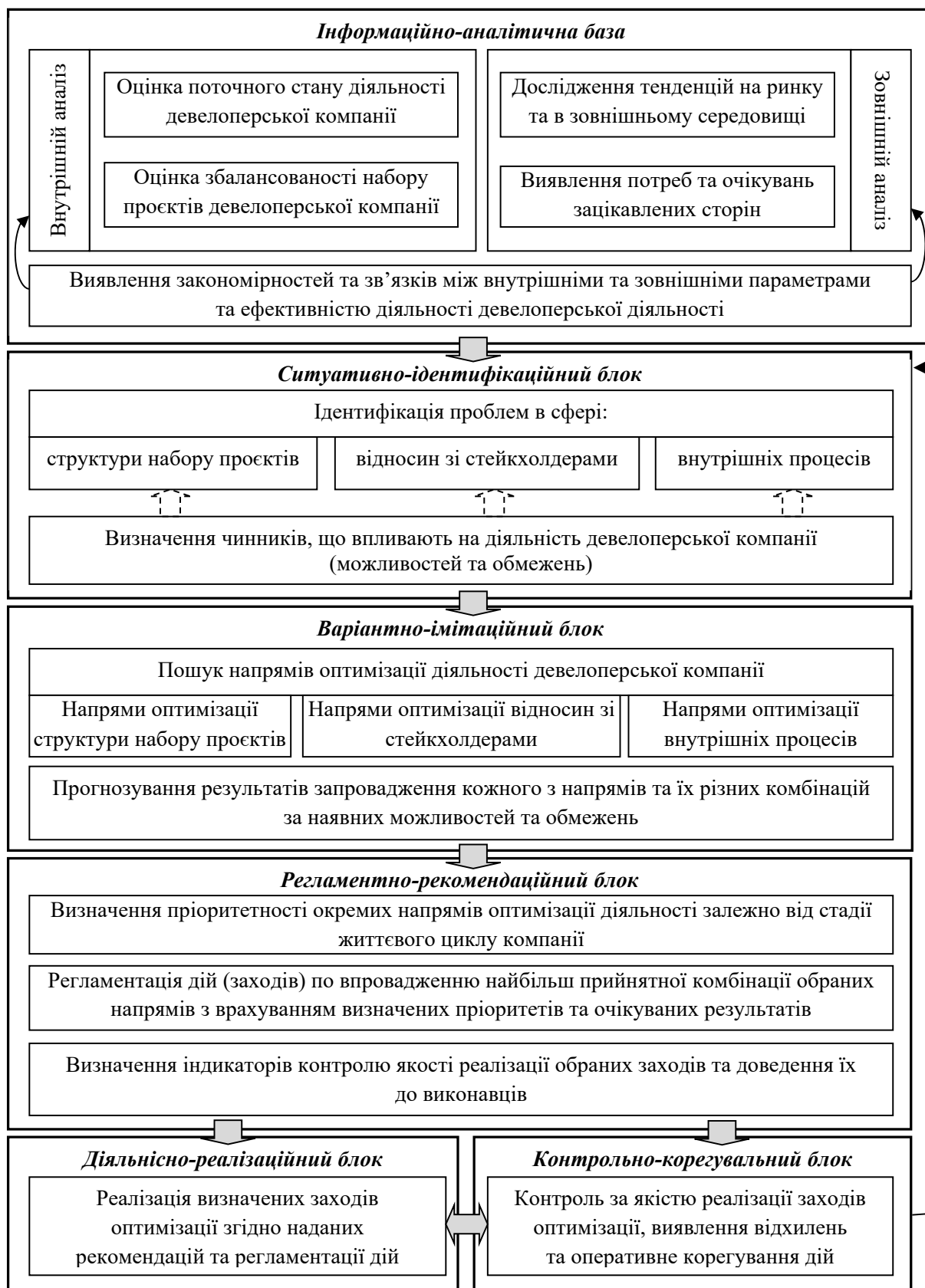


Рис. 1. Механізм оптимізації девелоперської діяльності

Джерело: розроблено авторами

характеризують саму девелоперську компанію, її діяльність, внутрішні та зовнішні чинники, які на неї впливають або можуть вплинути в майбутньому. Такі аналітичні дані створюють інформаційно-аналітичну базу оптимізації девелоперської діяльності, формування якої передбачає проведення глибокого внутрішнього та зовнішнього аналізу з метою подальшого виявлення закономірностей та зв'язків між внутрішніми та зовнішніми параметрами та ефективністю девелоперської діяльності.

Внутрішній аналіз націлений, перш за все, на здійснення оцінки поточного стану діяльності девелоперської компанії, а також на визначення ступеня збалансованості набору проєктів, наявних та потенційних, тобто тих, які реалізуються чи передбачені для подальшої реалізації.

Напрямами здійснення зовнішнього аналізу є дослідження тенденцій на ринку нерухомості, у будівництві та в інших пов'язаних з девелопментом видах діяльності, а також в зовнішньому середовищі (макроекономічних тенденцій, що можуть вплинути на результати діяльності девелоперської компанії).

Крім того, при проведенні зовнішнього аналізу важливим завданням є виявлення потреб та очікувань зацікавлених сторін, враховуючи їх поділ на види залежно від атрибутів наявності та сумісності відносин, відношення до проєкту або середовища, відповідальності за результат та функціональності тощо.

На підставі інформаційно-аналітичної бази в рамках ситуативно-ідентифікаційного блоку механізму оптимізації девелоперської діяльності здійснюється ідентифікація проблем у досліджуваних сферах, а також визначаються чинники, що впливають на діяльність девелоперської компанії. Враховуючи різну спрямованість впливу окремих чинників, мають бути ідентифіковані як можливості для вдосконалення діяльності компанії, так і обмеження, продиктовані чинниками її середовища, як внутрішнього, так і зовнішнього.

Наступним блоком механізму оптимізації девелоперської діяльності є варіантно-імітаційний блок, який передбачає здійснення пошуку напрямів оптимізації діяльності девелоперської компанії, а саме:

- напрямів оптимізації структури набору проєктів;
- напрямів оптимізації відносин зі стейкхолдерами;
- напрямів оптимізації внутрішніх процесів.

Як зазначено в попередньому дослідженні, оптимізація девелоперської діяльності «має

бути націлена на прийняття найбільш раціональних, з врахуванням наявних обмежень, рішень щодо кожного з девелоперських проєктів, формування оптимальної структури проєктів» [8].

Авторами запропоновано ітеративний підхід до оптимізації девелоперської діяльності саме з точки зору оптимізації структури набору проєктів, залежно від стадії девелоперської діяльності, на якій перебуває проєкт та враховуючи критерії достатньої імовірності успішної його реалізації (на стадії оцінки імовірності реалізації проєкту), очікуваної (прогнозованої) ефективності реалізації проєкту (на стадії визначення умов здійснення проєкту і розробки бізнес-плану) та відсутності або допустимості відхилень в ході реалізації проєкту (на стадії реалізації проєкту девелопменту нерухомості).

Щодо оптимізації відносин із зацікавленими сторонами, то напрямки в даній сфері мають враховувати очікування стейкхолдерів, забезпечувати баланс їх інтересів з врахуванням пріоритетів підтримки (напрями, орієнтовані на забезпечення максимального задоволення інтересів даної зацікавленої сторони або їх мінімального врахування, за умови, що перший варіант неможливий через наявні обмеження) чи пріоритетів протидії (напрями, орієнтовані на нівелювання впливу даної зацікавленої сторони, або, за можливості, трансформування її інтересів).

При цьому, має приділятися достатня увага вибору моделей управління взаємодією зі стейкхолдерами з врахуванням їхнього поділу на комунікативні, моделі управління змінами та моделі налагодження взаємодії, а також методам управління такою взаємодією.

Якщо говорити про оптимізацію внутрішніх процесів, то з цією метою доцільно розглянути можливі напрямки вдосконалення таких процесів, як:

- маркетингові дослідження ринку нерухомості;
- розробка концепцій об'єктів нерухомості;
- формування ескізно-технічних рішень за проєктами;
- розвиток фінансової стратегії;
- проєктування та супровід;
- пошук підрядників та субпідрядників;
- будівництво об'єктів;
- управління готовими об'єктами;
- брокеринг;
- реклама та зв'язки з громадськістю на всіх стадіях девелоперської діяльності.

Для кожного з цих процесів мають визначатися вузькі місця – проблеми, без вирішення

яких неможливо перевести їх на якісно новий рівень, та визначити ті напрямки, які допоможуть дані вузькі місця усунути.

Важливим завданням, що виконується в межах варіантно-імітаційного блоку, є прогнозування результатів запровадження кожного з напрямів та їх різних комбінацій за наявних можливостей та обмежень із застосуванням методів імітаційного моделювання.

Регламентно-рекомендаційний блок механізму оптимізації девелоперської діяльності передбачає, перш за все, визначення пріоритетності окремих напрямів оптимізації діяльності залежно від стадії життєвого циклу компанії.

Слушну думку щодо застосування концепції життєвого циклу містить дослідження С. Наливайченко, Ю. Шагурова: «Існування та розвиток кожної організації мають циклічний характер, проходять певні стадії життєвого циклу, тобто організації зароджуються, розвиваються, процвітають, слабшають і припиняють існування. Усе це визначає особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової діяльності організації. Тому керівник повинен знати, на якому етапі розвитку (життєвого циклу) перебуває його організація, щоб оцінити, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу (фазі розвитку)» [9, с. 52].

Схожою є позиція, викладена в роботі іншого науковця (О. Князевич), стосовно того, що «формування цілей і довгострокових завдань подальшого розвитку підприємства залежать не тільки від вимог і обмежень внутрішнього та зовнішнього середовища, але й від стадії життєвого циклу на якій у даний момент часу знаходиться підприємство» [10, с. 141].

О. Матюшенко стверджує, що «життєвий цикл підприємства характеризується:

- послідовністю змін стадій життєвого циклу підприємства;
- унікальною метою та відповідно фінансово-господарськими й організаційними характеристиками на різних стадіях життєвого циклу;
- визначеною в часі послідовністю змін стадій життєвого циклу;
- тотожністю закінченому колу розвитку підприємства» [11].

Варто погодитись з науковцями Н. Тюріна, Т. Назарчук, Н. Карвацька щодо того, що поняття життєвий цикл організації слід відрізняти від поняття загальної тривалості життя організації. Запропоноване науковцями визначення життєвого циклу організації як сукупності стадій, що створюють закінчене

коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності й напрями діяльності можуть принципово змінюватися [12], на нашу думку, найбільш точно характеризують дану понятійну категорію.

Щодо виокремлення стадій життєвого циклу, то найбільш розповсюдженим є підхід, який передбачає поділ життєвого циклу підприємства на стадії народження, зростання, стабільності (зрілості) та занепаду.

Існують і інші підходи до визначення етапів життєвого циклу підприємств. Такі підходи розглянуто досить докладно в роботах наступних науковців: О. Матюшенко [11], С. Наливайченко, Ю. Шагурова [9], А. Князевич [10], Н. Тюріна, Т. Назарчук, Н. Карвацька [12], М. Нинюк [13], В. Адамовська [14]. Вони аналізують підходи до визначення стадій життєвого циклу, що застосовуються іншими науковцями, пропонують власні підходи до стадійності життєвого циклу. Найчастіше, дані підходи виділенні більшого числа етапів, що відповідають наведеним раніше, але передбачають більшу конкретизацію.

Не дивлячись на різноманіття підходів, які структурують життєвий цикл підприємства чи організації, в процесі управління більш доцільно, на наш погляд, керуватися підходом, згаданим вище, адже виділення чотирьох основних стадій дозволяє уникнути зайвої деталізації, розпорошування уваги, і при цьому, дає змогу розрізнити стадії, які досить суттєво вирізняються одна від одної.

Водночас, зважаючи на те, що функціонування підприємства має циклічний характер, за умови успішних управлінських рішень стадія занепаду найчастіше не призводить до закриття підприємства, а служить перехідним етапом на шляху його трансформації в підприємство з іншими якісно-кількісними параметрами, стадію занепаду вважаємо за більш доцільне називати стадією трансформації.

Якщо говорити про пріоритетність окремих напрямів оптимізації девелоперської діяльності, то вона вирізняється залежно від стадії життєвого циклу.

Так, на етапі зародження, коли ресурси підприємства обмежені, власних резервів практично немає, найбільш доцільно зосередитись на оптимізації структури набору проектів, відбираючи лише ті, які гарантовано можуть принести очікувані результати з високим ступенем імовірності.

На стадії зростання серед усіх напрямів оптимізації найбільш пріоритетним є напрям оптимізації взаємовідносин зі стейкхолдерами, адже саме на цьому етапі надважливо

розвинути клієнтську базу та зарекомендувати організацію як надійного партнера.

На стадії зрілості на перший план виходить необхідність впровадження напрямів оптимізації внутрішніх процесів з метою виявлення невикористаних резервів при досить незначному темпі росту обсягів діяльності.

На стадії трансформації знов набуває першочергової важливості напрям оптимізації структури набору проектів, адже на цій стадії важливо відмовитись від неефективних чи нереалістичних проектів, які потребують залучення ресурсів, адже основною характеристикою даної стадії є недостатність ресурсів, вичерпання внутрішніх резервів підприємства.

За умови впровадження заходів, орієнтованих, в першу чергу, на оптимізацію структури набору проектів, девелоперська компанія зможе перейти знов до стадії зростання, тоді як за умови ігнорування цього напрямку оптимізації такий перехід стане неможливим.

Таким чином, враховуючи стадію життєвого циклу має визначатись основний та допоміжні напрями оптимізації девелоперської діяльності, здійснюватися регламентація дій – заходів по впровадженню найбільш прийнятної комбінації обраних напрямів з врахуванням визначених пріоритетів та очікуваних результатів. Крім того, важливим завданням регламентно-рекомендаційного блоку є визначення індикаторів контролю якості реалізації обраних заходів з обов'язковим доведенням їх до виконавців. Це необхідна умова подальшої

успішної реалізації запропонованих заходів та контролю за нею.

Якщо попередні блоки механізму можна представити як логічну послідовність кроків, що здійснюються один за одним поступально, то два останні блоки (діяльнісно-реалізаційний та контрольно-корегувальний блоки) пов'язані між собою та передбачають паралельність здійснення: реалізації визначених заходів згідно наданих рекомендацій та регламентації дій, з одного боку, та контролю за якістю реалізації заходів оптимізації, виявлення відхилень та оперативного корегування дій.

Висновки. Отже, актуальність пошуку напрямів оптимізації девелоперської діяльності, визначення їх найбільш результативного поєднання з врахуванням наявних у організацій можливостей і обмежень, є одним з найбільш актуальних завдань в процесі управління девелоперською організацією. При цьому, доведено важливість визначення напрямів оптимізації в трьох сферах (структура набору проектів, взаємовідносини зі стейкхолдерами та внутрішні процеси) з визначенням ступеня пріоритетності залежно від стадії життєвого циклу організації. Застосування запропонованого механізму, за умови наявності якісної, достовірної та повної інформаційно-аналітичної бази, дасть змогу визначити подальші орієнтири для вдосконалення діяльності девелоперської організації та впровадити заходи щодо її покращення з достатнім ступенем результативності.

Список використаних джерел:

1. Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>
2. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємство*. 2003. № 11. С. 35–40.
3. Торкатюк В., Дриль Н., Соболева Г., Світлична Т., Гнатченко Є. Модель управління бізнес-одницями будівельної компанії. *Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки*. 2015. № 2. С. 97–99. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/39579/1/97-99.pdf>
4. Рижаківа Г. М., Рижаківа Д. А., Шпакова Г. В. Забезпечення економічно-відтворювальної і аналітично-контролінгової функцій інструментарію з управління активами забудовників житла. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2018. Вип. 38. С. 36–44.
5. Нетудихата К. Л., Прокопович Л. Б., Сачава К. О. Діагностика формування та оптимізація структури капіталу підприємств будівельної галузі. *Агросвіт*. 2020. № 3. С. 108–117.
6. Долгальова О., Спиця Р. Оптимізація системи прийняття управлінських рішень на будівельному підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 1(80). С. 68–75. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40955/2/ GEB_2023v80n1_Dolgalova_O-Optimization_of_the_management_68-75.pdf
7. Гойко А. Ф., Скакун В. А., Сорокіна Л. В. Оптимізація управління бізнес-процесами будівельних підприємств в умовах економічної кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 8(98). С. 58–66.
8. Фісуненко П. А., Герасименко О. В. Ітеративний підхід до оптимізації девелоперської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-135>
9. Наливайченко С. П., Шагурова Ю. С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я. Проблемы материальной культуры. Экономические науки*. 2011. № 214. С. 51–54.

10. Князевич А. О. Управління стадіями життєвого циклу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка*. 2012. Вип. 2 (36). С. 140–143.
11. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. № 3. С. 82–91.
12. Тюріна Н. М., Назарчук Т. В., Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 167–174.
13. Нинюк М. Стадії розвитку організації. *Історико-правовий часопис*. 2014. № 1. С. 64–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipch_2014_1_16
14. Адамовська В. С. Менеджмент на різних стадіях життєвого циклу організації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2013. Вип. 24. С. 4–7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_24_3

References:

1. Khomenko, I., Volynets, L., & Horobinska, I. (2023) Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm funktsionuvannya i rozvytku pidpryiemstv [Organizational and economic mechanism of functioning and development of enterprises]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal* [Kyiv Economic Scientific Journal] (electronic journal), vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11>
2. Kozachenko, H. (2003) Orhanizatsiyno-ekonomichnyi mekhanizm yak instrument upravlinnia pidpryiemstvom [Organizational and economic mechanism as an enterprise management tool]. *Economy. Management. Enterprise*, vol. 11, pp. 35–40.
3. Torkatiuk V., Dryl N., Soboleva H., Svitlychna T., & Hnatchenko Ye. (2015) Model upravlinnia biznes-odynytsiamy budivelnoi kompanii [Model of management of business units of a construction company]. *Biznes-administruvannya v umovakh turbulentnoi ekonomiky* [Business administration in a turbulent economy] (electronic journal), vol. 2. Available at: <https://eprints.kname.edu.ua/39579/1/97-99.pdf>
4. Ryzhakova, H., Ryzhakov, D., & Shpakova, H. (2018) Zabezpechennia ekonomichno-vidtvoriuvanoi i analitychnokontrolliniovoi funktsii instrumentarii z upravlinnia aktyvamy zabudovnykiv zhytla [Provision of economic-reproducible and analytical-controlling functions of the toolkit for asset management of housing developers]. *Ways to increase the efficiency of construction in the conditions of the formation of market relations*, vol. 38, pp. 36–44.
5. Netudykhata, K., Prokopovych, L., & Sachava, K. (2020) Diahnostyka formuvannya ta optymizatsiia struktury kapitalu pidpryiemstv budivelnoi haluzi [Diagnostics of the formation and optimization of the capital structure of enterprises in the construction industry]. *Agroworld*, vol. 3, pp. 108–117.
6. Dolhalova O., & Spysia R. (2023) Optymizatsiia systemy pryiniattia upravlinskykh rishen na budivelnomu pidpryiemstvi [Optimization of the management decision-making system at the construction enterprise]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk* [Galician Economic Herald] (electronic journal), vol. 1 (80). Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40955/2/GEB_2023v80n1_Dolgalova_O-Optimization_of_the_management_68-75.pdf
7. Hoiko, A., Skakun, V., & Sorokina, L. (2009) Optymizatsiia upravlinnia biznes-protsesamy budivelnykh pidpryiemstv v umovakh ekonomichnoi kryzy [Optimization of business process management of construction enterprises in conditions of economic crisis]. *Actual problems of the economy*, vol. 8 (98), pp. 58–66.
8. Fisunen P., & Herasymenko O. (2024) Iteratyvnyi pidkhid do optymizatsii developerskoi diialnosti [An iterative approach to optimization of development activities]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], (electronic journal), vol. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-135>
9. Nalyvaichenko, S., & Shahurova, Yu. (2011) Zhyttievyi tsykl orhanizatsii ta yoho rol u rozvytku pidpryiemstva [The life cycle of the organization and its role in the development of the enterprise]. *Culture of the peoples of the Black Sea region. Problems of material culture. Economic sciences*, vol. 214, pp. 51–54.
10. Kniazevych, A. (2012) Upravlinnia stadiiamy zhyttievoho tsyклу pidpryiemstv [Management of the stages of the life cycle of enterprises]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod University: Series: Economics*, vol 2 (36), pp. 140–143.
11. Matiushenko, O. (2010) Zhyttievyi tsykl pidpryiemstva: sutnist, modeli, otsinka [Enterprise life cycle: essence, models, assessment]. *Problems of the economy*, vol. 3, pp. 82–91.
12. Tiurina, N., Nazarchuk, T., & Karvatska, N. (2020) Zhyttievyi tsykl orhanizatsii: sutnisni kharakterystyky, strukturyzatsiia ta metody otsiniuvannya [Life cycle of the organization: essential characteristics, structuring and evaluation methods]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, vol. 2, pp. 167–174.
13. Nyniuk, M. (2014) Stadii rozvytku orhanizatsii [Stages of organization development]. *Istoryko-pravovyyi chasopys* [Historical and legal journal] (electronic journal), vol. 1. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipch_2014_1_16
14. Adamovska, V. (2013). Menedzhment na riznykh stadiiakh zhyttievoho tsyклу orhanizatsii [Management at different stages of the organization's life cycle]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii : Ekonomika* [Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Economy] (electronic journal), vol. 24. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_24_3

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-12>
УДК 339.1

Яценко О. М.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4399-2217>

Яценко О. М.

кандидат економічних наук,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
менеджер з фінансового контролю,
ТОВ «ВІЛЛЕ ФОРТЕ Україна», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0388-728X>

Осадчук В. Є.

аспірантка кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1478-7882>

Yatsenko Olha

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of International Trade and Marketing,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Iatsenko Oleksandr

PhD,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman;
Financial controller,
LLC «VILLE FORTE UKRAINE», Kyiv

Osadchuk Valeriia

PhD Student at the Department of International Trade and Marketing,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ АГРОТРЕЙДЕРІВ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ

ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF INTERNATIONAL AGRO-TRADERS THROUGH TECHNOLOGICAL INNOVATION IMPLEMENTATION

Статтю присвячено дослідженню впливу використання інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності агротрейдерів та розвитку сектору сільського господарства в цілому. Визначено вплив нових технологій на різні етапи ланцюгів доданої вартості. Охарактеризовано основні виклики з якими зіштовхуються агротрейдери, а також рушійні драйвери для адаптації нових технологій у сільськогосподарському секторі. Виокремлено ключові технології та визначено їх вплив на харчові ланцюги постачання та сільське господарство загалом. Встановлено, що використання нових технологій призводить до посилення інтеграційних процесів в агропродовольчій сфері на корпоративному рівні. Розглянуто провідні компанії-лідери галузі та їх успішну імплементацію інноваційних технологій у свою діяльність. Розроблено SWOT-аналіз для надання рекомендацій компаніям на ринку.

Ключові слова: цифровізація торгівлі, міжнародна торгівля, індустрія 4.0, глобальна конкуренція, діджитал економіка, конкурентоспроможність агротрейдерів.

The use of innovative technologies has long gone beyond primary production, covering the entire supply chain and playing a crucial role in increasing the competitiveness of agricultural traders and the development of the agricultural sector as a whole. Therefore, there is a need to conduct research to find out how the "farm technology revolution" will affect the agricultural sector in the near future, and what optimal strategies and ways of implementing technological innovations are needed to increase the competitiveness of international agricultural traders.

The article describes the main challenges faced by agri-traders (changing environmental and climatic conditions; uncertain future demand due to urbanization; population growth and social change; the need to optimize production due to high costs), as well as the driving drivers (consumer preferences, evenly distributed opportunities to participate in innovative solutions, research projects or other activities related to new technologies in agriculture, generation and management of big data and analytics, proper government regulation, research and development that justify the feasibility and reliability of new technologies used in the agricultural sector) for the adaptation of new technologies in the agricultural sector. Key technologies are identified and their impact (high, medium, low) on food supply chains and agriculture in general is determined. It has been established that the use of new technologies leads to the strengthening of integration processes in the agri-food sector at the corporate level. The impact of new technologies and their combinations on different stages of value chains is structured and characterized (9 cases are described). The leading companies in the industry and their successful implementation of innovative technologies in their activities are considered. A SWOT analysis is developed to provide recommendations to companies in the market. It is substantiated that the development of digital technologies in agriculture can be a key factor in ensuring sustainable development and increasing the competitiveness of international agricultural traders.

Keywords: digitalization of trade, international trade, industry 4.0, global competition digital economy, competitiveness of agricultural traders.

Постановка проблеми. Вплив «агротехнологічної революції» залишається незрозумілим з точки зору того, до яких саме трансформацій вона призведе і яким буде її вплив на сільськогосподарські сектори, ланцюги доданої вартості. Тому виникає необхідність провести дослідження, щоб з'ясувати, як саме «революція у фермерських технологіях» вплине на аграрний сектор у найближчому майбутньому, та які оптимальні стратегії та шляхи впровадження технологічних інновацій необхідні для підвищення конкурентоспроможності міжнародних агротрейдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням підвищення конкурентоспроможності агротрейдерів за допомогою використання інноваційних технологій знайшли місце в дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед них Ю. Бажал, В. Александров, О. Власюк, В. Геєць, М. Долішній, Л. Федулова. Дослідженням технологічної конкурентоспроможності країни займалися П. Завліна, М. Портера, Б. Санто, Ю. Гончарова, Р. Вернона та інших. Міжнародні організації, такі як Міжнародний Економічний Форум і Інститут менеджменту в Лозанні, а також інші відомі установи, включаючи Світовий банк і Технологічний Інститут в Джорджії, США, займаються оцінкою технологічної конкурентоспроможності. Однак з урахуванням мінливості зовнішнього середовища питання потребує постійного дослідження. Особливо більш глибокого вивчення потребує тема впливу інновацій на сільськогосподарську екосистему та можливості їх використання з метою покращення процесів на всіх рівнях.

Мета статті полягає у дослідженні потенціалу впровадження технологічних інновацій для підвищення конкурентоспроможності міжнародних агротрейдерів та визначити оптимальні стратегії для їх успішного застосування у сучасних умовах ринкової конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нові технології змінюють наше бізнес-середовище і використовуються в різних секторах для створення цінності та можливостей, і сільське господарство є частиною цих змін. Нещодавні дослідження показують, що сфера застосування нових технологій та оцифрування, включаючи застосування великих даних у «розумному» сільському господарстві, виходить за межі первинного виробництва; вони впливають на весь ланцюг постачання продовольства. Це пов'язано з тим, що нові можливості оцифрування дають змогу прогнозувати сільськогосподарські операції, приймати оперативні рішення в режимі реального часу та перепроєктувати бізнес-процеси для створення бізнес-моделей, що змінюють правила гри. Отже, нові технологічні можливості забезпечують значні зрушення в ролях і співвідношенні сил між різними гравцями в існуючих мережах агропродовольчих ланцюгів постачання. Нові технології надають різні можливості на різних етапах ланцюгів доданої вартості (рис. 1). Простежуваність у ланцюгах доданої вартості означає обмін інформацією між постачальниками сільськогосподарської продукції, фермерами-виробниками, переробними підприємствами, підприємствами післязбиральної обробки, зберігання, дистрибуції, роздрібною торгівлі та споживачами. Постачальники технологій включають штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані, глобальні навігаційні супутникові системи, розумне землеробство, широкосмуговий зв'язок, блокчейн та електронний бізнес.

До основних підливних драйверів відносяться: зміна екологічних та кліматичних умов; невизначене майбутнє попиту через урбанізацію; зростання населення та соціальні зміни; потреба в оптимізації виробництва через високу собівартість. Можна визначити п'ять рушійних сил, які є критично

важливими для адаптації нових технологій у сільському господарстві:

1) Нові споживчі вподобання стимулюють технологічний розвиток завдяки прискореному використанню нових технологій в аграрному секторі з метою задоволення постійно мінливих споживчих вподобань. Споживачі все частіше вимагають більш індивідуалізованих продуктів і послуг, враховуючи обізнаність про вплив на здоров'я, клімат і навколишнє середовище. Споживачі загалом дедалі більше вимагають сталості у своїх моделях споживання.

2) Контекст, в якому функціонує агропродовольчий ланцюг доданої вартості, може відігравати роль прискорювача, оскільки

доведено, що більш розвинені країни з активними громадськими ініціативами та обізнаними споживачами представляють більш сприятливий контекст для впровадження нових технологій в аграрному секторі. Співпраця між державами-членами і рівномірно розподілені можливості участі в інноваційних рішеннях, науково-дослідних проектах або інших видах діяльності, пов'язаних з новими технологіями в сільському господарстві, відіграють фундаментальну прискорюючу роль.

3) Вплив нових технологій залежить від генерації та управління великими даними та аналітикою. Таким чином, обмін великою кількістю даних, доступних для підтримки діяльності фермерів, роздрібною торгівлі та



Рис. 1. AgriTech – вертикальна інтеграція ланцюжка створення вартості та доступні постачальники технологій [1]

безпеки і зацікавленості клієнтів, необхідний для отримання позитивного впливу нових технологій.

4) Належне регулювання створює умови для добре функціонуючого інноваційного агропродовольчого сектору. Наприклад, ЄС має добре налагоджене агропродовольче регулювання, яке захищає та зміцнює довіру між усіма учасниками агропродовольчого ланцюга доданої вартості. Нещодавно Європейська Комісія оприлюднила законодавчу пропозицію, яка може вплинути на весь ланцюг створення вартості харчових продуктів, зобов'язавши компанії публікувати наукові дослідження, що підтверджують безпечність їхньої продукції. Іншим прикладом є реформа Спільної аграрної політики, яка вплине на європейських фермерів не лише з точки зору субсидій, але й з точки зору нових способів звітності та потенційного зменшення адміністративного тягаря. Стабільна та чітка законодавча база забезпечує основу для жвавого та інноваційного середовища.

5) Дослідження та розробки необхідні для забезпечення доцільності та надійності нових технологій, які застосовуються в агропродовольчому секторі. Створення центрів передового досвіду та цифрових інноваційних хабів на глобальному рівні може стати дуже впливовим фактором, що підтримує дослідження та розробку нових технологій у сфері агропродовольства. Розробка нових інструментів, які відповідають вимогам фермерів та забезпечують безпечність та якість харчових продуктів для споживачів, може позитивно вплинути на розвиток подій.

Революція у сфері агротехнологій призводить до все більшого використання технологій в аграрному секторі та зміни методів ведення сільського господарства. На додаток до більш ресурсоефективного сільськогосподарського

виробництва, ми можемо спостерігати, що цифрові технології, а точніше технології підвищення ефективності вирощування сільськогосподарських культур, посилюють вертикальну інтеграцію в харчовому ланцюгу. З одного боку, вертикальна інтеграція оптимізує витрати, ефективність та взаємодоповнюваність постачальників факторів виробництва (постачальників насіння, добрив), а з іншого боку, вертикальна інтеграція, як правило, сприяє великим постачальникам продуктів харчування, які інвестують в агротехнології. Нещодавнім прикладом є Walmart [2], американська мережа супермаркетів, яка зосередилася на скороченні свого ланцюга поставок і вдосконаленні свого бізнесу з доставки продуктів харчування, включаючи патентування автоматизованих вітрин у будинках людей та поблизу них, а також на вдосконаленні онлайн-покупок продуктів харчування.

Технології мають неабиякий вплив на агропродовольчі ланцюги поставок. Очікується, що в найближчому майбутньому найбільший вплив матимуть Інтернет речей, роботизація, штучний інтелект та великі дані; блокчейн, ГНСС та віртуальна реальність – середній вплив; а широкосмугові мережі, ІКТ та платформи для електронного бізнесу, як очікується, матимуть незначний вплив, оскільки вони вже є досить розвиненими і вважаються критично важливими для майбутнього розвитку оцифрування (табл. 1).

Ще однією тенденцією, що спостерігається, є горизонтальна інтеграція нових гравців і нових типів постачальників послуг у сільському господарстві через майбутню діяльність технологічних компаній в аграрному секторі. У той час як вертикальна інтеграція означає посилення зв'язків між компонентами ланцюга доданої вартості, горизонтальна інтеграція означає інтеграцію

Таблиці 1

Технології, що впливають на харчовий ланцюг і сільське господарство

Сила впливу	Технологія	Короткий опис
Високий вплив	ІоТ	Дуже проривні технології, джерела нового потенційного зростання, що впливають на всіх гравців у ланцюжку створення вартості
	Автоматизація та роботизація	
	Штучний інтелект	
	Простежуваність і великі дані	
Середній вплив	Блокчейн	Швидке зростання з величезним ринковим потенціалом та помірним впливом на агропродовольчий ланцюжок створення вартості
	GNSS	
	Віртуальна реальність	
Низький вплив	Широкосмугові мережі	Сприяє розвитку технологій та підтримує вже існуючі бізнеси
	ІКТ	
	Платформа для електронного бізнесу	

Джерело: [1]

підприємств у межах одного компонента ланцюга доданої вартості.

Ці компанії, такі як міжнародні високо-технологічні компанії Alibaba Cloud [3] та Nedar [4], а не традиційні сільськогосподарські компанії ланцюга доданої вартості, мають найбільше уявлення про нові технології і, отже, можуть розробити нові креативні рішення. Наприклад, польовий досвід традиційних гравців у сільському господарстві та технологічні знання нових технологічних гравців були продемонстровані, коли відома сільськогосподарська компанія John Deere зацікавилася «машинним навчанням», що застосовується для обприскування сільськогосподарських культур. У 2018 році вона придбала нову компанію Blue River Technology, яка спеціалізується на обладнанні на основі технологій комп'ютерного зору та робототехніки для сільськогосподарського застосування. Завдяки таким новим комбінаціям передових технологій від фермерів вимагаються глибокі знання і розуміння технологій для створення нових бізнес-моделей. Вони також повинні брати участь в оцінці та обміні даними з іншими учасниками ланцюжка створення вартості. Хоча всі технології, проаналізовані в цьому дослідженні, мають вплив на еволюцію агропродовольчого ланцюга доданої вартості, ступінь їхнього впливу є різним. Технології з високим впливом на агропродовольчий ланцюг доданої вартості змінять спосіб виконання поточних операцій, прискорюючи процеси виробництва та дистрибуції. З точки зору еволюції агропродовольчого ланцюга доданої вартості, автоматизація та роботизація матимуть дуже сильний вплив. Однак, окрім прямих економічних наслідків та створення більш кваліфікованих працівників у сфері автоматизації та роботизації, потреба в працівниках може в цілому зменшитися, що може призвести до скорочення робочих місць у секторі. Інтернет речей, великі дані також матимуть значний вплив на еволюцію фермерських технологій, оскільки вони дозволяють збирати нові дані, які перетворюються на цінну інформацію по всьому ланцюжку створення вартості. Це створює абсолютно новий набір можливостей для нових бізнес-моделей та підтримки екологічних і демографічних викликів. Інтернет речей може оптимізувати використання виробничих ресурсів та покращити можливості моніторингу, що не лише приносить користь безпосередньо фермерам, але й потенційно знижує ціни для клієнтів та забезпечує більш стійкі та відповідальні процедури ведення сільського господарства, які відповідають уподобанням клієнтів.

Не в останню чергу III сприятиме високим результатам завдяки високій здатності аналізувати дані, відібрані, наприклад, за допомогою Інтернету речей. Хоча Інтернет речей, великі дані вже почали впливати на сільськогосподарський сектор, автоматизація, роботизація та штучний інтелект все ще потребують впровадження в агропродовольчий ланцюжок доданої вартості. Потреба в тестуванні, можливе регулювання та схвалення зацікавленими сторонами гальмують цей розвиток.

З точки зору відтворюваності цих технологій, інфраструктура має вирішальне значення, а отже, необхідні інвестиції. Варто зауважити, що впровадження технологій, які потребують значних інвестицій в апаратне забезпечення, таких як автоматизація та роботизація, є дорогим порівняно з Інтернетом речей, для якого в основному потрібен додаток для смартфона або простий датчик, і тому його набагато легше поширювати в секторі. У Таблиці 2 наведено огляд кейсів, і очевидно, що комбінації технологій є поширеним явищем. Часто IoT, великі дані та штучний інтелект використовуються разом (кейси 1, 4, 5), а штучний інтелект поєднується з роботизацією (кейси 2 і 3) або дрони поєднуються з супутниками (кейси 3 і 8). Крім того, блокчейн, віртуальна реальність і нові логістичні стратегії електронного бізнесу – це нові технології, які працюють незалежно один від одного, і всі вони надають нову і цінну інформацію в ланцюгах створення вартості і для клієнтів (прикладі 6, 8 і 9).

Світ стикається з величезними проблемами, коли йдеться про забезпечення продовольством постійно зростаючого населення, а саме: проблемами, пов'язаними зі зміною клімату, повеннями, посухою, опустелюванням, втратою біорізноманіття, шкідниками та хворобами. Інновації в сільськогосподарських процесах необхідні для того, щоб подолати деякі з цих викликів і зробити сільське господарство привабливим і прибутковим для дрібних фермерів, які беруть участь у забезпеченні світу продовольством. Останні розробки, такі як збільшення використання мобільних пристроїв широкосмугового доступу, Інтернет речей (IoT), безпілотники, інтелектуальні мережі, можливості для аналізу великих даних і штучний інтелект, надали зацікавленим сторонам у сільському господарстві деякі ключові інструменти і технології для поліпшення виробничих і маркетингових процесів, наприклад, у сільському господарстві та суміжних галузях. Для розуміння можливостей та викликів у впровадженні нових технологій та надати рекомендації суб'єктам галузі слід провести SWOT-аналіз.

Таблиця 2

Кейси впливу технологій на ланцюг створення вартості за секторами

Кейс-сектор і технологія	Вплив на ланцюжок створення вартості
1) Поєднання технологій (IoT, Big Data, AI) датчиків, що визначають стан здоров'я свиней та використання антибіотиків	Вплив на виробничі якості свинини – прозорість, цікава для ринків, споживачів та торгівлі продуктами харчування. Зменшення використання антибіотиків – суспільна мета, важлива для фермерів, споживачів, громадян. Завдяки зменшенню шкоди, ланцюжок створення вартості стає більш ефективним.
2) Використання штучного інтелекту та роботизації в гідропонних культурах	Вплив на логістику та зберігання. Витрати води та енергії різко скорочуються. Стабільне виробництво та ціни приносять користь клієнтам. Зменшення відходів. У великих передових компаніях ланцюжок створення вартості стає коротшим
3) Поєднання технологій (IoT, AI, роботизація, дрони, супутник) для виявлення хвороб, шкідників і вірусів на оливках, виноградниках і коркових деревах	Впливає на виробничі якості оливок, виноградників та коркових дерев. Буде менш ризикованим для фермерів і знизить витрати в довгостроковій перспективі, а також забезпечить споживачів більш якісною продукцією. З меншою шкодою ланцюжок створення вартості стає більш ефективним.
4) Поєднання технологій (Big Data, AI, IoT) у секторі	Впливає на ефективність виробництва, зменшуючи виробничі ресурси та постачаючи клієнтам більш екологічно чисту продукцію. Адаптація до мінливих вимог ринку. У великих передових компаніях ланцюжок створення вартості стає коротшим.
5) Поєднання технологій (IoT, Big Data) у виробництві листових овочів	Впливає на ефективність виробництва та оптимальне використання ґрунту. Забезпечує споживачів 20 видами листових овочів. З великими передовими компаніями ланцюжок створення вартості стає коротшим.
6) Використання блокчейну для простежуваності товарів і тварин	Вплив на селекціонерів, торгових посередників та клієнтів. Це сприятиме прозорості по всьому ланцюжку створення вартості. Це може мати позитивний вплив на продовольчу безпеку, а отже, на громадян і суспільство. Поєднання виробництва та споживання створює коротші ланцюги доданої вартості.
7) Використання карт вологості ґрунту на основі дронів та GNSS	Впливає на сільськогосподарське виробництво, надаючи інформацію про те, де і коли зрошувати, враховуючи детальні знання про ґрунти. Зменшення ризиків для фермерів в кінцевому підсумку забезпечить ефективність і може знизити споживчі ціни в довгостроковій перспективі. Завдяки використанню високоякісних ґрунтів, ланцюжок доданої вартості стає більш ефективним.
8) Використання віртуальної реальності для навчання клієнтів	Це може підвищити довіру споживачів до фермерів, постачальників та інших учасників харчового ланцюга. Поєднання виробництва та споживання створює коротші ланцюги доданої вартості.
9) Використання оптимізатора ланцюга постачання біоресурсів, як електронного бізнесу	Використовується разом з оптимізацією логістики та зберігання. Впливає на організаційний процес. Інтерес для клієнтів. Завдяки покращеній логістиці та зберіганню ланцюжок створення вартості стає більш ефективним.

Джерело: [1]

Кожен з 10 прикладів використання в цьому дослідженні застосовує нову технологію, які вносять зміни у ланцюжок створення вартості харчових продуктів. Наприклад, нові датчики та пристрої моніторингу Інтернету речей сприяють підтримці стабільності ринку; доступність і прозорість даних можуть відповідати очікуванням споживачів; такі технології, як роботизація машин, можуть підвищити доходи фермерів за рахунок зниження виробничих витрат і підвищити конкурентоспроможність сільського господарства. Технології GNSS та IoT використовуються для більш ефективного використання ресурсів, таких як енергія, вода, добрива, адаптуючись

таким чином до зміни клімату та зберігаючи навколишнє середовище.

