



Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК

Дніпровської
політехніки

Науковий журнал

№ 3 (87) • 2024

Виходить 4 рази на рік • Заснований у березні 2003 р.

Економічна теорія
Міжнародні економічні відносини
Підприємництво та економіка підприємства
Фінанси
Облік та оподаткування
Економіка природокористування
Менеджмент
Економіко-математичні методи прийняття управлінських рішень
Маркетинг
Публічне управління та адміністрування

Дніпро
2024

Головний редактор	Г. М. Пилипенко
Заступники головного редактора	О. І. Амоша, О. Г. Вагонова
Голова редакційної ради	В. Я. Швець
РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ (УКРАЇНА):	А. В. Бардась, Л. С. Безугла, М. В. Белобородова, Л. А. Бондаренко, М. В. Бойченко, І. П. Булеєв, А. Г. Герасименко, Т. В. Герасименко, І. В. Григоренко, Н. А. Добрянська, О. В. Єрмошкіна, Ю. С. Залознова, М. І. Іванова, С. Я. Касян, В. В. Корнеєв, О. Ю. Красовська, Н. І. Литвиненко, А. А. Макурін, В. А. Павлова, М. С. Пашкевич, Ю. І. Пилипенко, Е. В. Прушківська, А. А. Славкова, В. Л. Смесова, Е. Ю. Терещенко, О. В. Трифонова, О. В. Усатенко, Н. В. Шинкаренко, О. В. Чуріканова, Н. В. Якименко-Терещенко.
ЗАКОРДОННІ ЧЛЕНИ РЕДАКЦІЙНОЇ КОЛЕГІЇ:	Даріюш С. (Університет АГН, м. Краків, Польща), Кошебаєва Г.К. (Карагандинський державний університет, м. Караганда, Казахстан), Росак-Широцька Й. (Ченстоховський технологічний університет, м. Ченстохова, Польща), Січінава А. (Грузинський технічний університет, м. Тбілісі, Грузія), Тарас В. (Університет Північної Кароліни, м. Грінсборо, США), Юревічейне Д. (Вільнюський технічний університет Гедімінаса, м. Вільнюс, Литва).
	Журнал включено до Переліку фахових видань України групи Б, в яких можуть друкуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата економічних наук Наказ МОН України від 28.12.2019 №1643.
	Журнал індексується в: Google Scholar, Index Copernicus, ResearchBib3 2013року.
Провідний редактор	Н. А. Черченко
Літературний редактор	М. Л. Ісакова
Комп'ютерна верстка	Ю. І. Літвінов
	Журнал підписано до друку за рекомендацією вченої ради Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» (протокол № 10 від 10.09.2024 р.) Наклад 300 прим. Зам. № Підписано до друку 12.09.2024 р. формат 60*90/8 Ум. друк. арк. 15. Папір офсетний
Журнал зареєстровано	у Державному комітеті інформаційної політики, телебачення і радіомовлення України. Свідоцтво про державну реєстрацію: КВ №7070 від 18.03.2003 р.
Засновник та видавець	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет»), м. Дніпро. Інститут економіки промисловості Національної академії наук України, м. Київ. Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК№ 1842 від 11.06.2004 р.
Адреса видавця та редакції	49027, м. Дніпро, пр. Дмитра Яворницького, 19, корп. 1 Тел.: +380 (56) 47-15-66, +380 (97) 115-75-45 e-mail: PilipenkoA@nmu.org.ua , web: ev.nmu.org.ua
Виготовлення	Видавництво «Свідлер А.Л.» 49041, м. Дніпро, а/с 2493 Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи: серія ДК № 3876 від 10.09.2010 р.



Dnipro University of Technology

**ECONOMICS
BULLETIN**
of Dnipro University
of Technology

Scholarly Journal

№ 3 (87) • 2024

Quarterly statement • Founded in March 2003

Economic theory
International economic relations
Entrepreneurship and economics of enterprise
Finances
Accounting and audit
Environmental management
Management
Econometrics in management decision-making
Marketing
Public management and administration

Dnipro
2024

Chief Editor	H. M. Pylypenko
Deputy Chief Editors	O. I. Amosha, O. G. Vagonova
Head of editorial board	V. Ya. Shvets
EDITORIAL BOARD (UKRAINE)	A. V. Bardas, L. S. Bezuhla, M. V. Bieloborodova, L. A. Bondarenko, M. V. Boichenko, I. P. Bulieiev, A. H. Gerasymenko, T. V. Gerasymenko, I. V. Hryhorenko, N. A. Dobrianska, O. V. Yermoshkina, Yu. S. Zaloznova, M. I. Ivanova, S. Ya. Kasian, V. V. Korneev, O. Yu. Krasovska, N. I. Litvinenko, A. A. Makurin, V. A. Pavlova, M. S. Pashkevich, Yu. I. Pylypenko, E. V. Prushkivska, A. A. Slavkova, V. L. Smiesova, E. Yu. Tereshchenko, O. V. Trifonova, O. V. Usatenko, V. Ya. Shvets, N. V. Shynkarenko, O. Yu. Churikanova, N. V. Yakymenko-Tereshchenko.
FOREIGN MEMBERS OF EDITORIAL BOARD	Dariusz S. (AGH University of Krakow, Poland), Koshebayeva G. (Karaganda State Technical University, Kazakhstan), Rosak-Szyrocka J. (Chestohova University of Technology, Poland), Sichinava A. (Georgian Technical University, Georgia), Taras V. (University of South Carolina, Greensboro, USA), Jurevičienė D. (Vilnius Gediminas Technical University, Lietuvos Respublika).
	The Bulletin is included in the group B of the List of scientific professional editions of Ukraine which are entitled to publish the results of dissertations for obtaining the academic degrees of Doctor and Candidate of Sciences (Econ). Order of Ministry of Education and Science of Ukraine №1643 of December 28, 2019
	The journal is indexed in: Google Scholar, Index Copernicus, ResearchBib since 2013.
Senior editor	N. A. Cherchenko
Language editor	M. L. Isakova
Technical editor	Yu. I. Litvinov
	Passed for printing under recommendation of Academic Council of Dnipro University of Technology (transaction № 10 dated 10.09.2024) Number of copies printed 300. Order No_. Passed for printing 12.09.2024 Sheet size 60*90/8 Presswork 15. Offset paper.
Journal was registered	at the State Committee for Informational Policy, Television and Radiobroadcasting of Ukraine on 18th March 2003. Certificate of state registration: KB # 7070.
Founder and editor	Dnipro University of Technology (State highereducational institution «National Mining University»), Dnipro, Certificate of Publisher ДК№1842 dated 11.06.2004 Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv
Address of editor and editorial office	19, Dmytra Yavornytskoho Ave., building 1, Dnipro, 49027 Tel.: +380(56)47-15-66, +380(97) 115-75-45 e-mail: PilipenkoA@nmu.org.ua , web: ev.nmu.org.ua
Production	Publisher « Svidler A.L.», Dnipro, a / b 2493, 49041 Certificate of registration in the State Register of publishing: Series ДК№ 3876 dated 10.09.2010

ЗМІСТ

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

Ali Al Hojjoj, Safwan Al Salaimh. Corporate governance and quality of profits in industrial enterprises.....	9
Kokashvili N. B., Osadze L. T., Sosanidze M. O. Real estate market problems and their analysis in statistics of Georgia.....	28
Доценко Т. В., Кузьменко М. В. Зрілість системи кібербезпеки країни в умовах війни: тенденції оцінювання.....	34
Шульга О. В. Зелений інтелектуальний капітал: сутність та функції.....	44

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Sosanidze M. O. Women's Entrepreneurship: A Global Perspective.....	50
Бойченко М. В., Дудник А. В., Бояркін М. О., Молодан М. А. Вплив російсько-української війни на зовнішньоекономічну діяльність підприємств в контексті міжнародного менеджменту.....	57
Герашенко С. О., Чернобаєв В. В., Абрамовська С. Р. Сучасні тенденції у світовій торгівлі сільськогосподарською продукцією: місце і роль України в контексті її продовольчої безпеки.....	70

ФІНАНСИ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Чік М. Ю., Бойко Р. В. Особливості оподаткування та банківського регулювання операцій у зовнішньоекономічній діяльності в умовах воєнного стану.....	81
---	-----------

МАРКЕТИНГ

Лісун Я. В. Блогінг у сфері вищої освіти: теоретичний та практичний досвід провідних ЗВО Європи.....	89
Mshvidobadze T. I. The role of internet marketing in business development: a practical case of application of internet store technologies.....	101

МЕНЕДЖМЕНТ

Бойченко М. В., Бардась А. В., Кожельцев О. Є. Стратегічні напрями формування політики логістичної фірми в контексті економічної безпеки.....	106
Швець В. Я., Шуляр Р. В., Богач К. С., Міхєєв Д. С. Управління ефективністю роботи проєктних команд в організації.....	120

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

Прохорова В. В., Безугла Ю. Є., Грицай О. Ю. Процесний підхід в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки.....	131
Ус Ю. В., Терлецький І. О. Організаційно-економічне забезпечення управління підприємством на основі стратегічної паритетності функцій.....	141
Буданов М. П. Управління ризиками в системі організаційно-економічного забезпечення енергетичної безпеки підприємств.....	150
Юхман Я. В., Бережницький О. І. Управління змінами як інструмент формування адаптивного потенціалу підприємства.....	161
Говсєєв Д. Д. Методичний підхід до оцінювання корпоративної відповідальності підприємств в умовах інноваційності бізнесу.....	169
Спіцина А. Є., Голова І. Г. Управління інтелектуальним капіталом підприємств транспортного комплексу в умовах цифровізації.....	179
Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Сорокін С. А. Індустріальне партнерство як основа інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні.....	191
Прушківська Е. В., Красноштан А. О. Економічні та соціальні чинники формування бізнес-проекту промислової пасіки.....	201

CONTENTS

ECONOMIC THEORY

Ali Al Hojjoj, Safwan Al Salaimh Corporate governance and quality of profits in industrial enterprises.....	9
Kokashvili N. B., Osadze L. T., Sosanidze M. O. Real estate market problems and their analysis in statistics of Georgia.....	28
Dotsenko T. V., Kuzmenko M. V. Maturity of the country's cybersecurity system in the conditions of war: assessment trends.....	34
Shulha O. V. Green intellectual capital: essence and functions.....	44