Модернізація виробничих процесів за допомогою цифрових інновацій може зробити управління більш прозорим, справедливим на державному рівні. Використання нових технологій модернізує адміністрування, моніторинг та загальне функціонування системи і матиме численні переваги для фермерів та адміністрацій країн.

Висновки. На сільське господарство впливають глобальні тенденції, пов'язані з демографією, економікою та зміною клімату. З'являються нові технології, які можуть підвищити ефективність та зменшити ризики.

Таблиця 3

SWOT-аналіз впровадження інновацій в сільськогосподарському секторі

	Можливості	Загрози
	1. Зростаючий попит на здорову та екологічно чисту їжу 2. Розвиток штучного інтелекту та аналізу даних 3. Збільшення попиту на органічні продукти 4. Використання блокчейн технологій	1. Конкуренція з боку великих корпорацій 2. Кіберзагрози та безпека даних 3. Зростання вартості технологій 4. Регуляторні обмеження
Сильні сторони 1. Доступ до передових технологій 2. Глибокі знання галузі 3. Сприятливе регулювання 4. Доступ до ринків збуту	Інвестування у дослідження та розвиток технологій; впровадження інноваційних рішень для підвищення продуктивності; розвиток асортименту органічних продуктів; використання блокчейн технологій для забезпечення прозорості.	Створення стратегічних партнерств; інвестування у кібербезпеку; оптимізація використання технологій; лобіювання та діалог з регуляторами.
Слабкі сторони 1. Високі витрати на впровадження 2. Недостатність IT-інфраструктури 3. Відсутність стандартизованих процесів 4. Відставання у використанні IoT	Оптимізація витрат на впровадження технологій; розвиток IT-інфраструктури; стандартизація процесів; навчання та розвиток персоналу у галузі IoT.	Зменшення витрат на впровадження; розвиток IT-інфраструктури; впровадження стандартизованих процесів; покращення використання IoT.

Джерело: складено авторами

Отже, в рамках глобальних тенденцій відбувається технологічна революція в сільському господарстві, яка генерує структурні зміни на фермах і в ширшому ланцюжку створення вартості.

Основні технологічні тенденції, такі як Інтернет речей, роботизація, штучний інтелект та великі дані, очікуються, матимуть вирішальний вплив на сільськогосподарські ланцюги постачання. Передбачається, що ці технології забезпечать значні зрушення в ролях та співвідношенні сил між різними учасниками ринку. Відповідно, для збереження та посилення конкурентоспроможності на ринку, що постійно зазнає змін через зовнішній вплив, такий як зміна клімату чи мінливість споживацьких вподобань, суб'єктам необхідно впроваджувати передові технології у свої робочі процеси, про що свідчить досвід міжнародних компаній, що лишаються передовими гравцями.

Важливо враховувати, що успішне впровадження цих технологій вимагає не лише технічної експертизи, але й стратегічного підходу до бізнесу. Необхідно розробляти оптимальні стратегії та шляхи впровадження, щоб максимізувати вигоди від цих інновацій та забезпечити стійкість у конкурентному середовищі. Крім того, важливо враховувати етичні та соціальні аспекти цих технологій, такі як доступність для всіх сільських господарств та позитивний вплив на розвиток сільських громад.

Загалом, розвиток технологій у сільському господарстві може стати ключовим фактором у забезпеченні сталого розвитку та підвищенні конкурентоспроможності міжнародних агротрейдерів. Однак це вимагатиме співпраці між галузевими гравцями, урядовими органами та академічними установами для створення сприятливого середовища для впровадження та розвитку цих технологій.

Список використаних джерел:

1. Research for AGRI Committee – Impacts of the digital economy on the food-chain and the CAP /Pesce M., and others Brussels: European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, 2019. P. 76.
2. Walmart : веб-сайт. URL: <https://www.walmart.com>
3. Alibaba Cloud : веб-сайт. URL: <https://www.alibabacloud.com>
4. Nedap : веб-сайт. URL: <https://nedap.com>
5. How to Apply Blockchain Technology in the Agriculture Supply Chain? Intellias : веб-сайт. URL: <https://intellias.com/blockchain-in-agriculture-supply-chain/>

6. How to Apply Blockchain Technology in the Agriculture Supply Chain? FAO Knowledge Repository BETA. *FAO* : веб-сайт. URL: <https://www.fao.org/3/CA2906EN/ca2906en.pdf>

References:

1. Pesce M. (2019) Research for AGRI Committee – Impacts of the digital economy on the food-chain and the CAP. European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies. P. 76
2. Walmart. Available at: <https://www.walmart.com>
3. Alibaba Cloud. Available at: <https://www.alibabacloud.com>
4. Nedap. Available at: <https://nedap.com>
5. How to Apply Blockchain Technology in the Agriculture Supply Chain? (2024) Intellias. Available at: <https://intellias.com/blockchain-in-agriculture-supply-chain/>
6. FAO. Available at: <https://www.fao.org/3/CA2906EN/ca2906en.pdf>

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-13>
УДК 336.2

Грищук Г. В.
доктор філософії,
Державний податковий університет
Чепіль С. О.
здобувач вищої освіти,
Державний податковий університет

Hryshchuk Hanna
PhD in Economics,
State Tax University
Chepil Sofia
Student,
State Tax University

ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ ТІНЬОВІЙ ЕКОНОМІЦІ В УКРАЇНІ TAX CONTROL AS AN INSTRUMENT OF PREVENTION SHADOW ECONOMY IN UKRAINE

У статті досліджено поширення тіньової економічної діяльності в Україні, яка загрожує економічній безпеці держави, зменшує податкові надходження та викривлює конкурентне середовище. Проаналізовано важливість посилення податкового контролю, яка є нагальною потребою для детінізації економіки. Досліджено, що існуюча в Україні система податкового контролю не повністю відповідає сучасним викликам і потребує серйозних реформ та удосконалень. У зв'язку з цим актуальність обраної теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності податкового контролю як невід'ємної складової комплексного підходу до детінізації економіки в Україні. Завдання набуває особливої уваги в контексті імплементації Плану дій BEPS, гармонізації вітчизняного законодавства з міжнародними стандартами, активізації міжнародного співробітництва у сфері протидії ухиленню від оподаткування та розширенню податкової бази.

Ключові слова: державний бюджет, оподаткування, податки і збори, податковий контроль, податкові надходження, податкові перевірки, тіньова економіка.

The article examines the spread of shadow economic activity in Ukraine, which threatens the economic security of the state, reduces tax revenues and distorts the competitive environment. The importance of strengthening tax control, which is an urgent need for detinization of the economy, is analyzed. It has been investigated that the existing system of tax control in Ukraine does not fully meet modern challenges and needs serious reforms and improvements. In this regard, the relevance of the chosen research topic is determined by the need to increase the effectiveness of tax control as an integral component of a comprehensive approach to the detinization of the economy in Ukraine. The task is gaining special attention in the context of the implementation of the BEPS Action Plan, harmonization of domestic legislation with international standards, activation of international cooperation in the field of combating tax evasion and erosion of the tax base. The purpose of the work is to study the essence and role of tax control, to identify its main problems and shortcomings, as well as to develop and substantiate directions for improving tax control procedures in the context of combating the shadow economy in Ukraine. The realization of the research goal determined the formulation and solution of the following tasks: to determine the economic essence of the shadow economy and the reasons for its occurrence; assess the level of the shadow economy in Ukraine; describe the economic essence and role of tax control; identify problems of tax control in Ukraine; justify directions for improving tax control procedures in order to reduce the shadow economy in Ukraine. The object of the study is a set of tax control measures implemented by the controlling authorities with the aim of identifying and countering shadow economic activity in Ukraine. The subject of the study is the theoretical and practical aspects of improving the tax control system in Ukraine as an effective tool for countering the shadow economy. The theoretical and methodological basis of the research is general scientific and special methods of learning phenomena and processes. In particular, the research is based on a systematic approach using the following methods: analysis, synthesis, induction, deduction, monographic, graphic, systematic, analogy, abstraction, logical methods. The scientific and

practical value (novelty) of the obtained research results is as follows: the role of tax control as a tool of detinization of the economy and countering tax evasion schemes in Ukraine has been comprehensively investigated; the activities of control bodies were analyzed and recommendations were made to improve the effectiveness of tax control.

Keywords: state budget, taxation, taxes and fees, tax control, tax revenues, tax audits, shadow economy.

Постановка проблеми. В сучасних умовах тіньова економіка є серйозною загрозою для економічної безпеки та сталого розвитку України. Значні обсяги незадекларованих доходів, схеми відмивання коштів, набутих злочинним шляхом, а також ухилення від сплати податків призводять до величезних втрат бюджетних надходжень, зростання корупції та знищення конкурентного середовища. У 2023 році рівень тіньової економіки в Україні становить понад 50% ВВП [4], що є високим показником порівняно з розвиненими країнами. Одним із основних інструментів боротьби з тіньовою економікою є податковий контроль. Його ефективність залежить не лише від забезпечення повної сплати податків і зборів до бюджетів усіх рівнів, а й від створення рівних умов конкуренції для суб'єктів господарювання та стимулювання виходу підприємств із «тіні».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику податкового контролю в контексті протидії тіньовій економіці України у своїх працях досліджували вітчизняні вчені, а визначення механізму її вдосконалення та застосування у практичній діяльності на макrorівні висвітлено в економічній літературі, монографіях і наукових статтях. Зокрема, дослідженням питання тіньової економіки в Україні та пошуком інструментів у боротьбі з нею займалися такі провідні науковці як Бліхар М., Савченко Л., Комарницька І., Вінчук М. [14]; Бутинець Т. [2]; Коваленко В., Слатвінська М., Варналій З., Шелудько С., Валігурата Т. [5] та інші. Проте, в сучасних умовах дане питання є доволі актуальним при умові його вивчення з точки зору податкового контролю як інструменту протидії тіньовій економіці. В економічній літературі організаційно-методичним аспектам та проблемам реалізації податкового контролю приділено значну увагу у працях відомих вчених, таких як Білуха М., Микитенко Т. [1]; Ващенко К., Пашко П., Онишко С. [7]; Гребельник О., Шевчук С., Сушкова О. [10]; Крисоватий А., Новосад І. [6]; Шевчук О. [12] тощо. Проте, відзначаючи результати наукових досліджень, слід зазначити, що подальшого вдосконалення потребують теоретичні, організаційні та методичні засади проведення податкового контролю з метою протидії вітчизняній тіньовій економіці. У зв'язку з цим у дослідженні акцентовано увагу саме на цих питаннях.

Метою статті є дослідження сутності та ролі податкового контролю, виявлення основних його проблем, а також розробка та обґрунтування напрямів покращення процедур податкового контролю в контексті протидії тіньовій економіці в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тіньова економіка є складним багатогранним явищем та водночас однією з найбільш гострих проблем для будь-якої країни світу. В умовах воєнного стану Україна має особливо протидіяти ухилянню від сплати податкових платежів і спекуляцій. Масштаби поширення цього явища в нашій державі набувають загрозливого характеру, підриваючи основи економічної безпеки та перешкоджаючи поступовому розвитку суспільства. Тіньові економічні відносини створюють серйозні перешкоди для ефективного функціонування ринкових механізмів, знищуючи конкурентне середовище, підривають принципи соціальної справедливості та сприяють криміналізації підприємницької діяльності. З огляду на те, що тіньова економіка глибоко вкоренилася в різних сферах суспільного життя, вкрай важливо ретельно дослідити її економічну сутність, причини виникнення, наслідки та шляхи подолання з метою формування дієвої стратегії детінізації економіки України.

В економічній літературі існують різні підходи до трактування поняття «тіньова економіка» з боку вітчизняних і зарубіжних вчених (табл. 1).

Проведене дослідження є основою для формування авторського бачення даного поняття. На нашу думку, тіньова економіка являє собою сукупність видів економічної діяльності, що навмисно приміняються або приховуються з метою ухилення від сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів. В цілому тіньова економіка включає як незаконну господарську діяльність, так і приховані легальні операції з метою зменшення податкових зобов'язань. Види тіньової економіки продемонстровано на рис. 1.

Ключовими ознаками тіньової економіки є приховування доходів та активів з метою ухилення від оподаткування, діяльність поза правовим полем та державним регулюванням, порушення законодавчих норм та етичних принципів ведення бізнесу. В Україні, за експертними оцінками, тіньовий сектор найбільше охоплює такі сфери як ринок пального, тютюнову та алкогольну продукцію [8].

Таблиця 1

Економічна сутність поняття «тіньова економіка»

Науковці	Економічна сутність поняття
Віто Танзі	частина валового національного продукту, яка через її відсутність у звітності та/або заниження її величини не відображена в офіційній статистиці [16].
Е. Фейг	вся економічна діяльність, , яка з будь яких причин не враховується і не потрапляє до валового національного продукту країни [15, с. 23].
Ульріх Тіссен	ті види діяльності, в яких створюється нова вартість, що не враховується офіційною статистикою [11, с. 61].
З.С. Варналій	складне соціально-економічне явище, яке представлене сукупністю неконтрольованих і нерегульованих (як протиправних, так і законних, але аморальних) економічних відносин між суб'єктами економічної діяльності щодо отримання надприбутків за рахунок приховування доходів та ухилення від сплати податків [3, с. 430].

Основними причинами виникнення та існування тіньової економіки в Україні є:

- соціально-економічний чинник: незадовільний рівень життя населення, низький рівень доходів, матеріальна скрута спонукає людей до пошуку незаконних джерел доходів; нестійкість економічної системи змушує підприємців вдаватися до тіньових схем для забезпечення існування бізнесу; надмірне податкове навантаження робить офіційну господарську діяльність економічно не вигідною, провокуючи ухилення від сплати податків; неефективність державного управління, невміле регулювання економічними процесами сприяє розростанню нелегального сектору;

- правові чинники: недосконалість законодавчої бази, прогалини та суперечності у законах дозволяють уникати оподаткування; недостатня ефективність правоохоронних органів у протидії економічній злочинності;

- політичний чинник: політична нестабільність; корупція на різних щаблях влади, хабарництво та зловживання службовим становищем підривають засади прозорості економічної діяльності; надмірне державне регулювання підприємництва, бюрократичні перешкоди заводять бізнес у тіньовий сектор;

- морально-етичні чинники: толерантне ставлення певної частини суспільства до незаконної економічної діяльності.

Таким чином, серед головних причин існування, можна виділити наступне: низькі доходи значної частини населення, недосконале регулювання підприємницької діяльності, недовіра до держави та корупція, високе податкове навантаження на бізнес. Значні розміри тіньової економіки призводять до величезних втрат надходжень до бюджету, що в свою чергу зменшує фінансові можливості держави на розвиток освіти, медицини, інфраструктури тощо.

Проблема тіньової економіки є однією з ключових глобальних загроз світовій економіці, яка була офіційно визнана під

час Всесвітнього економічного форуму у 2011 році. Серед основних причин зростання тіньової економіки виокремлюють постійне розширення світових комунікацій, економічну нерівність та відсутність ефективного глобального управління та контролю.

Вітчизняна економіка за останні роки знаходиться у глибокій соціально-економічній кризі. Основними передумовами виникнення кризи у 2014 році є політична нестабільність, анексія АР Крим та початок війни росії проти України, у 2020 році – глобальна пандемія Covid-19, а у 2022 році – введення воєнного стану по всій території України внаслідок російської агресії. Передусім, ці чинники і спровокували тенденцію до зростання тіньової економіки. На сьогодні за аналітичними даними Центра Разумкова тіньовий сектор складає приблизно 50 % всієї економіки держави та виконує соціальну підтримку населення, забезпечуючи їх роботою та доходами. Спроби заборони та «придушення» тіньової економіки на державному рівні не дають результатів. Адже «напівтіньовий» спосіб ведення бізнесу (у тому числі отримання доходів громадян) надають владі додаткові можливості впливу, які спрямовані на забезпечення політичної лояльності та економічної підтримки. Це призводить до відсутності інтересу влади у створенні більш прозорого економічного середовища в Україні [4].

Масштаби тіньової економіки в національній економіці досягли критичного рівня і потребують негайного вирішення для зменшення її обсягу в Україні, оскільки це спричиняє зниження рівня фінансової стійкості держави. На даному етапі вирішення проблеми тіньової економіки стає надзвичайно важливим і необхідним задля розробки комплексу заходів для зменшення її впливу на національну економіку. Перш за все, необхідно оцінити масштаби тіньової економіки в Україні, а також темпи приросту або зниження рівня реального ВВП за останні роки (рис. 2).

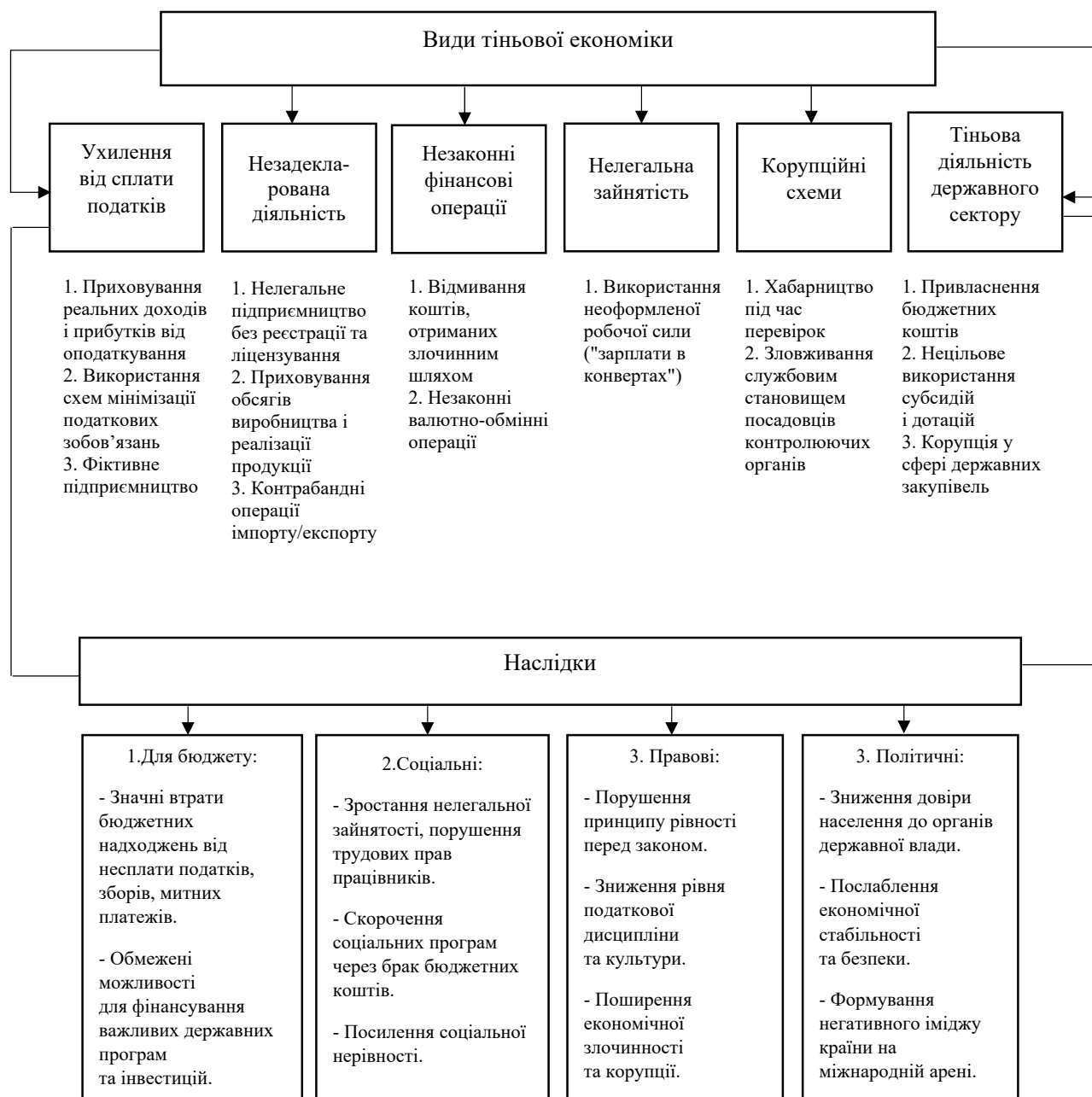


Рис. 1. Види тіньової економіки

Джерело: розроблено на підставі проведених досліджень

На рис. 2 представлена динаміка інтегрального показника рівня тіньової економіки в Україні за останні 13 років. Варто відзначити, що за 2010–2013 роки спостерігалась позитивна динаміка зменшення рівня тіньової економіки з 38% до 29%. У 2014 році російська агресія проти України та ряд інших факторів негативно вплинула на вітчизняну економіку. Протягом 2014–2021 років рівень тіньової економіки рівні 33% з невеликими коливаннями у сторону зменшення у 2017–2020 роках, а у 2022 році цей показник перевищив 50 % від обсягу офіційного ВВП. Тенденція до збільшення рівня тіньової

економіки за монетарним методом сформувалась в умовах дії таких чинників: погавлення банківського кредитування в національній валюті на тлі відновлення економіки; кредитна підтримка корпоративному сектору; поступове здорожчання фінансування для бізнесу й населення на тлі підвищення НБУ облікової ставки; збільшення обсягу готівкових коштів в обігу поза депозитними корпоративними [4]. Крім того, зі зростанням рівня тінізації економіки спостерігається зниження рівня реального ВВП України саме у той період глибокої соціально-економічної кризи, а саме у 2014 році – на -6,6%, у 2015 році – на

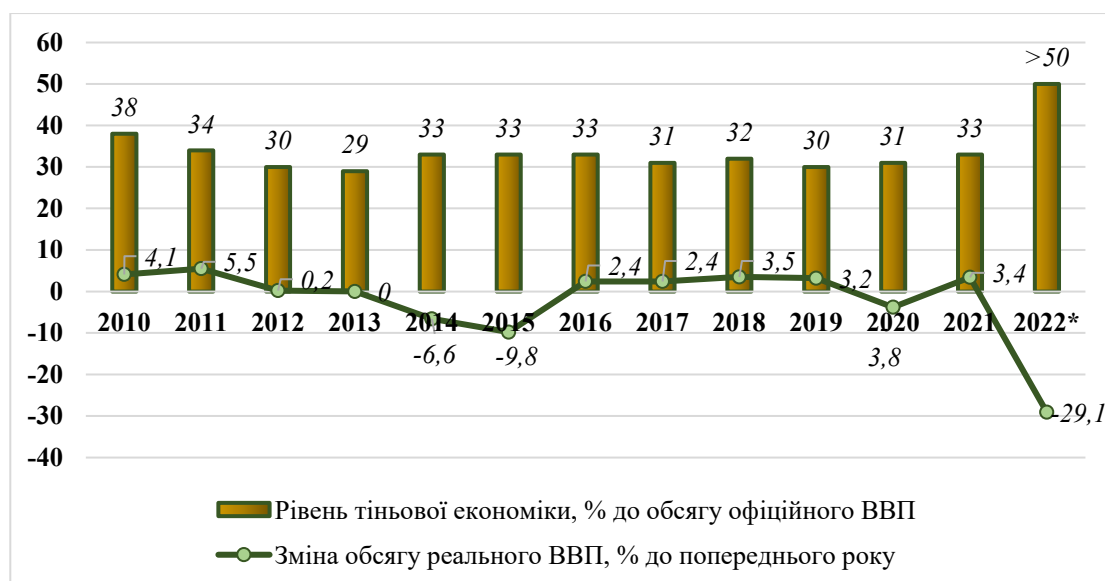


Рис. 2. Інтегральний показник рівня тіньової економіки в Україні за монетарним методом та темпи приросту/зниження рівня реального ВВП

Джерело: сформовано на підставі [4; 9; 13]

-9,8%, у 2020 році – на -3,8%, у 2022 році – на -29,1%. Проведений аналіз рівня тіньової економіки та реального ВВП України спричинив науковий пошук інструментів протидії таких тенденцій, серед яких у процесі дослідження виокремлено податковий контроль.

Податковий контроль є важливою складовою податкової системи будь-якої країни. Від ефективності його здійснення значною мірою залежать надходження до бюджету та стан дотримання податкового законодавства. В умовах реформування податкової системи України питання вдосконалення податкового контролю набуває особливого значення. На сьогодні податковий контроль в Україні здійснюється контролюючими органами, до яких належать податкові та митні органи. Система податкового контролю в Україні наразі перебуває у незадовільному стані та потребує серйозного реформування. Недосконале й нестабільне податкове законодавство, що містить прогалини та протиріччя, не тільки завдає труднощів для платників податків, а й для самих контролюючих органів у процесі здійснення контролю. Крім того, податкове навантаження на бізнес підштовхує до ухилення від сплати податків та тінізації економіки.

На сьогодні податковий контроль варто розглядати як систему заходів державних органів, спрямованих на забезпечення повноти та своєчасності сплати визначених відповідно до податкового законодавства податків і зборів з метою наповнення бюджетів усіх рівнів та створення сприятливого податкового

середовища для розвитку економіки. Адже податкові перевірки є важливим інструментом забезпечення дотримання податкового законодавства та являють собою одну з форм податкового контролю. Вони дозволяють контролюючим органам виявляти порушення податкового законодавства і притягувати до відповідальності осіб, які їх вчинили.

В Україні податкові перевірки були призупинені більше ніж на один рік, в період з 24 лютого 2022 року до 01 серпня 2023 року. Такий крок дозволив бізнесу тимчасово зосередитись на забезпеченні безперервної роботи в екстремальних умовах без додаткового навантаження від податкових перевірок.

Призупинення має як позитивні, так і негативні наслідки для платників податків. До позитивних наслідків можна віднести:

- зменшення податкового навантаження на платників податків;
- звільнення платників податків від необхідності готуватися до податкових перевірок;
- зменшення витрат платників податків на проведення податкових перевірок.

До негативних наслідків можна віднести:

- зменшення ефективності податкового контролю;
- збільшення ризиків порушення податкового законодавства платниками податків;
- ускладнення виявлення та притягнення до відповідальності платників податків, які порушують податкове законодавство.

Після завершення воєнного стану в Україні податкові перевірки будуть відновлені, що призведе до негативних наслідків. Збільшення

податкового навантаження на платників податків, які не дотримувалися податкового законодавства, будуть притягнені до відповідальності, що призведе до збільшення їх податкових зобов'язань. Ускладнення діяльності платників податків призведе до складнощів ведення бізнесу, оскільки вони будуть піддаватися додатковому податковому контролю. Збільшення витрат платників податків на дотримання податкового законодавства, які хочуть уникнути негативних наслідків податкового контролю, доведеться збільшити витрати на дотримання податкового законодавства.

Відновлення податкових перевірок буде здійснюватися поетапно. З 01 серпня 2023 року відновлюються: планові податкові перевірки великих платників податків; позапланові податкові перевірки, які проводяться на звернення платника податків; фактичні податкові перевірки, які проводяться за наявності ризиків порушення податкового законодавства. А з 01 січня 2024 року відновлюються: планові податкові перевірки інших платників податків; позапланові податкові перевірки, які проводяться з інших підстав, ніж звернення платника податків.

У 2024 році Державна податкова служба запланувала прогресивну програму проведення планових податкових перевірок суб'єктів господарювання. Загалом передбачено здійснити 3242 податкові перевірки. Найбільша частка припадає на юридичних осіб, фінансові установи, постійні представництва і представництва нерезидентів – 2172 компаній. Податківці ретельно перевірятимуть правильність нарахування та сплати ними податків і зборів. Окрему увагу податкові органи привернуть до підприємств у частині обчислення, повноти, утримання та сплати податків за своїх працівників (ПДФО, військовий збір та ЄСВ) – 156 компаній. Малий та середній бізнес також потрапить під пильний моніторинг. У планах Державної податкової служби – ретельний контроль діяльності 914 малого сектору підприємництва (ФОП) протягом наступного року [9]. Таким чином, податкові органи суттєво активізує здійснення планових перевірок в 2024 році порівняно з попередніми роками. Масштабний податковий контроль охопить як великих платників – підприємств (юридичних осіб), так і сектор малого підприємництва (ФОП).

Найбільше Державна податкова служба планує перевірку у сфері сільського господарства, зокрема серед виробників зернових культур. Крім того, високий пріоритет також матимуть підприємства, що займаються оптовою торгівлею пальним. Податкові органи

також посилять контроль за компаніями, які здійснюють неспеціалізовану оптову торгівлю, надають послуги вантажних автоперевезень, займаються будівництвом житлових і нежитлових об'єктів, працюють у роздрібній торгівлі. Пильну увагу приділятимуть суб'єктам господарювання, що надають в оренду нерухомість.

Отже, в умовах воєнного стану призупинення податкових перевірок було виправданим заходом, який дозволив забезпечити безпеку та нормальне функціонування економіки України. Однак, відновлення податкових перевірок є важливим кроком на шляху до відновлення економіки України. Для того, щоб мінімізувати негативні наслідки відновлення податкових перевірок, платникам податків необхідно ретельно дотримуватися податкового законодавства та ввести належний податковий облік та звітність.

Висновки. В результаті проведеного дослідження сформульовано низку висновків, які спрямовані на досягнення поставленої мети, основні з них є наступні:

1. Досліджено сутність тіньової економіки в Україні, та зроблено висновок, що вона має значні масштаби, що становить серйозну загрозу для економічної безпеки країни. Серед головних причин існування, можна виділити наступне: низькі доходи значної частини населення, недосконале регулювання підприємницької діяльності, недовіру до держави та корупцію, високе податкове навантаження на бізнес. Значні розміри тіньової економіки призводять до величезних втрат надходжень до бюджету, що, в свою чергу, зменшує фінансові можливості держави на розвиток освіти, медицини, інфраструктури тощо.

2. Варто відзначити, що за 2010–2013 роки спостерігалась позитивна динаміка зменшення рівня тіньової економіки з 38% до 29%. У 2014 році російська агресія проти України та ряд інших факторів негативно вплинула на вітчизняну економіку. Протягом 2014–2021 років рівень тіньової економіки рівні 33% з невеликими коливанням у сторону зменшення у 2017–2020 роках, а у 2022 році цей показник перевищив 50% від обсягу офіційного ВВП. Проведений аналіз рівня тіньової економіки та реального ВВП України спричинив науковий пошук інструментів протидії такій тенденції, серед яких у процесі дослідження виокремлено податковий контроль.

3. Досліджено податковий контроль як економічну категорію, яка є важливим механізмом регулювання податкових відносин, забезпечення балансу між інтересом держави

в наповненні бюджету та інтересом платника податків у створенні сприятливого податкового середовища. Також він виступає запорукою економічної безпеки держави, запобігаючи ухиленню від сплати податків та сприяє створенню рівних конкурентних умов для суб'єктів господарювання, забезпечуючи надходження до державного бюджету.

4. Проаналізовано податкові перевірки, які відновилися з 01 серпня 2023 року. В Україні податкові перевірки були призупинені більше ніж на один рік, в період з 24 лютого 2022 року до 01 серпня 2023 року. Такий крок дозволив бізнесу тимчасово зосередитись

на забезпеченні безперервної роботи в екстремальних умовах без додаткового навантаження від податкових перевірок. У 2023 році Державна податкова служба відновила здійснення документальних перевірок різних категорій платників податків. Найбільший обсяг діяльності запланований стосовно юридичних осіб, – загалом планується провести ретельні документальні перевірки у 2085 компаній, зареєстрованих в Україні. У 2024 році Державна податкова служба запланувала прогресивну програму проведення планових податкових перевірок суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел:

1. Білуха М. Т., Микитенко Т. В. Митний контроль: організація і методологія. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2014. № 1 (64). С. 181–187.
2. Бутинець Т. А. Тіньова економіка і бухгалтерський облік. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 7. С. 51–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_7_16 (дата звернення: 27.03.2024).
3. Економічна безпека : навч. посіб. / за ред. З. С. Варналія. Київ : Знання, 2009. 647 с.
4. З чим світ входить у 2023 р. Економічні перспективи відновлення України. Центр Разумкова. Аналітична доповідь. Січень 2023 р. URL: https://razumkov.org.ua/images/pdf/2023_MATRA_I_KVARTAL.pdf (дата звернення: 27.03.2024).
5. Коваленко В., Слатвінська М., Варналій З., Шелудько С., Валігура Т. Феномен тіньової економіки та її вплив на розвиток корпоративного бізнесу та домашніх господарств в Україні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022, 3(44), 328–337. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.44.2022.3763>
6. Крисоватий А. І., Новосад І. В. Діяльність митних органів у забезпеченні митної безпеки України у сфері протидії порушенням митних правил. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2017. № 2. С. 66–76.
7. Ващенко К. О., Пашко П. В., Онишко С. В. та ін. Модернізація податкової та митної політики в інституціональному забезпеченні розвитку економіки України: монографія / за наук. ред. д. е. н., проф. П.В. Пашка, д. е. н., проф. С. В. Онишко. Ірпінь : Університет ДФС України, 2020. 518 с.
8. Олег Гетман. У яких галузях найбільші втрати від «сірих» схем у воєнний час? *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/12/19/707864/> (дата звернення: 27.03.2024).
9. Офіційний сайт Міністерства економіки України. Тенденції тіньової економіки. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiiEkonomiki> (дата звернення: 28.03.2024).
10. Розвиток митної політики України в контексті реалізації економічної функції держави: монографія / Гребельник О. П., Пашко П. В., Шевчук С. В., Сушкова О. Є. та ін.; за ред. д.е.н., проф. О. П. Гребельника. Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. 266 с.
11. Тіссен У. Тіньова економіка: методи прогнозування, проблеми кількісної оцінки та висновки для економічної політики. Зрушення до ринкової економіки. Реформи в Україні: погляд зсередини. Київ, 1997. 61 с.
12. Шевчук О. А. Податковий контроль як елемент фінансової політики держави. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2015, 1(18), 290–295. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i18.46561>
13. Юрій Тарасовський. ВВП України за підсумками 2022 року впав на 29,1% – Держстат. *Forbes*. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/vvp-ukraini-za-pidsumkami-2022-roku-vpav-na-29-1-derzhstat-13042023-13041> (дата звернення: 28.03.2024).
14. Blikhar M. M., Savchenko L. A., Komarnytska I. I., Vinichuk M. V. (2019). Strategic orientaries of legalization of the economy of Ukraine: economic and legal aspects. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Vol. 2 (29). P. 101–112. DOI: <http://doi.org/10.18371/fcaptr.v2i29.171850>
15. Feige E. A new perspective on macroeconomic phenomena: the Theory and measurement of the unabsorbed sector in the US economy. *Causes*. 1980. 136 p.
16. Tanzi V. The Underground Economy in the United States Abroad. Lexington, Mass : Lexington Books, 1982. 70 p.

References:

1. Bilukha M. T., Mykytenko T. V. (2014) Mytnyi kontrol: orhanizatsiia i metodolohiia [Customs control: organization and methodology]. *Scientific bulletin of the National University of the State of Ukraine (economics, law)*. Vol. 1 (64), pp. 181–187.
2. Butynets T. A. (2017) Tinova ekonomika i bukhholderskyi oblik [Shadow economy and accounting]. *Economy. Finances. Right.*, vol. 7, pp. 51–52. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_7_16 (accessed 27 March 2024).
3. Varnalii Z. S. (2009) Ekonomichna bezpeka [Economic security]. Kyiv: Knowledge (in Ukrainian).
4. With what the world enters 2023. Economic prospects of recovery of Ukraine. Razumkov Center. Analytical report. January 2023. Available at: https://razumkov.org.ua/images/pdf/2023_MATRA_I_KVARTAL.pdf (accessed 25 March 2024).
5. Kovalenko, V., Slatvinska, M., Varnalii, Z., Sheludko, S., i Valihura, T. (2022). Fenomen tinovoi ekonomiky ta yii vplyv na rozvytok korporatyvnoho biznesu ta domashnikh hospodarstv v Ukraini [The phenomenon of the shadow economy and its influence on the development of corporate business and households in Ukraine]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 3(44), pp. 328–337. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3763>
6. Krysovatyi A. I., Novosad I. V. (2017) Diialnist mytnykh orhaniv u zabezpechenni mytnoi bezpeky Ukrainy u sferi protydii porushenniam mytnykh pravyl [Activities of customs authorities in ensuring customs security of Ukraine in the field of combating violations of customs rules]. *Scientific view: economics and management*, vol. 2, pp. 66–76.
7. Vashchenko K. O., Pashko P. V., Onyshko S. V. (2020) Modernizatsiia podatkovoi ta mytnoi polityky v instytutsionalnomu zabezpechenni rozvytku ekonomiky Ukrainy [Modernization of tax and customs policy in the institutional support of the development of the economy of Ukraine]. Irpin: University of the State Fiscal Service of Ukraine. (in Ukrainian)
8. Hetman O. (2023) U yakykh haluziakh naibilshi vtraty vid "sirykh" skhem u voiennyi chas? [In which industries are the biggest losses from "gray" schemes in wartime?]. *Economic truth*. 2023. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/12/19/707864/> (accessed 27 March 2024).
9. Official website of the Ministry of Economy of Ukraine. Trends of the shadow economy. Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki> (accessed 22 March 2024).
10. Hrebelyuk O. P., Pashko P. V., Shevchuk S. V., Sushkova O. Ye. (2021) Rozvytok mytnoi polityky Ukrainy v konteksti realizatsii ekonomichnoi funktsii derzhavy [The development of the customs policy of Ukraine in the context of the implementation of the economic function of the state]. Irpin: University of the State Fiscal Service of Ukraine. (in Ukrainian)
11. Tissen U. (1997) Tinova ekonomika: metody prohnouzuvannia, problemy kilkisnoi otsinky ta vysnovky dlia ekonomichnoi polityky. Zrushennia do rynkovoi ekonomiky. Reformy v Ukraini: pohliad zseredyny [The Shadow Economy: Forecasting Methods, Quantification Challenges, and Implications for Economic Policy. Shift to market economy. Reforms in Ukraine: a view from the inside]. Kyiv. (in Ukrainian)
12. Shevchuk O. A. (2015) Podatkovyi kontrol yak element finansovoi polityky derzhavy [Tax control as an element of the financial policy of the state]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1(18), pp. 290–295. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i18.46561>
13. Yurii Tarasovskyi (2023). VVP Ukrainy za pidsumkami 2022 roku vpav na 29,1% – Derzhstat [According to the results of 2022, the GDP of Ukraine fell by 29.1% – State Statistics Service]. *Forbes*. Available at: <https://forbes.ua/news/vvp-ukraini-za-pidsumkami-2022-roku-vpav-na-291-derzhstat-13042023-13041> (accessed 25 March 2024).
14. Blikhar M. M., Savchenko L. A., Komarnytska I. I., Vinichuk M. V. (2019). Strategic orientaries of legalization of the economy of Ukraine: economic and legal aspects. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 2 (29), pp. 101–112. DOI: <http://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i29.171850>
15. Feige E. A new perspective on macroeconomic phenomena: the Theory and measurement of the unabsorbed sector in the US economy. *Causes*. 1980. 136 p.
16. Tanzi V. The Underground Economy in the United States Abroad. Lexington, Mass : Lexington Books, 1982. 70 p.

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-15>
УДК 338

Заєць М. А.

кандидат економічних наук, доцент,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Мірошниченко О. В.

кандидат економічних наук,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Скальська А. Р.

студентка,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Zayets Mykola

PhD in Economics, Associate Professor,
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
"Higher Education Institution
"The Interregional Academy of Personnel Management"

Miroshnychenko Oleksiy

PhD in Economics,
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
"Higher Education Institution
"The Interregional Academy of Personnel Management"

Skalska Anastasiia

Student,
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
"Higher Education Institution
"The Interregional Academy of Personnel Management"

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

WAYS OF IMPROVING THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Стаття розглядає важливість створення сучасної системи управління для підприємств, яка дозволить організації перейти на новий етап розвитку та врахувати необхідність модернізації організаційної структури управління з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. Основні підходи до розуміння сучасного стану, закономірностей розвитку, проблем існування та функціонування системи управління підприємством були узагальнені. Особливу увагу приділено висвітленню практичного досвіду застосування управлінського аналізу діяльності підприємства в процесі поетапного розвитку систем управління підприємством. Були розглянуті ключові підходи до визначення таких економічних категорій, як ефективність та результативність системи управління, з урахуванням їх відмінностей та характеристик. Мета управління організацією була освітлена в контексті сучасного рівня розвитку ринкових відносин в Україні. Було відзначено, що важливим є оцінка ефективності системи управління за критеріями ефективності всіх підсистем підприємства: економічної, організаційної та соціальної. Були узагальнені основні проблеми, які виникають при забезпеченні ефективності управління на вітчизняних підприємствах в умовах сучасного господарювання. На основі виявлених проблем були запропоновані ключові методи оптимізації системи управління на вітчиз-

няних підприємствах в умовах нестабільної економіки та складних соціальних умов в країні. Розглянуто сутність та ключові принципи функціонування системи управління, з особливим наголосом на їх фундаментальну роль у діяльності всіх соціально-економічних об'єктів і підсистем підприємства. Описано основні системи управління, які допомагають підприємству виконувати свою місію на ринку, зберігаючи стабільні позиції та конкурентоспроможність. При розгляді визначальних напрямів оптимізації системи управління підприємством основний акцент робиться на конкурентоспроможності та компетентності комерційної діяльності, адаптивності організації до мінливих умов зовнішнього середовища та своєчасному прийнятті суб'єктом господарювання відповідних управлінських рішень. Виділено основні напрями для поліпшення системи управління підприємством, які орієнтовані на вдосконалення процесів планування, обліку та контролю економічної діяльності на ринку.

Ключові слова: менеджмент підприємства, мета менеджменту, підприємство, удосконалення менеджменту підприємства, система менеджменту, контроль.

The article considers the importance of creating a modern management system for enterprises, which will allow the organization to move to a new stage of development and take into account the need to modernize the organizational management structure taking into account changes in the external environment. The main approaches to understanding the current state, patterns of development, problems of the existence and functioning of the enterprise management system were summarized. Special attention is paid to highlighting the practical experience of applying managerial analysis of enterprise activity in the process of step-by-step development of enterprise management systems. Key approaches to defining such economic categories as efficiency and effectiveness of the management system were considered, taking into account their differences and characteristics. The purpose of managing the organization was clarified in the context of the current level of development of market relations in Ukraine. It was noted that it is important to assess the effectiveness of the management system according to the criteria of the effectiveness of all subsystems of the enterprise: economic, organizational and social. The main problems that arise when ensuring the effectiveness of management at domestic enterprises in the conditions of modern management were summarized. On the basis of the identified problems, key methods of optimizing the management system at domestic enterprises were proposed in the conditions of an unstable economy and difficult social conditions in the country. The essence and key principles of the functioning of the management system are considered, with special emphasis on their fundamental role in the activity of all socio-economic objects and subsystems of the enterprise. The main management systems that help the enterprise fulfill its mission in the market while maintaining a stable position and competitiveness are described. When considering the determining directions of optimization of the enterprise management system, the main emphasis is placed on the competitiveness and competence of commercial activity, the adaptability of the organization to the changing conditions of the external environment, and the timely adoption by the business entity of relevant management decisions. The main directions for improving the enterprise management system are identified, which are focused on improving the processes of planning, accounting and control of economic activity on the market.

Keywords: enterprise management, management goal, enterprise, improvement of enterprise management, management system, control.

Постановка проблеми. У контексті складних політичних та економічних змін в країні, рівень непередбачуваності зовнішнього середовища значно зростає; підприємства зіштовхуються з рядом складних проблем, які вимагають швидкого реагування та негайних рішень, що визначають ефективність управління суб'єктами господарювання. Сучасні перспективи та виклики, пов'язані з євроінтеграційними та глобалізаційними трансформаціями, підсилюють важливість ефективного менеджменту для підприємств. Низька ефективність застосування традиційних інструментів менеджменту, яку ми спостерігаємо сьогодні, не відповідає сучасним вимогам ринку і вимагає пошуку нових напрямків для вдосконалення управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці зосереджені на важливих аспектах розробки та використання систем управління, а також на їхній теоретичній та практичній ефективності Батракова Т. І. [1], Бебешко О. В. [2], Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. [3], Лизунова О. М., Пуханов О. О. [4], Лазарева Н. О. [5], Рульєв В. А., Гуткевич С. О. [6],

Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. [7], Хміль Ф. І. [8] та ін. Необхідність подальших досліджень характеристик формування ефективної системи управління підприємством впливає з потреби в постійному аналізі та оптимізації її маркетингової частини, враховуючи місію, основні цілі та завдання, організаційну структуру, системи інформаційного забезпечення, процес розробки та прийняття управлінських рішень, правильний вибір ключових показників ефективності, фінансову стабільність тощо.

Мета статті полягає у пошуку шляхів модернізації загальної системи управління підприємством, відновлення якісних характеристик системи управління за рахунок сучасних інновацій, що дозволяють реалізувати довгострокові стратегії та забезпечити конкурентоспроможність організації в ринку в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Менеджмент має забезпечувати стабільну роботу організації, що призводить до отримання прибутку і гарантує її майбутнє завдяки формуванню різних резервних

фондів, які допомагають обмежувати та подолати ризики, пов'язані зі змінами на ринку. Це вимагає надання менеджерам достатнього простору для самостійності в підприємницькій діяльності, що дозволяє швидко реагувати та адаптуватися до змінюваних умов, а отже, досягати цілей управління підприємством.

Головна мета системи управління полягає у створенні конкурентоздатного бізнесу, забезпеченні прибутковості або дохідності діяльності організації на основі ефективного налаштування виробничого та управлінського процесів, розвитку матеріально-технічної та технологічної основи, оптимального використання робочої сили, власних та позичених коштів [1, с. 14].

Дохідність організації відображає ефективність її виробничо-торгівельної діяльності, яка досягається шляхом зменшення витрат (на сировину, матеріали, енергію, зарплату, фінансування) та збільшення прибутку від виробничих результатів – випуску товарів та послуг. Неможливо досягнути управлінських цілей, якщо вони не визначені та не розкладені на завдання для керівництва [1, с. 17].

Завданням менеджменту є визначення конкретних цілей для різних структурних підрозділів, з урахуванням їх функціональних обов'язків. Головним завданням менеджменту є організація процесу виробництва товарів та послуг, враховуючи потреби споживачів, використовуючи доступні матеріальні та людські ресурси, а також забезпечення прибутковості діяльності організації та її стабільного положення на ринку. Це завдання є основою, з якої випливають усі інші види роботи, які повинні забезпечити:

- впровадження автоматизованих процесів та наймання високо кваліфікованих співробітників;
- мотивація працівників через створення комфортних умов праці та обумовлення достойної зарплати;
- безперервний контроль за діяльністю організації;
- неперервний пошук та освоєння нових ринків.

Завдання управління стають складнішими в міру збільшення виробничих компонентів. Суть завдання управління визначається стадією його виконання. В залежності від типів та послідовності дій в структурі управління, виділяють такі стадії виконання завдань управління, як стратегічне керування, оперативне керування та контроль.

Роботу будь-якої організації можна розглянути через трирівневу взаємодію, яка веде до виокремлення в системі управління трьох

пов'язаних підсистем (стратегічної, тактичної, оперативної). Це, в свою чергу, вимагає створення обслуговуючої, взаємопов'язаної інформаційної системи, підсистем аналізу (стратегічного, поточного, оперативного) та обліку (стратегічного, монетарного, управлінського). Підсистеми стратегічного обліку та аналізу формують систему контролінгу, яка є інформаційною підсистемою стратегічного управління організацією [2, с. 45].

Система управління визначається принципами, які є ключовими для соціально-економічних суб'єктів усіх сфер народного господарства. Дії об'єкта управління мають на меті досягнення конкретної цілі. Система управління має враховувати такі напрямки:

- взаємозв'язок між цілями та результатами, а також засобами для їхнього більш швидкого та ефективного досягнення;
- інтеграцію всіх процесів управління, які базуються на обліку та аналізі, плануванні, організаційних діях, регулюванні та контролі за виконанням;
- комбінацію оперативного, поточного та довготривалого планування за оптимальних умов і неперервності;
- обов'язковий нагляд за виконанням управлінських рішень як основного продукту управлінської діяльності;
- моральне та матеріальне заохочення виробничої активності та досягнень як всього колективу, так і окремого працівника;
- зацікавленість працівників у покращенні власної кваліфікації, постійному набутті сучасних навичок та новітніх технологій [3, с. 52].

Незважаючи на будь-які коливання у ринкових умовах, питання вдосконалення системи управління підприємством незмінно привертає увагу провідних вчених і спеціалістів. Враховуючи неперервні зміни зовнішніх факторів, що впливають на організацію, і їх непередбачуваність, система управління будь-якої компанії повинна постійно формувати відповідний «імунітет», який створює умови для розвитку конкурентоздатного бізнесу. Саме тому ця тема залишається актуальною і до сьогодні.

У динамічному зовнішньому середовищі, успіх підприємства залежить від керівників, які ефективно використовують методики оперативного, тактичного та стратегічного управління. В цьому контексті важливо встановити обґрунтовану, економічно виправдану та реалістичну стратегічну мету для підприємства. Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як ключовий фактор для досягнення стабільності на ринку, виходячи з його власного потенціалу. Це включає в себе:

- спроможність об'єктивно визначати очікування цільових споживачів;
- спроможність проводити виробництво, результати якого задовольняють вимоги покупців щодо якості та ціни продукту;
- спроможність ефективно реалізувати маркетингову стратегію;
- можливість зменшення витрат;
- спроможність формувати та підтримувати технологічну перевагу над конкурентами у галузі (це стосується виробництва, продажів, управління тощо) [4, с. 188].

Конкурентоспроможність підприємства на ринку визначається його спроможністю адаптуватися та вчасно приймати рішення в системі управління, виходячи з отриманої інформації [5, с. 107].

Сучасне управління організацією (підприємством) вимагає врахування складності виробничих, соціальних та економічних процесів. Менеджмент несе відповідальність за результати діяльності організації, а також за використання та обіг значних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Суть управління підприємством полягає в досягненні встановлених цілей шляхом організації взаємодії та взаємного впливу груп людей в процесі їх спільної виробничо-господарської діяльності. У найширшому розумінні, управління представляє собою цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку відповідно до зміни обставин [6, с. 87].

Управління можна уявити як єдність двох взаємопов'язаних підсистем: підсистеми, що здійснює управління, та підсистеми, над якою це управління здійснюється (тобто суб'єкта та об'єкта управління). Взаємодію цих підсистем подано на рис. 1.

Управлінські зв'язки в системі управління реалізуються через впровадження процесу управління. Процес управління представляє

собою активність суб'єкта управління, спрямовану на координацію спільної роботи персоналу організації з метою досягнення її цілей. Цей процес є єдністю трьох елементів: змісту, організації та технології його виконання [6, с. 101].

Процес управління включає в себе декілька ключових категорій: керуюча та керована системи організації, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво.

1) Керуюча та керована системи організації: Це структура, в якій одна система (керуюча) впливає на іншу систему (керовану) для досягнення загальної мети.

2) Функції менеджменту: Це ключові обов'язки менеджера, які включають [7]:

– Планування виступає як ключова функція менеджменту, що включає прогнозування, встановлення цілей, стратегій, політик та завдань для різних структур; це передбачає обміркований вибір рішень щодо роботи: як, ким і коли її виконувати.

– Функція організації в менеджменті спрямована на створення систем керування та керованих систем, а також встановлення зв'язків і відносин між ними, забезпечуючи порядок в технічній, економічній, соціально-психологічній та правовій діяльності кожного суб'єкта господарювання.

– Координація представляє собою процес, який спрямований на забезпечення збалансованого і гармонійного розвитку різних аспектів об'єкта за умови оптимальних витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

– Контроль – це система нагляду і перевірки відповідності діяльності підприємства встановленим стандартам та іншим нормам, виявлення відхилень від прийнятих рішень і встановлення причин їх невиконання.

– Мотивація – це процес стимулювання працівників до високопродуктивної

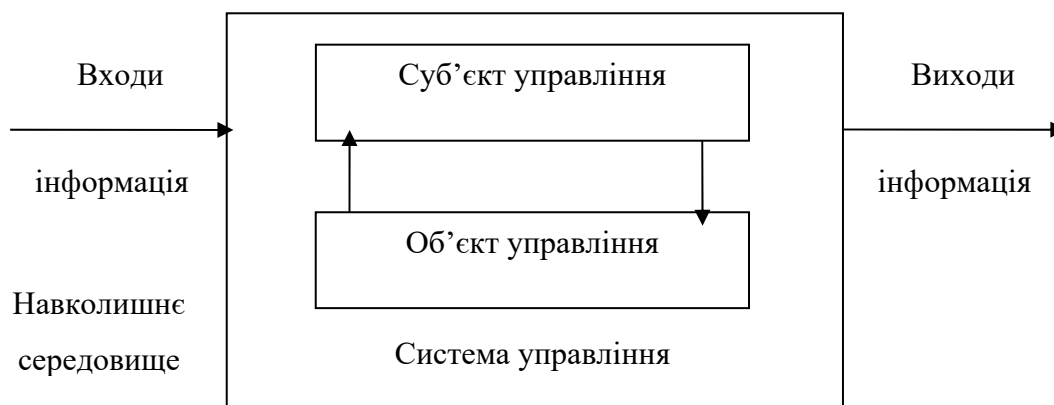


Рис. 1. Схема управлінських зв'язків у системі управління

Джерело: складено на основі [6, с. 95]

діяльності з метою задоволення їх потреб і досягнення цілей організації.

Ці функції допомагають менеджерам ефективно управляти ресурсами організації, координувати дії її членів і досягати поставлених цілей. Кожна з цих функцій важлива і відіграє ключову роль в успіху організації.

3) Методи менеджменту: Це способи, якими менеджери досягають своїх цілей, такі як стратегічне планування, аналіз SWOT, управління проектами тощо.

4) Управлінські рішення: Це процес, в якому менеджери вирішують, які дії слід вжити для досягнення своїх цілей.

5) Комунікації: Це процес обміну інформацією та ідеями між людьми. Важливою частиною менеджменту є ефективне спілкування з командою.

6) Керівництво: Це здатність впливати на інших для досягнення цілей організації. Керівництво включає в себе навички, такі як мотивація, встановлення відносин та вирішення конфліктів [7].

Ці категорії взаємопов'язані і разом вони формують комплексний процес менеджменту. Кожна організація може мати свій унікальний підхід до кожної з цих категорій в залежності від її специфічних цілей та контексту.

На рис. 2 наведено графічну модель процесу управління підприємством, в якій логічно взаємопов'язані перераховані категорії менеджменту.

Таким чином, суть процесу управління полягає в цілеспрямованому впливі на стан компонентів, що формують систему «організація». Це є складним процесом, який складається з частинних – технічних, економічних, соціальних, організаційних та інших, які виконують менеджери різних рівнів у просторі та часі щодо специфічних об'єктів управління [7].

Все це в кінцевому рахунку формує майбутнє організації, а саме її резистентність, конкурентну здатність, характеристики розвитку та користь для суспільства. Сучасні організації, які орієнтовані на довгострокову перспективу, вимагають забезпечення своєї стратегічної резистентності та конкурентоспроможності, що виявляється у здатності генерувати інноваційні продукти, послуги та процеси як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищах [8, с. 50].

Сучасне виробництво представляє собою складну інтегровану систему, що містить численні різноманітні структурні елементи. Кожна ланка, що присутня на підприємстві, представлена у вигляді певної комбінації підрозділів. Кожне підприємство є ключовою ланкою національної економіки, де проходить процес виробництва матеріальних благ, формуються економічні відносини, переплітаються індивідуальні, загальнолюдські та групові інтереси.

Для ефективного функціонування складної структури потрібно розробити оптимальну

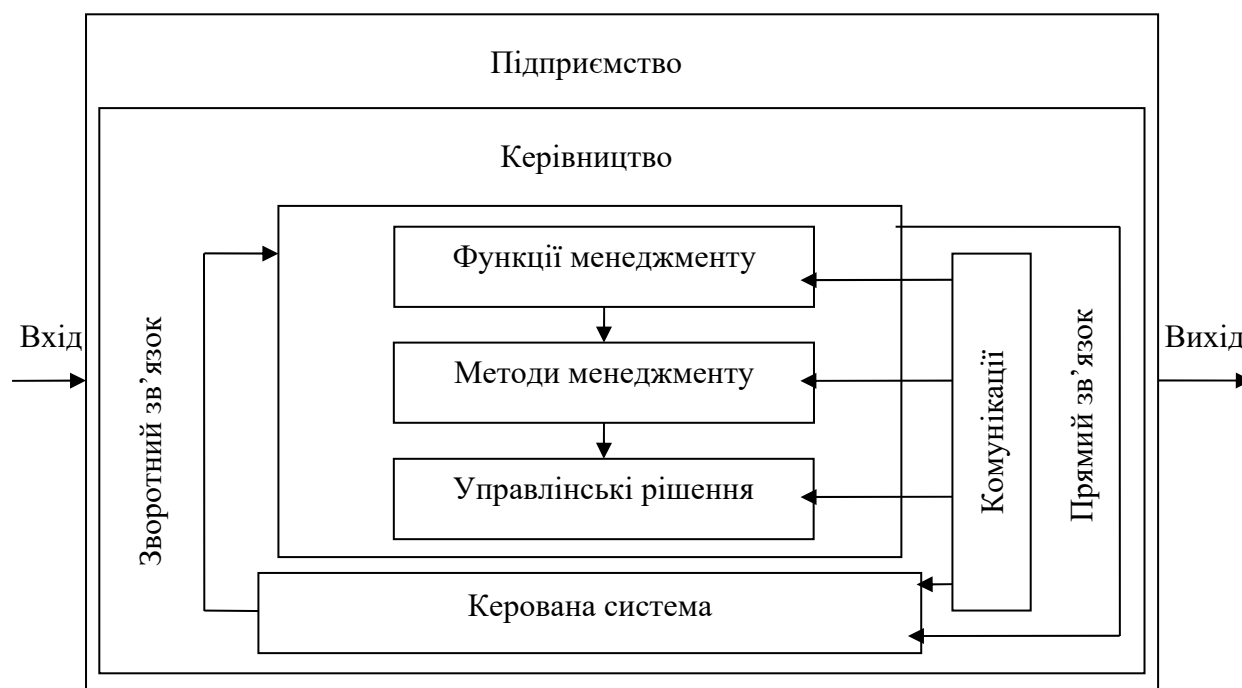


Рис. 2. Модель процесу менеджменту

Джерело: складено на основі [8, с. 63]

та економічно вигідну систему управління. Головні напрямки оптимізації системи управління підприємством повинні гарантувати:

- пристосування структури управління організації до змінних зовнішніх умов економічної діяльності;

- покращення управління організацією та економічної діяльності через вдосконалення системи планування, обліку та моніторингу ключових показників діяльності підприємства;

- вдосконалення економічного управління виробничими ресурсами та запасами для їх оптимізації;

- збільшення ефективності управління інноваційними процесами, зокрема, найважливіше, покращення якості продукції, яку випускає підприємство [8, с. 71].

При вдосконаленні структури управління компанією, перш за все, важливо встановити оптимальну кількість та структуру керівництва, а також кількісний та якісний склад працівників виробничих відділів, виходячи з встановлених норм і реальних потреб компанії. Все це має бути зроблено з урахуванням передового досвіду [8, с. 78].

Для того, щоб підприємство постійно розвивалося, збільшувало свою прибутковість та конкурентоспроможність, необхідно шукати способи вдосконалення процесу управління підприємством. Ось декілька шляхів до вдосконалення системи менеджменту підприємства:

- розробка комплексного плану удосконалення системи управління підприємством та всіх його складових, щоб забезпечити ефективність організаційних і технічних рішень, процесів прийняття рішень та покращення інформаційних потоків;

- впровадження автоматизованого управління виробничим процесом підприємства;

- удосконалення організаційних структур управління підприємством за допомогою сучасних форм (наприклад, програмно-цільові адаптивні та інші);

- поліпшення інформаційної системи менеджменту з метою покращення якості інформації та можливостей її швидкого використання;

- використання комп'ютерної техніки та засобів автоматизації для покращення якості виробництва, технічного та економічного рівня;

- співпраця з іноземними партнерами в межах країни для покращення якості розвитку сучасної системи менеджменту на підприємстві;

- використання світового досвіду [8, с. 86].

Висновки. Можна стверджувати, що підвищення ефективності систем управління підприємством є важливим і складним завданням, яке вимагає негайного вирішення. Це завдання потребує комплексного та системного підходу, враховуючи взаємозв'язок і взаємозалежність різних складових процесу управління. Такий підхід дозволить бізнес-суб'єктам максимізувати ефективність управлінських рішень та дій, спрямованих на підвищення продуктивності на ринку. Враховуючи різноманітність впливів зазначених напрямків оптимізації системи управління підприємством, їх комплексна взаємодія та реалізація допоможуть досягти високих результатів та сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку в умовах сучасного складного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.
2. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. Харків : НТУ «ХПІ». 2017. № 24(1246). С. 44–47.
3. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.
4. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.
5. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 105–109.
6. Рудь В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.
7. Селезнєва Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. URL: <http://www.marketinf.od.ua/uk/2020>
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 608 с.

References:

1. Batrakova T. I. (2015) Upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva – zaporuka yoho uspishnoho funktsionuvannia [Management of the efficiency of the enterprise is the key to its successful functioning]. *Economic analysis*. Vol. 19. No. 2, pp. 13–19.
2. Bebashko O. V. (2017) Udoskonalennia systemy upravlinnia na pidpriemstvi [Improvement of the management system at the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*. Kharkiv: NTU „KhPY”. No. 24(1246), pp. 44–47.
3. Levchuk T. M., Kryvoviazuk I. V. (2017) Problemy zabezpechennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva ta yikh vyrishennia v suchasnykh kontseptsiiakh hospodariuvannia [Problems of ensuring the efficiency of enterprise activity and their solution in modern management concepts]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. Vol. 23. Part 2, pp. 50–53.
4. Lyzunova O. M., Pukhanov O. O. (2017) Zabezpechennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Ensuring the efficiency of the enterprise]. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. Vol. 12. Part 1, pp. 187–190.
5. Lazareva N. O. (2015) Pro rozuminnia upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [On understanding the management of the efficiency of the enterprise]. *Economic Herald of Donbass*. Vol. 2(40), pp. 105–109.
6. Ruliev V. A., Hutkevych S. O. (2019) *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
7. Seleznova H. O., Ippolitova I. Ya. (2020) Efektyvnist systemy upravlinnia pidpriemstvom [Effectiveness of the enterprise management system]. *Market infrastructure*. No. 38. Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>
8. Khmil F. I. (2017) *Osnovy menedzhmentu* [Basics of management]. Kyiv: Akademvydav. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-16>
UDC 338.242.2

Kulinich Tetiana

Ph.D. in Economics, Associate Professor
of the Department of Management of Organizations,
Lviv Polytechnic National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

Кулініч Т. В.

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

MANAGEMENT MECHANISMS ENSURING THE STABILITY (OR SUSTAINABILITY) OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES: ESSENCE AND TYPES

УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ І ВИДИ

The article aims to define features and content-related aspects of the managerial mechanism ensuring enterprise economic development stability (or sustainability). The study's relevance is driven by the necessity to address qualitatively new external and internal challenges, arising from the military aggression of the RF against Ukraine. The research examines economic methods and tools for managing enterprise stability (or sustainability), highlighting their focus on effective functioning in terms of economic indicators and performance. The study delves into organizational methods and tools for enterprise management, highlighting their distinct focus on effective leadership and operational organization. The research examines the format of structural methods and tools for the sequential distribution of duties, demonstrating that it distinguishes itself by its focus on the relevance of duty and responsibility allocation. The research examines informational methods and tools for enterprise management, emphasizing their focus on stable information delivery to management personnel. The research is valuable for exploring effective ways to use economic methods and tools to establish strategic reserves for stability in adverse conditions.

Keywords: enterprise functioning, stability (or sustainability), enterprise management, management chain strengthening.

Метою статті є визначення видів та змістових особливостей управлінського механізму забезпечення стабільності економічного розвитку підприємства. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю протидії якісно новим, за характером, зовнішнім та внутрішнім викликам, що виникли внаслідок військового нападу російської федерації (рф) на Україну. За результатами дослідження розглянуто формат економічних методів та інструментів управління стабільністю економічного розвитку підприємства. Доведено, що цей формат вирізняється спрямованістю на ефективне функціонування підприємства з точки зору економічних показників та результативності. У дослідженні розглянуто формат організаційних методів та інструментів управління підприємством. Доведено, що цей формат вирізняється спрямованістю на ефективне керівництво та організацію його роботи (внаслідок гнучкості впливу з кризового центру, зміцнення ланцюжка управління, забезпечення стабільності системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, планування навантаження). У дослідженні розглянутий формат структурних методів та інструментів послідовного розподілу обов'язків. Доведено, що цей формат вирізняється спрямованістю на релевантність розподілу обов'язків та відповідальності за взаємоузгоджені дії, які мають строго встановлені терміни виконання (внаслідок гнучкості та адаптивності класифікації обов'язків та завдань, складу кризових команд, систем планування заміщення персоналу та автоматизації рутинних завдань). За результатами дослідження розглянутий формат інформаційних методів та інструментів управління підприємством. Доведено, що цей формат вирізняється спрямованістю на стабільність доставляння інформації управлінському персоналу (внаслідок комплексності та адаптивності систем електронного документообігу, засобів доступу, системи миттєвого сповіщення та системи збору та аналізу даних). Практична цінність дослідження полягає у створенні можливостей для детального розгляду шляхів ефективного використання економічних методів та інструментів з метою формування стратегічних резервів забезпечення стабільності в умовах несприятливих обставин.

Ключові слова: функціонування підприємства, стабільність, управління підприємством, зміцнення ланцюжка управління.

Target setting. With the open military aggression by the Russian Federation against Ukraine, which began on Thursday at 3:40 a.m. on February 24, 2022, ensuring the stability of economic development has become a top priority for the domestic economic entity, being a legal entity (enterprise). The point is that the war has become a catalyst for a range of destabilizing factors in the business environment, making economic development for the enterprise an exceedingly complex task. Throughout 2023, an average of 479 businesses ceased operations per month in Ukraine – nearly three times less than in 2021, when 1290 companies were closing per month. However, during the war, closures of companies due to bankruptcy became more frequent [5]. So, 17% of companies underwent the bankruptcy procedure. For comparison, in 2021, the share of companies entering bankruptcy proceedings was 5.1% [1]. As a result, increasing attention is being given to the effectiveness of management mechanisms ensuring the stability of economic development of the enterprise. Specifically, those that would guarantee comprehensive support and assured preservation of financial stability, maximize the efficient utilization of resources and sustain the stable functioning of the business.

Analysis of research and publications. Exploring the essence and typological diversity of mechanisms for managing the stability of economic development of the enterprise has been the focus of many scholars for an extended period. Among them are researchers such as Zgurska O. M., Prisyazhnyuk P. V., Khvostina I. M., Karyy O. I., Lemishovska O. S., Voskalo N. M., and Yarkina N. M. In particular, Zgurska O. M. and Prisyazhnyuk P. V. delve into the general essence and its contemporary significance. Yarkina N. M. and others, besides identifying types, also explore the fundamental algorithm for improving and introducing new components of such a mechanism, as well as the components under which it would yield the desired results tailored to the enterprise's objectives/ However, the main challenge lies in the fact that under normal circumstances, ensuring the stability of economic development requires profit maximization and cost minimization. Yet, in the conditions formed by the open military aggression of the Russian Federation against Ukraine, it is more of a response to qualitatively new external and internal challenges (including challenges to financial stability, variability in resource utilization, complexity in ensuring reliability and sustainability, and the need to continue operations in various conditions,

including crisis). At the same time, the specific effective format of management ensuring the stability of economic development of the enterprise in these new conditions is currently not researched by scholars, which underscores the relevance and timeliness of the outlined investigation.

The wording of the purposes of article (problem). According to the above, the purpose of the article is to identify management mechanisms ensuring the stability (or sustainability) of the economic development of the enterprise that are most effective in the conditions of the Russian Federation's (RF) military aggression against Ukraine.

The paper main body with full reasoning of academic results. Currently, scholars consider the category of management mechanism from a multi-faceted perspective. Various approaches to interpreting this category are noted, including:

Zgurska O. M. views the management mechanism as a set of organizational, managerial, and purely economic methods and tools influencing the economic development of the enterprise [2].

Prisyazhnyuk P. V. emphasizes the clarity and consistency of actions, stages, and steps in the management process, leading to the determination of a management process aimed at solving set tasks [4].

Khvostina I. M. identifies the management mechanism as a set of methods, levers, tools, and laws aimed at ensuring the stability of economic growth of the economic entity and its development [6].

Judging from the lack of consensus regarding the interpretation of the concept of management mechanism, there is no single view of its essence. However, based on the etymological interpretation of the word 'mechanism' (as a device that transforms and directs motion), we propose understanding the management mechanism not as a singular entity but as diverse systems of interacting and interconnected methods and tools aimed at achieving a specific management goal. From this perspective, mechanisms ensuring the stability (or sustainability) of the economic development of the enterprise are corresponding systems aimed at achieving effectiveness in managerial activities and ensuring stability in the development of the enterprise (economic, organizational, informational, and structural) in the face of external and internal challenges. In this context, the basic components of the management mechanism ensuring the stability (or sustainability) of the economic development of the enterprise are identified in Figure 1.

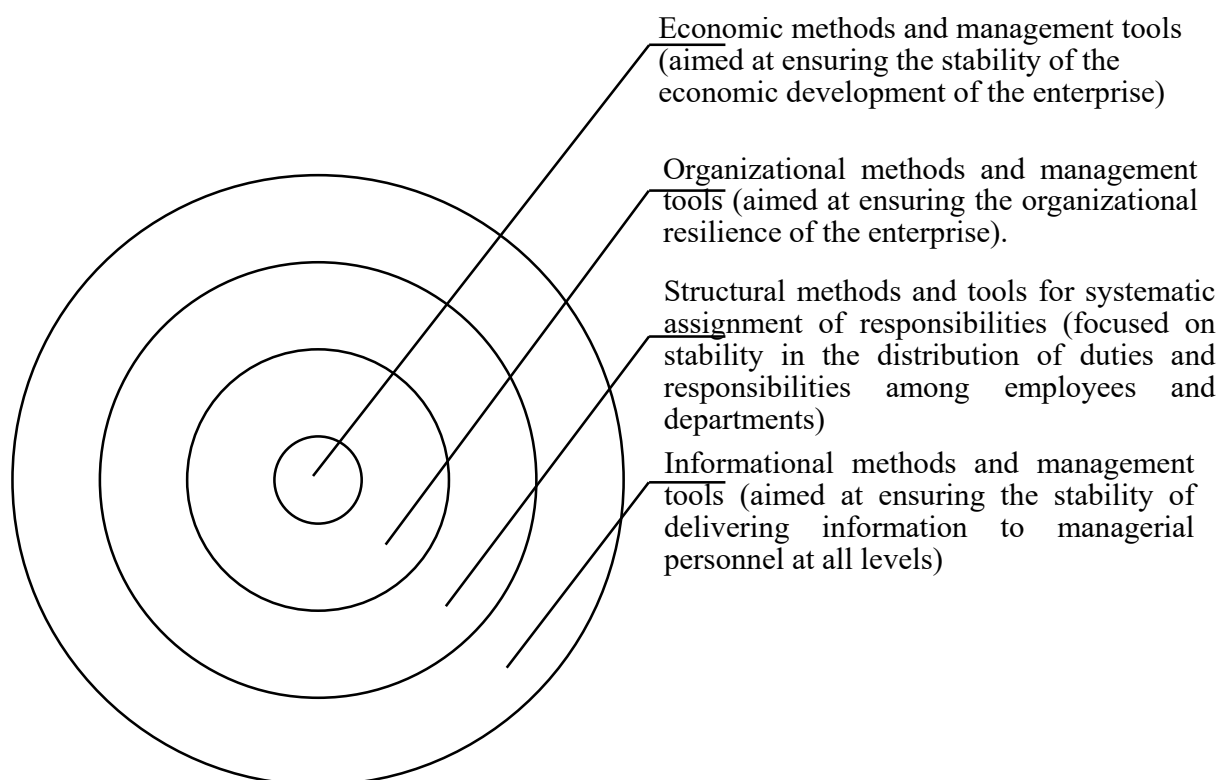


Figure 1. Basic components of the management mechanism ensuring the stability (or sustainability) of economic development of the enterprise

Source: formed based on [1; 4; 6–7]

According to the provided data, they are as follows:

1) economic methods and management tools (enabling the implementation of planning and forecasting tasks, focusing on pricing, establishing a profit formation system, productivity of labor resources, and material-technical support [5]);

2) organizational methods and management tools (which create the organizational foundation for processes and phenomena);

3) structural methods and tools for sequential duty allocation (instruments and approaches that facilitate more efficient distribution of duties and responsibilities among employees and departments);

4) informational methods and management tools (creating the foundation for collecting and timely delivering information to managerial personnel at all levels).

It is anticipated that the format of each component of the outlined mechanism is designed, structured, and configured according to specific tasks. Currently, among such tasks is the response to qualitatively new external and internal challenges formed by the military aggression of the Russian Federation (RF) against Ukraine.

So, the format of economic methods and management tools for ensuring the stability of

the economic development of the enterprise in modern conditions can be represented by various elements (Figure 2) with different degrees of functionality.

So, components of such a format include various means and techniques aimed at achieving the efficient operation of the enterprise in terms of economic indicators and cost-effectiveness: 1) Financial planning and management oriented towards the formation of financial reserves (to cover possible losses and expenses due to the war conflict), flexible planning, and budget control (to ensure the most effective use of resources); 2) pricing and marketing oriented towards assessing the impact of the war conflict on market prices and ensuring their competitiveness, developing flexible marketing strategies (to retain and attract customers); 3) cost optimization oriented towards new conditions and constraints (for overall reduction of energy costs and conservation or efficient utilization of resources); 4) diversification and business development oriented towards exploring opportunities to expand the range of products and services or enter new markets, as well as forming strategic partnerships to ensure stability in the business environment; 5) risk management and crisis planning oriented towards assessing and managing risks associated with the war

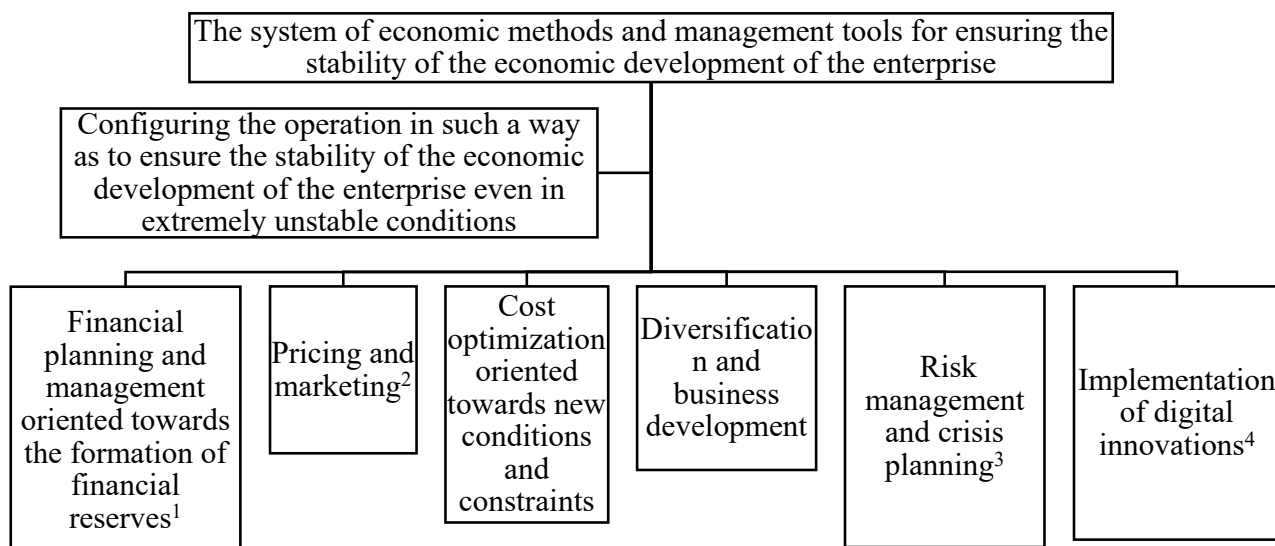


Figure 2. The format of economic methods and management tools for ensuring the stability (or sustainability) of the economic development of the enterprise in the conditions formed by the open military aggression of the RF against Ukraine.

Note:

¹ Important factor include developing flexible and adaptive strategies and plans that can be quickly reviewed and adjusted according to changes in the situation, maintaining sufficient financial reserves to ensure solvency and cover possible expenses, and creating stockpiles of materials and equipment to ensure continuous operations.

² Important considerations are: analyzing the potential impact of the war conflict on market prices and adapting pricing to maintain competitiveness, developing flexible marketing strategies for quick adaptation to changes in demand and market conditions.

³ Important aspects include careful analysis of potential risks associated with the war conflict and strategies for their management development, utilizing insurance instruments to cover possible financial losses.

⁴ Key considerations are: implementing digital innovations to increase productivity and reduce the impact of conflict conditions, investing in research and development to create new technological solutions.

Source: formed based on [1; 6]

conflict, as well as developing and implementing crisis plans for a rapid response to emergency situations; 6) the implementation of digital innovations aimed at increasing productivity. The action of the outlined methods and tools should be configured to ensure high stability of the economic development of the enterprise in extremely unstable conditions.

The format of organizational methods and management tools for enterprise management in modern conditions (formed by the open military aggression of the Russian Federation (RF) against Ukraine) may, at first glance, be represented by a limited set of elements (Figure 3), each of which, however, possesses significant flexibility. It should be noted that components of such a format include various techniques, procedures, and tools aimed at effective leadership and organization of the enterprise's work or organization, utilizing flexibility. 1) Crisis center influence (for processing information and making strategic decisions during a war conflict); 2) strengthening the management chain, oriented towards establishing clear chains of command and

responsibilities for effective decision-making and swift action implementation in crisis conditions; 3) ensuring the stability of internal and external communication systems, oriented towards implementing reliable and secure communication technologies to facilitate information exchange in conditions of possible disruptions or attacks; 4) workload planning, focused on developing flexible work schedules and workload planning systems to ensure the effective functioning of personnel in crisis conditions.

The highlighted elements can be incorporated into the organizational mechanism of enterprise management and configured to identify and respond to threats and adapt to changes in the conditions of a military conflict.

The format of structural methods and tools for sequential duty allocation in the conditions of an open military attack by the Russian Federation on Ukraine can be represented by elements that contribute to the relevance of duty and responsibility distribution among employees and departments (Figure 4). Note that the components of such a format include

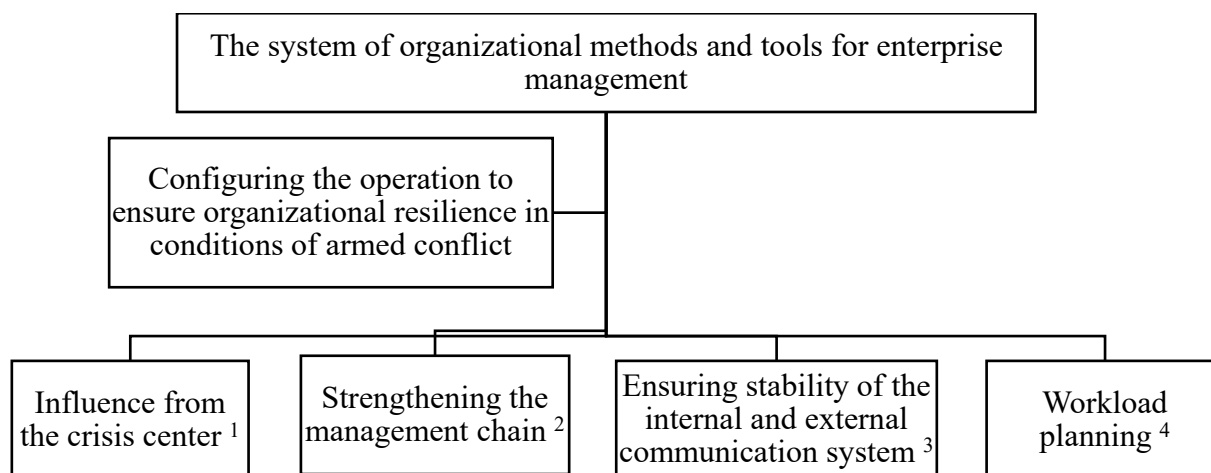


Figure 3. The format of organizational methods and tools for enterprise management in the conditions formed by the open military aggression of the RF against Ukraine

Note:

1. It is important to establish a center for the rapid processing of information, situation analysis, and strategic decision-making in the conditions of a military conflict. It is expected that such a center should facilitate the development of various strategic scenarios and action plans to respond to different crisis events.
2. A clear command structure is crucial, within which communication plans should be developed for quick and efficient exchange of information in crises.
3. Implementation of reliable and secure technologies is important to ensure uninterrupted communication in the face of possible attacks or disruptions.
4. Developing flexible work schedules, workload plans, and planning systems is important for the effective use of resources and avoiding staff overload.

Source: formed based on [1; 2–3]

various techniques and procedures for duty and responsibility allocation through coordinated actions with deadlines for execution, emphasizing flexibility and adaptability: 1) classification of duties and tasks, oriented towards flexible matrices to be executed by various departments and employees in crisis conditions, along with defining their responsibilities; 2) establishment of crisis teams, focused on creating flexible groups and teams responsible for management and decision-making during a military conflict; 3) succession planning, aimed at developing plans for the replacement of key personnel in the event of absence or unavailability of employees; 4) process automation, focused on leveraging automation technologies to streamline routine tasks and enhance productivity in crisis situations.

The defined elements are aimed at ensuring the stability (or sustainability) of task distribution and responsibility among employees and departments, allowing the enterprise to adapt to extreme conditions and ensure continuity of operations.

The format of information methods and tools for managing an enterprise in the conditions formed by the open military aggression of the Russian Federation against Ukraine can be represented by elements that contribute to the stability (or sustainability) of delivering

information to the management personnel at all levels (Figure 5).

Let's note that the components of such a format include procedures and methods of collecting and delivering information in response to user requests, emphasizing complexity and adaptability. These include: 1) electronic document management systems designed to utilize modern electronic document management tools for efficient information exchange between departments and employees; 2) access tools oriented towards providing remote access to information for personnel working from home or other locations; 3) instant messaging systems designed to promptly notify personnel of critical events and important information; 4) data collection and analysis systems oriented towards ensuring quick and efficient gathering, processing, and interpretation of information from various sources. In a unit, the defined elements are geared towards ensuring constant and rapid exchange of information in conditions of emergency situations, such as military conflict.