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Sosanidze M. O. Women's entrepreneurship: a global perspective.....	50
Boichenko M. V., Dudnyk A. V., Boiarkin M. O., Molodan M. A. Impact of the Russian-Ukrainian war on the foreign economic activities of enterprises in the context of international management.....	57
Herashchenko S. O., Chornobaiev V. V., Abramovska S. R. Current trends in world agricultural trade by product: the place and role of Ukraine in the context of its own food security.....	70

FINANCES, ACCOUNTING AND AUDIT

Chik M. Yu., Boyko R. V. Features of taxation and banking transactions regulation in foreign economic activities under martial law.....	81
--	----

MARKETING

Lisun Ya. V. Blogging in the field of higher education: theoretical and practical experience of leading HEIs of Europe.....	89
Mshvidobadze T. I. The role of internet marketing in business development: a practical case of application of internet store technologies.....	101

MANAGEMENT

Boichenko M. V., Bardas A. V., Kozheltsev O. Ye. Strategic directions of policy formation of the logistics company in the context of economic security.....	106
--	-----

Shvets V. Ya., Shulyar R. V., Bogach K. S., Mykhieiev D. S. Project teamwork efficiency management in organization.....	120
--	------------

ECONOMICS OF ENTERPRISE

Prokhorova V. V., Bezugla Yu. Ye., Hrytsai O. Yu. Process approach in the management of digital changes in enterprises in the conditions of the circular economy.....	131
Us Yu. V., Terletskyi I. O. Organizational and economic security of enterprise management based on strategic function parity.....	141
Budanov M. P. Risk management in the system of organizational and economic support of enterprise energy security.....	150
Yukhman Ya. V., Berezhnytskyi O. I. Change management as a tool for developing the adaptive capacity of an enterprise.....	161
Hovsieiev D. D. Methodical approach to assessing the corporate responsibility of enterprises in the conditions of business innovation.....	169
Spitsyna A. Ye., Golova I. H. Management of intellectual capital of enterprises of the transport complex in the conditions of digitalization.....	179
Prokhorova V. V., Yanchak Yu. O., Sorokin S. A. Industrial partnership as the basis of innovative development of business networks at the regional level	191
Prushkivska E. V., Krasnoshtan A. O. Economic and social factors in the formation of an industrial apiary business project.....	201

CORPORATE GOVERNANCE AND QUALITY OF PROFITS IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

*Ali Al Hojjoj, Information Technology faculty, Ajloun University, Jordan,
Safwan Al Salaimeh, Profesor, Aqaba University Of Technology, safwan670@yahoo.com,
<https://orcid.org/0000-0002-8474-3471>*

Methods. This study is one of the field studies in which a descriptive-analytical approach is applied to study the impact of corporate governance laws on the quality of earnings. The study was conducted in industrial public joint-stock companies listed on the Oman Stock Exchange. As part of the study, the opinions of accountants and internal auditors of these organizations were also evaluated from the point of view of directors. The SPSS statistical program was used to analyze the obtained data.

Results. In the modern economy, corporate governance is one of the most important factors that determine not only the level of economic development of the country, but also the social and investment climate. Therefore, adherence to the principles of corporate governance, compliance with legal requirements and the effectiveness of the existing corporate governance system has become one of the important conditions for the attractiveness of business investment. Today, many researchers show an interest in the problems of corporate governance.

The goal of this study was to determine the role of corporate governance in achieving profit in industrial enterprises. To meet the study's goals, a set of 78 Jordanian industrial businesses were chosen, with a total of 120 managers, assistant directors, and department heads as the study population. With 60 data, a random sample of 50% of the study population was taken, and the total of 204 data was valid to be processed and analyzed after that using the statistical program (SPSSv.20) in the statistical analysis of these data. Various methods were used for statistical analysis, including: arithmetic averages, standard deviations, multiple regression analysis, stepwise regression analysis, inflation coefficient of variance, alpha-Kornibach coefficient.

Novelty. The study reached the following perceptions, which are the most important perceptions. The managers' visions about the dimensions of governance systems and their visions about the dimensions of achieving profits in independent Jordanian companies came to a high degree, and there is an effect of governance in achieving profits, as it shows a degree of 62.3% of variation in achieving benefits.

Practical value. The study recommends adopting the concept of high-performance systems and working in all its dimensions in all Jordanian communications and various activities, to achieve profits, by adopting rules of governance that may contribute to a broader understanding of governance in Jordan. This will contribute to a deeper understanding of management practices in Jordan and the selection of effective applications and skills to ensure profitability.

Keywords: Governance, quality, impact, performance, benefits, regression analysis, activities, various activities.

Statement of problem. Today, strategic power in many countries has ceased to be the privilege of the center, it has become the

property of all subjects of government, civil institutions, social organizations, regions, districts, cities, local communities and even

individual firms and industrial enterprises. A large layer of professional management-managers has appeared, in their practice they widely use the methods of strategic planning and conceptual thinking, which underlie the application and development of innovative socio-economic technologies [1]. Foreign experience allows us to identify six main strategic directions for changing local communities: mobilization, social education, social action, civic participation, public protection, development of local services. The question of choosing the direction of development of a particular community in accordance with the available economic and social resources is becoming increasingly important.

Not only in developed, but also in developing countries, in the course of political and economic changes, many social responsibilities have shifted to the local level, and international and non-governmental organizations are pursuing policies that are increasingly focused on local communities [2].

Not only a strong social policy of the center is needed, but also municipal social and economic policies, which should be implemented not only by local authorities (local governments), but also by municipal management, small municipal entrepreneurship.

One of the most important mechanisms for achieving the main goal - improving the quality of life – is the function of management coordination, which provides for cooperation and integration of the activities of local government, the population, municipal managers, entrepreneurs [2].

Similar indicators can be developed with reference to a specific municipal authority, taking into account all its features - demographic structure and social base, main directions of economic activity of local businesses, the level of development of corporate culture, local business customs.

The first thing you might encounter when studying corporate governance is terminology confusion. It turns out that corporate governance and corporate governance are not the same thing. All this is further aggravated by the fact that companies, like most authors [1], adhere to the point of view according to which

corporate governance focuses on the mechanics of doing business. The concept of «corporate governance» is broader. This means a system of interaction between many people and organizations on various aspects of the company's business, mainly between managers, owners (shareholders / investors), shareholders and other interested parties, etc.

The second concept assumes that corporate governance is «a system of management relations between interacting business entities regarding the subordination and harmonization of their interests, ensuring synergy of both their joint activities and their relationships with external counterparties in achieving the set goals» [4].

Aim of the paper. The current study aims to identify the effectiveness of applying governance to profits and their quality in the presence of some variables and various developments in business through the implementation of the field study on the companies included in the study.

Materials and methods. *Study problem and question.* Companies seek to achieve strategic success, high profits in their business, despite the great challenges they face due to the intensity of competition and the speed of change in the environment in which they operate. It is called governance and it is related to the practices related to performance and internal behavior that are internally compatible and externally appropriate, as these practices and policies help in obtaining high outputs, the most important of which is profits.

Based on the foregoing, the problem of the study emerges in the lack of clarity and awareness of the relationship between the work systems of rules and internal regulations on the one hand, and profits on the other hand in Jordanian industrial companies. Here lies the problem of the study in answering the following questions [13]:

The first question there a clear role for the existence of a clear organizational structure of authority and responsibility. Is for the quality of profits. In industrial companies?

Second question. Is there a clear effect of fairness and equality between shareholders and other stakeholders on the quality of Profits in industrial companies?

The third question. Is there a role for the board of directors to assume responsibilities and accountability for the quality of profits in industrial companies?

Objectives of the study. The main objective of the study lies in identifying the impact of governance in its various dimensions on profits in industrial companies: The main objective stems from the following sub-objectives:

1. To identify the level of application of high performance work systems in Jordan Telecom Company from the point of view of its managers.

2. Shed light on the concept of governance and its rules of application and the accounting dimensions of governance and its relationship to the quality of profits, as well as the concepts related to the quality and importance of profits and the evaluation of the quality of company profits.

3. Getting to know the opinions of financial managers, accountants and internal auditors in industrial companies in order to identify the positive aspects that help improve the quality of profits for public shareholding companies.

The importance of the study.

1. The study deals with topics characterized by relative modernity, which are represented in governance, which constitutes a main focus associated with practices and policies to improve the performance of industrial companies, which ultimately leads to raising the quality of profits.

2. It addressed the issue of governance systems and their role in achieving profits from an applied point of view, which did not receive sufficient attention in previous studies, as this study is considered one of the first studies that dealt with these topics and their application, especially in industrial companies.

3. The importance of the sector covered by the study, which is the industrial companies, which are considered a new and distinct breakthrough in providing service in a distinct and satisfactory manner for the local community in parallel with the public sector, as they have a major role in achieving sustainable development.

4. Providing a simple effort and adding qualitatively to the applied aspect of the

strategic thought of the independent bodies, by revealing the extent of the impact of the industrial companies' application of the principle of governance in contributing to achieving high quality of profits.

Study model. In order to achieve the objectives of the study, it is necessary to develop a model for the study that shows the most important variables and the relationship between these variables:

Study hypotheses:

The first sub-hypothesis:

H₁: Due to the existence of a defined organizational structure for the company of lines of authority and responsibility on the quality of profits in industrial companies, there is no statistically significant influence at the level of significance (0.05).

Second sub-hypothesis:

H₂: There is no statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) for fairness and equality between Shareholders and other stakeholders on the quality of profits in industrial companies.

The third sub-hypothesis:

H₃: At the significance level (05.0), there is no statistically significant influence of the board of directors' assumption of obligations and accountability for it on the quality of earnings in industrial joint stock companies publicly traded on the Amman Stock Exchange.

Strategically oriented corporate the governance. At the moment, the task of breaking the vicious circle «Management of underdeveloped firms – an underdeveloped economy» has become urgent, without which the orientation of the economy towards modernization and innovative development is unthinkable. The importance of this problem for a particular project is expressed in the need to implement transformations that will not only overcome negatives and bring positive results, but also achieve, with the help of a system of institutional, economic, organizational and managerial metrics. The nature, consolidation and effective use of the potential of corporate governance, a technique of developing key decisions and controlling their implementation, as well as adjustments at the highest level – strategic management and control carried out by the owners of companies and their representatives [13].