Conclusions from this study and prospects for further exploration in this area. Within the research, attention is focused on the peculiarities in the types and essence of the management mechanism ensuring the stability (or sustainability) of the economic development

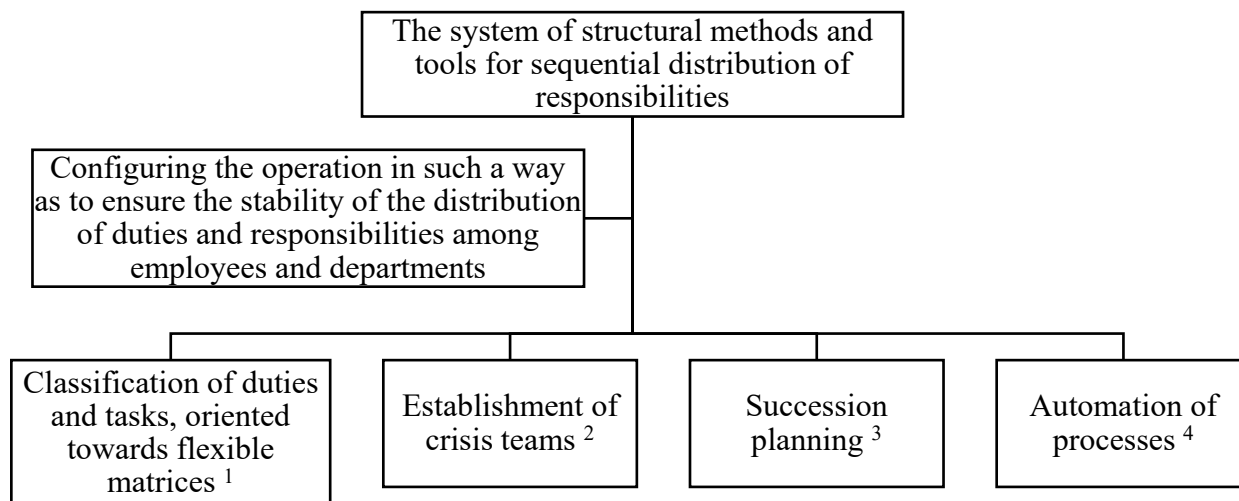


Figure 4. The format of structural methods and tools for sequential distribution of responsibilities in an enterprise in the conditions formed by the open military aggression of the Russian Federation against Ukraine

Note:

¹ It is important to use flexible structures where roles and responsibilities can change depending on current needs and circumstances. This allows for a more effective response to unforeseen situations.

² It is important to form teams that can quickly assemble and interact, taking into account changing conditions. Flexibility and speed of response are crucial for managing crisis situations.

³ It is important to create documented plans on how to replace key personnel in case of their absence due to circumstances of a military conflict.

⁴ It is important to implement automated tools to optimize processes and ensure a quick response to changing conditions.

Source: formed based on [1; 4; 6]

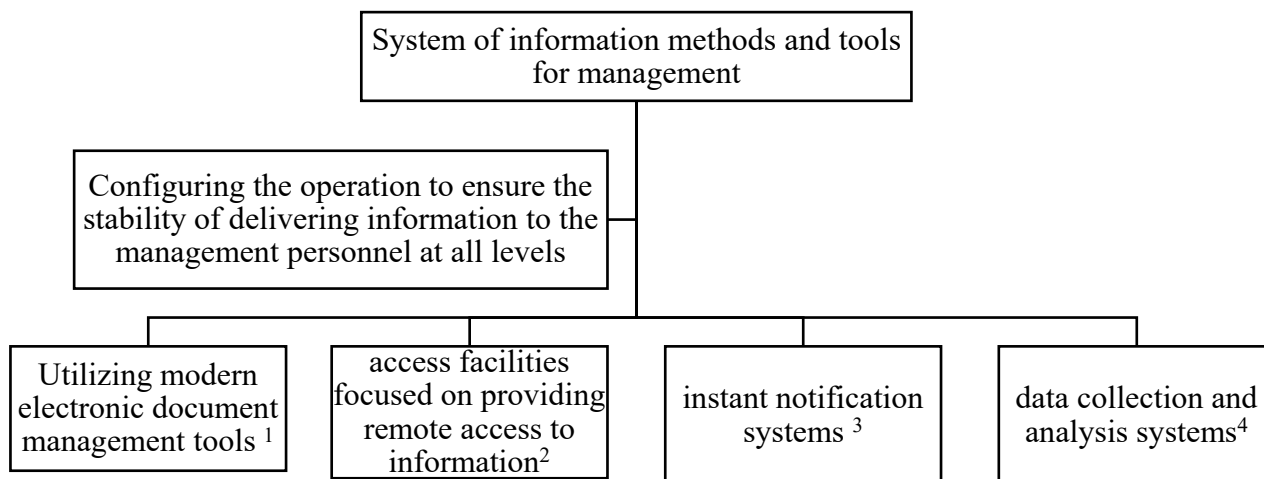


Figure 5. Format of information methods and tools for enterprise management in the conditions formed by the open military aggression of the Russian Federation against Ukraine

Note:

¹ It is important to use modern means of electronic document management for fast and efficient information exchange between departments and employees. A centralized database can be formed for storing and interacting with documents.

² It is important to provide remote access to information for staff working from home or from remote locations. This prioritizes the use of secure virtual private networks (VPNs) for secure connections from remote locations.

³ It is important to install instant notification systems to promptly notify personnel of critical events and important information. At the same time, priority integration of notification systems with other tools for an effective emergency response.

⁴ It is important to use flexible systems to collect, process and analyze data from different sources. Priority is to use automated analytics to obtain information on performance and current situation.

Source: formed based on [1; 4; 7]

of the enterprise. These are driven by the need to counter qualitatively new external and internal challenges formed by the military aggression of the Russian Federation against Ukraine. Moreover, the research results allowed asserting the presence of features in the format of such a mechanism and drawing several conclusions:

The format of economic methods and tools for managing the stability of the economic development of the enterprise in modern conditions should be distinguished by its focus on the effective functioning of the enterprise in terms of economic indicators and performance, at the expense of functionality: financial planning and management, pricing and marketing, cost optimization, diversification and business development, risk management, crisis planning, and the implementation of digital innovations. The action of the methods and tools we outlined should be tuned in such a way as to guarantee high stability of the economic development of the enterprise in extremely unstable conditions.

The format of organizational methods and tools for enterprise management in modern conditions should be distinguished by its focus on effective leadership and organization of the enterprise's work through the flexibility of crisis

center influence, strengthening the management chain, ensuring stability in the system of internal and external communications, and load planning. These are oriented towards developing flexible work schedules and load planning systems to ensure efficient personnel work in crisis conditions. The action of the outlined methods and tools should enable the enterprise to identify and respond to threats and adapt to changes in conditions of a military conflict.

The format of information methods and tools for enterprise management in modern conditions should be characterized by a focus on the stability of delivering information to management personnel at all levels, through the complexity and adaptability of electronic document management systems, access tools, instant messaging systems, and data collection and analysis systems. The action of the outlined methods and tools should contribute to ensuring constant and rapid exchange of information in conditions of emergency situations, such as a military conflict.

Further research prospects involve a detailed examination of the effective utilization of economic methods and tools for creating strategic reserves to ensure stability in unfavorable circumstances.

References:

1. Pokropivny S. F. (2011) *Ekonomika pidpryyemstva* [Enterprise economics]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
2. Zgurska O. M. (2016) *Upravlins'kyi mekhanizm zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva* [Management mechanism for ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes* [Economy. Management. Business], vol. 4 (18), pp. 83–90.
3. Karyy O. I., Lemishovska O. S., Voskalo N. M. (2021) *Oblikovo-analitychnyy instrumentariy v upravlinni ryzykamy i zabezpechennamy kapitalu komertsyynoho pidpryyemstva* [Accounting and analytical tools in risk management and capital provision of a commercial enterprise]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi* [Black Sea Economic Studies], vol. 65, pp. 104–111.
4. Prysiazhnyuk P. V. (2019) *Mekhanizm upravlinnya: sutnist', vydy ta skladovi* [Management mechanism: essence, types and components]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], vol. 12. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf (accessed: 20.09.2023).
5. U 2023 rotsi v Ukrayini zafiksovano menshe kompaniy, nizh do viyny [In 2023, three times less companies will close in Ukraine than before the war]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/12/8/707473/> (accessed: 20.01.2024).
6. Khvostina I. M. (2015) *Mekhanizm upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva* [The mechanism of managing the development of the enterprise]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], vol. 1, pp. 30–33.
7. Yarkina N. M. (2014) *Upravlinnya pidpryyemstvom yak ekonomichna katehoriya (teoretychni aspekty)* [Enterprise management as an economic category (theoretical aspects)]. *Derzhava ta rehiony. Seriya.: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo* [Derzhava ta rehiony. Series.: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo], vol. 1, pp. 130–136.

Список використаних джерел:

1. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. Київ : КНЕУ, 2011. 528 с.
2. Згурська О. М. Управлінський механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 83–90.

3. Карій О. І., Лемішовська О. С., Воськало Н. М. Обліково-аналітичний інструментарій в управлінні ризиками і забезпеченнями капіталу комерційного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 65. С. 104–111.
4. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf
5. У 2023 році в Україні закривається утричі менше компаній, ніж до війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/12/8/707473/>
6. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. Вип. 1. С. 30–33.
7. Яркіна Н. М. Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2014. № 1. С. 130–136.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-17>
УДК 33.021:658.14.17

Тарасов С. Ю.

аспірант,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Tarasov Serhii

Postgraduate Student,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

АНАЛІЗ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ДЛЯ СПРИЯННЯ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА У КОМПАНІЯХ

ANALYSIS OF CHANGE MANAGEMENT METHODS FOR PROMOTING THE DEVELOPMENT OF THE INNOVATIVE ENVIRONMENT IN COMPANIES

Сучасні компанії перебувають у постійному стані змін та викликів, пов'язаних зі швидким розвитком технологій, змінами в економічних умовах та потребах споживачів товарів чи послуг, які вони виробляють. Для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку вони (компанії) повинні бути гнучкими та інноваційно налаштованими. Управління змінами виступає ключовим чинником у створенні сучасного інноваційного середовища, яке сприяє впровадженню нововведень та підтримує стратегічний розвиток сучасних компаній. В статті розглянуто аналіз різноманітних методів управління змінами та їх ефективності у стимулюванні інноваційного потенціалу сучасних компаній. Використовуючи останні дослідження та публікації, виявлено невирішені аспекти проблеми та надано рекомендації для подальшого розвитку цього напрямку досліджень.

Ключові слова: управління змінами, інновації, організаційна культура, стратегія, впровадження.

The contemporary business landscape is characterized by volatility, technological advancements, and evolving consumer needs. To maintain competitiveness and ensure sustainable growth, companies must be agile and innovation-driven. Change management emerges as a crucial element in creating such an innovative environment. Researching effective change management methods can unveil optimal approaches that enhance companies' innovative potential. This article critically evaluates various change management methodologies to discern their effectiveness in fostering innovation within organizations. By synthesizing recent research and publications, this study identifies gaps and unresolved issues in existing approaches. The objectives of this article are to elucidate the significance of change management in fostering innovation, evaluate different methodologies, and propose recommendations for enhancing innovation environments. Through a comprehensive review of literature and case studies, this research provides insights into the challenges and opportunities associated with implementing change management strategies. Additionally, in today's dynamic business landscape, collaboration across departments and even with external partners becomes imperative for driving innovation. Leveraging diverse perspectives and expertise can lead to breakthrough solutions and foster a culture of continuous improvement. Effective change management not only involves implementing new processes but also engaging and empowering employees at all levels to embrace change and contribute to innovation initiatives. This holistic approach ensures that organizational change is not just a top-down directive but a collective effort towards achieving strategic objectives and staying ahead in competitive markets. The findings underscore the importance of tailored approaches that align with organizational culture and objectives. The practical implications of this study include actionable recommendations for executives and managers seeking to instigate and sustain innovation within their companies.

Keywords: analysis, rapid analysis, financial analysis, financial state, enterprise, material state, general financial analysis.

Постановка проблеми. Сучасний бізнес-світ характеризується нестабільністю, постійними змінами у технологіях та потребах споживачів. Для підтримки конкурентоспроможності та стійкого розвитку компанії повинні бути гнучкими та інноваційно налаштованими.

Управління змінами виявляється ключовим елементом у створенні такого інноваційного середовища. Дослідження ефективних методів управління змінами може розкрити оптимальні підходи, які сприяють розвитку інноваційного потенціалу компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нещодавні дослідження у сфері управління змінами та інноваційного розвитку компаній звертають увагу на кілька ключових аспектів. Деякі з цих досліджень акцентують увагу на ролі лідерства в управлінні змінами, наголошуючи на важливості відкритості до новацій та вміння комунікувати важливість змін для успішної імплементації [1].

Інші дослідження підкреслюють важливість культури організації у формуванні інноваційного середовища та стимулюванні креативності серед персоналу [2]. Однак, не зважаючи на значний обсяг досліджень у цій області, деякі аспекти залишаються недостатньо вивченими.

Наприклад, деякі роботи підкреслюють важливість адаптації стратегій управління змінами до конкретних особливостей компаній, проте не пропонують чітких методологій для впровадження цих стратегій [3]. Також важливим аспектом є дослідження взаємозв'язку між управлінням змінами та показниками інноваційної діяльності компаній.

Мета статті. Метою цієї статті є проведення аналізу різноманітних методів управління змінами з метою визначення їх ефективності у сприянні розвитку інноваційного середовища в компаніях.

Зокрема, ми маємо на меті розглянути різні підходи до управління змінами, їх переваги та недоліки. Встановити взаємозв'язок між методами управління змінами та стимулюванням інноваційної активності. Запропонувати рекомендації для практичного застосування знайдених результатів в організаційній практиці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інновації – це ключ до успіху сучасних компаній у швидкозмінному світі.

Розвиток інноваційного середовища в організаціях відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Давайте розглянемо, чому це так важливо.

Стимулювання конкурентоспроможності: Інновації дозволяють компаніям створювати унікальні продукти та послуги, які відповідають потребам ринку та перевершують конкурентів [4]. Розвинене інноваційне середовище стимулює творчість та сприяє виникненню новаторських ідей, що дозволяє компаніям займати провідні позиції у своїх галузях.

Адаптація до змін: сучасне бізнес-середовище постійно змінюється, і тільки ті компанії, які можуть швидко адаптуватися до нових умов, можуть виживати та процвітати. Розвинене інноваційне середовище дозволяє

компаніям бути гнучкими та реагувати на зміни в економічному, технологічному та соціальному оточенні.

Підвищення ефективності та продуктивності: інновації часто спрямовані на вдосконалення процесів та методів роботи компаній. Розвинене інноваційне середовище стимулює впровадження нових технологій та практик, що підвищує продуктивність та ефективність бізнесу.

Привертання та утримання талановитих працівників: талановиті фахівці часто шукають роботу в компаніях, де стимулюється розвиток інновацій та відкритість до нових ідей. Розвиток інноваційного середовища дозволяє компаніям привертати та утримувати висококваліфікованих співробітників, що сприяє подальшому успіху та зростанню організації [5].

Покращення репутації та відносин з клієнтами: інноваційні продукти та послуги допомагають компаніям позитивно відрізнитися на ринку та підвищують їхню репутацію серед клієнтів. Розвиток інноваційного середовища сприяє залученню та утриманню клієнтів, що є важливим фактором успіху. Розвиток інноваційного середовища є важливою складовою стратегії бізнесу в сучасному світі.

Компанії, які інвестують у створення стимулюючого інноваційного середовища, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі.

У методології управління змінами існує кілька підходів до управління змінами, включаючи моделі Коттера, модель ADKAR, та Agile-підходи. Кожен з цих підходів має свої особливості та застосовується в залежності від контексту компанії та характеру змін [6].

У сучасному бізнес-середовищі зміни є не лише необхідністю, але й ключовим фактором для успішного функціонування організацій. Ефективне управління змінами визначається не лише реагуванням на зовнішні впливи, але й активною стратегією пристосування та інноваційного розвитку. Проте, існує ряд різних підходів до управління змінами, кожен з яких має свої переваги та недоліки.

В сучасному світі бізнесу, де швидкість змін є нормою, управління змінами відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій. Одним із найбільш визнаних та ефективних підходів до цього процесу є модель Коттера. Модель Коттера розроблена відомим американським вченим та консультантом Г. Коттером і вперше представлена у його книзі "Leading Change" у 1996 році [7]. Ця модель виявилася надзвичайно ефективною в різних типах організацій

та в різних галузях, допомагаючи їм впоратися зі складними завданнями змін.

Модель Коттера складається з восьми кроків, кожен з яких відіграє важливу роль у процесі управління змінами.

Перший крок – це створення ситуації загошення. У цьому етапі керівництво організації пояснює необхідність змін та можливі наслідки в разі їх ігнорування.

Другий крок – створення коаліції змін. Організація формує команду, яка буде відповідальна за впровадження змін та заохочує інших співробітників приєднатися до процесу.

Третій крок – створення візії змін. Чітка та вдячно сформульована візія надає співробітникам розуміння того, куди організація рухається та чому зміни є необхідними.

Четвертий крок – поширення візії. На цьому етапі важливо не тільки представити візію, але й зробити все можливе, щоб всі співробітники розуміли і підтримували її.

П'ятий крок – зняття бар'єрів для дії. Організація повинна ідентифікувати та вирішити будь-які перешкоди, які можуть завадити успішному впровадженню змін.

Шостий крок – створення короткострокових перемог. Успіх на ранніх етапах допоможе зміцнити впевненість у співробітників та переконати їх у необхідності змін.

Сьомий крок – закріплення досягнутого. Впровадження змін має стати частиною корпоративної культури, щоб зміни стали стійкими та постійними.

Останній, восьмий крок – створення нової корпоративної культури. Це означає, що нові цінності та підходи, які допомогли впровадити зміни, повинні стати частиною культури організації [8].

Модель Коттера дозволяє організаціям ефективно керувати змінами, забезпечуючи успішне впровадження нововведень та підвищуючи конкурентоспроможність. Цей підхід допомагає зробити процес змін більш управлінським, системним та передбачуваним [9].

Переваги та Недоліки Модель Коттера:

– Переваги: Структурованість, ясність послідовності дій, використання комунікації та мотивації.

– Недоліки: Не враховує індивідуальність організації, може бути надто формалізованим та мало гнучким.

Для ефективного впровадження змін в компанії важливо мати належний план та інструменти. Одним з таких інструментів є модель АДКАР.

Модель АДКАР – це акронім, який означає Порив (Awareness), Бажання (Desire), Знання

(Knowledge), Здатність (Ability) та Підтримка (Reinforcement) [10].

Ця модель була розроблена Джеймсом Прокасом і вперше представлена у його книзі "ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community" у 1998 році.

Перший етап моделі – Порив – полягає в тому, щоб зробити всіх учасників організації свідомими необхідності змін та їхніх наслідків. У цей час важливо пояснити, чому зміни є важливими та як вони вплинуть на організацію та її співробітників.

Другий етап – Бажання – стосується створення бажання у співробітників брати участь у змінах. Це можна досягти, показуючи їм переваги та можливості, які вони отримують після успішної реалізації змін.

Третій етап – Знання – передбачає надання співробітникам необхідної інформації та навичок, щоб вони могли ефективно працювати в нових умовах.

Четвертий етап – Здатність – включає в себе розвиток вмінь та здібностей, необхідних для успішного впровадження змін. Це може охоплювати навчання новим технологіям, методикам роботи або спеціалізованих програм.

Останній етап – Підтримка – це створення системи підтримки та посилення, яка забезпечить тривалість та сталість змін в організації [11].

Модель АДКАР є ефективним інструментом для управління змінами, оскільки вона дозволяє систематизувати та послідовно реалізувати процес змін в організації.

Переваги та недоліки Модель АДКАР:

– Переваги: Зосередженість на людському факторі, впровадження змін на рівні особистісного росту, легкість у визначенні ключових областей.

– Недоліки: Може викликати занадто велике навантаження на кожного працівника, не враховує контексту організації.

У сучасному динамічному світі, де технологічні та економічні зміни стають нормою, компаніям необхідно бути гнучкими та швидко адаптуватися до нових умов, щоб залишатися конкурентоспроможними.

У цьому контексті агільний підхід до змін виявляється ефективним інструментом управління, який дозволяє компаніям ефективно впроваджувати та адаптуватися до нових стратегій, продуктів та технологій.

Агільний підхід до змін базується на тих самих принципах, що й агільний підхід у розробці програмного забезпечення, але застосовується на рівні організації в цілому [12].

Основні принципи агільного підходу до змін включають:

– Гнучкість та швидкість реакції: компанії, які застосовують агільний підхід до змін, здатні швидко реагувати на зміну умов і вимог ринку, а також ефективно пристосовуватися до нових умов.

– Постійний зворотний зв'язок: агільний підхід до змін передбачає постійне спілкування зі співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами для збору зворотного зв'язку та врахування їхніх потреб та вимог.

– Ітеративність та інкрементальність: зміни впроваджуються поетапно та ітеративно, що дозволяє компаніям поступово впроваджувати нові стратегії та рішення, а також швидко вносити корективи.

– Співпраця та самоорганізація: агільний підхід до змін стимулює співпрацю між різними підрозділами та командами в компанії, а також розвиток самоорганізованих команд, які самостійно вирішують завдання та приймають рішення.

– Фокус на значущості та результативності: агільні методи дозволяють компаніям концентруватися на найважливіших завданнях та досягати результатів в короткі строки [13].

Впровадження агільного підходу до змін може призвести до численних переваг для компаній, включаючи збільшення гнучкості та адаптивності, покращення співпраці та комунікації, збільшення швидкості реалізації проектів та підвищення задоволеності клієнтів [14].

Переваги та недоліки Агільного підходу:

– Переваги: Гнучкість, швидкість реакції на зміни, активне залучення зацікавлених сторін.

– Недоліки: Потребує великої дисципліни та самодисципліни у всіх учасників, може викликати певні труднощі у плануванні.

Підходи до управління змінами мають свої переваги та недоліки, і кожен з них може бути ефективним в певних контекстах. Вибір підходу повинен враховувати особливості організації, її культуру та завдання змін.

Значення управління змінами та інновацій управління змінами в організації включає в себе планування, впровадження та контроль змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе зміни в структурі, процесах, технологіях та культурі організації.

Зміни в організації можуть бути реакцією на зовнішні чи внутрішні фактори, такі як зміни в ринкових умовах, технологічні інновації або стратегічні переосмислення.

З іншого боку, інновації включають в себе впровадження нових ідей, продуктів, процесів

або послуг, що приносять значну вартість для організації та її клієнтів. Інновації можуть виникати як результат стратегічного планування, так і як відповідь на зміни в ринкових умовах.

Методи управління змінами можуть бути ключовими факторами в стимулюванні інноваційної активності в організації. Розглянемо деякі способи, які демонструють цей взаємозв'язок.

Ефективне управління змінами може сприяти формуванню культури, що сприяє інноваціям. Це може бути досягнуто шляхом створення сприятливого середовища, яке визнає важливість новаторства та постійного вдосконалення.

Методи управління змінами можуть включати процеси, які сприяють виявленню, оцінці та впровадженню інновацій. Це може включати в себе регулярні огляди ринку, стимулювання творчого мислення та впровадження механізмів збору та оцінки ідей.

Ефективне управління змінами сприяє гнучкості та адаптивності організації, що може сприяти впровадженню інновацій. Організації, які можуть швидко реагувати на зміни в умовах ринку або технологій, мають більші шанси на успіх у впровадженні новаторських ідей.

Методи управління змінами та стимулювання інноваційної активності в організації є взаємозалежними та взаємопідтримуючими. Ефективне управління змінами може створити сприятливу атмосферу для інновацій, тоді як інноваційна активність може впливати на процеси управління змінами, роблячи їх більш гнучкими та адаптивними.

Рекомендації для практики. Управління змінами в організаціях стає все більш важливим аспектом стратегічного управління. Зміни можуть бути ініційовані зовнішніми факторами, такими як зміна законодавства або ринкових умов, або внутрішніми чинниками, такими як стратегічні переосмислення або технологічні інновації [15].

Адаптувати до конкретної ситуації: кожна компанія має свої унікальні характеристики та контекст. При виборі методу управління змінами слід враховувати специфіку організації та її потреби.

Забезпечити залучення співробітників: успішне впровадження змін вимагає підтримки та співпраці всіх зацікавлених сторін. Важливо забезпечити відкрите спілкування та залучення персоналу на всіх етапах процесу змін.

Надати підтримку та ресурси: успішне управління змінами потребує відповідних ресурсів та підтримки з боку керівництва

компанії. Важливо забезпечити достатні фінансові, людські та технічні ресурси для успішної реалізації змін [16].

Створити комунікаційну стратегію: ефективна комунікація є ключовим аспектом управління змінами. Необхідно розробити чітку комунікаційну стратегію, яка включає в себе регулярне оновлення та взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

Забезпечити тренінг та розвиток: організація повинна інвестувати в навчання та розвиток свого персоналу для успішної реалізації змін. Надання необхідних навичок та знань сприятиме більш успішному впровадженню нововведень.

Управління змінами в компаніях вимагає глибокого розуміння різних методів та їхнього практичного застосування. Розглянуті в цій статті методи можуть бути корисними інструментами для впровадження змін у будь-якій організації, за умови їх правильного вибору та використання [17].

Висновки. Результати аналізу підтверджують, що ефективне управління змінами в компаніях, спрямоване на створення інноваційного середовища, потребує чіткого стратегічного планування. Це допомагає визначити цілі, завдання та ресурси, необхідні для досягнення успіху в інноваціях. Культурні особливості компанії мають велике значення

для успішності впровадження змін. Успішні програми управління змінами повинні враховувати і сприяти культурі інновацій та відкритості до нововведень.

Забезпечення активної участі персоналу у процесі змін є ключовим елементом. Компанії мають вдосконалювати комунікаційні стратегії, надавати навчальні програми та створювати механізми для залучення працівників до інноваційного процесу.

Успішне управління змінами вимагає постійного моніторингу та оцінки результатів. Компанії повинні регулярно оцінювати ефективність застосованих методів та вносити необхідні корективи для досягнення поставлених цілей.

Інноваційні середовища постійно змінюються, тому важливо мати гнучкість та здатність адаптуватися до нових умов. Управління змінами повинно бути спрямоване на створення організації, яка готова до постійних трансформацій та здатна швидко реагувати на зміни в середовищі.

Управління змінами виявляється критичним фактором для розвитку інноваційного середовища у компаніях. Шляхом аналізу різних методів управління змінами, ця стаття надає важливі висновки для керівників та виконавців, що прагнуть створити сприятливі умови для інноваційної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Smith, J., & Jones, A. (2021). Leadership in Change Management: Fostering Innovation Culture. *Journal of Organizational Change Management*, 45(2), 123–136.
2. Brown, R., & Green, S. (2020). The Role of Organizational Culture in Stimulating Creativity: Insights for Change Management. *International Journal of Innovation Management*, 32(4), 567–580.
3. Anderson, T., & Johnson, L. (2019). Tailoring Change Management Strategies to Organizational Context: A Case Study Approach. *Journal of Change Management*, 28(3), 201–215.
4. Carmella Chesbro. (2018). "Innovate the Pixar Way: Business Lessons from the World's Most Creative Corporate Playground." McGraw-Hill Education.
5. Linda De Bruyn. (2017). "Innovate or Die: How to Reinvent Yourself and Thrive in the INNOVATION AGE." Wiley.
6. Kotter, J. P. (2018). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
7. Kotter, J. P. (1996). "Leading Change." Boston: Harvard Business Review Press.
8. Kotter, J. P. (2012). "The 8-Step Process for Leading Change." Harvard Business Review.
9. Armstrong, Michael. (2012). "Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management." Kogan Page Publishers.
10. Prosci J. (1998). "ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community." Prosci Learning Center Publications.
11. "The Prosci ADKAR Model." Prosci. Available at: <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>
12. Sutherland, J. (2014). "Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time." Random House Business Books.
13. Cohn, M. (2005). "Agile Estimating and Planning." Prentice Hall.
14. Highsmith, J. (2002). "Agile Software Development Ecosystems." Addison-Wesley Professional.
15. Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.
16. Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
17. Prosci J. (2022). *Change Management: A Guide to Managing Change*. Prosci Research.

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-18>
УДК 334.012.64:334.722.24

Беженар І. М.

кандидат економічних наук, старший дослідник,
старший науковий співробітник відділу розвитку підприємництва,
кооперації та агропромислової інтеграції,
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4584-9062>

Скиба Г. І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3751-0082>

Кравченко С. А.

докторка економічних наук, професорка,
провідна наукова співробітниця відділу підприємництва,
кооперації та агропромислової інтеграції,
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5541-4495>

Bezhenar Inna

Ph.D, Senior Researcher of the Department of Entrepreneurship,
Cooperation and Agro-Industrial Integration,
NSC "Institute of Agrarian Economics", Kyiv

Skyba Hanna

Ph.D, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management", Kyiv

Kravchenko Svitlana

Sc.D, Professor, Leading Researcher of the Department of Entrepreneurship,
Cooperation and Agro-Industrial Integration,
NSC "Institute of Agrarian Economics", Kyiv

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СІМЕЙНИХ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ DEVELOPMENT TRENDS OF FAMILY FARMS

У статті розглянуто тенденції розвитку сімейних фермерських господарств в Україні, фокусуючись на аналізі організаційно-економічного механізму та соціально-економічної інклюзивності. Здійснено оцінку стану підтримки, визначено особливості функціонування, та висвітлено перспективи розвитку. Результати дослідження стали основою для формулювання пропозицій з удосконалення системи оподаткування, надання державної підтримки та соціального захисту сімейних фермерських господарств. Акцент на інклюзивність та сталість допомагає розробити стратегії, спрямовані на взаємодію сімейних фермерських господарств із суспільством, забезпечуючи їхню сталу ефективність та відповідальність.

Ключові слова: сімейні фермерські господарства, розвиток, інклюзивність, державна підтримка.

The purpose of the article is to explore the trends in the development of family farms. The following scientific methods were employed in our study: dialectical method, monographic method, graphic method, empirical method, comparative analysis, predictive method, abstract-logical method. Family farming has the potential to be a form of employment, a unique method of agricultural product and food production, and a set of structures leading to the preservation of the national identity in Ukrainian villages. To activate the development of family farms, state support is crucial, encompassing policies, stakeholders, and society as a whole, working collaboratively to ensure the necessary support and resources for sustainable development and a better future. A prospective suggestion for family farms is to consider creating roadside farmers' markets in collaboration with neighboring farms, forming a cooperative for the sale of vegetables, berries, and fruits. The cooperative setup also provides real opportunities to access larger markets. Currently, a significant portion of family farm produce is sold within the production regions, limiting the ability to achieve optimal prices. Prospects involve selling local products beyond regional borders to avoid low purchase prices, expand markets, and meet the demand of residents in other areas. For family farms specializing in berries, fruits, and vegetables, there is potential for producing frozen fruits/berries, supplying them to local stores. Frozen products become more accessible and cost-effective than fresh ones, especially during the cold seasons. If financial resources are limited, creating a processing cooperative to serve family farms is a viable option. Additionally, a significant portion of logistic services can be handled through the cooperative, providing easier access to new technologies and ensuring sales and financial security. The study emphasizes the importance of governmental support for the further development of family farms. Recommendations include expanding storage and processing capacities on-site, establishing trading and branding of products, placing storage facilities directly on farms to reduce transportation costs, and focusing on organic farming. Family farms can serve as successful examples for transforming individual farming households into organized entities with the potential to contribute to national identity preservation in rural areas. In conclusion, entrepreneurial family farms aim to increase motivation for rural residents to become official participants in organized markets, credit resources, and state support programs.

Keywords: family farms, development, inclusiveness, state support.

Постановка проблеми. В Україні складалася інклюзивна структура форм господарської діяльності, серед якої найбільшу частину складають фермерські господарства. Різноманітність форм у цілому забезпечує можливості для реалізації підприємницької ініціативи та розвитку сільських територій.

Виявлено, що особливість функціонування сімейних фермерських господарств полягає в тому, що вони одночасно є виробничою та споживчою одиницею, а, отже, поєднують дві мети – виробничу (максимізація доходу) і споживчу (зростання добробуту всіх членів домогосподарства). Встановлено, що на основі сімейної організації праці формується мала локальна економіка «сімейна ферма», особливостями якої є: вірність традиціям і культурній спадщині, соціальна спрямованість, інноваційність, стійкість, довіра і передбачуваність дій членів домогосподарства. Заохочуючи розвиток сімейних ферм, ми також сприяємо охороні навколишнього середовища, оскільки вони більше схильні до сталих та екологічно чистих практик. Все це разом сприяє досягненню сталого розвитку, особливо в сільських районах України, де сімейні ферми можуть відігравати ключову роль у забезпеченні економічного зростання та покращенні якості життя населення.

Упровадження самозайнятості, як правило супроводжується і необхідністю побудови рекреаційних зон, виникненню туристичних об'єктів (наприклад, розвиток зеленого туризму через створення зелених садиб), це сприяє всебічному розвитку сільських територій. Також сімейні ферми сприяють створенню аграрних династій (започаткування

родинного бізнесу, який можна передавати з покоління в покоління (а ще це вирішення проблеми відтоку молоді із села, яка наразі постає гостро у багатьох ОТГ)).

Розвиток сімейних фермерських господарств на засадах соціально-економічної інклюзивності та сталості має ключове значення для сталого розвитку сільських територій. Забезпечуючи рівні можливості та підтримку для фермерів, держава сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності аграрного сектору в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти проблеми розвитку фермерських господарств, зокрема сімейних, відображено у наукових працях визначених дослідників, таких як Ю. Лупенко [16], О. Шпикуляк [8; 9] та інші. Аналізуючи вказані джерела, виявляється широкий спектр поглядів на ключові аспекти еволюції фермерських господарств та їхнього впливу на сільськогосподарський сектор.

Мета статті – розкрити тенденції розвитку сімейних фермерських господарств. Наш підхід до дослідження використовує різноманітні наукові методи, які дозволяють глибше розуміти та аналізувати вивчену тему. Нами використано діалектичний підхід до наукового розкриття процесів та явищ, монографічний метод для аналізу етапів розвитку підприємництва. Графічні методи дозволили синтезувати уявлення про об'єкт дослідження та виявити причинно-наслідкові зв'язки. Емпіричний підхід надав комплексну оцінку сучасного стану об'єкта, а порівняльний аналіз визначив проблеми та напрямки розвитку

фермерства. Абстрактно-логічний підхід служить теоретичним узагальненням та формулюванням висновків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед актуальних проблем становлення сімейного фермерства в Україні, слід виділити інституційні, організаційно-економічні і соціальні. Вони потребують розроблення науково-методичних підходів для розуміння та виокремлення концептуальних засад їх вирішення, в умовах воєнного часу та на перспективу повоєнного відновлення економіки. Інституційно недосконалою є кваліфікація статусу сімейних ферм за критерієм розміру. Успішний розвиток фермерства базується на заходах, які діють в окремих регіонах. Так у Львівській області розроблена і затверджена адаптована до умов воєнного часу Комплексна програма розвитку сільського господарства, якою передбачена підтримка з відповідним фінансуванням малих (в тому числі сімейних) товаровиробників. Львівська область є лідером за кількістю сімейних фермерських господарств (48 господарств у сфері молочного скотарства). Це забезпечило позитивну динаміку приросту поголів'я ВРХ у 2022 році на 33 відсотки порівняно з 2021 роком [1].

Аналіз існуючих організаційно правових форм господарювання дозволяє говорити проте що господарства населення поряд із фермерськими господарствами створюють базис інституціоналізації сімейного фермерства в Україні, а сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи, яких на 1 січня 2023 зареєстровано лише 1262 одиниць (на 1.01.22 – 1274 од.), а практичну діяльність веде майже половин, покликані забезпечити малим формам господарювання, в тому числі і сімейним фермерським господарствам, ефективність в питанні конкурентності з іншими великими формами господарювання в аграрному секторі, зокрема і на зовнішніх ринках.

Важливим є аналіз діяльності сімейних ферм. Сімейні ферми належать до суб'єктів малого підприємництва в аграрному секторі економіки (табл. 1).

Мале підприємництво в аграрному секторі економіки відіграє суттєву роль для розвитку соціально-трудової сфери сільських територій завдяки залученню населення в аграрному секторі економіки як на формальній, так і неформальній основі. А їх земельні, фінансові й матеріальні виробничі ресурси мають бути переважно спрямовані на підтримку розвитку малого агробізнесу. У воєнний час

Таблиця 1

Динаміка розвитку суб'єктів малого підприємництва в аграрному секторі економіки

Показник	Рік				2021 р. до 2019 (+/-)	2022 р. до 2021 (+/-)
	2019	2020	2021	2022		
Кількість суб'єктів малого підприємництва, од.	47924	47282	45613	31122	-2311	-14491
Кількість зайнятих працівників (підприємства), тис. осіб	221,9	218,4	229,2	188,197	7,3	-41,0
Питома вага зайнятих в агропідприємстві, %	39,2	40,9	42,8	41,4	3,6	-1,4
Кількість ФОП, од.	25211	23916	23050	20437	-2161	-2613
Кількість зайнятих працівників (ФОП), тис. осіб	43,4	41,2	40,4	34,1	-3,1	-6,3
Питома вага зайнятих в агропідприємстві, %	7,1	7,2	7,0	7,0	-0,1	0,0
Обсяг реалізованої продукції, млрд грн	206,2	238,0	329,4	257,6	123,2	-71,8
Продуктивність праці (обсяг реалізованої продукції на 1 зайнятого), тис. грн	929,4	1089,9	1437,4	1368,8	507,9	-68,5
Необоротні активи усього, млрд грн	133,3	151,2	164,5	168,3	31,2	3,8
у т.ч. основні засоби, млрд грн	109,6	124,0	138,4	141,0	28,8	2,6
інші необоротні активи, млрд грн	23,7	27,2	26,1	27,3	2,4	1,2
Оборотні активи, млрд грн	274,2	319,7	368,9	411,7	94,6	42,9
Власний капітал, млн грн	186,1	241,4	312,2	316,0	126,1	3,8
Власний капітал, % у балансі	45,7	51,3	58,5	54,5	12,9	-4,0
Капітальні інвестиції, млрд грн	19,3	15,9	22,8	16,7	3,5	-6,1
У % до основних засобів	17,6	12,9	16,5	11,9	-1,2	-4,6
Капіталозабезпеченість зайнятого працівника, тис. грн	601	692	718	894	117,0	176,4
Чистий прибуток, млн грн	19,8	32,6	88,1	28,2	68,4	-59,9
Норма прибутку, %	4,9	6,9	16,5	4,9	11,7	-11,7
Питома вага прибуткових, %	83,1	82,6	88,0	78,3	4,8	-9,7

Джерело: сформовано за даними Державної служби статистики України [2]

і очікуваний післявоєнний період саме гнучкість, оперативність і менша капіталомісткість ведення малого агробізнесу має забезпечити робочими місцями й продовольством сільське населення [3].

На внутрішньому ринку споживчої агропродовольчої продукції залишається потенційна ємкість (споживчий попит з боку населення в разі поліпшення купівельної спроможності), що дозволить налаштувати логістику просування своєї продукції малими формами господарювання в аграрному секторі економіки. Про це свідчать статистичні дані споживання продовольчої продукції за такими позиціями, як м'ясо, молоко, риба, плоди тощо [3]. Також для малих форм господарювання є перспективи ведення органічного землеробства, бізнесу у сфері сільського, аграрного й екотуризму.

Сімейні фермерські господарства, які є частиною фермерських господарств є важливим сегментом сільського господарства в Україні. Вони забезпечують значний обсяг виробництва харчових продуктів, займають значну кількість земельних ділянок та впливають на соціальний та економічний розвиток сільських територій. Однак, для забезпечення сталого розвитку та підтримки сімейних фермерських господарств необхідна адекватна оцінка їхнього стану.

Аналіз розвитку свідчить, що низка зареєстрованих фермерських господарств (як юридичних осіб та ФОП) збільшується не так динамічно, як це можливо. В єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців зареєстровано 54 сімейні ферми (табл. 2). Щодо сімейних ферм, які знаходяться на окупованих територіях, поки що даних немає, проте оскільки в реєстрі вони значаться, як такі які не припинили свою діяльність, вони включені в загальну чисельність в наших дослідженнях. Звісно серед функціонуючих фермерських господарств, зареєстрованих як юридичні особи з точки зору землекористування, так і щодо зайнятості деякі можна віднести до малих, проте вони юридично не зареєстровані як сімейні фермерські господарства. Статус сімейного фермерського господарства є за умови, якщо в його підприємницькій діяльності використовується праця членів такого господарства, якими є виключно члени однієї сім'ї, відповідно до ст. 3 Сімейного кодексу України.

Важливим є питання гендерного розподілу керівників сімейних ферм. За підрахунками ФАО, жінки складають 43% економічно активного населення, зайнятого в сільському господарстві. Так, в ЄС частка господарств,

які очолюють жінки, складає 30%. За даними Наталії Гузенко, консультанта з комунікацій в Україні Corteva Agriscience частка сімейних фермерських господарств, які очолюють жінки в Україні – лише 10%. За підрахунками ООН, якби виробництво на жіночих фермах збільшилося на 15–20%, то додатково можна було б прогодувати 100–150 млн. осіб [4].

Чоловіки-керівники складають 57%, жінки – 43%. Тобто можна зробити висновок, що можливості для обох статей майже однакові і сільськогосподарська політика не посилює соціальну нерівність і не зменшує простір, доступний для виробництва харчових продуктів.

Проте жінки-фермери (сімейних ферм) можуть бути особливо заповзятливими в окремих регіонах, зокрема у Закарпатті керівниками сімейних ферм юридичних осіб є 6 жінок проти 2 чоловіків. Зважаючи на таку тенденцію, потрібна допомога та фінансова підтримка, які стали надзвичайно важливими для сім'ї фермерів, і особливо жінкам.

Потрібно шукати додаткові опції для розкриття потенціалу агросередовища – розширенні можливостей жінок-фермерок поруч з використанням інноваційних технологій.

Щодо повної зайнятості у досліджених сімейних фермерських господарствах то наразі по них даних немає, але можна вважати, що постійними членами господарств є члени сім'ї (власники), тому у 45,7% з них кількість працівників (включаючи членів без найманих) становить 2 особи, ще у 20% господарств – 1 особу, у 17% – 3 особи, у 11,4% – 4 особи. І лише у двох господарствах відмічено велику кількість членів – 5 і 7 осіб відповідно.

Значна частина фермерських господарств не має тваринницької підгалузі, або ж тваринництво становить мізерну частку в структурі сільськогосподарського виробництва.

Наведемо окремі приклади діяльності фермерських господарств. Підприємство СФГ «Куб» зареєстроване за юридичною адресою Львівська обл., Львівський р-н, село Лани, Бібрська ТГ. Керівником і єдиним власником є Кубіцький Андрій Іванович (він єдиний власник, засновник). Основний вид діяльності: лісозаготівлі, інші: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур; вирощування винограду; вирощування зерняткових і кісточкових фруктів [5].

Діюче фермерське господарство «Сімейне фермерське господарство «Ріверсеіл» – Закарпатська обл., Хустський р-н, с. Іза. Станом на 01.01.2022 р. статутний капітал – 530199,00 грн. Активи за 2020 р.

Таблиця 2

Розподіл сімейних фермерських господарств юридичних осіб по регіонах

Основний вид діяльності	Область	Найменування юридичної особи
Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	Вінницька	ФГ «Сімейна Ферма»
	Донецька	СФГ «Ковальови»
	Житомирська	СФГ "Берізка"
	Закарпатська	ФГ «Сімейне фермерське господарство "Закагротранс"»
	Запорізька	ФГ «СФГ "Колос"»
	Миколаївська	ФГ Сімейне фермерське господарство «Раф-агро»
	Полтавська	ФГ «Сімейне фермерське господарство "Міцеля"»
		СФГ «Соляна»
		СФГ «Нерта»
		СФГ «Леся»
		СФГ «Агро-Іванись»
		СФГ «Агріколе»
	Рівненська	СФГ «Прончук Агро»
	Сумська	СФГ «Зелена діброва»
		СФГ «Діброва»
	Хмельницька	СФГ «Відродження 2019»
	Чернігівська	ФГ «Сімейне фермерське господарство "Прищепа"»
Вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників	Закарпатська	ФГ «М і М Сімейна ферма»
		ФГ «Сімейне фермерське господарство "Срібна земля"»
		ФГ «Сімейне фермерське господарство "Арніка"»
	Київська	СФГ «Фазенда СС»
		СФГ «Красивий сад»
	Львівська	СФГ «Медова ягода»
	Полтавська	ФГ «Сімейне фермерське господарство "Бабичівське"»
		СФГ «Горіховий рай»
	Херсонська	ФГ «Сімейне фермерське господарство "Долина здоров'я"»
Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів	Закарпатська	ФГ «Сімейне фермерське господарство "Агрофрут Закарпаття"»
Змішане сільське господарство	Закарпатська	ФГ «Сімейне фермерське господарство "Ріверсеїл"»
		ФГ «Сімейне фермерське господарство "Коптар"»
Розведення великої рогатої худоби молочних порід	Рівненська	ФГ «Сімейне фермерське господарство "Лиска"»
		ФГ «СМФ "Юнікасол"»
Прісноводне рибальство	Закарпатська	ФГ «Сімейне фермерське господарство "Рибачок"»
Лісозаготівлі	Львівська	СФГ «Куб»
Розведення інших тварин	Чернівецька	СФГ «Равлик Буковини»

Джерело: дані з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців [5]

склали – 518200 грн. Основний вид діяльності – вирощування сільськогосподарських культур, додаткові – розведення овець та кіз, розведення свиней, збір не деревної продукції лісового господарства. В оренді в господарства за офіційними даними дві земельні ділянки – одна з них 0,0475 га, інша 2,1202 га. Власники Рівіс Анжеліка Йосипівна (керівник, розмір внеску 518 199 грн – 97,74%), Рівіс Олександр Михайлович (внесок 6 000 грн – 1,13%), Рівіс Михайло Михайлович (внесок 6 000 грн – 1,13%). Крім того, у літній час

є велика кількість корму для овець, кіз, свиней. Продукція: продаж м'яса (магазини, супермаркети, заклади громадського харчування); продаж маленьких ягнят/козенят/поросят; продаж вовни або виготовлення з них товарів широкого вжитку [5].

Діюче фермерське господарство «Сімейне фермерське господарство «Коптар» – Закарпатська обл., Хустський р-н, с. Іза. Станом на 01.01.2022 р. статутний капітал – 210000,00 грн. Має такі види діяльності: вирощування сільськогосподарських культур;

допоміжна діяльність у тваринництві; надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування; оптова торгівля кормами для тварин; виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів; лісопильне та стругальне виробництво; виробництво м'ясних продуктів; прісноводне рибництво (аквакультура); прісноводне рибальство; збирання дикорослих недеревних продуктів; вирощування зернових і бобових культур і насіння олійних культур; розведення свійської птиці; розведення свиней; розведення овець і кіз; розведення коней та інших тварин родини конячих; вирощування нішевих однорічних і дворічних культур [5; 6].

Найбільше сімейних ферм з переліку юридичних осіб наслідують діяльність великих агрохолдингів, тобто основною діяльністю є вирощування експортоорієнтованих культур, зокрема спеціалізуються на вирощуванні зернових, зернобобових та олійних культур (основні культури: ріпак, соняшник, пшениця, кукурудза, соя, горох).

Аналіз даних господарств показав, близько 50% (47%) мають засновників-власників (членів сім'ї) дві особи. Найбільша кількість власників 4 особи.

Сімейне фермерське господарство «Діброва» Сумська обл., Ямпільський р-н, село Микитівка. Керівником організації є Ігнащенко Петро Васильович (розмір внеску до статутного фонду: 2 100,00 грн – 70%). Розмір статутного капіталу складає 3 000,00 грн. Основний вид діяльності: вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур, інші: вирощування рису; вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів; вирощування цукрової тростини. Співвласником є Ігнащенко Сергій Петрович – розмір внеску до статутного фонду: 900,00 грн (30%). В оренді 77 земельних ділянок. Ідентифікація 8 з них показала, що розмір коливається від 0,36 га до 0,98 га, разом їх розмір складає 5,03 га [5].

Сімейне ФГ «Відродження 2019» зареєстроване за юридичною адресою Хмельницька обл., Хмельницький р-н, селище міського типу Базалія. Керівником організації є Шабліста Лілія Олександрівна (100%). Розмір статутного капіталу складає 1 000,00 грн. Основний вид діяльності: вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур, інші: вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, вирощування інших однорічних і дворічних культур, вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев. В оренді 10 земельних ділянок загальною площею 21,507 га [5].

СФГ «Прищепа» зареєстроване за юридичною адресою Чернігівська обл., Чернігівський р-н, село Брусилів. Керівником організації є Прищепа Володимир Григорович (100%). Розмір статутного капіталу складає 500,00 грн. Основний вид діяльності: вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур (основний), інші: виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах, продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, виробництво м'яса [5].

Сімейне фермерське господарство «Закагротранс» – Закарпатська обл., Воловецький р-н, село Верб'яж. Статутний капітал 500 грн. Основний вид діяльності – вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур. Інші: несільськогосподарське виробництво – вантажний автомобільний транспорт, інші види роздрібно-торгівлі в неспеціалізованих магазинах, неспеціалізована оптова торгівля. Директор – Фельбаба Віктор Михайлович (розмір внеску 250 грн – 50%), Фельбаба Віктор Вікторович (250 грн. – 50%) [5].

Дані господарства не можуть в достатній мірі конкурувати з агрохолдингами через обмеженість земельних ресурсів, відсутність фінансових ресурсів для застосування сучасних технологій.

Але варто зазначити, що для власного споживання фермери також вирощують кукурудзу та бобові культури, картоплю, зелень, овочі. Тому для даних господарств при наявності сприятливих кліматичних умов можлива диверсифікація виробництва і часткова спеціалізація на вирощуванні овочів (помідори, огірки, перець, баклажани), на які є сезонний попит. Ще одним напрямом диверсифікації може стати можливість виготовлення еко-упаковок з сушеного листя, кукурудзи та ячмінної соломи, яке одержується з власного господарства. Така упаковка органічна і біологічно розкладається. Це сприятиме відходу від пластикової упаковки та допоможе скоротити використання синтетичних упаковок на масляній основі та глобально приведе до зменшення сміттєзвалищ. Звісно для організації такої діяльності потрібні інвестиції, а також консультації щодо розробки продукту та його маркетингу.

Наступна велика група сімейних ферм, це сімейні ферми, що вирощують ягоди, фрукти, горіхи. Закарпатська, Полтавська, Херсонська, Київська, Львівська області характеризується сприятливими кліматичними умовами, тому і створені сімейні ферми з таким видом виробництва.

ФГ «М і М Сімейна ферма» зареєстрована 13.11.2020 р. за юридичною адресою Закарпатська обл., місто Ужгород. Основний вид діяльності – вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев. Додаткові: вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур; овочів і баштанних культур, коренеплодів; тютюну. В оренді знаходиться дев'ять ділянок загальною площею 55,354 га. Власником і керівником є Меренич Маргарита Петрівна (розмір статутного капіталу складає 10 000 грн, 100%) [5].

СФГ «Срібна Земля» зареєстрована 04.04.2018 р. за юридичною адресою Закарпатська обл., місто Хуст. Розмір статутного капіталу складає 2 000 грн. Основний вид діяльності: вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників. Інші: змішане сільське господарство, збирання дикорослих недревних продуктів, діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту. Керівник Бабич Сніжана Петрівна (розмір статутного внеску 1 000 грн – 50%), член сімейно ферми Антал Марія Юріївна (розмір статутного внеску 1 000 грн – 50%) [5].

Сімейне фермерське господарство «Фазенда СС». Місце розташування Київська обл., місто Біла Церква. Розмір статутного капіталу складає 5 000,00 грн. Основний вид діяльності: вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев. Здійснюють продаж: ягід, насіння і зерен їстівних, горіхів їстівних. Власники: Бондаренко Сергій Григорович (керівник, розмір внеску 2 500 грн – 50%), Бондаренко Людмила Борисівна (розмір внеску 2 500 грн – 50%). Фінансова звітність за 2020 рік свідчить, що дана сімейна ферма мала 200 тис. грн активів [5].

Сімейне фермерське господарство «Красивий сад» Київська обл., місто Біла Церква. Статутний капітал 1 000 грн. Основний вид діяльності: вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев; вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, допоміжна діяльність у рослинництві. Здійснюють збут наступних позицій: ягоди, насіння і зерна їстівні, горіхи їстівні. Власники: Німак Олександр Миколайович (керівник, розмір статутного внеску 500 грн – 50%), Німак Олеся Олександрівна (розмір статутного внеску 500 грн – 50%). Фінансова звітність за 2020 рік свідчить, що дана сімейна ферма мала 627 тис. грн. активів і зобов'язань [5].

Контрагент СФГ «Горіховий Рай» зареєстрована Полтавська обл., Миргородський р-н, село Хомутець. Керівник: Скляр Тарас

Миколайович. Статутний капітал 5 000,00 грн. Основний вид діяльності: вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев; прісноводне рибництво (аквакультура), допоміжна діяльність у рослинництві; вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур [5].

Діюче сімейне фермерське господарство «Медова ягода» – Львівська обл., Сокальський р-он, с. Реклинець. Станом на 01.01.2022 р. компанія СФГ «Медова ягода» має такі види діяльності: вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев; вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур; вирощування овочів і баштанних культур і коренеплодів, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин; роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах; роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет [7]. Статутний фонд становить 176 000 грн. Засновники: Коляда Василь Михайлович (керівник, внесок 140 800 грн – 80%), Коляда Михайло Васильович (17 600 грн – 10%), Підкова Надія Михайлівна (17 600 грн. – 10%) [5].

Важливо зазначити, що західні регіони характеризуються популярністю в туристів, а наразі у військовий час – переселенців, тому їм притаманна розширена готельно-ресторанна мережа, що сприяє збуту місцевої продукції. Споживчий попит на «місцеві» продукти з гарантованим походженням, у поєднанні з потребою виробників додавати цінність своїй продукції призводить до розвитку різноманітних місцевих мереж харчування і коротких ланцюжків поставок.

Для мінімізації витрат доставки до місць реалізації і з врахуванням високих цін на паливо та забезпечення відсутності посередницьких каналів можливий продаж продукції безпосередньо з поля, коли споживач має можливість самостійно відбирати продукцію на полі/у саду фермера. Останній метод найкращий для овочів, фруктів, ягід які купуються у великих кількостях для домашньої переробки з подальшою консервацією, наприклад (огірки, перець, томати, баклажани, малина, полуниця, сливи, абрикоси тощо). Підхід «збери сам» є дуже популярним, зокрема в Сполучених Штатах Америки. Покупці збирають певну частину врожаю (або й увесь урожай) і можуть купити її за ціною, нижчою за ринкову. Власники розраховуються із збирачами за їхню працю тією ж таки продукцією. Наприклад, за зібрані для виробника два кошики яблук покупець отримує третій

кошик для себе. Подібний досвід є в Бельгії, коли при купівлі попередньо «абонементу» можна приїхати і нарвати собі городини.

На перспективу пропозиція сімейним фермам розглянути можливість створення із сусідніми фермерськими господарствами придорожного фермерського ринку з реалізації овочевої, ягідної, фруктової продукції за допомогою кооперативу. Створення кооперативу також дає реальні можливості вийти на більші ринки.

Також на сьогоднішній день основна частина виробленої продукції сімейних ферм реалізується безпосередньо в межах областей виробництва, що в більшості випадків не дає змогу отримати найвищу ціну. Перспективи вбачаємо у продажу місцевої продукції за межі області, щоб уникнути проблем низького рівня закупівельних цін, розширити ринки збуту та задовільнити попит мешканців інших областей.

Для сімейних ферм, що займаються вирощуванням ягід, фруктів, овочів нами крім продажу у свіжому вигляді, можливе виробництво заморожених фруктів/ягід. Заморожені продукти можна поставляти в місцеві магазини для продажу. Особливо попит зростає в холодну пору року: заморожені фрукти і овочі стають значно доступніші і дешевші свіжих.

Якщо фінансових можливостей сімейної ферми недостатньо, можливим варіантом є створення кооперативу по переробці, що обслуговуватиме сімейні ферми. Також може здійснюватися значна частина логістичних послуг через кооператив. Завдяки приналежності до кооперативу, як асоціативної форми сімейна ферма має легший доступ до нових технологій, гарантії з точки зору продажу продукції, фінансову безпеку. Дослідженнями встановлено, що на місцевому та регіональному рівнях жителі сільських районів вважають зазвичай за краще купувати продукти, отримані від членів кооперативу, а не продукти супермаркетів.

Для подальшого розвитку сімейних фермерських господарств необхідне:

- розширення обсягів зберігання та переробки продукції у місцях її вирощування й організації торгівлі та брендуння продукції (власний торговий знак/марка);

- розміщення сховищ безпосередньо в господарствах, що забезпечить скорочення пікових навантажень на транспорт, витрат на доставку за рахунок перевезень тільки якісної продукції, підвищення зайнятості селян у міжсезонний період [8];

- передпродажна підготовка, пакування. Так, при збуті ягід (полуниці, малини, суниці,

чорниці) слід завчасно подбати про системи охолодження продукції на полі з метою подальшого транспортування її;

- орієнтація на органічне вирощування [9].

Вище зазначені сімейні ферми можуть бути прикладами успішного розвитку для перетворення ОСГ у дану форму господарювання за умови подальшого державного стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств.

За останні роки зростає чисельність сімейних фермерських господарств, які спеціалізуються на виробництві молока. Президент «Української кооперативної федерації» Михайло Корилкевич прогнозує, що до 2027 р. при оптимістичному сценарії в Україні може з'явитися 5 тис. нових сімейних молочних ферм, які в цілому додадуть 12 млрд грн до ВВП країни. Кооперативна федерація впроваджує проект з розвитку сімейних молочних ферм, на який отримала 1 млрд. грн. фінансування за Програмою розвитку ООН (ПРООН) [15]. Проект підтримки сімейних молочних ферм від «Української кооперативної федерації» впроваджується на території чотирьох областей – це Рівненська, Волинська, Хмельницька і Тернопільська області, а в планах – поширити проект на всю Україну. Для реалізації проекту необхідні інвестиції у розмірі 600 млн. доларів [10].

Заступник міністра аграрної політики та продовольства України Тарас Висоцький вважає, що при відкритті ринку землі агропромисловий комплекс зможе продемонструвати значне зростання, а при оптимістичному сценарії до 2024-го року в Україні може бути створено до 10 тисяч сімейних ферм [11]. Але розглянемо ситуацію, яка склалася на сьогоднішній день.

Згідно досліджень, проведених Австрійським федеральним агентством, в Україні необхідно відкрити ще 30 тисяч сімейних молочних ферм, щоб виготовляти необхідну для внутрішнього ринку кількість молока.

Сімейні молочні ферми здійснюють діяльність переважно у статусі сімейних фермерських господарств, що дає їм право бути учасниками ряду державних програм підтримки і водночас мають значний вплив на соціально-економічний розвиток сільської місцевості [1].

Серед досліджених сімейних ферм юридичних осіб є СФГ «Лиска» зареєстроване за юридичною адресою Рівненська обл., Гощанський р-н, село Дроздів. Керівником організації є Хамуйло Олександр Леонідович. Основний вид діяльності: розведення великої рогатої худоби молочних порід. Крім того, господарство займається вирощуванням

зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур; роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами та кормами для тварин. За 2020 р. дохід господарства становив 268 600 грн., а чистий прибуток – 104 600 грн [5].

Для створення сімейної ферми і подальшого її розвитку багато ОСГ потребують фінансових вкладень, в першу чергу для покупки якісної худоби, що дозволить в майбутньому залишатися конкурентоспроможними; для співфінансування витрат на проекти модернізації, що передбачають будівництво або оновлення сараїв для худоби для поліпшення утримання корів та умови праці персоналу. Лише за сприятливих економічних перспектив на майбутнє ОСГ готові перейти офіційно до створення сімейної ферми.

В наших дослідженнях увагу було приділено регіону Закарпаття, який розташований безпосередньо біля кордонів з Європейським Союзом, а відтак розширені перспективи для туризму і характеризується розширеною мережею ОСГ – 224,4 тис. господарств, 353,2 тис. домогосподарств, з яких 59,4% знаходяться в сільській місцевості. Проте часто менше половини продукції цих господарств потрапляє на офіційний ринок – основна частина споживається самим домогосподарством. Це по суті сімейні ферми, які є самодостатніми в сільській місцевості, бережуть традиційну виробничу спадщину та життєздатність сільської місцевості. Закарпаття є економічно слабким регіоном, але який характеризується окремими традиційними виробництвами. Через особливості природно-кліматичних умов є переваги сімейного бізнесу для овочівництва, вирощування плодів та ягід, вівчарства. Регіон має високий потенціал для вирощування винограду – з покоління в покоління, передавались традиційні технології вирощування винограду та переробки його на вино, старовинні рецепти, ритуали та звичаї.

Із загальної площі виноградних насаджень України на Закарпатську область припадає 4,8 тис. га або 4,1% від загальної території. Майже кожний місцевий житель є водночас і виробником, і споживачем домашнього вина.

Виноробні крафтові сімейні ферми регіону, які працюють не одне покоління можуть стати прикладом для наслідування для багатьох ОСГ, які трансформуються у сімейні ферми даного напрямку.

Так, виноробня Карла Шоша (СФГ «ШОШ») знаходиться у с. Кідьош, Берегівський район, Закарпатська область. Карло Карлович Шош – угорець, виноградар і винороб у третьому поколінні. Традиції виробництва вина

сім'ї Шош починаються ще з XVIII століття. За останні 15 років вина сім'ї Шош отримали не одну нагороду на винних конкурсах різних рівнів, зокрема у Словаччині. Сім'я обслуговує 7,5 гектарів виноградників, на яких вирощується близько 60 столових та винних сортів винограду. Виноградники розміщені на південному схилі гори поряд із селом. Найстарша лоза має 70 років. Об'єм виробництва складає 25–30 тис. л вина на рік. Білі й червоні, сухі та десертні вина (Зеніт, Рислінг, Королівська Леанка, Отело, Карлот, Троянда Кідьошська) виготовляються в домашніх умовах за традиційними технологіями з витримкою в дубових бочках, з використанням старовинних і власних рецептів. Для витримки та зберігання вина використовується майже 100 бочок, найстарший 109 років [12; 5].

Сімейна виноробня «Nota Bene» (ФГ) Василя Надя знаходиться у м. Берегово, Закарпатська область. Історія сімейної справи з виробництва вина родини Надь розпочалась у 1994 році. Площа виноградників складає 4 га. Наймолодший виноград віком 8 років. Об'єм виробництва близько 20 тисяч літрів вина на рік. Вина зберігаються у дубових бочках із закарпатського дуба. Випускають Кабарне, Мюллер Тургау, Кагор [13; 5]. І таких сімейних ферм на Закарпатті заходиться більше десятка

Реєстрація ще більшої кількості сімейних ферм, одержання офіційних ліцензій, брендування продукції, що відповідає міжнародним стандартам допоможе підвищити конкурентоспроможність, додану вартість, розширити мережу збуту (постачання продукції на світовий ринок), в глобальному аспекті Україні відкрити для себе місцеве вино (іміджу на українському ринку), а світу – відкрити Україну як виноробну державу (made in Ukraine), адже культура виноградарства і виноробства загальнопоширена, вона є складовою самобутності даного регіону. Виробництво вина можна поєднати з екотуризмом: екскурсії, створення музеїв, урочисті події присвячені цьому ремеслу і т.д.

Щодо перспектив галузі вівчарства, їх вбачаємо у вирощуванні овець задля одержання молока і переробки його на сир (бринзу) з використанням традиційних технологій виробництва. Це допоможе зберегти традиційний овечий сир, як регіональний продукт (продукт і з географічним зазначенням «Гуцульська бринза») та покращити перспективи сімейних господарств вівчарського типу. Адже для сімейної ферми по вирощуванню овець значно менше потрібно сіножатей (близько 20%) і багато земель для випасу (лук).

Такі господарства мають бути дотовані, щоб мати можливість сім'ї працевлаштувати найманих працівників, члени сім'ї можуть зосередити свою увагу на виробництві традиційних м'ясних і молочних продуктів та диверсифікуватися в сільський туризм.

Наразі дослідженнями встановлено, що Закарпатською ОДА підписало меморандум про співпрацю з АТ «Державний ощадний банк України» щодо пакета програм кредитування вівчарства, як традиційної галузі сектору економіки Закарпаття. У межах співпраці передбачено навчання, фінансування та підтримку сімейних ферм, підприємців. Програма передбачає розвиток вівчарства і має на меті збільшення поголів'я овець та відновлення вівчарства; підвищення добробуту сільських жителів шляхом створення нових робочих місць; залучення сільгоспвиробників та особистих підсобних господарств; гранти до 30% [14].

Подальші дослідження передбачають аналіз сімейних ферм без статусу юридичної особи як малої форми підприємництва на селі. Громадяни України, які виготовляють товарну продукцію в своїх ОСГ, переробляють її та реалізують з метою отримання прибутку, в найближчому майбутньому повинні будуть зареєструватися як фізичні особи – підприємці, організувавши самостійно (за умови використання праці членів сім'ї такого господарства) або спільно з членами своїх сімей на підставі відповідного договору сімейні ФГ без статусу юридичної особи, або простіше – змінити статус своїх ОСГ, зареєструвавши їх як сімейні ФГ. До прикладу впродовж двох

попередніх років на Рівненщині створено 31 сімейне фермерське господарство без статусу юридичної особи.

Серед зареєстрованих як ФОП, нами було розглянуто Сімейне фермерське господарство Литвинюка Василя Васильовича (Івано-Франківська область), який займається розведенням бджіл і продажем продукції бджільництва, ним зокрема зареєстрована своя торгова марка «Bee Love». Під своєю торговельною маркою він має право продавати бальзами на медичні потреби (з продуктів бджільництва); бджолине маточне молочко; кондитерські вироби; кондитерські вироби на основі меду; мед; медові цукерки з бджолиних стільників; пастилки (кондитерські вироби); природні підсолоджувачі; прополіс; цукерки та ін. Тобто є спроби брендувати свою продукцію з подальшим її просуванням через свій інтернет-магазин beelove.com.

Підприємницькі форми сімейної ферми покликані підвищити мотивацію селян до набуття ними статусу офіційних учасників організованих ринків продукції та кредитних ресурсів, одержувачів державної підтримки сільськогосподарських товаровиробників, активних учасників програм розвитку сільських територій тощо. Сімейне фермерство має перспективу як форма зайнятості населення [8], особливий спосіб виробництва сільськогосподарської продукції і продовольства, а також сукупність структур провідників процесу збереження національної ідентичності українського села. Для активізації розвитку сімейних ферм, потрібна державна підтримка (табл. 3).

Таблиця 3

Напрями і складові державної політики сприяння розвитку сімейного фермерства

Напрями	Складові державної політики сприяння розвитку сімейного фермерства
Зайнятість	Розроблення і реалізація державних програм підтримки зайнятих у сімейному фермерському господарстві
Активізація підприємницької ініціативи	Створення додаткових можливостей для започаткування аграрного бізнесу у формі сімейного фермерського господарства
Соціальні мотивації і відповідальність	Інституційне і соціально-економічне сприяння розвитку села як ареалу збереження національної ідентичності
Економічний добробут	Системна підтримка становлення середнього класу на селі
Стимули до сталого розвитку	Пропаганда засад бережливого, відтворювального господарювання
Продовольча безпека	Підтримка виробників нішевих, малопоширених агропродуктів
Екологічність	Стимулювання екологічного, «зеленого» виробництва
Власність	Забезпечення гарантій захисту права власності на аграрні активи
Фінанси та оподаткування	Запровадження інструментів фіскального стимулювання підприємницької трансформації високотоварних господарств населення
Пріоритетність політики врахування Компонентів Глобального плану дій десятиліття сімейних фермерських господарств організації об'єднаних націй 2019–2028 рр.	

Джерело: розроблено з використанням [15]

Наукове забезпечення становлення сімейного фермерства, як моделі бізнесу, що передбачає трансформацію селянського одноосібного господарства у ферму сімейного типу, як основи сталості сільських територій базується на попередніх результатах дослідження ННЦ «ІАЕ» серед яких: «Концепція розвитку сімейних фермерських господарств на період до 2030 р.» (2021 р.) [16], «Організаційно-економічне забезпечення розвитку сімейних фермерських господарств: монографія» (2019 р.), «Методичні рекомендації з організації сімейних ферм в Україні (на прикладі ферм з виробництва молока)» (2017 р.), «Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність: монографія» (2018 р.).

Висновки. Фермерські господарства є формою підприємницької діяльності на селі. Проведені емпіричні оцінки тенденцій розвитку фермерських господарств підтвердили їх особливе соціально-економічне значення як таких, що швидко реагують на зміни підприємницького середовища в умовах воєнного стану. На конкретних прикладах діяльності фермерських господарств розкрито теоретичні та практичні засади підприємництва. Реалізація маркетингової стратегії фермерських господарств при ускладненні логістичних складових, викликаних воєнними діями, поряд з фінансовим забезпеченням

є найважливішим елементом управління фермерських структур.

Результати досліджень свідчать, що діяльність фермерських господарств в умовах воєнного часу забезпечує виконання своїх функцій. Сімейні фермерські господарства внаслідок мобільної системи управління і компактності виробництва в більшій мірі адаптовані до діяльності в умовах воєнного часу. Набуває пріоритетності розвиток сільського соціального капіталу. Збільшується перспективність інституту самозабезпечення і надання продовольчої допомоги іншим громадянам. В подальшому слід сприяти розвитку малих підприємницьких структур та сімейних фермерських господарств, які представлені нішевими продуктами, забезпечують збереження робочих місць і охорону навколишнього середовища.

Підсумовуючи, концептуальні положення розвитку сімейних ферм на основі соціально-економічної інклюзивності та стійкості ґрунтуються на ідеї, що розширення можливостей малих сімейних фермерів може призвести до соціально інклюзивних, екологічно відповідальних та економічно стійких сільськогосподарських систем. Політики, зацікавлені сторони та суспільство в цілому повинні визнати численні переваги сімейного фермерства та працювати разом, щоб забезпечити необхідну підтримку та ресурси для забезпечення його сталого розвитку для кращого майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Практичний посібник сімейного молочного фермера / Корилкевич М. Д., Степанович В. О., Березюк О. Г., Малік М. Й., Козак О. А., Шпикуляк О. Г., Мамчур В. А., Козак М. І.; за ред. М. Й. Маліка та О. А. Козак. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2022. 164 с.
2. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва: статистичний збірник, 2023. Київ: Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/12/Dsvsimm_22.pdf
3. Ланченко Є. О., Івченко В. М. Розвиток малих форм господарювання в аграрному секторі економіки. *Економічний вісник університету*. Переяслав, 2023. С. 25–26.
4. Жінка в агросекторі: чому кількість фермерок не зростає? URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/zinka-v-agrosetori-comu-kilkist-fermerok-ne-zrostaє>
5. Дані з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/>
6. Фермерське господарство «Сімейне фермерське господарство «Коптар». URL: <https://clarity-project.info/edr/41245518>
7. Медова ягода. URL: <https://nomis.com.ua/ru/43502655-simeine-fermerske-gospodarstvo-medova-yagoda>
8. Шпикуляк О. Г., Алексєєва О. В., Ксенофонтова К. Ю. Організаційно-економічні пріоритети розвитку сімейних фермерських господарств у контексті зайнятості населення / Матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. присвяченій 60-річчю Хмельницького національного університету «Домінанти розвитку HR-інжинірингу, економіки і бізнесу у ХХІ столітті в умовах перманентної трансформації національної і світової економік»: 17–18 листопада 2022 р. / М-во освіти і науки України, Хмельницький. нац. ун-т. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2022. С. 168–170.
9. Шпикуляк О. Г., Беженар І. М., Білокінна І. Д. Сучасні тенденції розвитку органічного виробництва в аграрному секторі і фермерських господарствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-04>

10. В Україні збільшиться кількість сімейних молочних ферм – думка. URL: <https://www.kurkul.com/news/19722-v-ukrayini-zbilshitsya-kilkist-simeynih-molochnih-erm-dumka>
11. Кількість сімейних ферм в Україні може зростати. URL: <https://www.tripoli.land/news/kilkist-simeynih-ferm-v-ukrayini-mozhe-zrosti-visotskiy>
12. Винний гід України. URL: <https://www.uabestwine.com/zakarpattia>
13. Сімейна виноробня Василя Надя. URL: <https://www.uabestwine.com/vasylia-nadia>
14. Офіційний веб-сайт Закарпатської обласної військової адміністрації. <https://carpathia.gov.ua/>
15. ООН оголошує початок Десятиліття сімейних фермерських господарств. URL: <https://landlord.ua/news/oon-oholoshuie-pochatok-desiatylittia-simeinykh-fermerskykh-hospodarstv>
16. Концепція розвитку сімейних фермерських господарств на період до 2030 року: проект [Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк та ін.]. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. 20 с.

References:

1. Korylkevych M. D., Stepanovych V. O., Bereziuk O. H., Malik M. Y., Kozak O. A., Shpykuliak O. H., Mamchur V. A., Kozak M. I. (2022). *Praktychnyi posibnyk simeinoho molochnoho fermera* [Practical guide for a family dairy farmer] / za red. M. Y. Malika ta O. A. Kozak. Kyiv: NNTs «ІАЕ», 164 p.
2. Diialnist subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikropidpriemnytstva: statystychnyi zbirnyk [Activity of Subjects of Large, Medium, Small, and Micro Entrepreneurship: Statistical Digest], 2023. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (State Statistics Service of Ukraine). Available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/12/Dsvsmm_22.pdf
3. Lanchenko Ye. O., Ivchenko V. M. (2023). Rozvytok malykh form hospodariuvannia v aharnomu sektori ekonomiky [Development of Small Forms of Management in the Agricultural Sector of the Economy]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*. Pereiavlav, pp. 25–26.
4. Zhinka v ahrosektori: chomu kilkist fermerok ne zrostaie? [Women in the agro-sector: why isn't the number of female farmers growing?]. Available at: <https://agravery.com/uk/posts/show/zinka-v-agrosektori-comu-kilkist-fermerok-ne-zrostaie>.
5. Dani z Yedynoho derzhavnoho reiestru yurydychnykh osib ta fizychnykh osib-pidpriiemtsiv [Unified State Register of Legal Entities and Individual Entrepreneurs.] Available at: <https://youcontrol.com.ua/catalog/>
6. Farmerske gospodarstvo «Simeine farmerske gospodarstvo"Koptar» [«Family Farm» Koptar]. Available at: <https://clarity-project.info/edr/41245518>
7. Medova yahoda [Honey Berry Family Farm]. Available at: <https://nomis.com.ua/ru/43502655-simeine-farmerske-gospodarstvo-medova-yagoda>
8. Shpykuliak O. H., Aliksieieva O. V., Ksenofontova K. Yu. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichni priority rozvytku simeinykh fermerskykh gospodarstv u konteksti zainiatosti naselennia [Organizational and Economic Priorities for the Development of Family Farms in the Context of Employment] / In Proceedings of the II International Scientific-Practical Conference. Vinnytsia: Nilan-LTD, pp. 168–170.
9. Shpykuliak, O. H., Bezhenar, I. M., & Bilokinna, I. D. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku orhanichnoho vyrobnytstva v aharnomu sektori i fermerskykh gospodarstvakh [Modern trends in the development of organic production in the agricultural sector and farms]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, no. 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-04>
10. V Ukraini zbilshitsia kilkist simeinykh molochnykh ferm – dumka [The number of family dairy farms in Ukraine is expected to increase.]. Available at: <https://www.kurkul.com/news/19722-v-ukrayini-zbilshitsya-kilkist-simeynih-molochnih-ferm-dumka>
11. Kilkist simeinykh ferm v Ukraini mozhe zrostaty [The number of family farms in Ukraine may increase.]. Available at: <https://www.tripoli.land/news/kilkist-simeynih-ferm-v-ukrayini-mozhe-zrosti-visotskiy>
12. Vynnyi hid Ukrainy [Ukrainian Wine Guide]. Available at: <https://www.uabestwine.com/zakarpattia>
13. Simeina vynorobnia Vasylia Nadia [Family winery of Vasyl Nadya]. Available at: <https://www.uabestwine.com/vasylia-nadia>
14. Ofitsiyni veb-sait Zakarpatskoi oblasnoi viiskovoi administratsii [Zakarpattia regional military administration. (n.d.). Official Website]. Available at: <https://carpathia.gov.ua/>
15. OON oholoshuie pochatok Desiatylittia simeinykh fermerskykh gospodarstv [UN declares the beginning of the decade of family farms]. Available at: <https://landlord.ua/news/oon-oholoshuie-pochatok-desiatylittia-simeinykh-fermerskykh-hospodarstv>
16. Lupenko Yu. O., Malik M. Y., Shpykuliak O. H. ta in. (2021). Kontseptsiiia rozvytku simeinykh fermerskykh gospodarstv na period do 2030 roku: proekt [Concept for the development of family farms until 2030: project]. Kyiv: NNTs «ІАЕ», 20 p.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-14>
UDC 336.22

Yarotska Tetiana
Candidate of Economic Sciences,
National Aviation University

Яроцька Т. Р.
кандидат економічних наук,
Національний авіаційний університет

TAX RESIDENCE ISSUES FOR UKRAINIAN EMPLOYEES WORKING ABROAD

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ СТАТУСУ ПОДАТКОВОГО РЕЗИДЕНТА ПРАЦІВНИКІВ ЗА КОРДОНОМ

The tax resident status creates unlimited tax liabilities for individual in Ukraine. Today the war in Ukraine changes the employment of Ukrainians dramatically. Many Ukrainian enterprises have been forced to relocate business to other regions or states and have changed how their business is conducted (e.g. Ukrainian airlines relocated aircrafts and crew to other countries). This temporary dislocation of people can have tax consequences for those individuals and the businesses for which they work. In the article criteria of tax residency are researched and defined loopholes that may lead to tax residence avoidance or, contrary, may create a risk of dual residence conflict for the Ukrainian nationals, especially during the war time. It is proposed to widen the criteria of tax residency during the martial law in Ukraine for the proper definition of the tax residence of Ukrainians who stay abroad more than 183 days during the calendar year, but hold the center of vital interests in Ukraine.

Keywords: tax resident, personal income tax, dual residence, permanent place of residence, center of vital interests, 183 days.

Під час російської агресії проти України трудова міграція з України досягла значних масштабів, оскільки українські компанії перенесли частку економічної діяльності за кордон (наприклад, українські авіалінії). Початковим моментом щодо оподаткування доходів працівника, отриманих за кордоном, є визначення статусу податкового резидента. Ця тема є актуальною у зв'язку з мобільністю трудових ресурсів, трудовою міграцією з України до початку широкомасштабного вторгнення в Україну та особливо під час воєнного стану. У статті встановлено, що в українському законодавстві критерії податкового резидентства передбачають всебічний та глибокий аналіз особистих обставин фізичної особи. Згідно з коментарями ОЕСР, для визначення постійного місця проживання необхідно також врахувати тривалість та регулярність перебування в іншій країні, що є ознакою зв'язку з цією державою. Але тривалість перебування працівника в іноземній державі може бути подовжена через події, спричинені війною (наприклад, міркування особистої безпеки, пошкодження місця проживання в Україні, проблеми з інфраструктурою в Україні тощо). Під час дослідження іноземного досвіду виявлено, що найчастіше застосовують декілька критеріїв для визначення податкового резидентства фізичної особи. Але деякі країни використовують обмежений перелік критеріїв або навіть один критерій для визначення податкового резидентства фізичної особи. Такий спрощений підхід може спричинити, зокрема, подвійне податкове резидентство індивідуума (особливо під час війни). Наприклад, фізична особа визнана податковим резидентом України згідно з центром її життєвих інтересів і, у цей же час, визнана податковим резидентом іншої країни через перебування на території цієї країни 183 дні та більше. Автор пропонує для визначення податкового резидентства фізичної особи запровадити додатковий тимчасовий інструмент – дозвіл на виключення певної кількості днів перебування за кордоном через причини, викликані російською агресією проти України (наприклад, 45-180 днів) із розрахунку загальної кількості днів перебування на території іншої країни.

Ключові слова: податковий резидент, податок на доходи фізичних осіб, подвійне резидентство, постійне місце проживання, центр життєвих інтересів, 183 дні.

Introduction. In Ukraine an individual tax resident is liable for personal income tax (PIT) on his or her worldwide income, i.e. on personal income received in Ukraine and abroad. The problem arises as the war in Ukraine influences the tax resident status of employees working or temporary relocated abroad. The tax resident

status is the basic point of individual's income taxation. Thus, the purpose of the study is to analyze, firstly, whether the Ukrainian tax law creates a proper environment to determine the tax resident status during the war, and secondly, to analyze the additional international agreements between Ukraine and other countries as a

temporary facilitating of determination the tax residency of Ukrainian employees abroad during the Russian aggression against Ukraine.

Review of literature. The growth of international labor mobility stipulates the researches in the field of tax residency of natural persons. The implementation of taxation principles with regard to individuals (residents and non-residents) were described by Miller and Oats (2012). D'Ascenzo, M. (2015) researched effective tax administration practice with regard to taxation of individuals. Knobel A. (2018) raised questions related to avoidance of the tax residence status by individuals due to implications of the automatic exchange of financial information. Holm (2014) highlights the citizenship as a basic criterion to determine the tax residence of individuals in the US. The criterion of citizenship for the determination of tax residency of individuals causes an additional interest in sight of growing mobility of taxpayers for tax planning purposes. Brilman (2013) presented research of tax residence determination in the number of European countries. A study by Tetlak (2014) helped to clarify the determination of tax residence based on specific examples of finding center of vital interests or habitual abode of individuals.

A significant contribution to the clarification of issues related to the dual residence conflict based on the international tax treaties was made the OECD (2017, 2018, and 2020). Today tax treaties establish not only guidelines for dispute settlement between tax authorities of the signatory countries, but also the current preamble to the OECD Model Tax Convention adds the prevention of tax avoidance and evasion as additional objectives of double tax treaties. However, nowadays a developing country like Ukraine needs more legal certainty while applying tax treaties to tax residence disputes. Petkova, Stasio and Zagler (2019) noted the significant role of double tax treaties with regard of determination of fiscal residence and rules allocating taxing rights for individuals. The dual residence creates risk of the double taxation of personal income which is important problem for the development of foreign trade and economic, scientific and humanitarian cooperation (Radu 2012). In this article the latest recommendations regarding the determination of tax residency of individuals were discussed from Ukrainian tax perspectives during the Russian war aggression.