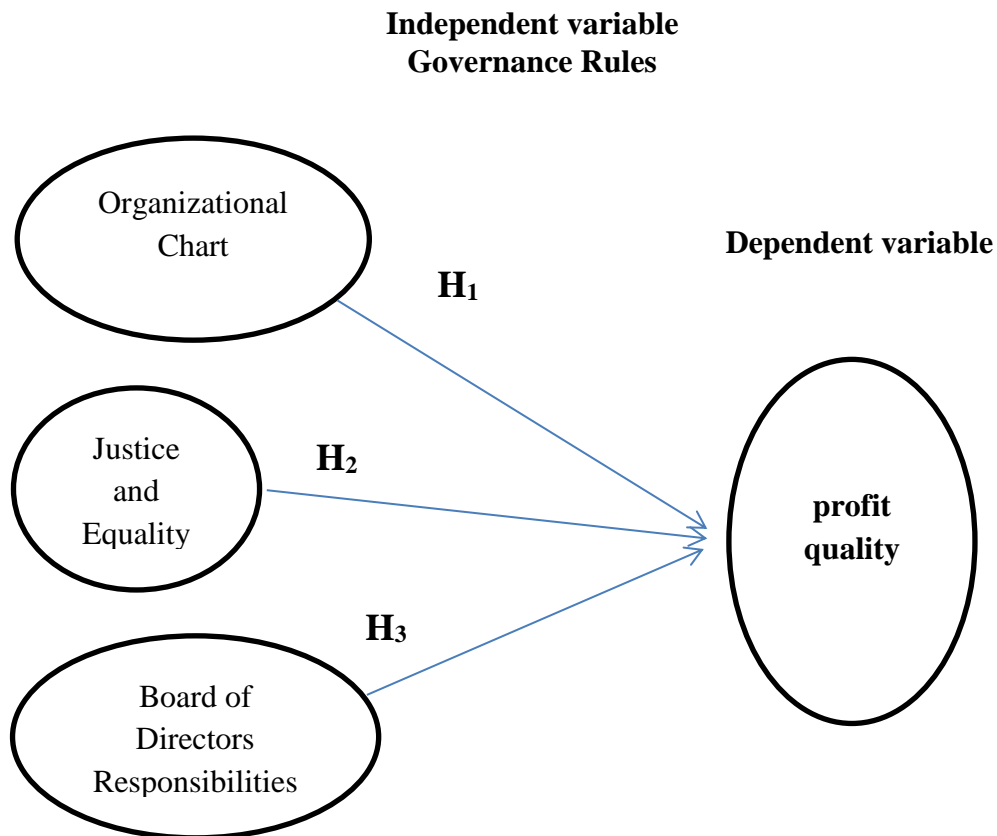


Figure 1. Study model

However, the classical system of corporate governance in modern conditions does not cope with its perhaps the most important function – the creation and implementation of effective corporate strategies. Of course, the basic mechanisms and principles of the classical system of corporate governance should be considered as a necessary, not a sufficient condition for building a company with high efficiency of corporate strategies. To achieve high efficiency in the execution of corporate strategies, the question of the process of forming corporate strategies is fundamental. In the concept of the classical system of corporate governance, the strategic function of the board of directors is interpreted as limited [15]

In accordance with it, this function is considered as the formation of a broad strategic direction of activities by directors and the establishment of a framework for management. In practice, this means that management is fully responsible for developing the strategy, and the board of directors only accepts or does not accept it. This state of affairs has a negative impact on the time to correct strategic decisions.

This abnormal cycle of correction is helping to drag the company into a crisis. Therefore, the classical system of corporate governance is not effective in the formation and implementation of strategies of corporations operating in an unstable business environment (see Fig.2).

Thus, more and more researchers have come to the conclusion that it is necessary to move to a new system of corporate governance [16, 17, 18, 19]. Different authors refer to it differently the fundamental difference from the present one is the understanding of the board of directors' role and the point of application of its members' efforts in the company's management, as well as the board of directors' position in regard to shareholders. This corporate governance system links the two most significant factors in the corporate governance equation, shareholders and board members, to decision-making processes. The new system's reforms are focused on the roles and actions of participants in the management process, rather than on the transfer of power. [20]. Since the focus in such a system is specifically on the strategic component of corporate governance,

the authors [20] She gave it a strategically oriented name.

The strategically oriented corporate governance system is based on the active involvement of the board of directors in the process of forming a strategic vision and choosing strategic alternatives for the company. It is characterized by a shift from reactive board behavior when a problem arises and errors occurring to a proactive one, aimed at preventing problems and shortening the cycle of correcting

strategic mistakes. There is a shift in emphasis in the tools for implementing corporate governance tasks: from the structure of the board of directors to the processes in their activities[20], from control and supervision over management to improving the decision-making process. Such a system is more flexible, therefore, in an unstable external environment, it is able to build efficient mechanisms for realizing interests and achieving strategic goals (see table 1).

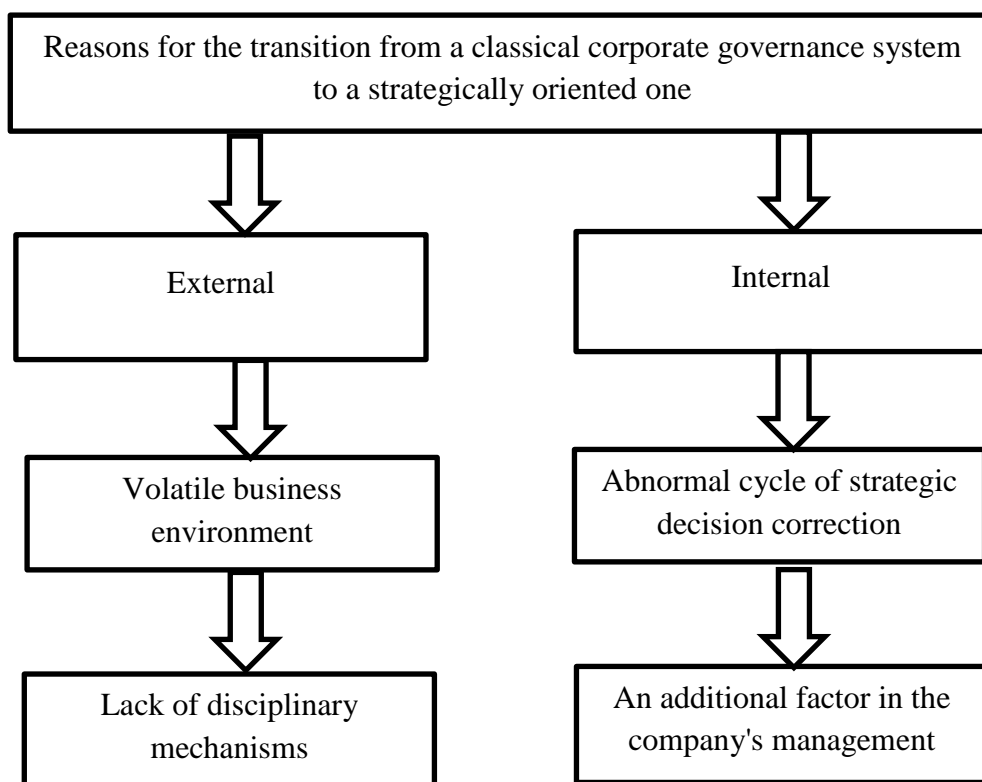


Figure 2. Reasons for the transition from a classic corporate governance system to a strategically oriented one

During the transition from a balanced corporate governance system to a strategically oriented one, the following significant changes should occur [21]:

- members of the board of directors should be influential professionals in the decision-making process as well as representatives of diverse stakeholders.- the procedures of the board of directors should be shifted from reporting issues and evaluating the effectiveness of past decisions to a broad and productive discussion of new decisions, strategies and company policies;

- members of the board of directors should have the most information available to them;

- members of the board of directors should devote a substantial part of their working time to work for the company;

- the work of a member of the board of directors should be paid accordingly, since the board becomes an active participant in the process of creating a joint-stock capital;

- the process of communication between management, the board of directors and capital market participants should be significantly improved;

–a more efficient, pluralistic and adaptive corporate decision-making process should be created [22].

Methodological substantiation of the analysis of the quality of profit. The analysis of qualitative factors in the formation of the company's profit is necessary from the point of view of the analysis of profit as an indicator characterizing the efficiency of the enterprise, as a source of payment of dividends to the owners, as an indicator linking the financial results and the quality of management in the organization.

Consider the methodology for analyzing

the quality of profit, including the traditional approach to assessing the quality of profit. The traditional approach boils down to a step-by-step analysis of the quality of profit based on well-known, common analysis methods. At the first stage analysis of the quality of profit should be analyzed the accounting policy of the enterprise and discretionary costs, and their impact on indicators of the quality of profit. The most important task of financial analysis is to identify the difference between the profit, which is reflected in the reporting of the enterprise and its real value, that is, filling the profit with a cash flow [23].

Table 1

Comparative characteristics of classical and strategically oriented corporate governance systems

Comparison criteria	Classic corporate governance system	Strategically oriented corporate governance system
Role of the council	Assign, monitor and, when necessary, replace management	Creation of an effective decision-making process, with a short cycle of identification and error correction
Council power	Sufficient power to oversee management and evaluate it effectively	Not a domineering approach, but an approach of trust, interaction
Principles for the formation of the composition of the council	Availability of independent directors, optimal size, separation of the positions of CEO and chairman of the board, individual competencies	Formation of the council in terms of collective competence (i.e., the competence of the council as a whole as a body), as well as its viability for the implementation of the decision-making process
Council independence	Independence as a mechanism to frankly assess management and eliminate ineffective trade-offs	Independence is a source of expertise to improve solutions
Interest	Concentration of capital and thereby significantly reducing conflicts of interest	Interest and focus on value growth
Assessment procedures	Management performance assessment procedures are based on the active use of external board members	Procedures that encourage open discussion, awareness among board members, and stakeholder engagement
Information security of the council	They only receive information that the management wants to provide	Board members have the right to receive information from any employee of the company

The reason for the discrepancy between these profit indicators lies in the applied accounting policy of the enterprise. Depending on the applied accounting policy, the indicator of the financial result may be different [24]. The accounting policy is developed by the enterprise independently, in accordance with the requirements of the provisions on accounting and on the basis of the rules for organizing accounting [21]. Profit regulation methods, also

independently determined by the enterprise on the basis of the same current general rules for organizing accounting, are reduced to the following provisions. First, the establishment of criteria for the recognition of assets as property, plant and equipment or inventory. In the event that an asset is recognized as a stock, the enterprise has more opportunity to control costs, since it is possible to vary the methods of attributing the cost of items with a service life

of less than 12 months to the cost of production of the enterprise. In this case, the process of accounting, sale and disposal of inventories is simplified.