Among the Ukrainian researchers of tax resident status are Bogatyr and Yarosh (2019) discussing multiple interpretations of tax residency in Ukraine, dual residence conflict in Ukraine, Yarotska (2019) – implications of

determination of tax resident status in Ukraine, dual residence conflict and its solution in Ukraine; Yarotska and Fedchuk (2018) – double taxation of personal income in Ukraine. At the same time, the relocation of employees from Ukraine as a result of Russian aggression make studies of individuals' tax residency as of high current interest.

The research methodology includes several steps: analyses of the Ukrainian personal income tax statistics and the tax law with regard to loopholes of tax residency definitions. The next step is to research the criteria for tax residency in other states (to determine, for example, whether dual residency is possible for citizens of Ukraine). Finally, the analysis of commentaries in OECD Model Tax Convention regarding tax residency determination helps to resolve of dual residence conflicts. Methods of comparative analysis and generalization helped to find the most effective criteria of individual tax residence, as well as the specific regimes of tax residency introduced during COVID-19 pandemic.

Results. The resident status of an individual is a starting point for determining the taxation of personal income both in Ukraine and in many other countries. The Ukrainian tax residents are obliged to pay personal income tax on their worldwide income. And tax resident are allowed to credit the personal income tax paid abroad against their Ukrainian tax due. At the same time, Ukrainian tax non-residents pay PIT only on income which is sourced from Ukraine. Similar principles of income taxation for individuals – tax residents and non-residents have been implemented in many countries [8, p. 58].

The tax resident status of natural persons is becoming an existent question in Ukraine due to the rapid increase of labor mobility and relocation of the Ukrainian employees abroad during the war (e.g. crew of the Ukrainian airlines, seamen and other). The correct determination of the tax residency of individuals is of additional importance with the introduction of the automatic exchange of financial information between the tax services of different countries regarding the accounts of individuals in financial institutions abroad [5]. It should be noted that Ukrainian tax resident may credit the personal income tax paid abroad, against his or her Ukrainian tax due, but only in case the specific requirements are fully met [21].

The specific research of the State Statistics Service of Ukraine on foreign labor migration for 2015–2017 confirms that a lot of Ukrainians were official labor migrants from Ukraine, i.e. 1,3 million of people, surveyed by category: returning migrants, short-term cross-border

workers and emigrant workers (Table 1). As the total amount of labor force in Ukraine was around 15 million in total, labor migrants abroad consisted around 9% of the Ukrainian labor force.

According to the data of the State Tax Service of Ukraine, in 2017 individuals filed approximately 622000 tax declarations in total (including Ukrainian nationals and foreigners in Ukraine). At the same time in 2016-2017, the part of the personal income tax declared with regard to foreign sourced income consisted only 0.48 and 0.42 % of the total personal income tax liabilities respectively (Table 2).

The State Fiscal Service of Ukraine recorded the stable quantity of tax declarations filed by Ukrainians who received foreign income in 2018–2022 (Table 3). However, the number of Ukrainian migrants has risen dramatically due to the war in Ukraine. The declaring of foreign personal income constituted less than 1% of all personal income tax paid in Ukraine. That is the evidence of the requirement of further research of the topics related to the tax compliance of Ukrainians receiving personal income abroad.

The Ukrainian tax law defines resident status for individuals based on a hierarchy of criteria to

Table 1

**The specific research of labor migrants from Ukraine,
by country of residence and categories of migrants, in 2015–2017**

	Total number of migrants from Ukraine, thousand persons	Including the following categories		
		Labor migrants returning to Ukraine	Short-term labor migrants from Ukraine	Expatriate workers abroad
Labor migrants abroad Total, thous. persons	1303,3	562,8	631,8	108,7
incl. by countries of stay , %				
Poland	38,9	36,2	45,2	16,0
Italy	11,3	8,5	8,1	44,1
Czech	9,4	7,3	12,1	4,8
USA	1,8	0,9	2,1	4,4
Portugal	1,6	2,4	0,2	5,2
Hungary	1,3	0,6	2,0	0,6
Israel	1,1	1,3	0,6	2,5
Finland	1,0	0,3	1,9	-
Germany	0,8	0,2	0,9	2,9
Other states	4,8	5,0	4,1	9,7

Source: [17]

Table 2

Personal income tax on foreign income declared in Ukraine in 2016–2017

Tax year	Declared liabilities of personal income tax on foreign-sourced income (data include income tax on individuals – tax residents in Ukraine), (thousand UAH)	The declared personal income tax as a part of the total amount of PIT in Ukraine (%)
2016	664309,8	0,48%
2017	775313,6	0,42%

Source: combined by authors based on the data of the State Fiscal Service of Ukraine [15]

Table 3

Number of taxpayers and personal income tax on foreign income declared in Ukraine in 2018–2022

Tax year	Liabilities of personal income tax in Ukraine declared in tax returns, (thousand UAH)	Number of individuals declared foreign income in the tax declarations, (persons)	The declared personal income tax as a part of the total amount of PIT in Ukraine (%)
2018	1219083,48	4867	0,53
2019	2094447,16	4797	0,76
2020	1472133,30	4183	0,50
2021	1268865,30	5147	0,36
2022	2751468,20	4671	0,65

Source: [16]

be considered if an individual is domiciled in both Ukraine and a foreign country (Table 4). Such a hierarchy of tax residence criteria is similar to the tie-breaker rules solving a dual residence conflict in the OECD Model Tax Convention (hereinafter as the OECD MC).

The Ukrainian tax residency should be determined each tax (calendar) year separately. It is possible for individual to obtain an official certificate confirming his or her tax residency in Ukraine with regard to previous years.

The Ukrainian tax authorities usually check personal registration of the place of residence with a state civil registry and the tax identification number in Ukraine as the first step to determine the place of residence of a natural person.

In Ukraine, tie-breaker rules are used to determine a tax residence if the individual resides during the tax year not only in Ukraine but also in another country. Thus, if "... an individual has a place of residence in a foreign state, he or she is considered to be a resident if such person has a *permanent place of residence* in Ukraine". However, currently there is no definition of the "permanent place of residence" in the Ukrainian domestic law.

Clearly, that definition used to determine the tax residence of an individual in Ukraine needs detailed clarification. In addition, terms specified in various domestic laws are inconsistent, which can lead to their multiple interpretations. This, in turn, causes inefficiency of taxation of personal income (avoidance of resident status, not declared income, etc.). Generally, multiple interpretations of law provisions indicate a failure to comply with the principle of legislative clarity.

As regard to the concept of permanent place of residence (home) under the OECD MC, any form of home may be taken into account: house or apartment belonging to or rented by the individual, rented furnished room etc. But the permanence of the home is essential; this means that the individual has the dwelling available to him at all times continuously, and not occasionally for the purpose of a stay for short duration (travel for pleasure, business travel, educational travel, attending a course at a school, etc.). For instance, a house owned by an individual cannot be considered to be available to that individual during a period when the house has been rented out and effectively handed over to an unrelated party so that the individual no longer has the possession of the house and the possibility to stay there [9, p. 267].

If a person also has a permanent residence in a foreign country, he or she is considered to be a resident of Ukraine if he/she has closer personal or economic ties (center of vital interests) in Ukraine (see Table 4). According to the Ukrainian tax law, "a sufficient (but not exclusive) condition for determining the location of the center of vital interest of an individual is the place of residence of his or her family members" [18, subparagraph 14.1.213 (v)].

Based on the Ukrainian law, if a country of individual's center of vital interests cannot be identified, or if the individual has no permanent residence in any of the states, he or she is considered to be a resident if he or she is present in Ukraine for at least 183 days (including the day of arrival and departure) during the period or periods of the tax (calendar) year (see Table 4).

Table 4

Definition of resident for individuals in the Tax Code of Ukraine

Tax Code of Ukraine	Definition of individual – tax resident in Ukraine
Subparagraph 14.1.213 (v)	"Individual – resident is an individual having a <i>place of residence</i> in Ukraine. If an individual has a place of residence in a foreign state, he or she is considered to be a resident if such person has a <i>permanent place of residence</i> in Ukraine; if the person has a permanent residence also in a foreign state, he or she is considered to be a resident if there are <i>close personal or economic ties</i> (center of vital interests) in Ukraine. If a state in which an individual has a center of vital interests cannot be identified, or if the individual has no permanent residence in any of the states, he or she is considered to be a resident if he or she has been in Ukraine for <i>at least 183 days</i> (including the day of arrival and departure) during a period or periods of the tax year. Sufficient (but not exclusive) condition to determine the location of the center of vital interest of an individual is the place of permanent residence of members of his or her family or his or her registration as a private entrepreneur. If it is impossible to determine the resident status of an individual using the previous provisions of this subparagraph, the individual is considered to be a resident if he or she is a <i>citizen</i> of Ukraine. ... Sufficient basis to determine if the person is a resident is self-determination of his or her primary residence in the territory of Ukraine in the manner prescribed by this Code or his / her registration as a self-employed person. "

Source: [18, subparagraph 14.1.213 (v)]

In practice, taxpayers and tax authorities usually use this formal criterion of the number of days spent in Ukraine as a convenient element for the analysis of individual's tax residency. However, due to the war in Ukraine, some Ukrainians may be forced to stay on the territory of another state for more than 183 days.

As a separate matter, OECD discussed individual's tax residence with regard to days spent in a country in case of individual's illness, or in case of "force-majeure" (for example, during the ban for travels due to the COVID-19 pandemic) [11]. Some countries have already issued guidance on the impact of COVID-19 on the domestic and tax treaty determination of the residence status of an individual. For example, Australian guidance stating that if an individual (that is not an Australian tax resident) is in Australia temporarily for some weeks or months because of COVID-19, he or she will not become an Australian resident for tax purposes. Ukrainian legislation has not contained such guidance on the treatment of days of person's illness or "force-majeure" circumstances for the purpose of tax residence so far. OECD also calls for a new level of coordination between countries to diminish the compliance and administrative costs associated with involuntary and temporary changes which may trigger a situation of double residency and a new or higher tax liability [9].

Tax residency criteria for individuals: international comparison. Criteria of tax residency vary from state to state, considering national goals of fiscal policy and tax administration. Moreover, criteria of individual's tax residency in a national law may not coincide with the meaning of the same criterion in the tax treaties.

Generally, the following criteria are often used for determining the status of an individual – tax resident: Physical presence in the territory of the state for a certain number of days during the specified period. Usually, it is 183 days or less, for example, 90 or 60 days. Some states use days spent by an individual in the territory of the state as the sole criteria for determining the tax residency status [10]. The number of days is a simple, convenient criterion as for tax administration, which is important argument for developing economies. However, observations during the war in Ukraine confirm that a single criterion of residency (the number of days in the country) may not be sufficient to adequately determine the residency status of an individual.

The majority of countries use a combination of criteria to determine tax resident status of individuals: home, main residence or habitual

abode (may be confirmed by registration with local authorities, etc.); center of vital interests. The place of residence where family resides and other social ties of individual are analyzed, as well as a place from which an individual manages his/her property, conducts political, cultural and other activities. The center of vital interests can be analyzed based on the employment data. In some cases, it is possible to determine the center of vital interest of an individual at the location of the school where the taxpayer's children study. Even regular visits to the gym in certain cases can also be an argument for finding a center of vital interest and a place of residence for an individual. For example, the Netherlands considered all personal circumstances while determining the place of residence and a sustainable personal bond between the taxpayer and the state: maintaining a home in the Netherlands, frequency and duration of a stay in the Netherlands, the place where family resides, social contacts, the place where labor is performed, the place where are other financial and economic relations, subscription in the population registry and finally the nationality of the person in question [2].

An important factor to determine the status of a tax resident is his or her citizenship. In some states, for example, in the USA, citizenship is the main criterion to determine a tax resident. That means that an American citizen, regardless of where he or she may live in the world, is subject to income taxation by the United States on his or her world-wide income [4, p. 2]. However, for many countries (as in Ukraine) citizenship is not prevailing factor. In other words, the fact of holding citizenship of a given jurisdiction does not automatically mean that a person shall be considered a tax resident in such a jurisdiction or that, upon obtaining residency or citizenship, the tax residency is stopped in the former jurisdiction(s) of tax residency. For example, In Slovakia, an individual is a tax resident if: (a) he or she has a permanent residence in Slovakia; stay in the territory of Slovakia for 183 days or more during the calendar year continuously, or for the sum of the days of stay; or has a place of residence in Slovakia and there are indications that an individual intends to live in Slovakia permanently [10]. In Czech Republic, an individual is considered to be a tax resident if any of the following conditions is fulfilled: an individual has a permanent residence in the Czech Republic (own or rented dwelling in which the individual intends to live permanently); or an individual is in the Czech Republic for 183 days or more during the calendar year. However, the presence of a long-term visa does not yet identify an individual

as a tax resident of the Czech Republic [20]. In Poland, an individual is a tax resident if: his or her center of personal or business interests (the center of vital interests) is in Poland, or has been in Poland for more than 183 days during the fiscal year [10]. In Romania, an individual is a tax resident if: he or she resides in Romania, has a center of vital interest in Romania, a period or periods in the territory of Romania exceeding 183 days in any 12-month period ending in a calendar year [1]. Some states use not 183 days of presence in the state as a criterion for tax residency, but a fewer number of days (e.g. 60 or 90 days, etc.). For example, in Cyprus, a 60-day rule was introduced to recognize an individual as a tax resident. To summarize, the following combinations of criteria determine individual's tax resident status in different states: place of residence and duration of stay in the territory of the state; duration of stay and center of vital interests located in the state; place of residence and center of vital interests; citizenship; 183-day physical presence in a state during any period of calendar year or twelve consecutive months, or other combinations of criteria (Table 5). The question is: which combination of criteria is the best to determine tax resident status? Should tax resident status be simplified by reducing the number of criteria or by using only a formal criterion which is easy to check (number of days in the state or registration of place of residence)? The analysis shows that the multiple criterions are usually used to determine the resident status of an individual, in particular with a view to an in-depth analysis of the taxpayer's personal circumstances that may affect their tax residence status. At the same time, criteria of a tax resident status should be easy to understand and the tax administration of tax residence issues should not be financially burdensome. In general, to determine tax status, it

is necessary to follow the principle of convenience for taxpayers, reducing costs for the tax service and the personalization of each taxpayer to determine personal circumstances correctly [3].

Applying only one criterion to determine tax resident status (for example, staying in the state for at least 183 days) can make it easier for taxpayers to avoid tax resident status in order to prevent declaring income and pay taxes in Ukraine, or vice versa to lose the Ukrainian tax residence during the war. The similar conclusions were made in India where the single residence criterion is used – an individual is said to be a tax resident in India for a fiscal year, if he/she is in the territory of India for more than 182 days [12]. The tax residence definitions are important as for taxpayers, so and for tax officials, particularly, to avoid additional costs of taxpayers and tax authorities with regard to tax administration and compliance [3].

Dual residency of an individual. In fact, different jurisdictions use different criteria of tax residency, thus an individual can be recognized as a tax resident in more than one jurisdiction at the same time. Moreover, each of the states of tax residence can apply the principle of unlimited tax liabilities imposing the tax on individual's worldwide income. In practice, dual residence may lead to double taxation of individual's personal income in emerging economy. If an individual is considered to be a resident of Ukraine, as well as of another state, the ultimate status of the tax resident is determined on the basis of international tax treaties [23]. Most conventions which are in force in Ukraine (more than 70 conventions) identify a resident of this country if that person has a permanent home in Ukraine, has strong personal and / or economic ties, habitual residence in Ukraine, or citizenship of Ukraine. So the criteria stated in the conventions

Table 5

Criteria of individual's tax residence in different countries

Country	Permanent place of residence	Center of vital interests	Habitual abode	Number of days spent in the state	Citizenship (nationality)
Ukraine	+	+	+	+	+
Poland		+		+	
Czech Rep.	+			+	
Romania		+	+	+	
Switzerland	+	+		+	
USA				+	+
India				+	
Slovak Rep.	+		+	+	
Netherlands	+	+			

Source: [10]

are very similar to the provisions set out in the Ukrainian tax law.

The most of the tax treaties, effective in Ukraine, were developed on the basis of the OECD MC. Following the OECD MC, the concept of permanent place of residence, any form of home may be taken into account: house, apartment or room belonging to an individual; dwelling rented by an individual; dwelling provided by employer to employee, etc.

The OECD Commentaries on Article 4 says that the permanence of the home is essential; this means that the individual has arranged to have the dwelling available to him at all times continuously, and not occasionally for the purpose of short duration. For instance, a house owned by an individual cannot be considered to be available to that individual during a period when the house has been rented out and effectively handed over to an unrelated party so that the individual no longer has the possession of the house and the possibility to stay there [19, p. 267]. The OECD MC also provides guidance on how to identify a habitual abode of an individual. If a person has a permanent place of residence in both contracting states and the center of vital interest cannot be determined, or in the absence of permanent residence in either state, the number of days of residence in each state does not necessarily determine the place of habitual residence of an individual. That is, to determine the place of habitual residence of an individual, a sufficient amount of time should be covered to find out the frequency, duration and regularity of stay in that state, which are a sign of sedentary behavior in a person's life. Therefore, in order to determine in which country this individual is habitually abode, the taxpayer and tax authorities go beyond the specified days double tax residency period and analyze a longer period to find out the frequency, duration and the regularity of residence of the individual in the State in view of his or her usual lifestyle. Considering the difficulties faced by Ukrainian nationals during the war in Ukraine (e.g. personal safety issues, destruction of housing as a result of hostilities in Ukraine etc.), some employees may stay abroad more than 182 days during the calendar year. In this respect additional agreements can be discussed between Ukraine and other countries (similarly to the approaches discussed during COVID-19 pandemic). For example, working days for which wages are paid to the Ukrainian

employees in the territory of other countries will not be included in the calculation of the 183-day limitation. Some additional period (e.g. 45–180 days) for tax residence definition can be discussed between Ukraine and the contracting states as additional days spent in the state due to the war in Ukraine.

Conclusions. In Ukraine the labor migration hit a significant numbers. And during the Russian aggression against Ukraine this number rose as the Ukrainian companies relocated a part of their business abroad (e.g. the Ukrainian airlines). The starting point for the taxation of employee's personal income received abroad is his or her tax resident status. The article determined that the Ukrainian tie-breaker criteria of individual's tax residence stipulate a comprehensive and in-depth analysis of personal circumstances. The law provides an effective instrument to ascertain individual's tax resident status in Ukraine. Still some terminology of the Ukrainian tax law can be additionally clarified according to the OECD commentaries: to determine the habitual abode it is necessary to refer not only to the housing in which the individual resides permanently or temporarily, but also to the frequency, duration and regularity of stay in the country, which is a sign of connection to the state. But the duration of employee's stay in the foreign country may be prolonged by the reasons caused by the war (e.g. personal safety considerations, damage of place of residence in Ukraine, problems with infrastructure in Ukraine, etc.). Many countries apply several criteria for tax resident definition. And this helps to determine the individual's tax status adequately. But some countries use a limited list of criteria or even a single criterion to determine an individual's tax residency. This simplified approach can facilitate taxpayers' avoidance of tax resident status, or, vice versa the dual residence may occur if the main criterion is the duration of stay in the foreign country. The author proposes to introduce an additional temporary tool to determine the tax residency of an individual – the exclusion of a certain number of days of stay abroad due to reasons caused by Russian aggression against Ukraine from the total number of days of stay in another country (for example, 45–180 days). Such approach to the tax residence definition during the war can be negotiated by the Ukrainian government and government of other states.

References:

1. Antonescu, M. & Buziarnescu, R. (2010) Fiscal settlements of incomes obtained from abroad by natural persons resident in Romania. *Annals of the University of Oradea, Economic Science*. 488–494.
2. Brilman, L. (2013). Emigration and Immigration of a business: impact of taxation on European and global mobility. Tilburg University, 232.

3. D'Ascenzo, M. (2015). Global Trends in Tax Administration. *Journal of Tax Administration*, vol. 1:1.
4. Holm, A. (2014) Extraterritorial Taxation in the Design of United States Tax Policy: Citizenship-Based Taxation and the Foreign Account Tax Compliance Act / R. Petrucci, K. Spies Tax Policy Challenges in the 21st Century. 723.
5. Knobel, A. (2018). Reporting taxation: Analyzing loopholes in the EU's automatic exchange of information and how to close them. A Report Commissioned by the Greens/efa Group in the European Parliament.
6. Maisto, G. (2010). Residence of Individuals under Tax Treaties and EU Law. EC and International Tax law Series. IBFD Publications BV, 6. 672.
7. Melnyk, Y. (2017). Pravova baza podatkovogo planuvannya transnatsionalnykh kompaniy. [The legal framework of tax planning of multinational corporations]. *Zovnishnya torhivlya: ekonomika, finansy, pravo*, 5, 148–161. (in Ukrainian)
8. Miller, A., & Oats, L. (2012) Principles of International Taxation. Bloomsbury Professional Ltd. 174.
9. OECD (2017) Model Tax Convention on Income and on Capital. DOI: <https://doi.org/10.1787/g2g972ee-en>
10. OECD (2020) Automatic Exchange Portal. Rules Governing Tax Residence. Available at: <https://www.oecd.org/tax/automatic-exchange/crs-implementation-and-assistance/tax-residency/> (accessed 20.12.2023).
11. OECD (2020). OECD Secretariat Analysis of Tax Treaties and the Impact of the COVID-19 Crisis. Available at: <https://www.oecd.org/tax/automatic-exchange/crs-implementation-and-assistance/tax-residency/> (accessed 20.03.2024).
12. OECD (2021). Updated guidance on tax treaties and the impact of the COVID-19 pandemic.
13. Petkova, K. & Stasio, A. & Zagler, M. (2020). On the relevance of double tax treaties. *International Tax and Public Finance*, 27:575–605. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10797-019-09570-9>
14. Radu, M.E. (2012). International double taxation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62, 403–407. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.065>
15. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy (2018). *Vidpovid na zapyt osoby* [Response to a request from an individual] № Y/ 99-99-13-01-03-14 dated 19 December 2018. (in Ukrainian)
16. Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy (2024). *Vidpovid na zapyt osoby* [Response to a request from an individual] № 640/31/99-00-24-01-07-10 dated 18 March 2024. (in Ukrainian)
17. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2017) *Buleten "Zovnishnya trudova migratsiya naseleennya Ukrainy"* [Bulletin "External Labor Migration of the Population of Ukraine"]. Kyiv. (in Ukrainian)
18. Podatkovy Kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. Zakon Ukrainy 02.12.2010, № 2755-VI. (in Ukrainian)
19. Tetlak, K. (2014). Taxation of international sportsmen. IBFD. 350.
20. Worldwide tax summaries. PwC. Available at: <http://taxsummaries.pwc.com/> (accessed 13.12.2023)
21. Yarotska, T. & Fedchuk, S. (2018). Foreign income – problems of double taxation. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. № 8(20). 23–25. DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30112018/6210
22. Yarotska, T. (2018) Vyznachennya statusu podatkovogo rezydenta: onovlennya komentariy OECD do Modelnoi Podatkovo Konventsii [Determination of tax residence status of individual: update of OECD commentaries to the Model Tax Convention]. Kyiv: Alerta. 171–173. (in Ukrainian)
23. Yarotska, T. (2019) Podatkovyi resident Ukrainy: yak pidtverdyty status fizychnoi osoby [Tax resident of Ukraine: how to confirm the status of natural person]. *Bulletin of the State Fiscal Service of Ukraine*. № 43–44. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-19>
УДК 338.45

Дацун С. В.

аспірант,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-9465-2334>

Datsun Serhii

PhD Student,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-КОНЦЕПЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

EVOLUTION OF THE DEVELOPMENT OF BUSINESS CONCEPTS OF THE ENTERPRISE

У статті висвітлено еволюцію розвитку бізнес-моделі підприємства та ідентифіковано причини, що обґрунтовують необхідність трансформації бізнес-моделей в сучасних умовах. Зокрема, охарактеризовано еволюцію розвитку сутності терміну «бізнес-модель» з огляду на основні періоди розвитку теорії стратегічного управління. Систематизовано підходи різних науковців до визначення терміну «бізнес-модель» крізь призму внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг. Проаналізовано складові елементи бізнес-моделі, зокрема стратегічну модель; ресурсну модель; мережеву модель; клієнтську модель; модель ринкової позиції; модель доходів; виробничу модель, модель закупівель та фінансову модель. Ідентифіковано чинники, які обґрунтовують необхідність трансформації бізнес-моделей в сучасних умовах, серед яких розглянуто такі чинники, як військовий стан, цифровізація економіки, розвиток мереж, спільні економічні платформи, децентралізація та блокчейн-технології, взаємодія з клієнтами в соціальних мережах, розвиток інтернету речей (IoT), мережевий ефект, нові бізнес-моделі у сфері послуг тощо.

Ключові слова: бізнес-модель, конкурентні переваги, орієнтація на клієнтів, цифровізація економіки, мережа, трансформація бізнес-моделі.

The article highlights the evolution of development of the business model of enterprise and identifies the reasons that justify the need to transform business models in modern conditions. In particular, it describes the evolution of the essence of the term "business model" in view of the main periods of development of the theory of strategic management. The paper systemises approaches of different scholars to the definition of the term "business model" through the prism of internal and external competitive advantages. The research analyses the components of a business model, in particular; the strategic model; resource model; network model; customer model; market supply model; revenue model; production model; procurement model; and financial model. The publication identifies the factors that justify the need to transform business models in the current environment, including such factors as martial law, digitalisation of the economy, development of networks, common economic platforms, decentralisation and blockchain technologies, interaction with customers in social networks, development of the Internet of Things (IoT), network effect, new business models in the service sector, etc.

Keywords: business model, competitive advantages, customer focus, digitalisation of the economy, network, business model transformation.

Постановка проблеми. Глобалізаційні тенденції у світі викликають значні зміни на мікро-, мезо- та макрорівнях в різних сферах економіки, суспільного життя та технологіях виробництва. Ці трансформації супроводжуються посиленням міжнародної конкуренції та виникненням нових моделей бізнесу. Відтак аналіз та дослідження бізнес-моделей стає важливим елементом стратегічного управління та досягнення успіху в умовах швидких змін у світовому бізнес-середовищі.

Дослідження бізнес-моделей ринково-орієнтованого підприємства є надзвичайно

актуальною науковим завданням, оскільки розуміння сучасних бізнес-моделей дозволяє компаніям інноваційно підходити до свого бізнесу та сприяє створенню конкурентних переваг; допомагає компаніям адаптуватися до змін в економічному, технологічному та соціокультурному середовищі; в умовах цифрової економіки бізнес-моделі входять в центральний план, оскільки вони потребують адаптації до нових технологій та цифрових ринків; виявити бізнес-моделі, які є стійкими та ефективними в різних умовах, включаючи кризові ситуації; розуміння бізнес-моделей

є ключовим для стратегічного управління компанією та прийняття вірних управлінських рішень; ефективно працювати зі своїми клієнтами та покращувати цінність, яку вони надають; оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та ефективно використовувати ресурси; чітко представлення про бізнес-модель робить компанію більш привабливою для інвесторів та партнерів; врахувати соціальні та екологічні аспекти підприємництва. Разом з тим, варто визнати потребу пошуку шляхів трансформації бізнес-моделей в сучасних умовах, оскільки еволюція ринкового середовища потребує врахування при формуванні бізнес-моделі низки внутрішніх та зовнішніх чинників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню бізнес-моделей присвячено багато вітчизняних та зарубіжних праць. Вивченням даної проблематики займалися: Г. Хамел, Д. Берг, Д. Дебелак, Д. Магретт, А. Остельвальдер, І. Пігне, Р. Лісова, А. Слівотські, Х. Фрімена, Г. Чесбро, Р. Аміт, К. Зотт, Р. Касадесус-Манасел, Дж. Мегрела, Дж. Рікарт, Д. Тісс, Р. Розенблюм, Г. Чесбро, М. Джонсон, Х. Кагерманн та К. Крістенсен, Г. Швиданенко, Н. Ревуцька.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте питання трансформації бізнес-моделі підприємства в сучасних умовах, які породжені складністю функціонування підприємства в умовах військової агресії проти України, не знайшли належного висвітлення та потребують додаткових досліджень.

Мета статті полягає у висвітленні еволюції розвитку бізнес-моделі підприємства та ідентифікації причин, що обґрунтовують необхідність трансформації бізнес-моделей в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Понад п'ятдесят років тому у наукових дискусіях з'явився термін «бізнес-модель», перші використання якого приписують Р. Беллману в 1957 році. Пізніше цей термін з'являвся в літературі, проте його трактування залишалося неоднозначним, переважно в контексті інформаційних технологій та моделювання процесів. Лише у 1975 році американський науковець Е. Кончаль висловлював можливість подальшого використання моделювання бізнесу як інструменту управління [1].

При визначенні сутності терміну «бізнес-модель» слід зауважити, що цей термін часто плутають із стратегією, замінюючи одне поняття іншим або включаючи стратегію як один із компонентів бізнес-моделі. Цей факт

обумовлений тісним зв'язком бізнес-моделі із стратегією, хоча вони не є тотожними поняттями.

Вивчення економічної літератури з даного питання вказує на значущий вплив стратегії на еволюцію бізнес-моделі. Цей погляд знаходить своє відображення у дослідженнях Г. Хемела, де він визнає «Основну стратегію» спільно з «стратегічними ресурсами», «інтерфейсом клієнта» та «мережею цінностей» як ключовий компонент бізнес-моделі [1, с. 73].

Взаємозв'язок між бізнес-моделлю і стратегією можна проілюструвати за допомогою «рівняння цінності» [3, с. 73]:

$$V = M \times S,$$

де V – Value (Цінність),

M – Model (Бізнес-модель), S – Strategy (Стратегія).

Запропонована рівність передбачає, що підприємство повинно розглядати кращі бізнес-моделі для реалізації своєї стратегії.

Важливо відзначити, що сучасні дослідники визначають сутність терміну «бізнес-модель» за допомогою двох підходів, зосереджених на джерелах конкурентних переваг:

- внутрішньоорганізаційний підхід, який акцентує увагу на внутрішніх бізнес-процесах та використовуваних технологіях компанії;

- зовнішньоорганізаційний підхід, спрямований на зовнішнє оточення компанії і передбачає орієнтацію на створення цінності для клієнтів та результати її діяльності. Відтак основна увага зосереджена на створенні цінності для клієнтів.

Основні концепції щодо визначення терміну «бізнес-модель» представлені у таблиці 1.

Отже, сучасні вчені наближаються до визначення бізнес-моделі з різних точок зору, розглядаючи її як:

- сукупність дій, які породжують економічні, соціальні та інші цінності при використанні сприятливих можливостей у ланцюгу між ресурсним забезпеченням та економічним результатом;

- метод, яким підприємство забезпечує споживачів товарами та послугами.

Аналізуючи складові елементи бізнес-моделі, які найбільш повно відображають її сутність, варто розглянути запропоновану Б. В. Віртцом [7] структуру інтегрованої бізнес-моделі. Так, її формують такі елементи:

- 1) стратегічні елементи включають стратегічну модель (стратегічний план та розвиток, ціннісна пропозиція бізнес-моделі); ресурсну модель (основні компетенції, ключові активи та ресурси); мережеву модель (мережа бізнес-моделі, мережа партнерів);

Таблиця 1

Трактування терміну «бізнес-модель» різними авторами

Автори (рік)	Трактування терміна «бізнес-модель» різними авторами
<i>Орієнтація на цінність / клієнта</i>	
Александр Остервальдер та Іван Пігне (Alexander Osterwalder and Yves Pigneur) (2010)	розроблена концепція «Business Model Canvas», яка є поширеним інструментом стратегічного менеджменту та дозволяє описати пропонований проект або проаналізувати модель бізнесу, яка вже використовується, з позицій її ефективності та можливостей розвитку
А. Сливозький (1996)	трактують бізнес-модель як систему, що надає послуги споживачам та отримує у такий спосіб прибуток
Джонсон, Крістенсен, Каффман (Mark W. Johnson, Clayton Christensen, Henning Kagermann) (2008)	автори концепції «Інноваційний дилема» та «Бізнес-модель високих технологій», які досліджують, як бізнес-моделі можуть бути використані для досягнення конкурентної переваги через інновації.
Майкл Портер (Michael Porter)	трактує бізнес-модель як спосіб створення економічної вартості
Гаррі Тімман (Henry Chesbrough)	вивчає поняття відкритого інноваційного процесу та роль бізнес-моделей у створенні інновацій
П. Тіммерс (1998)	трактує бізнес-модель як: – сукупність продуктів, послуг та інформаційних потоків, що включають опис різних суб'єктів бізнесу та їхньої ролі; – опис потенційних вигод для різних суб'єктів бізнесу; – опис джерел доходів.
Н. Карр (1999)	під бізнес-стратегію розуміє теорію, а під бізнес-моделлю – гіпотезу
Г. Хемел (2000)	бізнес-модель – це втілена на практиці концепція певного бізнесу, що складається з чотирьох елементів: ключової стратегії, стратегічних ресурсів, профілю споживачів і структури цінності
<i>Орієнтація на внутрішні бізнес-процеси</i>	
А. Афуа, К. Туччі (2001)	бізнес-модель – система елементів, за допомогою якого фірма формує та використовує свої ресурси, для створення цінності, з метою отримання прибутку. Вона детально описує, за допомогою якої моделі фірма наразі отримує прибутки та як планує це робити в довгостроковій перспективі.
Г. Чесборо (2002)	бізнес-модель – це опис способу перетворення вхідних ресурсів і технологій у вихідну економічну цінність; використав поняття «відкрита бізнес-модель»
К. Зотт	бізнес-модель – це планований набір дій, визначених як бізнес-процеси, спрямованих на досягнення прибутку на ринку. Це комплекс способів здійснення діяльності в компанії, включаючи її структуру, продукцію, методи постачання та обслуговування товарів, а також стратегічні правила, які визначають способи ведення бізнесу та підвищення ринкової цінності.
Дж. Магретта	Бізнес-модель – це докладний опис компанії як складної системи, який точно визначає всі її об'єкти, процеси, правила виконання операцій, наявну стратегію розвитку і критерії оцінки ефективності функціонування цієї системи.

Джерело: складено автором на основі [4; 5; 6; 8]

2) ринкові компоненти включають клієнтську модель (відносини з клієнтами/цільовими групами, канали взаємодії); модель ринкової пропозиції (конкуренція, структура ринку, ціннісна пропозиція/товари і послуги); модель доходів (джерела доходів, диференціація доходів);

3) компоненти створення цінності включають виробничу модель (виробничі процеси, створення вартості); модель закупівель (закупівля ресурсів, інформація); фінансову модель (фінанси підприємства, модель капіталу, модель структури витрат).

Г. Швиданенко та Н. Ревуцька розглядають еволюцію концепції формування бізнес-моделей підприємства крізь призму основних періодів розвитку теорії стратегічного управління [8]. При цьому дослідники виділяють три основні етапи її розвитку:

1.Період з 1960-х до першої половини 1970-х років представляє перший етап, який характеризується широким поширенням школи планування, зокрема:

– домінування школи планування, в ході якого підприємства активно використовували концепцію стратегічного планування. Значна

увага приділялася ретельному розробленню стратегій, планів і тактик для досягнення поставлених цілей;

- централізація управління, яка відзначалася великою роллю централізованого управління, де стратегічне планування і контроль здійснювалися зверху вниз. Основний акцент робився на ієрархічній структурі і чіткому розподілі влади;

- орієнтація на довгострокові плани – активне створення підприємствами довгострокових стратегій, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг і забезпечення стабільності у майбутньому;

- акцент на ефективності та оптимізації – увага приділялася ефективному використанню ресурсів та оптимізації операцій для максимізації прибутку;

- фіксовані стратегії – бізнес-моделі в основному ґрунтувалися на фіксованих стратегіях, розроблених на довгострокову перспективу, з меншим акцентом на адаптивності до змін в середовищі.

Цей період визначався жорстким контролем і плануванням, що відображало потребу в системному підході до стратегічного управління та розвитку бізнес-моделей.

2. Другий етап, що охоплює середину 1970-х років до кінця 1980-х років та характеризується наступним чином:

- домінування підходу до позиціонування, зокрема спостерігається зростання інтересу до концепції стратегічного позиціонування, коли підприємства звертають увагу на своє місце на ринку, конкурентні переваги і визначальні характеристики товарів чи послуг;

- збільшення гнучкості в стратегічному управлінні, зокрема спостерігається рух від жорсткого стратегічного планування до більш гнучких стратегій, спрямованих на адаптацію до змін в оточенні та мінливих умовах ринку;

- виділяються різні підходи до стратегічного управління, такі як управління портфелем бізнесів, диференціація стратегій, інноваційні підходи тощо. Підприємства стають більш свідомими щодо необхідності розвитку конкурентних переваг;

- поява нових ідей у стратегічному управлінні, а саме з'являються нові концепції, такі як стратегія зосередженості, стратегія диференціації, стратегія цінового лідерства, лідерства за витратами, які визначають способи досягнення конкурентних переваг;

- спостерігається перехід від більш жорсткого контролю до більш гнучких та адаптивних стратегій, враховуючи зміни в бізнес-середовищі та стрімкого розвитку концепцій стратегічного управління.

3. Третій етап, розпочинаючи з початку 1990-х років і до сучасного періоду, характеризується формуванням концепції бізнес-моделі компанії та розвитком школи компетенцій – відзначається переходом від традиційного стратегічного управління до більш гнучких, інноваційних та цільових підходів у керуванні бізнес-моделями підприємств.

Даний етап характеризується наступним чином:

- на цьому етапі виникає чітка концепція бізнес-моделі, яка визначає, як підприємство створює, постачає і захищає цінність для своїх клієнтів. Бізнес-модель стає стратегічним інструментом для досягнення конкурентних переваг;

- на передній план виходить школа компетенцій, де управління власними компетенціями та ключовими конкурентними перевагами стає важливим аспектом стратегічного управління;

- бізнес-модель акцентується на створенні цінності для клієнтів та інших зацікавлених сторін. Підприємства активно розвивають стратегії, спрямовані на задоволення потреб ринку та забезпечення стійких відносин з клієнтами;

- наголос робиться на здатності адаптуватися до швидких змін в бізнес-середовищі. Інновації та гнучкість стають ключовими елементами успішної бізнес-моделі;

- підприємства розвивають спрощені та диференційовані стратегії, спрямовані на вибіркові конкурентні переваги та зосередження на своїх сильних сторонах;

- зростає значення стратегічної співпраці та розвитку екосистем, де підприємства взаємодіють для створення інновацій та поширення впливу.

Отже, узагальнюючи визначення великої кількості науковців, можна інтерпретувати бізнес-модель з різних позицій, виходячи з:

- 1) набору дій, за допомогою яких створюється цінність при використанні сприятливих можливостей;

- 2) системи, яка відображає, які дії виконує компанія, та яким чином вона це робить;

- 3) способу, за допомогою якого підприємство надає товари та послуги споживачам;

- 4) ланцюга цінності між ресурсним забезпеченням та економічним результатом;

- 5) процесу створення підприємствами цінності для споживачів та інших зацікавлених стейкхолдерів;

- 6) способу нарощування цінності самого підприємства, зосереджуючи увагу на отриманні максимальної прибутковості;

- 7) процесу створення організацією економічних, соціальних та інших цінностей.

Водночас варто вести мову про трансформацію бізнес-моделей в сучасних умовах, необхідність якої обґрунтовують наступні чинники:

1. Військовий стан – ведення підприємницької діяльності під час воєнного стану є надзвичайно складним процесом, оскільки окрім першочергового завдання самозбереження компанії, постають такі глобальні потреби, як забезпечення населення робочими місцями та допомога армії. Після початку повномасштабного вторгнення багато українців мігрували в інші країни, що породило проблему дефіциту персоналу, відтік споживачів та падіння їх платоспроможності змушують бізнес відшукувати нові бізнес-моделі, спроможні адаптуватись до нових реалій. Ця тенденція виникає внаслідок зростання мобілізації, що призводить до зменшення числа безробітних серед чоловіків та збільшення масового виїзду жінок за кордон. Однак для попередження погіршення цієї статистики в українському бізнесі важливо фокусуватися на створенні робочих місць, які стимулюватимуть реєміграцію українців та сприятимуть відновленню України в найближчому майбутньому.

2. Цифровізація економіки – впливає на трансформацію бізнес-моделей, викликаючи зміни у способах, якими компанії взаємодіють з клієнтами, виробляють та постачають продукти та послуги, оптимізують свої операції та реагують на ринкові умови. Традиційні бізнес-моделі доцільно трансформувати, орієнтуючись на зміну наступних моделей:

- *зміна моделі взаємодії з клієнтами* – електронна комерція (зростання онлайн-торгівлі та електронних платформ перетворює традиційний роздрібний бізнес); персоналізація (використання аналітики та штучного інтелекту для надання індивідуалізованих продуктів та послуг);

- *цифрові технології в операціях* – інтернет речей (IoT) (забезпечення збір, обробка та аналіз даних з підключених пристроїв для оптимізації виробництва та постачання); штучний інтелект та автоматизація (використання технологій для автоматизації рутинних завдань та прийняття рішень);

- *нові моделі бізнесу* – спільна економіка (платформи, як Uber або Airbnb, створюють нові моделі для обміну ресурсами); сервісний підхід (перехід від продажу товарів до надання послуг та підтримки на основі підписки або оплати за результатами);

- *діджиталізація продуктів та послуг* – цифрові продукти (розвиток цифрових версій

традиційних товарів (наприклад, електронні книги, стрімінгові сервіси); екосистеми – створення екосистем, які об'єднують різні продукти та послуги для покращення користувацького досвіду;

- *аналітика та прийняття рішень на основі даних* (бізнес-аналітика – використання даних для вдосконалення стратегічних та операційних рішень).