Secondly, the rationale for the procedure for calculating depreciation on fixed assets.

The company, in accordance with the current regulation on accounting for fixed assets, can carry out accelerated depreciation of the active part of fixed assets. As a result, the cost of the used fixed assets is transferred to the newly created product in a shorter time, that is, it is reproduced. The cost of production, of course, increases, profits decrease, and the corporate income tax decreases. Third, the rationale for the procedure for calculating amortization on intangible assets.

The depreciation rate is determined by the company independently, based on the contractual relationship. Thus, the company has the ability to regulate the cost and profit of the company.

Fourth, the methods of writing off inventories to the cost of production. The choice of the method has a great influence on the cost of production and the profit of the enterprise. In an inflationary economy, the method of writing off at the average actual cost leads to an increase in the cost of production and a decrease in profit, and the method of writing off at the cost of the first purchases of material resources unjustifiably reduces the cost of production and increases the profit of the enterprise.

Fifthly, the method of distribution of indirect costs between accounting and calculation objects also affects the amount and, accordingly, the quality of the company's profit.

The distribution of indirect costs by objects of accounting and calculation can be carried out in proportion to the basic wages of production workers or in proportion to the production cost [23].

Sixth, one of the main ways to regulate profits is to change the maturity of deferred expenses. Reducing the maturity of deferred expenses leads to an increase in the cost of production for the reporting period.

Seventh, the enterprise independently forms reserves, including a reserve for future expenses and payments, managing its size and cost of production.

The most important aspect affecting the quality of profit is the estimation of discrete costs and expenses with an eye to the future. Discrete costs include maintenance and repair costs, advertising costs, R&D costs [24].

At the second stage of the analysis of the quality of profit, it is necessary to determine the influence of the factors of the cost volume of sales and the cost price on the increase in profit, that is, to carry out a factor analysis of the reduction in the cost of production and the growth of the profit of the enterprise. Reducing the cost of production plays a leading role in improving the quality of the company's profits.

This characterizes the intensive growth of profits, the way of using their own internal reserves [23].

The next stage in the analysis of the quality of profit is a marginal approach to assessing the financial result, which involves the differentiation of variable and fixed costs for the production and sale of products and services. This makes it possible to assess the dynamics of indicators such as the profitability threshold, financial strength margin, sales safety factor, to determine the effect of operating leverage and makes it possible to draw conclusions about the operational risk of the enterprise, that is, the risk of sales [25].

The next stage in the analysis of the quality of profit is the analysis and assessment of the composition and structure of other income and expenses, as well as taxes. In market conditions, other operations significantly affect the financial results of the enterprise and, in general, its financial condition.

The degree of participation of other operations in the formation of the overall financial result of the enterprise's activity can be estimated using the following ratios: result (profit or loss) from other operations to profit from sales, and other income to the company's revenue. Other income and expenses are income not related to the main activity of the enterprise, and they affect the profit of the enterprise in different ways, therefore these indicators should decrease. [26] Income is always a positive fact in the activities of an enterprise, but from the point of view of assessing the quality of profit, its presence confirms the existence of serious problems that ultimately negatively affect the final financial result. Of course, not all other

incomes reduce the quality of the profit. The market economy assigns a leading role in the storage of commodity stocks. In the event that a retail organization rents out free warehouse space, then we can talk about a high quality of profit due to the optimal distribution of goods with a minimum inventory to ensure uninterrupted operation, taking into account the level of costs for maintaining warehouse space. Analysis and assessment of the composition and structure of other income and expenses is the final stage in the traditional analysis of the quality of profit [8].

At present, to assess the quality of profit, the method of expert assessments is mainly used, which does not fully reflect the quality of profit, and, provided that qualified specialists are attracted, it requires additional costs. For organizations, it would be optimal to use a quantitative method for assessing the quality of profit, which is based on a point assessment [4]. As criteria can be defined features that affect the quality of profit. Each criterion is assigned a certain number of points, taking into account its significance, the total number of points is established, upon reaching which the quality of profit is considered high. You can also establish the number of points, upon reaching which the quality of profit will be considered good, satisfactory or low. The list of criteria for the quality of profit, and their weight should be established taking into account the specifics of the organization's activities.

The use of this method for assessing the quality of profit should contribute to a more correct assessment of the prospective solvency of the organization, and to reduce the risk of transactions.

The most accurate is a quantitative method for assessing the quality of profit, based on a coefficient assessment, on the assessment of indicators by special financial coefficients that characterize the quality of profit [16].

Profit is the result of the economic and financial activities of the enterprise. This result can be measured not only quantitatively, but also to evaluate its qualitative characteristics. This is especially important for medium and large enterprises with a stable business reputation in the market, attracting third-party investors to the implementation of projects, as

well as publicly placing their shares on the securities market.

Analyses of recent papers. A study (Fateh and Aishi, 2008) entitled: Corporate Governance as a Tool to Ensure the Truth of Information Financial and accounting systems and their impact on the level of market performance. This study aimed to highlight the importance of corporate governance as an organizational framework to ensure the integrity of The integrity of the presented financial information and to limit its use in a negative way that affects the interests of the permanent parties and the rights holders in the company. She also indicated that avoiding such crises in our Arab markets must inevitably pass through:

1. Reform accounting systems with more discipline and transparency.

2. Introducing effective corporate governance systems and obligating companies to apply them and the related state issuance of legislation and laws governing the capital market and companies. The state's legal framework must be protective, strong and flexible in order to ensure that such negative practices at the level of the market does not lead to concealing the loss of value and the lack of quality control practice, and thus conflicts. Benefit and lack of trust between permanent parties (especially investors).

A study (Abu-Ajeila and Hamdan, 2009) entitled: The impact of corporate governance on profit management (guideline) from Jordan). This study aimed to explore the extent to which the management of profits is practiced by the Jordanian industrial public shareholding companies listed on the Amman Stock Exchange. (Management Earnings) as one of the factors that paved the way for the emergence of the current financial crisis on the one hand, and then measuring the level of corporate governance within those companies, and then establishing a humiliating relationship, Companies to manage profits, on the other hand. The researchers used many statistical methods that fit the data of the study. Among the most important results that were obtained are the following:

1. Although the Jordanian industrial companies meet the requirements of corporate governance at a general level of 75%, there is a great discrepancy between the various

companies separately, in terms of low percentages of some companies in which the percentage of governance may reach 43%

2. It was discovered that profit management and corporate governance have an inverse connection, meaning that the higher the degree of corporate governance in a corporation, the more profit management is reduced. Based on the findings, the study recommended that all aspects of institutional support for Balhakh within industrial companies be worked on by leveraging the various constituent elements, as well as the independence of the Board of Directors and the Audit Committee, to help them carry out the tasks assigned to them, in order to avoid serious financial crises. These companies may be vulnerable due to weaknesses in the application of corporate governance standards inside them [5].

Study (2009, Stephens) entitled: The quality of corporate governance and internal control in light of Oxly pursuant to Section 302 of the Sarbanes Governance Corporate Code Quality and Internal Control under the Sarbanes Oxly Regime 320 This study aimed to examine is a significant impact of fairness and equality between shareholders and impact of the quality of corporate governance on its reporting On the deficiencies of internal control before the issuance of the Oxly Sarbanes Law (which obligated Acknowledgment of a weakness in internal control under Section 404 to reach a determination Factors affecting the company's disclosure of material weaknesses under the requirements of Section 302 of the Oxly Sarbanes Act, prior to the internal control review mandatory. The study found that the companies reviewed by the main auditors in industrial activity that has high quality audit committees is most able to Discovering deficiencies in internal control under Section 302 of the Sarbanes Act Oxly. (The study also found that companies that have a financial manager with financial experience and accountability that is more able to more accurately identify and classify the deficiencies of internal control As a material weakness which is the least degree of a material deficiencies[8].

Study (Al-Haddad, 2009) entitled: «Corporate Governance and Performance of

Jordanian Industrial Companies listed at Amman Stock Exchange». The goal of the study was to determine the extent to which there is a link between corporate governance and the performance of Jordanian industrial enterprises listed on the Amman Stock Exchange, as measured by organizational structure, profit, and proposed costs. It also attempted to uncover the key indicators that explain and clarify the nature of this relationship and can be used by Jordanian industrial firms to address agency issues. There are (96) Jordanian industrial enterprises listed on the Amman Stock Exchange in the study community (Amman Stock Exchange). A random sample of (44) companies was selected from the study population.

The study concluded mainly by confirming the board of directors' assumption of the responsibilities that must be carried out has a significant impact on the quality of profits in public shareholding industrial enterprises and the existence of a positive relationship between profitability as measured by either of the return on per share or the return on assets as a measure of profitability and the corporate governance of the two companies as an argument, as a response to the profitability of the two companies, as a measure of profitability and corporate governance of Jordanian industrial companies. In conclusion, there is a direct positive relationship between corporate governance and the performance of these companies [6]. Study (Dr. Hussain Yaraqi, Omar Ali Abdel Samad, 2011) entitled: «the reality of institutional governance in Medea University in 2011».

The research indicated that governance has a role to ensure the efficiency of the organization's management through its exploitation of its resources and its study of risks, which leads to achievement of the goals of the institution in the first place in addition to achieve the objectives of the parties related to it. Clear and transparent taxation, activating mechanisms for participation to implement governance, and an independent judicial system[28].

Study (Gill & Obradovich, 2012) entitled: «A study of the impact of corporate governance on the evaluation of American companies», published in Journal of Financial and Science

In 2012. This study showed the failure of corporate governance and financial leverage for a sample of eleven American business organizations during the period between 2009-2011 in the New York Stock Exchange. It negatively affects the value of the enterprise, and the results also showed a positive relationship between the audit committee, the size of the enterprise and the return on assets in the economic value of the enterprise [27].

This research appears due to the increasing interest in governance in the perspective of the government sector, according to which a set of laws, regulations and decisions are established that aim to control and monitor the work of institutions and companies in order to protect their property on the one hand, and achieve quality and excellence in performance on the other hand, through the selection of methods, which regulate the relationships between the main parties that affect performance and what is encouraged by governance in terms of optimal use of resources, achieving sustainable growth and encouraging productivity.

What distinguishes this study from previous studies:

1. It comes as a continuation of the previous studies that dealt with the issue of corporate governance in companies and institutions, which are trying to shed light on the extent to which companies are committed to applying corporate governance standards.

2. Focusing on corporate governance standards in general and in particular in private sector companies.

In order to protect its properties on the one hand and achieve quality, especially the quality of profits and excellence in performance on the other hand.

3. This study sheds light on the positive relationship between applying the principles of governance and improving. Performance, whether financial, functional or institutional.

4. This study was characterized as not only a theoretical study, but an applied study on reality implementation of governance in private sector institutions.

Study Approach. This is one of the field studies that used the researcher descriptive analytical approach to determine the impact of corporate governance laws on profit quality (a

field study in the industrial public shareholding businesses listed on the market of the Oman Securities Exchange). Supplement No. 3(, and from the Director's perspective, yen Financial These organizations' accountants and internal auditors, and then a statistical program (SPSS program) was utilized to assess the study's data in a realistic analytical aspect.

Study community. The study community consists of all 87 listed Jordanian industrial public shareholding companies. Questionnaires were distributed to all these companies, with an average of three questionnaires for each company. As it was distributed (261) questionnaires to financial managers, accountants and internal auditors. The total number of the retrieved questionnaires reached (198) with a rate of (9.75%) of the total number of questionnaires sent, and after sorting them, (4) questionnaires were excluded from them due to their incomplete filling out, or seventy-seven of the respondents were satisfied with that. These companies and the questionnaires that were subjected to the analysis at a rate of (3.74%) of the total community to which the questionnaires were distributed.

Data collection methods. The collection of this material study on two types of data sources are sources of primary and secondary sources primary data: It is the data obtained through the preparation of special questionnaire to the subject of this study, where covered all aspects that dealt with the theoretical framework and the questions and assumptions based on the study of current, Questionnaires were distributed to the study population by the researcher personally. As for the secondary, they are data obtained from library sources and literary references.

Data collection tool. In order to achieve the objectives of the study and pass its hypothesis, a questionnaire was designed that includes many questions related to the study questions and hypotheses, in addition to a number of questions that deal with the characteristics of community members.

The questionnaire consisting of two parts was used: The first was devoted to identifying the demographic factors of the respondents, including managers, financial managers and accountants. As for the second part, it was devoted to covering the variables of the study,

which are the impact of corporate governance on profits and their quality.

The five-point Likert scale was used:

- Totally agree: 5 marks,
- Agree: 4 marks,
- Neutral: 3 marks ,
- Don't agree : 2 marks,
- Totally don't agree: 1 mark.
- Three levels have been defined: high, medium and low.

When commenting on the arithmetic mean of the variables mentioned in the study form, according to the following equation:

The length of the category = (the upper limit of the alternative, the lower limit of the alternative) / the number of levels.

Validity and stability of the tool. To verify the stability of the measuring instrument, it was presented to experts and academics for consideration, as:

1. The apparent honesty test: it was presented to academic and specialized arbitrators, taking into account their observations and opinions.

2. Tool reliability test: to ensure the reliability of the results and the validity of the questionnaire as a data collection tool for the study, where the reliability of the data collection tool was tested is 88.5%.

The following table shows the stability coefficients for the study variables.

Table 2

The stability coefficients for the study variables

Paragraph	Variable	Cronbach's alpha coefficient
1 -7	Organizational Chart	88.81%
8-15	Justice and Equality	87.95%
16-23	Board Responsibilities	88.71%
1-23		88.5%

Data analysis and hypothesis testing. The results of the descriptive statistics of the study variables: The researcher used a number of descriptive statistical methods to analyze the results.

First: Arithmetic averages and standard deviations of the organizational structure variable questions.

Table 3 shows the arithmetic averages, standard deviations, and relative relevance of the organizational structure variables. The arithmetic averages and standard deviations of the items (1-7), as shown in Table (3), recorded a general arithmetic mean of (3.792343), with a substantial standard deviation of (0.679261), with positive replies for all positive expressions (0.679261). It was moderately high, with the exception of statement (4). It is also clear by examining the data in Table (5 -6) that the arithmetic averages and standard deviations ranged between (3.6546 -3.9124) and that statement No. (5), which states: «There is an effective organizational framework to control all aspects of corporate governance for corporate performance».

It is the highest among the averages of the answers, with a mean of (3.9124), and with a

standard deviation of (0.63373) and its relative importance was high, and the reason for this is that the existence of the structure The organizational is the basis for the application of the rules of governance and works on defining the responsibilities and powers For each job, which helps to adhere to the rules of governance, while statement No. (4), which states:

As: «The information provided by the system is characterized by a high degree of detail that the decision maker needs At the executive management levels, it is the lowest among the average answers, with an arithmetic average of (3.6546) The relative importance of this paragraph was medium, and the reason for this is that it is the least Influencing the application of governance rules. The researcher believes that it is necessary to provide an effective regulatory framework to control all aspects of corporate governance, as well as the board of directors periodically reviewing the organizational structure of the company and making recommendations for the required amendments to support the application of governance, and thus help to achieve the quality of profits in industrial public shareholding companies.

The arithmetic averages, standard deviations, and relative relevance
of the organizational structure variables

Serial Number	Paragraph	Arithmetic mean	Standard deviation	Relative importance	Ranking
1	There is an organizational structure and a job description that defines the responsibilities and authorities that contribute to the development of governance.	3.6856	0.75433	high	7
2	Written standards are relied upon when facing a new situation at work	3.7371	0.68889	high	5
3	There is a written description and distributed to the employees that clearly shows and defines the duties and responsibilities of each job.	3.8402	0.61940	high	4
4	The information provided by the system is characterized by a high degree of detail that the decision maker at the executive management levels needs.	3.6546	0.80754	Middle	7
5	An effective regulatory framework is available to control all aspects of corporate governance for corporate performance	3.9124	0.63373	high	1
6	The board of directors periodically reviewing the organizational structure of the company and making recommendations for the required amendments that support the implementation of governance	3.8660	0.60445	high	2
7	The system used provides brief and useful information for senior management levels when needed	3.8505	0.64649	high	3
organizational structure		3.792343	0.679261	high	

Second: Arithmetic averages and standard deviations of the equity and equality variable questions. Table 3 shows the results obtained.

The results in Table 4 reveal that in this study's mean comparison tool, the arithmetic averages and standard deviations of paragraphs (8-15) recorded a general arithmetic mean of (3.711) and a standard deviation of the mean of (0.713). 3) Where the result was found to be higher than the average degree (+3) but lower than the high degree (+4) This means that the study sample's reactions to most of the statements in the table were positive and to a high degree (3). As it becomes clear by reviewing the data in Table (4–6) that the averages

The arithmetic and standard deviations ranged between (3.912–3.438), and phrase No. (15) which states that «corporate governance works to protect the right of minority

shareholders to see all transactions with members of the board of directors or executive managers is the highest among the average responses, with an average My arithmetic amounted to (3.912), (with a standard deviation of (0.6377) and its relative importance was high, while statement No. (11) which states that «equality between shareholders and other stakeholders is taken into account» is the lowest among the average answers, with an average My calculation amounted to (3.438), and the relative importance of this paragraph was medium, and the standard deviation was (0.869) due to the companies' failure to comply with the laws that concerned the rights of stakeholders and their protection.

The researcher sees the importance of protecting the right of minority shareholders to see all transactions.

Arithmetic averages, standard deviations, and the relative importance of the equity and equality variable questions

Serial Number	Paragraph	Arithmetic mean	Standard deviation	Relative importance	Ranking
8	Corporate governance works to provide equality and justice among shareholders.	3.5928	0.70831	Middle	7
9	A policy is drawn up that regulates the relationship with the parties with special interests.	3.7784	0.68086	High	3
10	Shareholders have the right to vote in person or in absentia, taking into account the equal right to vote.	3.7423	0.70201	High	4
11	Equality between shareholders and other stakeholders is taken into account.	3.4381	0.86903	Middle	8
12	Corporate governance works to limit the abuse of power in the public interest	3.7371	0.68889	High	5
13	13 Corporate governance works to achieve fair treatment between all shareholders, whether large or small shareholders.	3.8402	0.61940	High	2
14	Corporate governance protects shareholders 14 from the consequences of trading in the financial market	3.6546	0.80754	Middle	6
15	Corporate governance works to protect the right of 15 minority shareholders to be informed of all transactions with members of the board of directors or executive managers.	3.9124	0.63773	High	1
Justice and Equality		3.711988	0.713721	High	

With members of the board of directors or executive managers, achieving fair treatment between all shareholders, whether large shareholders or small shareholders, and the importance of developing a policy that regulates the relationship with parties with special interests, which contributes to improving the quality of profits in industrial public shareholding companies.

Third: Arithmetic averages and standard deviations of the questions of the board of directors' variable responsibilities. Table 5 shows the results obtained.

Table 5 shows that the arithmetic means and standard deviations of the paragraphs are similar (16-2), It had a (3.710) general arithmetic mean and a (3.710) standard deviation (0.696), When this average is compared to the mean of the measurement instrument employed in this study, (3), it becomes clear that the result is greater than the average (+3) and lower than the high (+4). The majority of the phrases.

It is also clear by looking at the data in Table (4-8) that the arithmetic averages and standard deviations ranged between (3.866–3.582) (and that statement No. (16)

The average response, Informing the members of the Board of Directors of the entire requirements and standards of corporate governance helps the real application of corporate governance, has the greatest mean (3.866) and standard deviation of the average replies (0.604), and its relative importance was high, while the phrase No. (21) which states that: «The effective follow-up of the Board of Directors helps the company achieve its strategic plan», is the lowest among the average answers, with a mean of (3.582), and the relative importance of this paragraph was medium, and the standard deviation was. (0.70226).

The researcher considers the importance of informing the members of the board of directors of the full requirements and standards of corporate governance, and that the board of directors set the procedures related to the

formation of the committees emanating from it and define the tasks and the duration of their work and the powers granted to them, which

helps to achieve the quality of profits in the industrial public shareholding companies.

Table 5

Board of Directors' responsibilities variable questions

Serial Number	Paragraph	Arithmetic mean	Standard deviation	Relative importance	Ranking
16	The practical execution of corporate governance is aided by informing the members of the Board of Directors of all corporate governance criteria and standards.	3.8660	0.60445	High	1
17	The Board of Directors sets the procedures related to the formation of the committees emanating from it, defining the tasks, the duration of their work and the powers granted to them.	3.8505	0.64649	High	2
18	The reliance of the members of the Board of Directors on local and international accounting standards supports the application of governance rules	3.5928	0.70831	Middle	7
19	There is an effective follow-up system applied to the company's employees	3.799	0.672	High	3
20	The presence of an executive committee emanating from the board of directors supports the achievement of the company's strategic plan	3.7423	0.70201	High	4
21	The effective follow-up of the Board of Directors helps the company achieve its strategic plan.	3.5825	0.70226	Middle	8
22	Disclosure of the number of board sessions and the attendance rate of each member that supports the implementation of governance	3.6340	0.73765	Middle	5
23	The council works to achieve the necessary degree of accountability and follow-up through an effective system.	3.6186	0.80082	Middle	6
Board of Directors Responsibilities		3.710	0.690	High	

Study hypotheses test results. To assess the results and test the assumptions that the current study is founded on, the researcher used a variety of inferential statistics approaches. The results of the test are presented in the tables below.