Саме зазначені тенденції відкривають нові можливості для підприємств, але водночас ставлять перед ними виклики щодо кібербезпеки, зміни організаційної культури та підготовки персоналу. Успішні компанії активно пристосовують свої бізнес-моделі до цифрового ландшафту для забезпечення конкурентних переваг.

3. Розвиток мереж, особливо в контексті цифрових технологій та глобалізації, значно впливає на трансформацію бізнес-моделей. Ось кілька ключових способів, як це відбувається:

- *Глобальний доступ і масштаб* (розширення мереж дозволяє компаніям легше знаходити нових клієнтів та партнерів по всьому світу; підприємства можуть розширювати свої операції за межі національних кордонів, забезпечуючи глобальну присутність);

- *Моделі спільної економіки* (спільні економічні платформи створюють нові можливості для обміну ресурсами між користувачами та компаніями; спільні ринки та об'єднання ресурсів забезпечують більшу ефективність);

- *Децентралізація та блокчейн-технології* (децентралізовані мережі та технології блокчейн забезпечують безпечні та надійні транзакції без посередників; сприяють створенню нових моделей бізнесу, таких як «умови смарт-контрактів» та «ініціативи децентралізованої автономії»);

- *Взаємодія з клієнтами в соціальних мережах* (споживачі активно спілкуються через соціальні мережі, що змушує компанії активно взаємодіяти з ними через ці канали; збільшення впливу від взаємодії та обміну думками з клієнтами);

- *Розвиток інтернету речей (IoT)* (підключені пристрої та датчики розширюють можливості моніторингу та управління в реальному часі; змінюють виробництво та логістику, дозволяючи оптимізувати ланцюг постачання та покращити ефективність);

- *Мережевий ефект* (збільшення кількості учасників в мережі може призвести до зростання ефективності та цінності для всіх учасників; поширення мережі може викликати

позитивний вплив на бізнес та розширити його можливості);

– *Нові бізнес-моделі у сфері послуг* (платформи, такі як Uber або Airbnb, дозволяють створювати нові бізнес-моделі для обміну ресурсами та надання послуг).

Згідно із опитуванням Європейської Бізнес Асоціації, лише половина, а саме 49% українських підприємств, діють у повному обсязі, тоді як решта, а саме 51%, працюють лише частково. Зазначено, що серед компаній, які діють частково, 44% змушені були обмежити географію своєї діяльності, 20% припинили роботу окремих офісів або торгових точок, 18% перейшли в онлайн-формат, а ще 18% взяли це рішення з інших причин [9].

Не можна сумніватися у тому, що вітчизняні компанії повинні адаптувати свою діяльність до умов функціонування в умовах воєнного стану, змінюючи свою бізнес-модель. Вітчизняна економіка понесла значні втрати ще з часів конфлікту з Росією, який розпочався у 2014 році. Згідно з звітом Центру економічних та бізнес-досліджень (CEDR) за 2022 рік щодо вартості конфлікту з Росією за період з 2014 по 2020 рік, збитки були описані наступним чином [10]:

1) альтернативна вартість продукції, яку можна було б створити на окупованих територіях, а також у підприємств на інших територіях, що теж постраждали, складає приблизно 280 мільярдів доларів США, що щорічно еквівалентно приблизно 40 мільярдам доларів США. Ця сума фактично дуже значуща і становить приблизно 20% ВВП України на рівні до 2014 року;

2) альтернативна вартість не виготовленої продукції в Криму становить близько 58 млрд дол. США у 2014 році;

3) вартість конфлікту на Донбасі в зоні проведення військових дій щороку дорівнює близько 14,6 млрд дол. США;

4) альтернативна вартість неотриманих інвестицій з-за кордону становить близько 72 млрд дол. США;

5) щорічне зниження експорту та припинення торговельних зв'язків з Росією становить близько 162 млрд дол. США;

6) збитки від ушкодження чи знищення основних засобів, об'єктів інфраструктури та будівель оцінюються приблизно в 117 млрд дол. США.

Внаслідок повномасштабної війни, розв'язаною росією проти України, економіка країни скоротилася на понад 35%. Згідно з даними звіту ООН, російське вторгнення щомісяця призводить до дефіциту в бюджеті України на рівні 5 млрд дол. [11]. За висновками економістів ООН, навіть з урахуванням планованих 18 мільярдів євро від Європейського Союзу на економічну підтримку України у 2023 році, це може виявитися недостатнім. Оцінки Мінекономіки та KSE Institute свідчать, що загальні збитки економіки України внаслідок війни, як прямих (руйнування інфраструктури), так і непрямих (зниження ВВП, припинення інвестицій, відтік робочої сили, додаткові витрати на оборону та соціальну підтримку і т.д.), оцінюються від 543 млрд до 600 млрд дол. [12].

Безперечно, такі втрати є надзвичайно суттєвими для української економіки та потребують певних ініціатив щодо відновлення та підтримки регіонів, які постраждали від війни.

Висновки. Таким чином, в статті визначено чинники, які обґрунтовують необхідність трансформації бізнес-моделей в сучасних умовах, серед яких військовий стан, цифровізація економіки, розвиток мереж, спільні економічні платформи, децентралізація та блокчейн-технології, взаємодія з клієнтами в соціальних мережах, розвиток інтернету речей (IoT), мережевий ефект, нові бізнес-моделі у сфері послуг.

Список використаних джерел:

1. Лісова Р. М. Генеза поглядів на еволюцію концепції бізнес-моделі та її структуру. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 83–87.
2. Hamel G. Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. Harvard Business School. USA: Plume, 2002. 353 p.
3. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf
4. Fielit E. Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*. 2013. Vol. 1. № 1. P. 85–105.
5. Zott C., Amit R. Business model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. 2010. № 43 (2/3). P. 216–226.
6. Magretta J. Why Business models matter. *Harvard Business Review*. 2002. № 80 (5). P. 86–92.
7. Wirtz B.W., Pistoia A., Ullrich S., et al. (2016) Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, vol. 49, p. 36–54.
8. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 423 с.

9. Бізнес в умовах війни. Як змінювалось самовідчуття підприємців з березня – п'ять найважливіших показників в одній інфографіці. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznespokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html>

10. Cost to Ukraine of Conflict with Russia. London : Centre for Economics and Business Research, 2022. 41 p. URL: <https://cebr.com/wp-content/uploads/2022/02/Cost-to-Ukraine-of-Conflict-with-Russia-a-Cebr-report-February-2022.pdf>

11. Війна знищила 35% економіки України – ООН. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/viyna-znishchila-35-ekonomiki-ukrajini-onn-12122658.html>

12. Прямі збитки, нанесені інфраструктурі України в ході війни, складають майже \$ 63 млрд. Загальні втрати економіки \$543–600 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-naneseni-infrastrukturi-ukrayini-v-hodi-viyni-skladayut-mayzhe-63-mlrd/>

References:

1. Lisova R. M. (2020). Heneza pohliadiv na evoliutsiiu kontseptsii biznes-modeli ta yii strukturu [The genesis of views on the evolution of the business model concept and its structure]. *Ekonomichnyy prostir*. № 159. P. 83–87.

2. Hamel G. (2002). Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. Harvard Business School. USA: Plume, 353 p.

3. Skryl V. V. (2016). Biznes-modeli pidpriemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia [Business models of the enterprise: evolution and classification]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 7. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/82.pdf

4. Fielt E. (2013). Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Models*. Vol. 1. № 1. P. 85–105.

5. Zott C., Amit R. (2010). Business model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*. № 43 (2/3). P. 216–226.

6. Magretta J. (2002). Why Business models matter. *Harvard Business Review*. № 80 (5). P. 86–92.

7. Wirtz B. W., Pistoia A., Ullrich S., et al. (2016) Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, vol. 49, p. 36–54.

8. Shvydanenko H. O., Revutska N. V. (2013). Formuvannia biznes-modeli pidpriemstva : navch. posib. [Formation of the business model of the enterprise]. Kyiv : KNEU, 423 p.

9. Biznes v umovakh viiny. Yak zminiuvalos samovidchuttia pidpriemstv z bereznia – piat naivazhlyvishykh pokaznykiv v odnii infohrafitsi [Business in conditions of war. How the self-feeling of entrepreneurs has changed since March – five most important indicators in one infographic]. Available at: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznespokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html>

10. Cost to Ukraine of Conflict with Russia. London : Centre for Economics and Business Research, 2022. 41 p. Available at: <https://cebr.com/wp-content/uploads/2022/02/Cost-to-Ukraine-of-Conflict-with-Russia-a-Cebr-report-February-2022.pdf>

11. Viina znyshchyla 35% ekonomiky Ukrainy – OON [The war destroyed 35% of Ukraine's economy – UN]. Available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/viyna-znishchila-35-ekonomiki-ukrajini-onn-12122658.html>

12. Priami zbytky, naneseni infrastrukturi Ukrainy v khodi viiny, skladaiut maizhe \$ 63 mlrd. Zahalni vtraty ekonomiky \$543-600 mlrd [Direct damage caused to the infrastructure of Ukraine during the war amounts to almost \$63 billion. Total economic losses are \$543-600 billion]. Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-naneseni-infrastrukturi-ukrayini-v-hodi-viyni-skladayut-mayzhe-63-mlrd/>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-20>

УДК 334.012.63/.64 : 355(477)

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>

Вовчак О. Д.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансових технологій та консалтингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8858-5386>

Kobelia-Zvir Mariana

Candidate of Economic Sciences, Ph.D.,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Lviv University of Trade and Economics

Vovchak Olha

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Financial Technologies and Consulting,
Ivan Franko National University of Lviv

ГРАНТИ ПРОГРАМИ FINNPARTNERSHIP ДЛЯ ПІДТРИМКИ ФІНСЬКО-УКРАЇНСЬКИХ ПРОЕКТІВ ДОВГОСТРОКОВОГО ДІЛОВОГО ПАРТНЕРСТВА

FINNPARTNERSHIP PROGRAM GRANTS TO SUPPORT FINANCIAL-UKRAINIAN LONG-TERM BUSINESS PARTNERSHIP PROJECTS

У статті досліджено грантові можливості Програми ділового партнерства «Finnpartnership» (Finnish Business Partnership Programme), що реалізується Міністерством закордонних справ Фінляндської Республіки. Продemonстровано, що українські малі та середні підприємства (МСП) мають можливість аналогічно до розташованих у країнах, які належать до переліку так званих «надзвичайно нестабільних», отримати фінансовий бенефіт від започаткування спільного бізнес-проекту, на який Програма Finnpartnership може виділити грант у розмірі до 400 000 євро на заходи для налагодження бізнес-співпраці з Фінляндією. Акцентовано: кошти, надані Finnpartnership, мають бути використані на реалізацію заходів для етапу планування фінсько-українських бізнес-проектів і розвитку існуючих бізнес-операцій. У статті продемонстровано, що грант на підтримку може бути наданий фінсько-українському консорціуму на діяльність, яка спрямована на розвиток ринків і метою якої є одне з наступного: довгострокове ділове партнерство (найпоширеніший тип проекту); техніко-економічний план інвестиційного проекту; допоміжні функції. У статті наголошено: підтримка ділового партнерства покриває витрати на фази дослідження, пілотування та навчання бізнес-проектів, спрямованих на країни, що розвиваються, в тому числі на Україну. У дослідженні відзначено: суми грантового фінансування Програми Finnpartnership становлять від 15 000 до 400 000 євро. Наголошено: проект може складатися з кількох проектних заявок, у цьому випадку кожна проектна заявка отримує мінімум 15 000 євро, втім, загальна сума, надана для проекту, що складається з більш ніж однієї проектною заявки, не повинна перевищувати 400 000 євро. Тип проекту «Техніко-економічне обґрунтування інвестиційного проекту» має виняткову верхню межу підтримки – 150 000 євро. Обґрунтовано: ініціативи співпраці необхідно планувати таким чином, щоб закласти суттєвий соціально-економічний вплив на розвиток в Україні, як-от створення робочих місць. Підсумовано: у середньостроковій перспективі країна може відчувати не лише економічний, а й соціальний та екологічний ефекти від реалізації профінансованих фінськими грантами проектів, а у довгостроковій – підтримані Програмою Finnpartnership фінсько-українські проекти повинні сприяти налагодженню тривалого ділового партнерства або співробітництва з міжнародною організацією.

Ключові слова: гранти, гранти ЄС, Finnpartnership, ділове партнерство, фінсько-українські відносини, експорт, імпорт, можливості програми, вимоги програми.

The article examines the grant possibilities of the Finnpartnership Business Partnership Program (Finnish Business Partnership Program), which is implemented by the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Finland. It has been demonstrated that Ukrainian small and medium-sized enterprises (SMEs) have the opportunity, similarly to those located in countries that belong to the list of so-called "extremely unstable", to receive a financial benefit from starting a joint business project, for which the Finnpartnership Program can allocate a grant in the amount of 400,000 euros for measures to establish business cooperation with Finland. Emphasized: the funds provided by Finnpartnership should be used for the implementation of measures for the planning stage of Finnish-Ukrainian business projects and the development of existing business operations. The article demonstrates that a support grant can be provided to a Finnish-Ukrainian consortium for activities aimed at market development and the purpose of which is one of the following: long-term business partnership (the most common type of project); technical and economic plan of the investment project; auxiliary functions. The article emphasizes that business partnership support covers the costs of the research, piloting and training phases of business projects aimed at developing countries, including Ukraine. The research noted: the amount of grant funding of the Finnpartnership Program ranges from 15,000 to 400,000 euros. Please note: a project may consist of several project applications, in which case each project application will receive a minimum of €15,000, however, the total amount provided for a project consisting of more than one project application must not exceed €400,000. The project type "Feasibility study of an investment project" has an exceptional upper limit of support – 150,000 euros. Reasonable: cooperation initiatives must be planned in such a way as to have a significant socio-economic impact on development in Ukraine, such as job creation. Summarized: in the medium-term perspective, the country can experience not only economic, but also social and environmental effects from the implementation of projects financed by Finnish grants, and in the long-term – Finnish-Ukrainian projects supported by the Finnpartnership Program should contribute to the establishment of a long-term business partnership or cooperation with an international organization.

Keywords: grants, EU grants, Finnpartnership, business partnership, Finnish-Ukrainian relations, export, import, program opportunities, program requirements.

Постановка проблеми. Налагодження ділових бізнес-партнерств між Україною і європейськими розвиненими державами є важливим і корисним з огляду на кілька причин: співпраця між державами через такі партнерства сприяє збільшенню обсягів торгівлі, інвестицій та технологічного обміну; об'єднання технологічних зусиль різних держав дозволяє сприяти інноваціям і впровадженню нових технологій у різних секторах економіки; ділові партнерства можуть служити інструментом для зміцнення міжнародних відносин та підтримки політичної стабільності; для бізнесу відкриття нових ринків є ключовим з метою зростання і розширення; співпраця між державами дозволяє обмінюватися досвідом, знаннями і ноу-хау в різних галузях; ділові партнерства можуть сприяти реалізації спільних проектів і ініціатив в різних сферах, таких як інфраструктура, енергетика, екологія тощо.

Фінляндія є однією з тих країн, які активно підтримують налагодження довгострокового ділового партнерства, особливо з країнами, які входять до так званого переліку «нестабільних країн». Оскільки Україна, за інформацією платформи ОЕСР [8], поряд із Афганістаном, Бурунді, Гаїті, Іраком, Єменом, Центрально-африканською Республікою, Демократичною Республікою Конго, Сомалі, Суданом, зокрема Південним, Сирією, Чад та Йорданією, числиться в переліку «надзвичайно нестабільних» країн, то Міністерство закордонних справ Фінляндської Республіки актуалізувало для України програму ділового партнерства «Finnpartnership» (Finnish Business Partnership Programme) [12], запропонувавши в умовах

війни можливості налагодження спільного бізнесу та зміцнення експортного потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Зацікавленість вченими тематикою необхідності впровадження заходів задля налагодження міжнародних бізнес-зв'язків у нинішніх умовах глобалізації світу дедалі зростає. Питання щодо залучення і використання коштів міжнародних фондів та грантових програм, у тому числі і можливості Програми Finnpartnership, переважно досліджували зарубіжні вчені, серед яких: Рита Йокінен, Саулі Кітунен, Улла-Майя Поранен, Фуонг Ань Ле, Лаурі Йоханнес Хулі, Лопес Діас, Уго Алехандро [14; 15; 16; 17].

Аспектам ділового партнерства між Україною та іншими державами світу, зокрема підтримці цих процесів грантовими програмами, приділяли увагу вітчизняні автори, серед яких: Ю. Згурська, І. Сафарян, Н. Корнілова та ін. [3; 4; 5; 6; 10].

Водночас поза увагою вчених залишилися питання щодо використання можливостей таких програм у межах Finnpartnership щодо надання грошової підтримки фінсько-українським бізнес-консорціумам задля встановлення довгострокових ділових партнерств між Фінляндією та Україною. Нині для нашої країни програма ділового партнерства «Finnpartnership» є особливо актуальною, що вимагає поглибленого вивчення всіх аспектів такої співпраці як вітчизняними вченими, так і бізнесом.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження можливостей Програми Finnpartnership у межах ділового партнерства щодо надання підтримки вітчизняним МСП

в їх прагненні встановити довгострокові ділові партнерства з фінськими бізнес-компаніями, виявлення специфіки та пріоритетів такого партнерства, а також особливостей участі МСП у грантових конкурсах програми.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінляндія вже багато років є нашим надійним партнером. У грудні 2023 року урядом цієї держави був представлений План її участі у відбудові України [1]. Основний акцент там робиться на наданні фінансової підтримки та консультацій для фінських компаній, що є важливим для їхньої участі у значущому проекті з відновлення України з урахуванням потреб у фінансуванні та тривалості ініціативи. Міжнародні організації можуть сприяти економічному розвитку, що має ключове значення для підвищення рівня зайнятості та інших аспектів соціального прогресу у країні, постраждалій від війни з боку Росії.

Варто зазначити: ефективним доповненням до цього Плану є вже діюча програма ділового партнерства «Finnpartnership». Її мета полягає в допомозі фінським компаніям у реалізації та розширенні своєї бізнес-діяльності на ринках, що розвиваються, у тому числі в Україні. Відмінна особливість програми – сприяння бізнес-процесам, які здатні здійснити позитивний внесок у розвиток України [11; 12]. Підтримка ділових партнерств надається через Міністерство закордонних справ Фінляндії та є складовою офіційного співробітництва у межах стратегії розвитку цієї країни [2]. Фінансування для підтримки може бути виділене на реалізацію проектів фінських компаній, які планують розпочати довготривалий та прибутковий бізнес на ринках, що розвиваються, у тому числі в Україні. Сприяння діловим партнерствам орієнтоване на фази дослідження, навчання, пілотного запуску проектів та розвиток існуючої бізнес-діяльності.

Особливістю ділового партнерства в межах Програми Finnpartnership є те, що надання з боку уряду Фінляндії коштів на підтримку партнерів в Україні здійснюється за посередництва фінської компанії або через іншого оператора, як-от:

- компанії, що зареєстрована у Фінляндії (у формі товариства з обмеженою відповідальністю, відкритого акціонерного товариства тощо);
- компанії, яка зареєстрована за кордоном, у якій принаймні 20% власності належить фінським учасникам;
- державної підприємницької установи, зареєстрованої у Фінляндії, або державної

установи, що працює за принципом державної підприємницької установи;

- науково-дослідного інституту, університету, торгової палати або аналогічної організації, яка здійснює свою діяльність у Фінляндії;

- неурядової організації або асоціації, зареєстрованих у Фінляндії;

- асоціації або консорціуму зазначених організацій [12].

Оскільки програма робить акцент на встановленні ділового партнерства, то поряд із фінським заявником у консорціумі повинна брати участь компанія, що здійснює свою діяльність в Україні. Важливо, щоб українська компанія, яка претендує на місце в консорціумі, мала релевантний досвід у сфері, до якої фактично належить бізнес-проект, на впровадження якого буде спрямовуватися грантове фінансування. При цьому фінансування отримує фінська організація на реалізацію спільного фінсько-українського бізнес-партнерства, а саме на підтримку проектів фінсько-українського консорціуму, метою яких є:

- довгострокове ділове партнерство (найпоширеніший тип проекту) між членами консорціуму;

- фінансування розробки техніко-економічного плану інвестиційного проекту;

- підтримка діяльності неприбуткових організацій, яка безпосередньо пов'язана з проектом підтримки бізнес-партнерства компанії [12].

Отже, це три основні типи проектів, що можуть бути реалізовані за грантові кошти Програми «Finnpartnership» з боку уряду Фінляндії. Розглянемо детальніше кожен із названих напрямів.

1. Довгострокове ділове партнерство

Більшість підтриманих програмою проектів спрямовані на розвиток довгострокового ділового партнерства, що стосується спільної діяльності між фінськими компаніями та компаніями чи організаціями з країн, які можуть брати участь у програмі, зокрема з України. При цьому грантова підтримка надається тим проектам, які спрямовані на досягнення однієї з таких цілей:

- створення спільного фінсько-українського підприємства;

- заснування дочірнього підприємства фінської компанії в Україні;

- імпорт українських товарів до Фінляндії;

- укладення субпідряду, технічного обслуговування, франчайзингу або ліцензійної угоди (за винятком ліцензій на продаж і використання) [12; 13].

2. Техніко-економічний план інвестиційного проекту

Грант, що запропонований Finnpartnership, може бути використано для розроблення техніко-економічного обґрунтування фінсько-українського проекту, спрямованого на розвиток в Україні. У цьому випадку умовою надання підтримки є наявність інвестиційного проекту вартістю не менше одного мільйона євро та наявність у організації з Фінляндії протоколу про наміри або іншого підтвердження можливої участі в проекті [12].

3. Допоміжні функції

Фінські громадські організації, дослідницькі та освітні установи можуть подати заявку на грантові кошти для сприяння діяльності, яка безпосередньо пов'язана з проектом розвитку фінсько-українського бізнес-партнерства.

Метою проекту є розвиток місцевої громади в контексті розширення ділового партнерства компанії або підтримка платформи ринків, що розвиваються у Фінляндії (Business Finland Developing Markets Platform). Громадська організація може використати кошти гранту для реалізації діяльності, яка розвиває проекти бізнес-компанії, як-от:

- розвиток потенціалу бізнес-компаній (включаючи навчання, пов'язане з корпоративною відповідальністю та питаннями прав людини, а також професійне, технічне та комерційне навчання вчителів/тренерів/пілотної групи), розвиток мереж співпраці та пілотування продуктів і послуг;
- розвиток платформ бізнес-співробітництва та інновацій, пов'язаних із головним проектом;
- організація семінарів і практикумів у поєднанні із загальноосвітньою та впливовою роботою [12].

Загалом відмінною особливістю Програми «Finnpartnership» є фінансування етапів підготовки бізнесу, тобто роботи, коли фінська компанія намагається з'ясувати, чи варто і як варто починати бізнес у цільовій країні, Україні зокрема. Грант може отримати фінська компанія на розвиток діючого спільного з українською компанією бізнесу. І використати кошти на: пошук релевантного партнера в Україні, розробку бізнес-плану, заходи з оцінки екологічного та соціального впливу бізнес-діяльності в Україні, навчання українського персоналу тощо.

Варто зазначити, що фінський оператор може подати заявку на отримання фінансової підтримки для однієї або кількох фаз проекту одночасно [9]. У типі проекту «Довгострокове ділове партнерство» підтримка

передбачається для фаз 1–7 проекту, у типі проекту «Пілотування» з міжнародною організацією підтримка може здійснюватися для фаз 1–5 проекту, а в типі «Техніко-економічний план інвестиційного проекту» допомога надається для фаз 2 та 4 проекту. Проекти підтримки діяльності не мають окремих фаз проекту [12; 13].

Особливістю програми є те, що грошова підтримка ділового партнерства покриває витрати на фази дослідження, пілотування та навчання бізнес-проектів, а сума гранту сягає від 15 000 до 400 000 євро. Фінська компанія може одночасно подати кілька проектних пропозицій на реалізацію проектів в Україні. У цьому випадку кожна із заявок отримає мінімум 15 000 євро. Однак загальна сума, надана для проекту, що складається з більш ніж однієї проектною заявки, не може перевищувати 400 000 євро. Тип проекту «Техніко-економічне обґрунтування інвестиційного проекту» має виняткову верхню межу підтримки – 150 000 євро [9; 12].

Відсоток фінансового гранту для фінсько-українського партнерського проекту становить 30, 50, 75 або 85% затверджених витрат проекту. Як зазначається у конкурсній документації, грант надається після реалізації всіх проектних заходів (минулою датою), а тому організація повинна мати достатньо ресурсів, щоб впровадити проект із самофінансуванням.

Суттєва перевага програми – спрямування грантового фінансування на фінсько-українські проекти, що здатні створити для України як економічний ефект, так і соціальний та екологічний.

Важливим аспектом виникнення консорціумів у межах підтримки ділового партнерства фінських та українських компаній є те, що ці консорціуми покликані забезпечити:

- успішність та рентабельність впровадження спільних фінсько-українських бізнес-проектів за рахунок відповідних передумов для досягнення поставлених цілей (реалістичний графік та достатній бюджет з точки зору їх реалізації тощо);
- відповідні фінансові та людські ресурси для реалізації проекту, що фінансується за підтримки ділового партнерства;
- дотримання прав людини відповідно до визначення загальної настанови «Підхід до розвитку, базований на правах людини», адже головною метою співпраці Фінляндії в галузі розвитку є просування та підтримка таких прав. Підхід, що ґрунтується на правах людини, є інструментом досягнення цієї мети [7];

– ефективну систему управління ризиками проекту;

– дотримання принципів фіскальної відповідальності, встановлених для фінансування співробітництва у сфері розвитку Фінляндії [18].

Проаналізувавши умови та критерії Програми Finnpartnership, ми виокремили низку перепон для українських бізнес-компаній щодо участі в цій програмі:

1. Українські компанії інколи не володіють інформацією про грантові можливості програми задля розвитку фінсько-українського бізнес-партнерства. Усунення перепони можливе на рівні комунікаційних урядових кампаній, в яких варто підсилити інформування наших підприємців про їх шанси на участь у Програмі «Finnpartnership».

2. Вітчизняні компанії можуть не мати потенційних бізнес-партнерів у Фінляндії. Як механізм усунення цієї перепони пропонуємо інтегрувати платформи з пошуку фінських бізнес-організацій до українських урядових сайтів, зокрема Міністерства економіки та Міністерства закордонних справ.

3. Вітчизняні компанії не завжди усвідомлюють усіх майбутніх перспектив від участі в фінсько-українському консорціумі та отриманні грантів на підготовку до бізнес-діяльності. Усунення перепони можливе проведенням на рівні органів виконавчої влади та місцевого самоврядування широкої інформаційно-роз'яснювальної кампанії про історії успіху вже профінансованих спільних проектів.

Отже, за умови усунення зазначених перепон та дотримання компаніями з України всіх критеріїв прийнятності Програми Finnpartnership вітчизняні підприємці мають високі шанси на отримання значних фінансових бенефітів від реалізації спільних фінсько-українських проектів.

Висновки. Аналіз грантових можливостей Програми Finnpartnership продемонстрував: українські МСП мають перспективи аналогічно до підприємств із інших країн світу, які належать до переліку так званих «надзвичайно нестабільних» країн, отримати фінансові бенефіти від реалізації підтриманих грантами програми у розмірі до 400 000 євро спільних фінсько-українських бізнес-проектів. Кошти, надані Finnpartnership, мають бути використані на впровадження заходів для етапу планування спільних фінсько-українських бізнес-проектів і розвитку існуючих бізнес-операцій у країні. У середньостроковій перспективі Україна може відчувати не лише економічний, а й соціальний та екологічний ефекти від реалізації профінансованих фінськими грантами проектів. У довгостроковій перспективі підтримані Програмою Finnpartnership фінсько-українські проекти повинні сприяти налагодженню тривалого ділового партнерства.

Подальші наші розвідки будуть стосуватися оцінки результативності й ефективності фінансових інвестицій Проекту Finnpartnership в Україні як країні, що розвивається та має високий експортний потенціал.

Список використаних джерел:

1. Відновлення та відбудова України: Національний план Фінляндії, перший етап. *Valtioneuvoiston yhteinen julkaisuarkisto* Valto. URL: <https://julkaisut.valtioneuvoisto.fi/handle/10024/165348> (дата звернення: 10.03.2024).
2. Valtionavustuslaki. 27.7.2001. *Finlex*. URL: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010688> (дата звернення: 2.03.2024).
3. Сафарян І. Міжнародні партнерські відносини підприємств країн Європи : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 224 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/2088> (дата звернення: 24.03.2024).
4. Кобеля-Звір М. Я. Грантові програми Європейської комісії як інструменти розвитку: можливості та бар'єри. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2023. Вип. 2 (72). С. 48–53. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2023/72_2023/9.pdf (дата звернення: 08.03.2024).
5. Кобеля-Звір М. Я. Грантові програми транскордонного співробітництва: можливості, перспективи, перепони. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 44–48. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/11096> (дата звернення: 10.03.2024).
6. Корнілова Н. Досвід організації ділового туризму в країнах світу. *Молодий вчений*. 2018 № 10 (62). С. 813–819. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3897/3840> (дата звернення: 13.03.2024).
7. Ihmisoikeusperustainen lähestymistapa kehitykseen. Human Rights Based Approach in Finland's Development Cooperation – Guidance Note 2015. URL: https://um.fi/julkaisut/-/asset_publisher/TVOLgBmLyZvu/content/ihmisoikeusperustainen-lahestymistapa-kehitykseen-yleisohje (дата звернення: 15.03.2024).
8. States of Fragility. URL: <https://www3.compareyourcountry.org/states-of-fragility/overview/0/> (дата звернення: 25.03.2024).
9. Liikekumppanuustuen ehdot 1.1.2024 alkaen. FINNPARTNERSHIP. URL: https://finnpartnership.fi/wp-content/uploads/2024/01/Liikekumppanuustuen-ehdot_01012024-alkaen.pdf (дата звернення: 6.03.2024).

10. Згурська Ю. Транскордонне співробітництво як драйвер розвитку міжнародного ділового туризму. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 2 (29). С. 39–47. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43175> (дата звернення: 19.03.2024).
11. DAC List of ODA Recipients. Effective for reporting on 2024 and 2025 flows. *OECD: better policies for better lives*. URL: <https://finnpartnership.fi/wp-content/uploads/2024/01/DAC-List-of-ODA-Recipients-for-reporting-2024-25-flows.pdf> (дата звернення: 7.03.2024).
12. Finnpartnership. URL: <https://finnpartnership.fi/en/> (дата звернення: 16.03.2024).
13. Investointituki kehitysmaille -rahoitusinstrumentti ohjeet. Rahoitusta kehitysmaiden julkisen sektorin investointeihin, joissa hyödynnetään suomalaista osaamista ja teknologiaa. *Ulkoministeriö Ulrikesministeriet*. 21.12.2021. URL: <https://um.fi/documents/35732/0/Investointituki+kehitysmaille+-rahoitusinstrumenttin+ohjeet+%285%29.pdf/614cedec-7d8d-dac6-1c4d-25b0b91ad106?t=1640091175718> (дата звернення: 8.03.2024).
14. Lauri Johannes Hooli. Private-sector innovation processes in development cooperation: perspectives from Finnish technology enterprises. *INNOVATION AND DEVELOPMENT*. 2024. Vol. 14, no. 1, pp. 7–24. DOI: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2021.1979719>
15. Lopez Diaz, Hugo Alejandro. Evaluating the openness of the Mexican energy market for collaborating with Finland. 2018. 75 p. URL: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/158821> (дата звернення: 3.03.2024).
16. Phuong Anh Le. Factors Affecting Outsourcing Software Development from Finland to Vietnam. Bachelor's thesis. April 2016. 53 p. URL: <https://www.theseus.fi/handle/10024/109093> (дата звернення: 11.03.2024).
17. Rita Jokinen, Sauli Kitunen, Soila Mäntymaa, Ulla-Maija Poranen. Selvitystä elintarvikealan kansainvälisistä messuista Clarification of international food fairs. 2013. 31 p. URL: https://www.proagria.fi/uploads/archive/attachment/elintarvikealan_kv-messut.pdf (дата звернення: 5.03.2024).
18. Tax responsibility principles in Finland's development cooperation funding to the private sector. Policy paper. Ministry for Foreign Affairs. 2021. 10 p. URL: <https://um.fi/documents/35732/0/Tax+responsibility+principles+in+Finland's+development+cooperation+funding+to+the+private+sector.pdf/cf0cd254-c616-81a6-59dc-aec6908317df?t=1614867347967> (дата звернення: 16.03.2024).

References:

1. Vidnovlennia ta vidbudova Ukrainy: Natsional'nyj plan Finliandii, pershyj etap [Restoration and Reconstruction of Ukraine: National Plan of Finland, first stage]. *Valtioneuvoston yhteinen julkaisuarkisto Valto*. Available at: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165348> (accessed March 10, 2024).
2. Valtionavustuslaki. 27.7.2001. *Finlex*. Available at: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010688> (accessed March 2, 2024).
3. Safarian I. (2012) Mizhnarodni partners'ki vidnosyny pidpriemstv krain Yevropy : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.02 [International partnership relations of enterprises of European countries: diss. ... candidate economy Sciences: 08.00.02]. Ternopil' : TNEU, 224 s. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/2088> (accessed March 24, 2024).
4. Kobelia-Zvir M. Ya. (2023) Hrantovi prohramy Yevropejs'koi komisii iak instrumenty rozvytku: mozhlyvosti ta bar'ery [Grant programs of the European Commission as development tools: opportunities and barriers]. *Naukovo-vyrobnychij zhurnal «Biznes-navihator»*, vyp. 2 (72), pp. 48–53. Available at: http://business-navigator.ks.ua/journals/2023/72_2023/9.pdf (accessed March 08, 2024).
5. Kobelia-Zvir M. Ya. (2023) Hrantovi prohramy transkordonnoho spivrobitnytstva: mozhlyvosti, perspektyvy, perepony [Grant programs of cross-border cooperation: opportunities, prospects, obstacles]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 186, pp. 44–48. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/11096> (accessed March 10, 2024).
6. Kornilova N. Dosvid orhanizatsii dilovoho turyzmu v krainakh svitu [Experience of organizing business tourism in the countries of the world]. *Molodyj vchenyj*, № 10 (62), Zhovten' 2018 r., pp. 813–819. Available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3897/3840> (accessed March 13, 2024).
7. Ihmisoikeusperustainen lähestymistapa kehitykseen. Human Rights Based Approach in Finland's Development Cooperation – Guidance Note 2015. Available at: https://um.fi/julkaisut/-/asset_publisher/TVOLgBm-LyZvu/content/ihmisoikeusperustainen-lahestymistapa-kehitykseen-yleisohje (accessed March 15, 2024).
8. States of Fragility. Available at: <https://www3.compareyourcountry.org/states-of-fragility/overview/0/> (accessed March 25, 2024).
9. Liikekumppanuustuen ehdot 1.1.2024 alkaen. FINNPARTNERSHIP. Available at: https://finnpartnership.fi/wp-content/uploads/2024/01/Liikekumppanuustuen-ehdot_01012024-alkaen.pdf (accessed March 6, 2024).
10. Zghurs'ka Yu. (2023) Transkordonne spivrobitnytstvo iak drajver rozvytku mizhnarodnoho dilovoho turyzmu [Cross-border cooperation as a driver of the development of international business tourism]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava*, vyp. 2 (29), pp. 39–47. Available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43175> (accessed March 19, 2024).
11. DAC List of ODA Recipients. Effective for reporting on 2024 and 2025 flows. *OECD: better policies for better lives*. Available at: <https://finnpartnership.fi/wp-content/uploads/2024/01/DAC-List-of-ODA-Recipients-for-reporting-2024-25-flows.pdf> (accessed March 7, 2024).

12. Finnpartnership. Available at: <https://finnpartnership.fi/en/> (accessed March 16, 2024).
13. Investointituki kehitysmaille -rahoitusinstrumentti ohjeet. Rahoitusta kehitysmaiden julkisen sektorin investointeihin, joissa hyödynnetään suomalaista osaamista ja teknologiaa. *Ulkoministeriö Utrikesministeriet*. 21.12.2021. Available at: <https://um.fi/documents/35732/0/Investointituki+kehitysmaille+-rahoitusinstrumentin+ohjeet+%285%29.pdf/614cedec-7d8d-dac6-1c4d-25b0b91ad106?t=1640091175718> (accessed March 8, 2024).
14. Lauri Johannes Hooli (2024) Private-sector innovation processes in development cooperation: perspectives from Finnish technology enterprises. *INNOVATION AND DEVELOPMENT*, vol. 14, no. 1, pp. 7–24. DOI: <https://doi.org/10.1080/2157930X.2021.1979719>
15. Lopez Diaz, Hugo Alejandro. (2018) Evaluating the openness of the Mexican energy market for collaborating with Finland. 75 p. Available at: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/158821> (accessed March 3, 2024).
16. Phuong Anh Le. Factors Affecting Outsourcing Software Development from Finland to Vietnam. Bachelor's thesis. April 2016. 53 p. Available at: <https://www.theseus.fi/handle/10024/109093> (accessed March 11, 2024).
17. Rita Jokinen, Sauli Kitunen, Soila Mäntymaa, Ulla-Maija Poranen. (2013) Selvitystä elintarvikealan kansainvälisistä messuista Clarification of international food fairs. 31 p. Available at: https://www.proagria.fi/uploads/archive/attachment/elintarvikealan_kv-messut.pdf (accessed March 5, 2024).
18. Tax responsibility principles in Finland's development cooperation funding to the private sector. Policy paper. Ministry for Foreign Affairs. 2021. 10 p. Available at: <https://um.fi/documents/35732/0/Tax+responsibility+principles+in+Finland's+development+cooperation+funding+to+the+private+sector.pdf/cf0cd254-c616-81a6-59dc-aec6908317df?t=1614867347967> (accessed March 16, 2024).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-21>
УДК 338.47:656.027

Писаревський М. І.

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Мірошніченко Т. М.

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6114-4866>

Pysarevskiy Mykola

PhD in Economics, Associate Professor,
V. N. Karazin Kharkiv National University

Miroshnichenko Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor,
V. N. Karazin Kharkiv National University

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

STRATEGIC PRIORITIES FOR UKRAINE'S ECONOMIC RECOVERY IN THE FACE OF GLOBAL CHALLENGES

Стаття присвячена дослідженню основних аспектів та обґрунтуванню стратегічних пріоритетів відновлення вітчизняної економіки з врахуванням проблем та викликів, які стоять перед Україною в контексті забезпечення стабільного економічного розвитку. Встановлено, що вітчизняна економіка зазнала значних втрат через військову агресію, але в 2023 р. продемонструвала значний потенціал для відновлення і подальшого розвитку. Наголошено, що для формування стабільного макроекономічного середовища і забезпечення відновлення національної економіки необхідно встановити оптимальні макроекономічні орієнтири та мінімізувати можливі ризики. Обґрунтовано принципи відновлення економіки в контексті орієнтації на стратегічні пріоритети розвитку, що включають зміцнення державних фінансів, провадження виваженої монетарної та справедливої регуляторної політики, адаптацію ринку праці до викликів сьогодення. Розкрито аспекти їх реалізації для обґрунтування стратегічних пріоритетів відновлення економіки.

Ключові слова: розвиток, стратегічні пріоритети розвитку, принципи відновлення, потенціал національної економіки.

The purpose of the article is to study the main aspects and substantiate the strategic priorities for the recovery of the national economy, taking into account the problems and challenges facing Ukraine in the context of ensuring stable economic development. The relevance of the research topic is stipulated by the challenges faced by the state authorities and international institutions for a successful recovery, which may be accompanied by the risks of non-return of refugees, poorly coordinated foreign aid, unresolved security issues and further populist policies. To analyse the socio-economic situation and substantiate the principles of economic recovery in the context of justifying strategic development priorities, the following research methods were used, in particular: the method of structural and logical analysis, the method of theoretical generalisation and the statistical method to determine the consequences of the impact of negative factors on the domestic economy and the nature of future changes. It is established that the domestic economy suffered significant losses due to military aggression, but in 2023 it demonstrated significant potential for recovery and further development. It is emphasized that in order to form a stable macroeconomic environment and ensure the recovery of the national economy, it is necessary to establish optimal macroeconomic benchmarks and minimize possible risks, which will maintain stability in the economy, promote production growth and accelerate the processes of socio-economic development of the country. The author substantiates the principles of economic recovery in the context of focusing on strategic development priorities, including strengthening public finances, conducting a prudent monetary and fair regulatory policy, and adapting the labour market to the challenges of today. The aspects of their implementation are revealed to substantiate the strategic priorities of economic recovery. The practical value of the proposed principles is to form the basis for further research and discussion in the context of shaping the future macroeconomic architecture of the national economy.

Keywords: development, strategic priorities of development, principles of recovery, potential of the national economy.