H1. The existence of a clear organizational structure of lines of authority and responsibility on the quality of profits in public shareholding industrial enterprises has no statistically significant influence at the level of significance (0.050).

The Simple Linear Regression test was employed to assess the alternative hypothesis, and the findings are as follows, as given in the table 6.

The data in Table 6 show that the presence of a clear organizational structure for lines of authority and responsibility for profit quality has a statistically significant effect, and by comparing the values obtained in testing this hypothesis, it was discovered that the calculated T value (18.55) is greater than the tabular value (1.658), so the null *hypothesis H1* is rejected based on the decision rule. Or, alternatively, accepting the first sub-nihilism H and adopting the alternative hypothesis as follows: «The existence of a clear organizational structure of lines of authority and responsibility has a statistically significant effect on the quality of

profits in industrial public shareholding businesses at the significance level (0.05).

Is confirmed by the value of the significance level (Sig.) which is zero as it is less than (0.05) as the correlation coefficient R was (0.658), which indicates the existence of a positive correlation with 2 statistical significance at the level ($\alpha \geq 0.05$). R explains its ratio (0.433 from Variation in the dependent variable. That is, its value is (43.3 %) of the

changes in the profitability of companies of Jordan. is the result of the change in the level of the existence of a clear organizational structure of lines of authority and responsibility, and the value of the degree of influence in the direction of the relationship was β (0.078), meaning that the increaseOne in the level of having a clear organizational structure of lines of authority and responsibility leads to an increase in the level of The quality of profits with a value of (7.8%).

Table 6

Results of the Linear SimpleRegression Test for the first sub-hypothesis

The independent variable	Statistics	Profit quality
The impact of a clear organizational structure of lines of authority and responsibility on the quality of profits.	Calculated T value	18.550
	Slope value β	0.078
	Correlation coefficient (R)	0.658
	coefficient of determination (R ²).	0.433
	Significance level (Sig)	0.000
Statistical decision	Hypothesis rejected	

Note: * Statistical function at the level ($\alpha \geq 0.050$) or less, and the tabular value (T = 1.658).

Second sub-hypothesis test.

H₂ hypothesis: There is no statistically significant effect at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) of fairness and equality between shareholders and other stakeholders on the

quality of profits in public shareholding industrial companies.

To test the alternative hypothesis, the Simple Linear Regression test was used, and its results are as follows, as shown in the table 7.

Table 7

Linear Simple Regression Test Results (for the second sub-hypothesis)

The independent variable	Statistics	Profit quality
The impact of justice and equality between shareholders and other stakeholders on the quality of profits.	Calculated T value	5.306
	Slope value β	0.034
	Correlation coefficient (R)	0.457
	coefficient of determination (R ²).	0.209
	Significance level (Sig)	0.000
Statistical decision	Hypothesis rejected	

Note: * Statistical function at the level ($\alpha \geq 0.050$) or less, and the tabular value (T = 1.658).

The statistics in Table 7 clearly show that justice has a statistically significant effect.

And, by comparing the numbers that were attained in verifying this hypothesis, it was discovered that the calculated T value (5.306) is greater than its critical or tabular value, which is (1.658) Hypothesis 2.01 is thus rejected based on the decision rule. The acceptance of the alternative hypothesis, which states: «There is a statistically significant effect of fairness and equality between shareholders and other stakeholders on the quality of profits in industrial public shareholding companies listed on the Amman Stock Exchange at the

significance level (0.05).», and this is confirmed by the value of the significance level (Sig.) which is zero as it is less than (0.05), (as the correlation coefficient R reached(0.457) which indicates the existence of a positive correlation R² with statistical significance at the level ($\alpha \geq 0.05$). The coefficient of determination R² explains the dependent variable's variance to the tune of 0.209 percent. That is, the value of the degree of influence in the direction of the relationship (0.034) is (20.9 percent) of the changes in the profitability of Jordanian public shareholding companies as a result of changes in the level of equity and equality between

shareholders and other stakeholders, and the value of the degree of influence in the direction of the relationship is (20.9 percent) of the changes in the profitability of Jordanian public shareholding companies as a result of changes in the level of equity and equality between shareholders and other stakeholders. the increase by one degree in the level of justice and equality between shareholders and other stakeholders leads to an increase in the level of quality of profits by a value of (4.3%).

The third sub-hypothesis test.

H3 hypothesis is a hypothesis that states: At the level of significance (0.05), there is no statistically significant effect of the Board of Directors' responsibilities on the quality of earnings in the industrial public shareholding businesses. The Simple Linear Regression test was employed to assess the alternative hypothesis, and the findings were as follows, as shown in the table 8.

Table 8

Linear Simple Regression Test Results (for the third sub-hypothesis)

The independent variable	Statistics	Profit quality
The impact of assigning responsibilities and accountability by the board of directors on the quality of profits	Calculated T value	6.287
	Slope value β	0.070
	Correlation coefficient (R)	0.498
	coefficient of determination (R^2).	0.248
	Significance level (Sig)	0.000
Statistical decision	Hypothesis rejected	

Table 8 shows that the assumption of responsibilities and accountability for them by the Board of Directors has a statistically significant impact on profit quality, and by comparing the values obtained in testing this hypothesis, it was discovered that the calculated T value (6.287) is greater than its critical value Or tabular, which is (1.658). As a result of the decision rule, the third sub-null hypothesis H3 is rejected, and the alternative hypothesis, «There is a statistically significant effect at the level of significance (0.05) to assume responsibilities and accountability from the The Board of Directors accepted the quality of profits in industrial public shareholding companies listed on the Amman Stock Exchange», is accepted.

The significance level (Sig.) is zero because it is less than (0.05), (where the correlation coefficient R was (0.457), which indicates a positive correlation R² with statistical significance at the level (0.050). The determination R explains the variance of the dependent variable with a coefficient of 0.248. , that is, its value is equal to 24.8% of changes in the profitability of public joint stock companies., the degree of influence in the direction of communication was (0.070), which means that an increase of one degree in the level of responsibility and accountability by the Board of Directors leads to an increase in the quality level of profit by (0.070) (7 percent).

Conclusions. The results and recommendation:

1. The results of the study indicated that there is a significant impact of applying the rules of governance on the quality of profits from the respondents' point of view, and to ensure the integrity and honesty of the information and the validity of the accounts provided. As well as to ensure the effectiveness of the accounting systems used, as the specialists agree on the necessity of providing good corporate governance systems and preventing the complicity of auditors with those who have relations and interests in the institution, such as members of the board of directors. and investors. This is consistent with the results of the study (Al-Fateh, Al-Ashi, 2008).

2. The results of the study showed that the organizational structure consistent with clear lines of authority and responsibility has a significant impact on the quality of profits in industrial public shareholding companies, and this was confirmed by a study (Abu Ajeila, Abu Hamdan, 2009).

3. The results of the study indicated that there is a significant impact of fairness and equality between shareholders and other stakeholders on the quality of profits in industrial public shareholding companies. This is in agreement with the study (Stephen, 2009).

4. The results of the study showed that the board of directors' assumption of the responsibilities that must be carried out has a significant impact on the quality of profits in public shareholding industrial enterprises. This is consistent with the study (Al-Haddad, 2009).

The most important recommendations that the researchers recommend:

1. Emphasizing the importance of applying the rules of governance in a manner consistent with the provisions of the law and complying with it, with the need for the company's board of directors to apply the highest professional performance standards to all profits, as it affects the company's activities.

2. Emphasizing the importance of providing an effective regulatory framework to control all aspects of corporate governance, as well as the Board of Directors periodically reviewing the organizational structure of the company and making recommendations for the required amendments to support the implementation of governance rules.

3. The Jordanian public shareholding industrial companies will continue to abide by equal treatment among all shareholders as it contributes to achieving equality between them, and enabling minority share holders to defend their rights infringement by company officials or majority shareholders.

4. The Jordanian industrial public shareholding companies clarify the structure of the board of directors and its legal duties, and clearly define the concept, requirements and conditions of the independence of the members of the board of directors.

References

1. Laudon, Kenneth c., & Laudon, Jane p. (2007). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, 10th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Person Education, Upper Saddle River. Pp. 14.
<https://doi.org/10.15837/ijcc.2007.1.2342>
2. Gerasimos Rigatos. (2010). *Intelligent Industrial Systems: Modelling, Automation and Adaptive Behavior*. Information Science Reference; First edition (April 1, 2010).
<https://doi.org/10.4018/978-1-61520-849-4>
3. Monique Jeanblanc, Marc Yor, & Marc Chesney. (2009). *Mathematical Methods for Financial Markets*. Springer; 1st Edition. (November 23, 2009).
<https://doi.org/10.1007/978-1-84628-737-4>
4. Noe, R, et (2006). *Human Resources Management. A Competitive Advantage*, Chicago, Itwin.
<https://doi.org/10.4324/9780203006115-7>

5. Abu Ajila, Imad Muhammad Ali, & Hamdan Allam (2009). *The impact of corporate governance on management Profits (Guide from Jordan)*. Proceedings from: *International Scientific Forum on the International Financial and Economic Crisis And Global Governance, for the period 20-21 October*. Farhat Abbas University, Setif, Faculty of Science Economics and Facilitation Sciences, Algeria.

6. Al-Haddad, W. (2009). *Corporate Governance and Performance of Jordanian Industrial Companies listed at Amman Stock Exchange*. *Doctor's Thesis*. The Arab Academy for Banking and Financial Sciences.

7. Azmi, R.A. (2010). *Corporate Governance Enforcement: Between Institutional Investors and Social Pressure*.

8. Stephens, A. (2009). *Corporate governance quality and internal control under the Sarbanes Oxley regime section, 302*. *Doctor's Thesis*. The University of Arizona, Tucson, Arizona, United States.