Постановка проблеми. Завдання відновлення та обґрунтування стратегічних напрямів подальшого розвитку вітчизняної економіки стоїть надзвичайно гостро в поточних реаліях, оскільки, навіть після завданих ударів та викликів, які стоять перед вітчизняною економікою, Україна має значний потенціал для економічного зростання і підвищення життєвого рівня громадян. За результатами опитування Advanter Group [1], проведеного в 2022 р., майже половина підприємств або повністю зупинили діяльність (18,7%), або працюють зі значно зменшеною потужністю (28,1%). Прямі фінансові втрати малих та середніх підприємств (МСП), за оцінками дослідників, досягли приблизно 83 млрд долл. США, що негативно вплинуло на загальну ділову активність. Внаслідок блокади портів спостерігається обмеженість експортних перспектив для підприємств. Наразі логістичні шляхи, що використовуються для експорту товарів, охоплюють лише 20% від загального обсягу експорту. Близько 10 млн. українців, що становить близько 25% населення, були змушені евакуюватися зі своїх домівок, серед них приблизно 7,5 млн осіб виїхали за кордон. Щонайменше 3 млн. українців вже стали безробітними, а 53% населення за даними ООН стикається із загрозою звільнення, що супроводжується зростанням рівня безробіття [2]. Таким чином, дослідження проблеми обґрунтування стратегічних пріоритетів відновлення економіки України в умовах глобальних викликів є своєчасними, корисними в теоретичному та практичному аспектах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробка ефективних стратегій, які забезпечать стійке та стає відновлення економіки України, є елементом ширшої проблеми забезпечення економічної стійкості та здатності країни адаптуватися до змінних умов глобального економічного середовища. Аналіз існуючих принципів та механізмів функціонування економіки в кризових умовах представлено в роботах таких науковців, як: Черниш О. [3], Дикань В. [4]. Інструменти вирішення актуальних проблем та обґрунтування стратегічних пріоритетів, спрямованих на відновлення економічного зростання та підтримку сталого розвитку, досліджувалися в публікаціях Антонюка Л. [5], Самойлюка М. [6] та ін.

Мета статті полягає у дослідженні основних аспектів та обґрунтування стратегічних пріоритетів відновлення вітчизняної економіки з врахуванням проблем та викликів, які стоять перед Україною

в контексті забезпечення стабільного економічного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повоєнне відновлення економіки України має базуватися на дослідженні поточної ситуації в контексті формування майбутньої макроекономічної архітектури. Основним макроекономічним показником, який використовується для оцінки економічної динаміки, є валовий внутрішній продукт (ВВП). Динаміку реального та номінального ВВП протягом 2012–2022 рр. представлено на рис. 1.

Спостерігаємо стабільне зростання ВВП в номінальному та реальному вираженні протягом 2012–2021 рр. з середніми щорічними темпами зростання 14,65% та 9,66% відповідно, що свідчить про стабільний економічний розвиток та позитивну динаміку розвитку національної економіки. За підсумками 2022 р. відповідно до офіційних даних загальне падіння номінального та реального ВВП склало 4,9% та 11,4% відповідно, що значно менше прогнозних даних Міністерства економіки на рівні 29,2%. Це означає, що вітчизняна економіка витримала перший шок від економіко-політичної нестабільності та встояла під впливом негативних факторів зовнішнього середовища, демонструючи високий рівень адаптивності та резилентності. Тим не менш, в 2023 р. переважали негативні тенденції, які заважали вітчизняній економіці розпочати відновлення. Зокрема, це зниження споживання домогосподарств, яке, в першу чергу, спрямоване на придбання товарів та послуг першої необхідності. Іншою домінуючою тенденцією є постійне зниження інвестиційної активності внаслідок війни, хоча це було дещо компенсовано інвестиціями бізнесу та держави у відновлення критичних галузей національної економіки з використанням міжнародної фінансової допомоги. За оцінкою Міністерства економіки [3] у 2023 році реальний ВВП України зріс на 5,3%, що свідчить про контрольоване відновлюване зростання вітчизняної економіки. Державне управління та оборона, будівництво, сільське господарство, внутрішня торгівля та переробна промисловість продемонстрували найвищі темпи відновлення завдяки різним факторам, зокрема: пріоритетне фінансування, гарна погода, високі врожаї та зосередженість на проектах реконструкції. Незважаючи на певні позитивні тенденції за оцінкою експертів [6] реальний ВВП в 2023 р. залишається на чверть меншим ніж у 2021 р. і в кожному з кварталів 2023 р. був нижчим ніж в відповідному кварталі 2021 р. У 2023 році інфляція

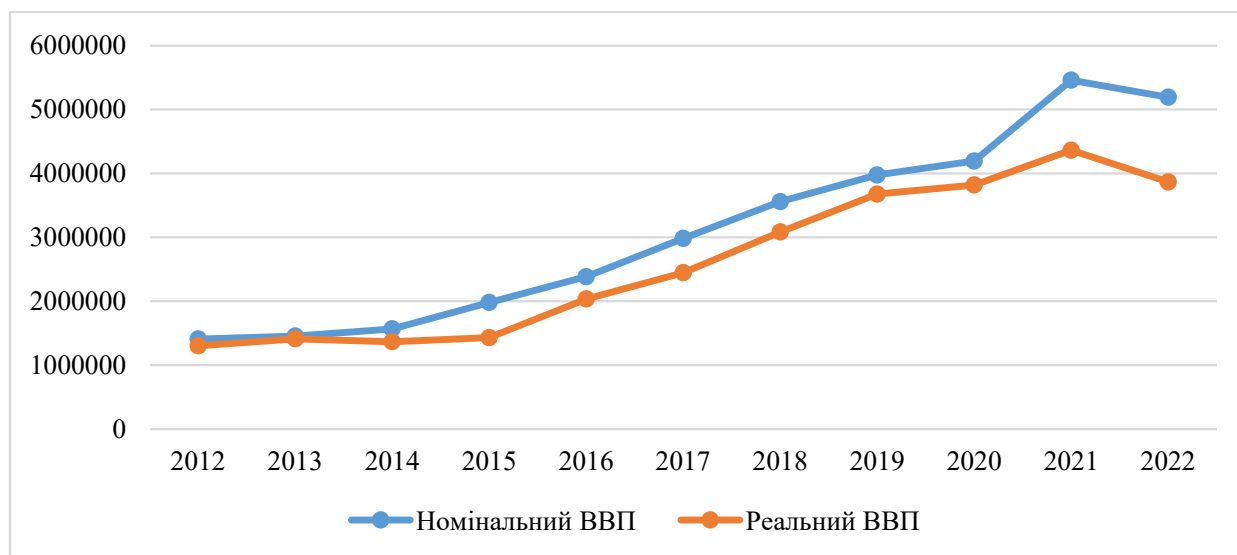


Рис. 1. Динаміка ВВП з 2012 по 2022 рр. (млн грн)

Джерело: [7]

була керованою, оскільки стабільна міжнародна фінансова допомога допомогла уряду припинити монетарне фінансування бюджету, а сприятливий врожай призвів до зниження цін на продукти харчування. У грудні 2023 року інфляція становила 5,1%, майже досягнувши довоєнного рівня в 5%. Бюджет України на 2023 р. продовжує залишатися бюджетом, орієнтованим насамперед на фінансування військових операцій. Близько 50% державного бюджету спрямовувалося на оборону, що перевищує 30% ВВП, що значно вище ніж у мирний час становить стандарт НАТО – 2%. Лише податкових та митних надходжень в Україні недостатньо для покриття всіх бюджетних витрат. Іноземна фінансова допомога та продаж військових облігацій допомогли частково компенсувати цей дефіцит. У 2023 р. уряд зібрав 566 млрд грн від ОВДП, що більш ніж удвічі більше, ніж у попередньому, 2022 р. Бюджетний дефіцит також зменшився. У 2022 році уряд витратив на погашення наявних ОВДП на 133 млрд грн. більше, ніж отримав від випуску нового внутрішнього боргу, проте у 2023 р. успішно рефінансував старий борг і залучив додатково 196 млрд грн. Проте, якщо порівняти доходи від випуску нових ОВДП за рік з витратами на погашення боргу за ОВДП та бюджетними асигнуваннями на обслуговування боргу, то все одно утворився дефіцит у розмірі 3 млрд грн. У 2023 р. експорт України склав 36 млрд дол., а імпорт – 63,5 млрд дол. Експорт товарів скорочувався два роки поспіль. У 2021 р. експорт товарів з України становив 68,2 млрд дол., тоді як у 2022 р. він знизився до 44,2 млрд дол. Основу українського

експорту складають продукти харчування, зокрема зерно, та метали, які значною мірою залежать від ефективних логістичних систем. У 2023 р. Україна створила власний морський коридор, що дало змогу повільно, але впевнено зростати як експорту зернових, так і відновити морський експорт та імпорт різних інших товарів. Проте у 2023 р. Україна також почала відчувати наслідки польської блокади на сухопутному кордоні, що призвело до скорочення українського експорту та зменшення податкових надходжень від імпортованих товарів (рис. 2). Таким чином, серйозні перешкоди на шляху відновлення та подальшого розвитку вітчизняної економіки залишаються, оскільки війна триває, спричиняючи постійний негативний вплив на бізнес та громадян. Загальні втрати української економіки, як прямі, так і непрямі, з оцінкою експертів на кінець 2022 р. [2] сягнули 600 млрд дол. і, як очікується, зростатимуть і надалі. У найближчому майбутньому Україна зіткнеться з різними викликами, включаючи втрату енергетичних потужностей, потенційну зупинку або банкрутство комерційних компаній через зруйновані об'єкти, скорочення ринків збуту та невиконані контракти.

Існує також ризик високого рівня безробіття, масової еміграції громадян у пошуках притулку за кордоном, зміни регіонального балансу робочої сили, блокування портів і порушення ланцюгів поставок. Ці проблеми можуть стати на заваді економічному розвитку країни та її експортним можливостям. Експерти Центру досліджень економічної політики (CEPR) також вказують на можливі негативні наслідки для вітчизняної економіки

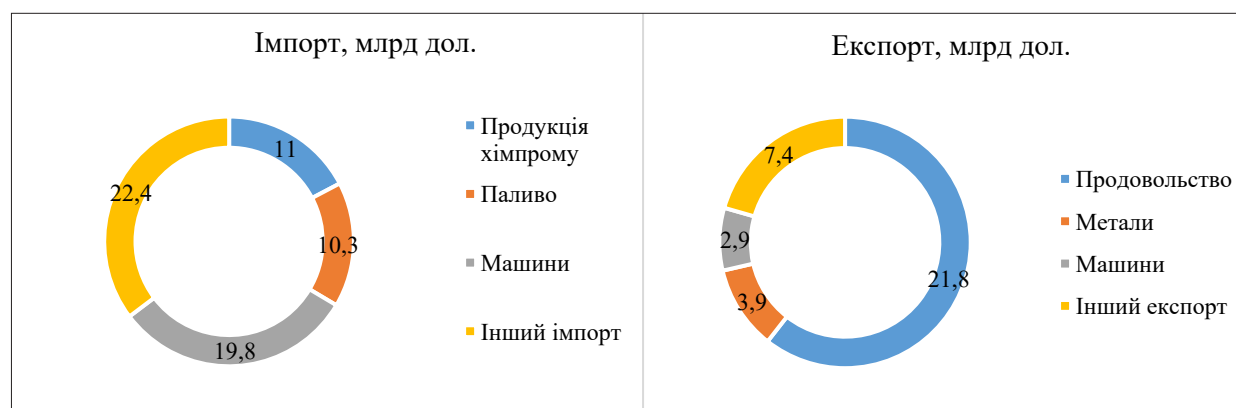


Рис. 2. Структура імпорту та експорту в 2023 р.

Джерело: [7]

внаслідок соціально-політичної нестабільності [8]. Для формування стабільного макроекономічного середовища і забезпечення відновлення національної економіки дослідники наголошують на необхідності стабілізації державних фінансів, проведення виваженої монетарної політики, формування гнучких ринків праці та передбачуваної державної політики в сфері регулювання економіки на принципах справедливості. Однак, незважаючи на виклики, з якими стикається Україна, вкрай важливо розробити стратегії реконструкції вітчизняної економіки, щоб якнайшвидше розпочати процес відновлення. Важливість впровадження стратегічних інструментів в систему управління як на рівні держави, так і на рівні окремих суб'єктів господарської діяльності обумовлена необхідністю забезпечення ефективного реагування на зміни в економічному, політичному та соціальному середовищі, а також забезпечення конкурентоспроможності і стабільності [9]. Україна має необхідні можливості для ефективного протистояння різноманітним викликам, як новим, так і вже існуючим, а також перешкодам на шляху до відновлення. Економіка України не зруйнована, незважаючи на значні втрати, включаючи людські жертви, падіння виробництва, втрату ринків збуту та традиційних партнерів. Крім того, країна має стійкі традиційні перспективи розвитку, зокрема: багаті внутрішні сировинні ресурси, такі як руда та зернові культури, поглиблена переробка яких може переорієнтувати економіку з сировинної моделі [10]. Країна також має диверсифіковане виробництво, що дозволяє в результаті зростання одних галузей стимулювати розвиток інших через модернізацію, яка не завжди вимагає запуску виробничих циклів з нуля, а скоріше оновлення та розширення існуючих виробничих ліній. Крім того,

стратегічне географічне розташування України забезпечує ефективну логістику та зв'язок. Саме тому, формування принципів післявоєнного періоду мають сприяти успішному економічному відновленню, ефективному зростанню людських ресурсів, залученню іноземних інвестицій, технологічному прогресу та досягнення інших орієнтирів стратегічного розвитку вітчизняної економіки (рис. 3).

Незважаючи на отримання значної допомоги від інших країн Україна все ще стикається з обмеженнями у сфері державних фінансів через зменшення податкових надходжень, спричинене економічним спадом, скороченням робочої сили та неможливістю підвищити податки без негативного впливу на економіку. Крім того, існує висока потреба у витратах на основні державні послуги, соціальну підтримку та реконструкцію. Для того, щоб отримати більше доходів, уряд має ініціювати процедуру списання значної частини боргів, ліквідувати податкові прогалини, розширити коло платників податків, зменшити ризики, пов'язані з державними підприємствами, а також продати ці підприємства. Що стосується видатків, то уряд повинен визначити пріоритетами надання більш адресної допомоги, оптимізацію державних послуг, реструктуризацію пенсійної системи, утримання від втручання на кредитних ринках та скорочення податкових пільг, спеціальних економічних зон та інших форм податкових привілеїв. Продовження реформи децентралізації шляхом передачі додаткових ресурсів і повноважень місцевим органам влади, надання державних послуг в цифровому вигляді також сприятимуть розвитку місцевих громад та підвищенню ефективності управління на рівні регіонів і міст, зменшить бюрократію та оптимізує процеси взаємодії між владою та громадами, що сприятиме підвищенню рівня

задоволення громадян і покращенню бізнес-клімату.

У монетарній політиці рекомендується відновити підхід до використання інфляційного таргетування з керованим плаваючим обмінним курсом. Простроченими кредитами повинен займатися державний банк, який працює з проблемними активами, щоб стійкі банки могли ефективно кредитувати економіку. Для зменшення ймовірності екстремальних економічних коливань у післявоєнній економіці та небезпек, пов'язаних з ослабленням банківської системи, доцільно впровадити контроль за рухом капіталу та ефективні інструменти для управління можливістю надто швидкої кредитної експансії, спекулятивного руху капіталу, потенційного прийняття долара як основної валюти та нестійкості банківського сектору. Фокус державної політики на ринку праці має бути зміщений від збереження робочих місць до забезпечення страхування працівників. Це полегшить працівникам переміщення між регіонами, галузями та отримання актуальних потребам ринку навичок та компетенцій. Дані заходи мають бути підкріплені додатковою освітою та професійною підготовкою, яку можна реалізувати за допомогою фінансової та технічної підтримки

міжнародних партнерів. Невтішна статистика доводить, що у 2023 р. в Україні народилося 187 тис. немовлят, водночас у 1719 р., коли населення в нинішніх кордонах становило близько 5,7 млн. осіб, приблизна кількість народжень становила 280 тис. Стратегія демографічного розвитку України [11] зазначає, що нинішній коефіцієнт відтворення населення на рівні 0,8–0,9% не лише нижчий за природний (2,1–2,2), але й помітно нижчий за найвищий показник, зафіксований в Україні у 2012 р. (1,53). За останніми даними, Україна має один з найнижчих показників народжуваності у світі, посідаючи третє місце після Південної Кореї (0,72) та Гонконгу (0,77). У зв'язку з майбутніми демографічними викликами важливо стимулювати економічну активність населення шляхом запровадження гнучких форм зайнятості, посилення зв'язку між соціальними виплатами та заробітною платою, надання субсидованих послуг з догляду за дітьми тощо. Міграція може стати рішенням проблеми нестачі робочої сили. Основною метою нормативно-правової бази є створення справедливого і передбачуваного економічного середовища на основі ретельної оцінки чинного законодавства з точки зору ефективності регуляторного впливу на

Принципи відновлення економіки	Аспекти їх реалізації для обґрунтування стратегічних пріоритетів відновлення економіки
Зміцнення державних фінансів	Оптимізація бюджетних витрат шляхом перегляду соціальних програм та підтримки ефективних інвестицій у ключові сфери економіки, збільшення податкової бази та боротьба з тіньовою економікою, поповнення державного бюджету та зниження дефіциту.
Виважена монетарна політика	Керування інфляцією та процентною ставкою з урахуванням потреб реального сектора економіки та фінансової стабільності, регулярний моніторинг та аналіз економічних показників для вчасного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Справедлива регуляторна політика	Створення прозорої системи регулювання, що сприяє захисту прав та інтересів всіх учасників ринку та стимулює підприємництво через зменшення бюрократичних бар'єрів та стимулювання інвестицій.
Адаптивні ринки праці	Розвиток програм підвищення кваліфікації та перепідготовки робочої сили шляхом створення інноваційних освітніх програм, які відповідають вимогам сучасного ринку праці. Стимулювання гнучкості та мобільності на ринку праці передбачає створення умов для легкого переходу між різними секторами та робочими місцями. Формування механізму робочої міграції та професійної мобільності для сприяння розвитку кар'єри та забезпечення доступу до нових можливостей на ринку праці.

Рис. 3. Принципи відновлення економіки в контексті обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку

Джерело: складено автором

відновлювальні процеси. Зокрема, це стосується питань боротьби з корупцією, діяльністю Антимонопольного комітету України, реформування судової влади та ін.

Висновки. Запропоновані принципи відновлення економіки в контексті обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку дозволять Україні перетворитися на сучасну країну з міцними демократичними інститутами та процвітаючою економікою. Міжнародне

співтовариство демонструє послідовну підтримку України і очікує, що країна продовжить реформи в цих напрямках, що зміцнить довіру та сприятиме залученню іноземних інвестицій та розвитку економіки. Практична цінність запропонованих принципів полягає в формуванні основи для подальших наукових досліджень та дискусій в контексті формування майбутньої макроекономічної архітектури національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna>
2. Оцінка впливу війни на людей. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf>
3. Черниш О., Курилюк Ю., Коломієць В., Томчук-Пономаренко Н., Савчук А. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах воєнного часу: відповідь на сучасні виклики. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 3(50). Р. 282–297.
4. Дикань В. Л. Стратегічні пріоритети розвитку економіки України в умовах зміни світових центрів економічної та політичної влади. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 41. С. 11–16.
5. Антонюк Л. Л., Анапріюк К. А. Стратегічні пріоритети та ключові напрями конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-02-01>
6. Самойлюк М., Левченко Є. Економіка України у 2023 році: головне. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/>
7. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Беккер Т., Айхенгрін Б. Повоєнна макроекономічна архітектура для України Центр досліджень економічної політики (CEPR) URL: https://cepr.org/system/files/2023-07/RapidResponse3_Ukr.pdf
9. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Козаченко А. В. Впровадження стратегічних інструментів в систему корпоративного управління міжнародними підприємствами. *Наука і техніка сьогодні*. 2022. № 10(10). С. 134–143.
10. Проект Плану відновлення України (Відновлення та розвиток економіки). URL: <https://ua.unc-international.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>
11. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/>

References:

1. Diia Business (2023). Stan ta potrebi biznesu v umovakh viyny: rezultaty opytuvannya [The state and needs of business in wartime conditions: survey results]. Available at: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna>
2. United Nations Development Programme (2023). Otsinka vplyvu viyny na liudei [Assessment of the impact of war on people]. Available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-hia-ukr-2.pdf>
3. Chernish, O., Kuryliuk, Y., Kolomiets, V., Tomchuk-Ponomarenko, N., & Savchuk, A. (2023). Strategic priorities for the development of the Ukrainian economy in wartime: response to modern challenges. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 282–297.
4. Dykan, V. L. (2023). Strategic priorities for the development of the Ukrainian economy in the conditions of changing centers of economic and political power. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 41, 11–16.
5. Antonyuk, L. L., & Anapriyuk, K. A. (2023). Strategic priorities and key directions of competitive development of Ukraine in the conditions of global economic challenges. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-02-01>
6. Samoilyuk, M., & Levchenko, Y. (2023). Ekonomika Ukrainy u 2023 rotsi: holovne [Ukrainian economy in 2023: the main aspects]. Available at: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/>
7. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Becker, T., & Eichengrin, B. (2023). Povoienna makroekonomichna arkhitektura dlia Ukrainy [Post-war macroeconomic architecture for Ukraine]. Centre for Economic Policy Research (CEPR). Available at: https://cepr.org/system/files/2023-07/RapidResponse3_Ukr.pdf
9. Kuzminchuk, N. V., Kutsenko, T. M., & Kozachenko, A. V. (2022). Vprovadzhennia stratehichnykh instrumentiv v systemu korporativnoho upravlinnia mizhnarodnymy pidpriemstvamy [Implementation of

strategic instruments in the corporate governance system of international enterprises]. *Nauka i tekhnika siohodni*, 10(10), 134–143.

10. URC International. (n.d.). Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy (Vidnovlennia ta rozvytok ekonomiky) [Project Plan for the Restoration of Ukraine (Recovery and Economic Development)]. Available at: <https://ua.urb-international.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>

11. Ministerstvo sotsialnoi politiki Ukraïni. Strategiya demografichnogo rozvitku Ukraïni na period do 2040 roku [Strategy of Demographic Development of Ukraine until 2040]. Available at: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/>

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-22>
UDC 005.336.4:658.589

Kharkovyna Oleksii

Postgraduate,
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4224-3743>

Manukhina Marta

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Docent of the Department of Accounting and Taxation,
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6852-4906>

Харковина О. Г.

докторант,
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

Манухіна М. Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля

EVOLUTION OF APPROACHES TO HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE INVESTMENT DIMENSION OF ENTERPRISE ACTIVITY

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В ІНВЕСТИЦІЙНОМУ ВИМІРІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

The article explores the evolution and development of approaches to human capital management (HCM) in enterprises under the conditions of digital transformation, labor market flexibilization, and growing socio-economic uncertainty. The relevance of revisiting traditional personnel management paradigms is substantiated, taking into account the increasing importance of intangible assets, intellectual capital, and employee adaptability in the knowledge economy. The study provides a comprehensive analysis of classical, modern, and post-industrial approaches to managing human capital, including functional, resource-based, strategic, behavioral, and value-oriented models. A particular emphasis is placed on the integrative approach to HCM, which combines elements of agile management, corporate culture development, digitalization of HR processes, and the implementation of ESG (Environmental, Social, and Governance) standards in corporate governance. This approach enables organizations to move beyond administrative command models and adopt a human-centric philosophy of management that prioritizes employee engagement, career path customization, internal motivation, and knowledge sharing. The paper identifies a number of key trends in contemporary HCM: the shift from rigid hierarchical structures to flexible team-based systems; the replacement of linear career models with networked, lifelong learning trajectories; the growing role of digital tools and AI in talent analytics; and the increasing significance of emotional intelligence and social responsibility in leadership models. Based on comparative analysis and systematization of theoretical and practical approaches, the author proposes a modernized model of human capital management that enhances the organization's capacity for sustainable development, innovation, and competitiveness. The findings of the study are of practical importance for enterprise managers, HR professionals, business consultants, and researchers working in the fields of organizational development, strategic management, and human resource economics. The proposed recommendations can serve as a basis for transforming HR policies toward long-term investment in human potential as a key driver of organizational success.

Keywords: human capital, management, approaches, transformation of views, enterprise.

У статті досліджено еволюцію та трансформацію підходів до управління людським капіталом підприємств в умовах цифрової економіки, глобалізації та соціально-економічної нестабільності. Обґрунтовано актуальність переосмислення традиційних методів управління персоналом з урахуванням інноваційних змін у структурі зайнятості, зміни мотиваційної парадигми працівників і посилення ролі нематеріальних активів. Здійснено критичний аналіз класичних, сучасних і постіндустріальних концепцій управління людським капіталом, що включають функціональні, ресурсні, стратегічні, ціннісні та поведінкові підходи. Особливу увагу приділено інтегративному підходу, який поєднує елементи гнучкого управління, розвитку корпоративної культури, цифрової трансформації HR-процесів та впровадження ESG-принципів (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності). На основі порівняльного аналізу виокремлено тенденції зміщення акцентів у підходах від адміністративно-наказових до гуманістично-орієнтованих, від кількісного оцінювання до якісного розвитку потенціалу працівника. Запропоновано

авторське бачення сучасної моделі управління людським капіталом, що враховує індивідуалізацію кар'єрних траєкторій, розвиток адаптивності та інноваційності працівників, а також важливість формування інтелектуального та соціального капіталу як підсистем загального людського капіталу організації. Зроблено висновки про необхідність переходу від короткострокової тактики управління кадрами до довгострокової стратегії формування стійкої системи розвитку людського капіталу як джерела конкурентних переваг підприємства. Практичне значення результатів дослідження полягає у формуванні методичних рекомендацій щодо адаптації системи управління людським капіталом до умов нестабільного зовнішнього середовища, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств, HR-фахівцями, консультантами з організаційного розвитку та науковцями, які займаються проблематикою ефективного використання людського капіталу в умовах трансформаційної економіки.

Ключові слова: людський капітал, управління, підходи, трансформація поглядів, підприємство.

Formulation of the problem. One of the most important problems in the implementation of the strategic goals of modern enterprises is the poor availability of human resources capable of solving complex economic problems at an unconventionally high level using the human resource factor [7]. The key task is to determine an adequate situation for the application of management methods, develop an effective system of labour motivation and improve personnel policy, taking into account the adaptation of changing conditions of the external and internal environment [3]. The new paradigm highlights the quality of managers, their ability to identify the capabilities and needs of the enterprise, to deeply understand new forms and methods of modern HR policy, to take into account the characteristics and capabilities of each employee in solving targeted tasks within the framework of strategic and operational objectives. The quality of human resource management also depends on the choice of optimal management methods and transformation of production and sales activities in line with changes in the external environment. As the time spent by products on the market is significantly reduced, it becomes important to respond quickly to market changes in terms of identifying market development trends. In this regard, the development of new areas and the instrumental support of business processes is gaining additional momentum.

Analysis of recent achievements and publications. Recent scientific research by foreign (G. Becker, D. Ulrich, L. Gratton, P. Cappelli, J. Pfeffer) and Ukrainian scholars (O. Amosha, S. Ilyashenko, L. Shevchenko, O. Hryshnova, I. Zhylyayeva) shows the growing role of human capital as a key intangible resource of an enterprise in the context of digitalisation and global competition [1-10]. The focus of scientific discourse is on the transition from classical models of human resource management to strategic and integrative approaches that combine innovation, flexibility, digital technologies and social responsibility. Despite significant developments, the problem of forming a holistic model of human capital management capable

of ensuring the adaptability and sustainable development of enterprises in a transformational economy remains relevant.

The purpose of the article is to study the evolution of theoretical approaches to human capital management of enterprises, to summarize the world and domestic experience, and to substantiate a modern integrative model of human capital management that combines strategic, innovative and socially oriented principles in the context of digital transformation of the economy.

Presentation of the main material. In the new conditions, since employees are given the opportunity to implement their skills to improve the efficiency of production and sales activities, the organisational structure of the enterprise should be adequate to these changes, but not excessively rigid, which does not allow to implement the initiative proposals of employees to improve the efficiency of business processes. Human resource management in the context of a socio-economic category and an important area of management was considered in the works of researchers of the following scientific schools.

The founder of the classical (traditional) or rational school is considered to be F. Taylor, who developed a progressive system of remuneration of employees of enterprises. Representatives of the classical school were well-known foreign scientists H. Emerson, G. Ford, G. Gantt, E. Brant, J. Mooney, M. Weber and others. Taylor proposed to pay for the labour of the employee, not the place he occupies, which significantly increased labour productivity and reduced the cost of goods [1]. The founders of the classical scientific school of management viewed employees as the most important element for performing specific operations of the production cycle. In particular, F. Taylor analysed production processes and timekeeping, on the basis of which he developed production tasks with a work schedule and sequential execution of production operations [4].

The founder of the administrative-functional school is considered to be G. Fayol, who for more than 30 years managed a large mining company and brought it to the forefront of the world

level. Fayol's associates and supporters of the administrative-functional school of management are C. Bernard, G. Koontz, L. Gulick, R. Urwick and others, who developed a process approach to enterprise management, proposed the main management functions and management principles, and developed basic approaches to centralisation and decentralisation of enterprise management. Their main research focused on the division of labour and control over results, stabilisation of enterprise personnel, their responsibility for results and fair remuneration. The founders of the administrative-functional scientific school of management paid insufficient attention to the reserves of human resources [10]. In the process of development of management theory, the school of «human relations» appeared, the founders of which were E. Mayo, R. Munsterberg, A. Rice, M. Follett [90]. In the following periods, the theory of human relations management was further developed by R. Ansoff, A. Maslow, G. Simon, R. Maykert and other well-known scientists who believed that in a favourable psychological climate, the motives for good organisational behaviour of employees are not only wages. Employees are a priori responsive to care from the company's management, and satisfaction with their position affects their performance. In favourable production and sales conditions for the enterprise, they will automatically try to work more productively [3]. A number of representatives of the school of «human relations» have spun off into a separate direction - the school of «behavioural sciences» (behavioural school), aimed at studying not interpersonal relations, but the person in general. Some of the representatives of this school, for example, D. McGregor and his followers, in their works analysed in detail the importance of coercion to perform labour functions, described the conditions for employees' independent initiative, and stressed the need to create conditions for the independent work of staff to achieve the strategic and operational goals of the organisation [5].

Representatives of the school of social systems were R. Bartolanti, T. Patsan, R. Merton and other researchers who, under the influence of the results of structural-functional analysis, developed the theory of human resource management systems [4]. The systems theory was further developed in the scientific works of R. Davies, L. Epley, E. Paterson, P. Drucker and others, who formed and developed the theory of the empirical school of human resource management [4].

The founders of the new school of management are E. Arnoff, M. Bartalionfi, V. Leontief and others, who tried to systematise all areas of research in

management theory with a breakdown into the following groups: the first group is devoted to the study of individual works and tasks of a particular performer and administration; the second group consists of synthetic studies that investigate multidirectional multifaceted complex systems, such as the external environment and internal factors, a classic example of which is the theory of Y. Wucci's theory, which is an alternative to the McGregor theory to the concepts of X and Y. In theory and practice, four scientific approaches to human resource management of business structures have been developed so far: traditional, process, system and situational [7]. In addition, on the basis of the object under study, general and functional management are distinguished in practice. General management deals with the management of the enterprise as a whole or its structural units (profit centres). Functional (special) management is characterised in the management of specific areas of activity of enterprises or its individual structural units, such as management of innovations, marketing, personnel, finance and other functional components [9]. In practice, the content component includes strategic, regulatory and operational management. Management models should be adapted to the economic, cultural and political conditions of the territories. It should be taken into account that the peculiarities of management at the beginning of the XXI century are that due to the fierce competition in the world market there are [8]:

- an urgent need to improve the efficiency of production and sales activities;
- reducing the role of administrative management methods for the enterprise;
- economical use of scarce raw materials;
- modern management is aimed at developing priority areas of the world market;
- stabilisation of prices in the market is becoming a crucial task, as consumers have become informed, demanding and price-sensitive;
- the organisation of high-tech production and wholesale of technologies is becoming particularly important for management.

The head of a modern business structure ensures the strategic development of the enterprise through the joint use of intellectual and physical capabilities of the staff. Therefore, the choice of methods of interaction with staff is practically formed by the management system. Receiving, analysing and processing a large amount of information, the head of the enterprise chooses effective methods of human resource management [8]. In modern conditions, management appears as the most important production resource and

an independent type of activity that combines the professionalism of employees with the use of high-tech production [8]. In these conditions, the results of the production process and the final economic indicators largely depend on the level of management. This, in turn, determines the need to train highly qualified specialists [9]. Management in high-tech production brings together many specialists, such as engineers, economists, psychologists, lawyers, accountants, etc. In the emerging global market, the main task of management is to develop a strategy and define strategic goals based on the study of market conditions, forecasting changes in the external environment and competition, which ensures planning and target management. In this case, target management is a process consisting of four main stages: defining the main goal with a breakdown into a goal tree to ensure control, developing detailed plans and implementing them, monitoring changes in quality and final results, and corrective measures in case of deviations from strategic goals. The formation of labour theory and human resource management was influenced by various sciences, and sometimes empirically, which is reflected in the relevant regulatory documents ([1; 2]). The famous theoretical scientist F. Taylor believed that management is based on the exact laws of science, principles and rules, and formulated the law of management, the essence of which consists of four principles [7]:

- study of a particular type of labour process with the determination of the rate of output per unit of time;
- application of techniques and methods of personnel selection based on scientific criteria;
- mutually beneficial cooperation between the administration and the company's personnel;
- regulated division of responsibilities between the management and the company's personnel and responsibility for the final results.

In the process of management, positive and negative interactions on the objects and subjects of management are provided by management decisions made by the top management of the enterprise. Management decisions on personnel are provided by the following processes [5]:

- formation of an information base on personnel and making changes by periods and categories of personnel;
- performance evaluation and optimisation of the company's personnel;
- increasing the level of inter-company interaction and reducing barriers to interaction between departments;

- formation and improvement of the personnel motivation system, taking into account all factors of influence.

The effectiveness of interaction between functional services and departments is largely a response of the object, which depends on the completeness, quality and accuracy of the management decision. The efficiency of management decisions also determines the competitiveness of products and the business structure in the market. Depending on the level of development of management and situational analysis, four levels of management decisions arise in practice [5]:

- routine management decisions made according to a well-established mechanism;
- selective management decisions made with limited freedom and initiative;
- adaptive management decisions designed to address unforeseen problems;
- innovative management decisions related to complex and unpredictable events and tasks associated with the introduction of technical, technological, marketing and other innovations.

After the transition to market relations in 1991, studies appeared on the participation of personnel in production management and on methods of its stimulation in achieving the final results of production and sales activities.

The tasks of personnel management for an enterprise were defined as follows:

- assessment of social and psychological group and personal relationships in the team and their diagnostics;
- management of social production complexes and reduction of stress;
- formation of an information system for personnel management;
- assessment of human resources potential, determination of the need for personnel, recruitment of specialists for vacant positions and development of personnel marketing measures;
- strategic and operational planning of personnel work, business career, development and implementation of the personnel adaptation system;
- formation of a system of material and non-material motivation and management of psychophysical, ergonomic and aesthetic parameters of work.

In modern business structures, on the basis of the previously existing HR departments, departments of scientific labour organisation, wages, labour protection and safety, HR management services have been formed, which develop personnel policy with full coordination of human resource management activities.

HR departments of business entities are focused not only on implementing operational programmes but also on strategic tasks of raising the level of education, employee qualifications, professional skills, and labour productivity through the development of a motivational mechanism and the formation of an organisational mechanism using psychophysiological elements, ergometric parameters, and aesthetic labour standards.

The experience of managers in developed countries shows that delegation of authority is the most important condition for the effective functioning of business structures, allowing managers to significantly expand their management area through the transfer of authority, and to focus on solving strategic tasks.

Practice shows that in order to effectively use production potential, delegation of authority is necessary for employees of enterprises, as they are involved in the process of implementing a strict range of management decisions, which creates additional motivation for staff. A feature of foreign management practice is also the widespread use of collective management decision-making, which is associated with the complexity of the tasks being solved and the processes of democratisation of management processes.

Human resource management of a modern high-tech enterprise is a targeted impact on employees in socio-economic systems in order to successfully solve the operational and strategic tasks of the enterprise. The most important goal of the human resource management system of modern enterprises is to maximise the use of personal potential of employees' abilities as a subject and the most important resource of business structures. Measures aimed at efficient use of personal potential of employees are mainly focused on the following areas: formation of optimal conditions for development of personal potential of employees; development of measures that ensure mobilisation of personal

potential of employees for fulfilment of the main goals and strategic objectives of the enterprise; development of professional qualities in accordance with scientific and technological innovations that ensure product quality and lead to growth of competitiveness of the enterprise. The basic principles of effective management in organisations are determined by the qualifications of employees, the qualitative level of staff development, their skills and ability to overcome resistance and solve current problems. Human resources are the most important strategic resource of an organisation in an unstable political and economic situation, in the face of increasing competition in the global market.

Changes in business structures in the process of strategic development, their share, and market growth rate are largely determined by the chosen human resource management model.

Conclusions. In the market environment, increased competition has made it necessary to address fundamentally new challenges related to human resource management: incentivising employees and indexing salaries to inflation, retaining highly qualified specialists, creating competitive compensation packages, and reducing the number of employees and improving product quality and competitiveness. In the new environment, it is no longer enough to deal with paperwork, hiring and dismissal of employees, and there is a need to offer effective solutions to the problems associated with human resource management to business leaders. The final results of economic activity and the achievement of strategic goals of business structures largely depend on the ability of personnel to solve complex economic problems. Therefore, the most important task of enterprises is to integrate human resource management into the human resource management strategy, for the development of which it is necessary to take into account the human factor, the ability of personnel to solve any problems; to withstand external threats, to overcome the weaknesses of the enterprise.

References:

1. Bobko L. O., Mazyar A. V. Problems of corporate social responsibility in Ukraine. *Efficient economy*. 2019. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043>
2. Bondaruk T. G., Bondaruk I. S. The economic nature of the organizational and economic mechanism of social responsibility of business. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*: 2020. Coll. Science, 57–64.
3. Yevtushenko V. A. Assessment of corporate social responsibility: methods, objects, indicators. *Bulletin of NTU KhPI*. 2013. P. 53–63.
4. Kussyk N. L., Kovalevskaya A. V. Methodical approach to assessing the effectiveness of socially responsible activities of the enterprise. *Problems of the economy*. 2012. P. 137–141.
5. Zateyshchikova O. O. Analysis of approaches to assessing corporate social responsibility. *Bulletin of socio-economic research*. 2014. P. 189–194.
6. Novikova O. F., Deich M. E., Pankova, O. V. and others. Diagnosis of the state and prospects of social responsibility in Ukraine (expert assessments): monograph, 2013. 296 p..

7. Seliverstova L. S., Losovskaya N. V. Approaches to the formation of organizational and economic mechanism for managing corporate social responsibility. *Economy and state*. 2019. P. 13–16.
8. Stanasyuk N. S., Pasinovich I. I., Murza V. M. Tendencies of development of corporate social responsibility and methodological aspects of its estimation. *Modern questions of economy and law: coll. science*. Kyiv: Kyiv National Medical University. 2020. 31–43.
9. Kayla O'Neill. 16 CSR Facts You Need To Know. 2020. Available at: <https://www.globalgiving.org/learn/listicle/csr-facts-you-need-to-know> 2020
10. Stobierski Tim. 15 eye-opening corporate social responsibility statistics, Harvard business school online. 2021. Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics>
11. Nafi Jannatun. Different Types of Corporate Social Responsibility (CSR). 2018. Available at: <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/>
12. Telford Nicola. A List Of Statistics That Demonstrate The Importance Of CSR. 2021. Available at: <https://viewsforchange.com/list-statistics-demonstrate-importance-csr/>
13. Pacific Oaks College publications. Breaking down the 4 types of corporate social responsibility. 2021. Available at: <https://www.pacificoaks.edu/voices/business/breaking-down-the-4-types-of-corporate-social-responsibility/>
14. Indeed Editorial Team. What Is Social Responsibility? Types and Examples. 2021. Available at: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/social-responsibility>

Список використаних джерел:

1. Бобко Л. О., Мазяр А. В. Проблеми корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043>
2. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.* 2020. № 1–2. С. 57–64.
3. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник НТУ "ХПІ"*. 2013. № 46 (1019). С. 53–63.
4. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 137–141.
5. Затейщикова О. О. Аналіз підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. № 2 (53). С. 189–194.
6. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. та ін. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія. Донецьк, 2012. 296 с.
7. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13–16.
8. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. *Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць*. Київ : КиМУ. 2019. Вип. 2 (12). С. 31–43.
9. Kayla O'Neill. 16 CSR Facts You Need To Know. 2020. URL: <https://www.globalgiving.org/learn/listicle/csr-facts-you-need-to-know> 2020
10. Stobierski Tim. 15 eye-opening corporate social responsibility statistics, Harvard business school online. 2021. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics>
11. Nafi Jannatun. Different Types of Corporate Social Responsibility (CSR). 2018. URL: <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/>
12. Telford Nicola. A List Of Statistics That Demonstrate The Importance Of CSR. 2021. URL: <https://viewsforchange.com/list-statistics-demonstrate-importance-csr/>
13. Pacific Oaks College publications. Breaking down the 4 types of corporate social responsibility. 2021. URL: <https://www.pacificoaks.edu/voices/business/breaking-down-the-4-types-of-corporate-social-responsibility/>
14. Indeed Editorial Team. What Is Social Responsibility? Types and Examples. 2021. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/social-responsibility>

Наукове видання

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

Випуск 2 (74), 2024

Засновано 2001 року
Видання виходить 6 разів на рік

Відповідальний за випуск *Т. К. Валицька*
Коректор *А. А. Тютюнник*
Комп'ютерне верстання *Ю. Г. Войтюк*

Підписано до друку 17.05.2024 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 19,76.
Зам. № 0524/353. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.