9. Aishi, Ammar and Omari, Samy (2013). *The application of governance rules and its impact on accounting disclosure and the quality of financial reports: A case study of Algerian joint-stock companies*. Proceedings from: *Research and working papers of the first Arab conference on the field of auditing, in the first Arab conference on the field of auditing. economics*.

9. Nadeem, I., & Naveed, A. (2013). *Impact of performance appraisal on employee's performance involving the Moderating Role of Motivation*. *BahaUddinZakariya University Multan, Pakistan*.
<https://doi.org/10.12816/0002354>

10. Nassazi, Aidah (2013). *Effects of training on Employee performance. Evidence from Uganda*. VaasanAmmattikorkeadoulun University of Applied Sciences International Business, Koskinen Ossi.

Nazmul, H, Tahmina, R. & Chowdhury, K. (2014). *Strategic Human Resource Development Practices: An Empirical Study of Steel Manufacturing Industries of Bangladesh*. *International Management Review*, Vol. 10, No. 2, pp. 24-31.

11. Haitham I. M Almubaideen, Abdul Hakim Mustafa Joudeh, Saad A. Alsakeni, & Kayed Abd Allah AlAttar. (2019). *The Effect of Applying Hedge Accounting in Reducing Future Financial Risks in Jordanian Commercial Banks*. *Modern Applied Science*.

<https://doi.org/10.5539/mas.v13n3p140>

12. Al-Wasmi, Mohammad E., Cerioni, L, & Jaffey, P. (2012). *Corporate governance practice in the GCC: Kuwait as a case study*. Brunel University Research Archive (BURA).

<https://doi.org/10.1108/14720701211275523>

13. Tariq Tawfeeq Yousif Alabdullah, Sofri Yahya, Mohamed Ibrahim Nor, Firas Qassim Majeed. (2016). *An investigation of corporate governance from a new perspective: examining the financial performance of companies and the impact of executive turnover. Corporate Board: role, duties and composition*.

<https://doi.org/10.22495/cbv12i1art6>

14. Mahmoud Mohamad Aleqab, & Maha Mohammad Ighnaim. (2021). *The impact of board characteristics on earnings management*. *Journal of Governance and Regulation*.

- <https://doi.org/10.22495/jgrv10i3art1>
15. Ziad Abdul Halim AlTheibeh, Oday Abdulaheem Alhyari, & Mohyedine Hamza. (2018). Impact of Financial and Non-Financial Voluntary Disclosure on Stock Liquidity for Jordanian Industrial Shareholding Companies Listed on Amman Stock Exchange. *International Journal of Business and Management*.
- <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n12p125>
16. Governance and Sustainability. (2020). Springer Science and Business Media LLC.
17. Ahmad Y. Khasawneh, & Qais A. Dasouqi. (2017). Sales nationality and debt financing impact on firm's performance and risk. *EuroMed Journal of Business*.
- <https://doi.org/10.1108/emjb-05-2016-0015>
18. Seyed Esmaeil Sadati, Nader Rahbar, Hadi Kargarsharifabad, Abdollah Khalesi Doost. (2021). Low thermal conductivity measurement using thermoelectric technology - Mathematical modeling and experimental analysis. *International Communications in Heat and Mass Transfer*.
- <https://doi.org/10.1016/j.icheatmasstransfer.2021.105534>
19. Bader Al-Shammari, & Waleed Al-Sultan. (2010). Corporate governance and voluntary disclosure in Kuwait. *International Journal of Disclosure and Governance*.
- <https://doi.org/10.1057/jdg.2010.3>
20. Lu'ayy Minwer Al-Rimawi. (1998). Kuwaiti, Jordanian and Omani Securities Markets: a Comparative Study. *Yearbook of Islamic and Middle Eastern Law Online*.
- <https://doi.org/10.1163/221129899x00061>
21. Ala Mohammad Rabi. (2019). Board Characteristics and Environmental Disclosure: Evidence from Jordan. *International Journal of Business and Management*.
- <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n2p57>
22. Fawaz Hassan Shehada, Wesal Hani Al-Omari, & Assem Hani Nawafleh. (2020). The Degree of Science Teachers' Awareness about the Concepts and Requirements of Green Economy in the Secondary School in Amman. From the The viewpoint of Teachers Themselves. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*.
- <https://doi.org/10.26803/ijlter.19.3.4>
23. Ahmad Fawaz Malkawi. (2018). The Impact of Commitment Time-Sharing Companies by Applying the Standards of Corporate Governance in Creating Sustainable Employment Opportunities in Jordan. *International Journal of Business and Management*.
- <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n7p230>
24. Allam Mohammed Mousa Hamdan. (2020). Audit committee characteristics and earnings conservatism in banking sector: empirical study from GCC. *Afro-Asian J. of Finance and Accounting*.
- <https://doi.org/10.1504/aajfa.2020.104401>
25. Gill, A. & Obradovich, J. (2012). The impact of corporate governance and financial leverage on the value of American Firms, international research. *Journal of finance and economics*, 91.
26. Hussein Yarqi & Omar Ali Abdel-Samad, a paper entitled: (2011). The Impact of Institutional Governance in Algeria and Ways to Activate it. *Medea University*.

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЯКІСТЬ ПРИБУТКУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*Алі Аль Ходждж, Факультет інформаційних технологій, Університет Аджлун, Йорданія,
Сафван Аль Салайме, професор, Технологічний університет Акаби, Йорданія*

Методологія дослідження. Це дослідження є одним із польових досліджень, в якому застосовано описово-аналітичний підхід для вивчення впливу законів корпоративного управління на якість прибутків. Дослідження проводилося в індустріальних публічних акціонерних компаніях, зареєстрованих на Оманській фондовій біржі. В рамках дослідження також було проведено оцінку думок бухгалтерів та внутрішніх аудиторів цих організацій з точки зору директорів. Для аналізу отриманих даних використовувалася статистична програма SPSS.

Результати. У сучасній економіці корпоративне управління є одним із ключових факторів, що визначають не лише економічний розвиток країни, а й соціальний та інвестиційний клімат. Дотримання принципів корпоративного управління, виконання правових вимог та ефективність існуючої системи управління стали важливими умовами для залучення бізнесових інвестицій. Відтак, багато дослідників виявляють інтерес до питань корпоративного управління.

Мета цього дослідження полягала у визначенні ролі корпоративного управління в досягненні прибутків промисловими підприємствами. Для цього було обрано 78 йорданських промислових компаній, до яких входили 120 керівників, заступників директорів та начальників відділів. Випадковою вибіркою було відібрано 50% від загальної кількості, що становило 60 осіб, а в результаті аналізу було оброблено 204 даних, що відповідали критеріям дослідження. Для статистичного аналізу застосовувалися різноманітні методи, серед яких:

середнє арифметичне, стандартне відхилення, множинний регресійний аналіз, покроковий регресійний аналіз, коефіцієнт варіації та коефіцієнт альфа-Кронбаха.

Новизна. Дослідження виявило, що погляди керівників щодо систем управління та їхнє сприйняття факторів досягнення прибутків у незалежних йорданських компаніях знаходяться на високому рівні. Було встановлено, що існує зв'язок між корпоративним управлінням та досягненням прибутків, оскільки воно показує рівень 62,3% варіації в досягненні переваг.

Практична значущість. Дослідження рекомендує впровадження концепції систем високої продуктивності у всіх сферах йорданського бізнесу для досягнення прибутків, ґрунтуючись на правилах корпоративного управління. Це сприятиме більш глибокому розумінню управлінських практик в Йорданії та вибору ефективних застосувань і навичок для забезпечення прибутковості.

Ключові слова: управління, якість, вплив, ефективність, переваги, регресійний аналіз, заходи, різноманітні види діяльності.

Надійшла до редакції 01.09.24 р.

REAL ESTATE MARKET PROBLEMS AND THEIR ANALYSIS IN STATISTICS OF GEORGIA

*N. B. Kokashvili, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Gori State University, (Georgia),
nanulikokashvili@gmail.com,*

*L. T. Osadze, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Gori State Teaching University, (Georgia),
l.osadze@gmail.com, orcid.org/0000-0003-1394-3633,*

*M. O. Sosanidze, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Gori State Teaching University, (Georgia),
m.sosanidze@mail.ru, orcid.org/0000-0002-1572-1471*

Methods. The research is based on the use of empirical research methods, the source of which was the statistical data of the National Statistics Service of Georgia regarding the state of the Georgian real estate market and the level of housing prices. The method of analysis and synthesis, the index method, and the method of comparisons were used for the theoretical substantiation of trends in the development of the real estate market, as well as for the purpose of clarifying their causes.

Results. It has been demonstrated that in recent years the residential real estate market in Georgia has been characterized by greater or lesser volatility and a tendency towards an increase in the general level of prices. The main reasons for the change in price dynamics have been determined, including international and geopolitical events, in particular the Covid-19 pandemic and large population migrations due to the start of the Russian-Ukrainian war. Two key components are identified in the overall structure of demand for real estate, namely: needs-based buying, which is determined by fundamental factors (such as urbanization, family size, etc.), on the one hand, and investment investment, which is determined by the amount of profit from rent and invested capital.

Novelty. The main trends in the development of the real estate market are outlined. It was determined that the market conditions in Tbilisi are characterized by an excess of demand over supply, and the problem of their balance is aggravated by the concentration of the economic and cultural life of the country's population in the capital, the low level of housing provision and the dramatic results of construction companies.

Practical value. Accurate forecasting of housing prices helps the government determine appropriate regulatory policies, help investors formulate sound investment strategies, and promote the healthy and long-term development of the real estate market.

Keywords: real estate, real estate market, property rights, price index, consumer price index, private houses, need-based purchasing, accumulated wealth.

Statement of problem. The property of a person or society can be both tangible and intangible. Tangible property includes immovable and movable property. According to the Civil Code, a thing can be both immovable and movable, however, the Civil Code only defines the meaning of an immovable thing, which means that all other things are movable. Real estate is a plot of land with its minerals, buildings, plants growing on the ground, which stand firmly on the ground.

Accordingly, all other property is considered to be movable. In the case of a movable object, its actual owner is considered its owner, while the owner of an immovable object is determined according to the record of the public register. In order to acquire the right of ownership of a movable thing, it is enough to transfer it to the possession of the buyer, and in the case of an immovable thing, it is necessary to register the right of ownership in the public register, and only after this, the right of ownership arises.

Determination of economic factors affecting real estate prices. Analysis of economic factors affecting real estate prices, has become the subject of research by many scientists. When they discuss what the main driving factors are, they usually include: gross domestic product (GDP), taxes, loans, interest rates, inflation, employment, demographics.

There are different types of real estate, namely: residential, commercial, industrial, commercial and special purpose. This paper focuses specifically on the residential real estate market. This category includes all properties that are directly used for residential purposes, such as: private houses and apartments in multi-storey buildings. Note the fact that, despite the difference in purpose and purpose, the categories of real estate listed above are closely related to each other in terms of price level dynamics.

In recent years, real estate prices have increased rapidly, which has attracted the attention of researchers in various fields. To some extent, the stability of the real estate market is closely related to the stability of China's economic development, financial system and society [1]. Real estate market forecasting and analysis can assess the stability of the real estate market. On the one hand, it can help the government exercise macro control over house prices and maintain the healthy and stable development of China's national economy.

On the other hand, forecasting housing prices can also help investors formulate real estate investment strategies and avoid losses. Compared with developed countries such as Europe and the United States, China's real estate market started relatively late and lacked market experience and policy theory, which led to some gaps in real estate market policies. Therefore, many experts have conducted theoretical and empirical research on the development of the real estate market [2].

To date, there has been much research on the macro control of the real estate market, but little on the forecasting of the real estate market. Therefore, based on real estate market statistical data, this study analyzes the influencing factors of real estate price to provide data support for real estate market macro control and investment. It also plays a

certain role in the stable development of the real estate market.

Based on real estate statistics from the National Bureau of Statistics, along with qualitative analysis and quantitative analysis methods, this study examines the impact of various factors on real estate prices, such as policy factors, economic factors

Aim of the paper. The purpose of this article is to provide the reader with information about the Georgian real estate market and to create an idea of the factors and indicators that make up the state of the market.

Materials and methods. The real estate market of Georgia in its structure and features is close to the real estate markets of post-Soviet countries, and the features of its development are completely different from the markets of developed countries. Therefore, when selecting studies, it is necessary to take into account the works of scientists working in Eastern Europe and the post-Soviet space.

Finding. Residential real estate price index. The formation of the real estate market price is influenced by financial, economic, political, cultural or demographic changes in the country. However, real estate is a product that differs from almost all other products in that its prices always rise over the long term and almost never vice versa. Therefore, economic experts and successful investors always consider the real estate market as a reliable source of income for investment.

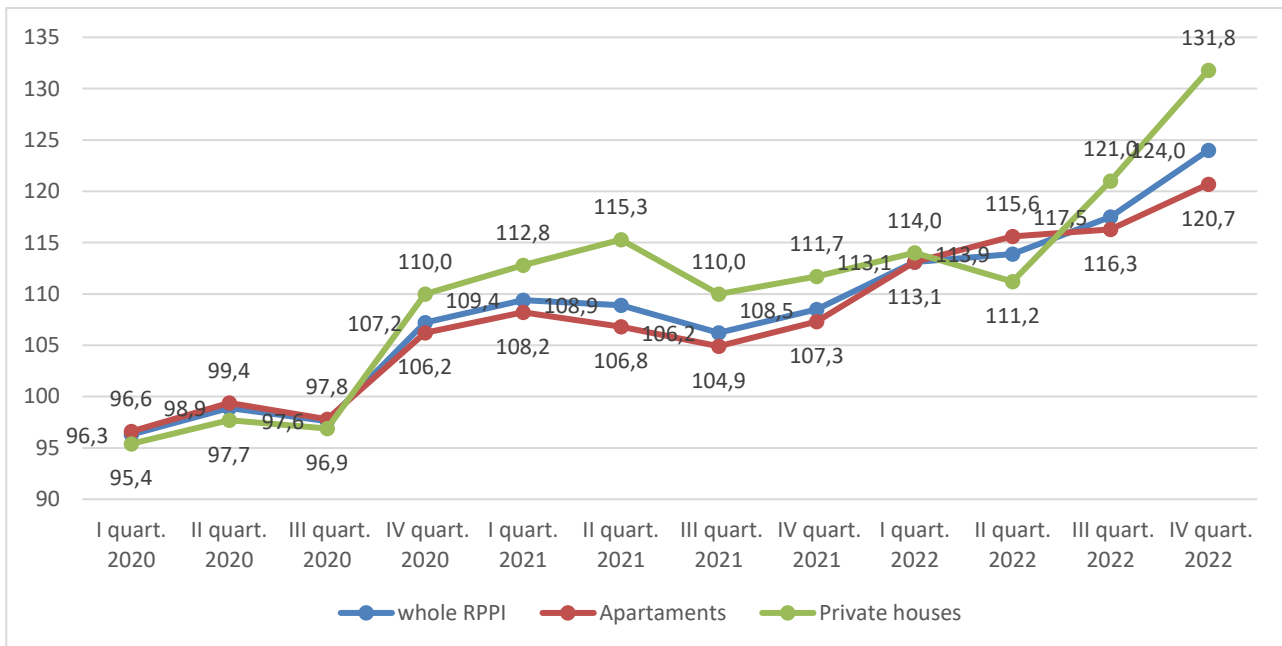
Residential real estate is an important part of the wealth accumulated by people during their life. In this regard, according to the data of various research organizations, compared to other European countries, Georgia has a particularly high rate. According to last year's data of the National Statistics Service of Georgia, more than 91% of the total population of Georgia, and almost 89% of the city's population, live in their own homes. The residential real estate market in Georgia is highly concentrated. Concentration implies that, according to the data of 2022, almost 71% of the total market is occupied by Tbilisi alone, and 19% comes from the city of Batumi.

As of 2022, the total real estate market of Georgia is estimated at 3.6 billion US dollars, of which 2.6 billion comes from the capital. Due to the concentrated density, the price index

of the residential real estate market is mainly determined by Tbilisi statistics and largely includes the new residential real estate market, both multi-story houses (apartments) and private houses segments [3].

According to the information of the National Statistics Service of Georgia, in the fourth quarter of 2022, compared to the previous quarter, the Residential Property Price Index (RPPI) increased by 5.5% (6.5 units), and the annual growth amounted to 14.3%.

Compared to the average rate of 2020, real estate has increased in price by 24%. As for the current 2023 indicator, according to the forecast of «TBS Capital», the price of real estate for sale will increase by 18% this year, and the cost of rent will increase by 28%. The Real Estate Price Index (RPPI) covers the city of Tbilisi and includes only the new residential real estate market, both multi-story houses (apartments) and private houses segments [4].

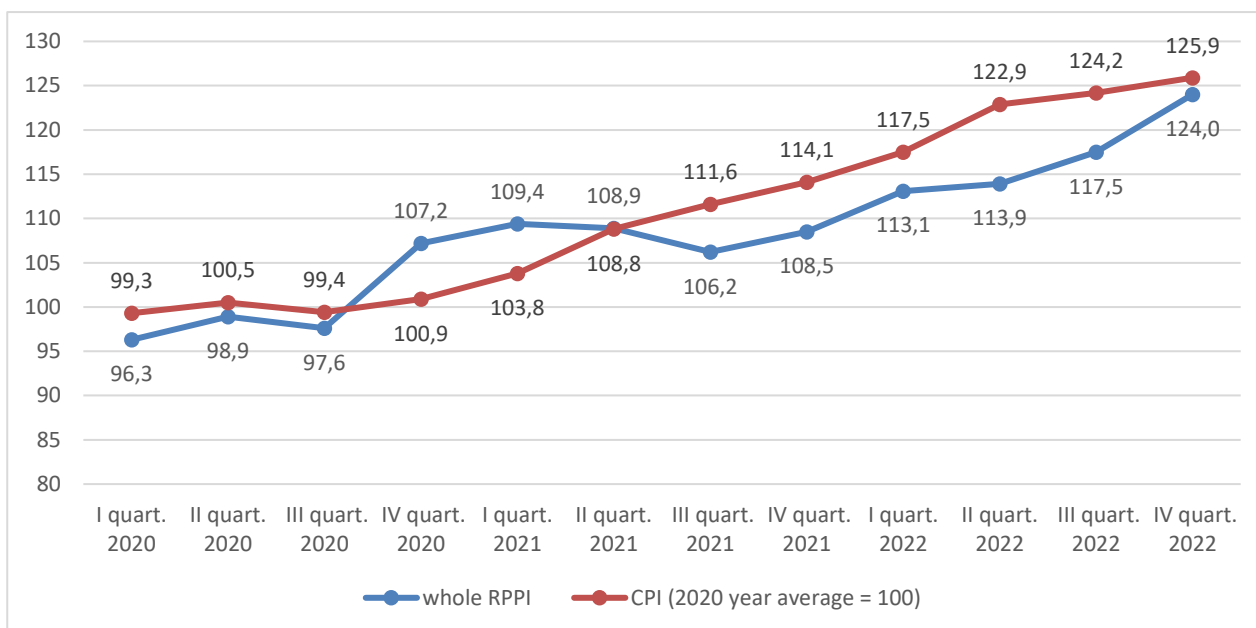


Graph 1. Real estate price index (RPPI) for apartments and private houses
Source: [4].

Over the past few years, the real estate market has seen a clear upward trend in price level fluctuations. In the fourth quarter of 2022, compared to the previous quarter, an increase in prices was recorded both in the segment of residential apartments by 4.4 units (3.8 percent) and in the segment of private houses by 10.8 units (8.9 percent). Compared to the fourth quarter of 2021, price growth was observed in both segments – for apartments by 12.5 percent, and for private houses by 18.0 percent.

At the beginning of 2020, amid the pandemic caused by the spread of the Corona virus, prices decreased due to a decrease in the amount of demand, and from the beginning of 2022, they increased sharply after tens of thousands of foreign citizens entered and settled in Georgia due to the start of the Russia-Ukraine war. Of course, as in all other markets,

the overall price level change is driven by the demand-supply mechanism. In addition to the information mentioned above, I think it would be interesting and, most importantly, useful to consider the real estate price index in contrast to the consumer price index. As a rule, these two indices are characterized by the same direction of change and never opposite. Both of them are interrelated components of the overall price level increase or inflation. The Consumer Price Index (CPI) increased by 26.8 percent (26.6 units), and the Real Estate Price Index (RPPI) increased by 28.8 percent (27.7 units). It is also noted that the consumer price index (CPI) is characterized by a constant and stable growth trend, while the real estate price index is more volatile and, for example, in the third quarter of 2021, it significantly decreased [5].



Graph 2. Dynamics of RPPI and CPI indicators in recent years

Source: [4].

Consider the prices according to specific areas of Tbilisi, we find different prices in different areas, and this difference is sometimes very contrasting. Of course, relatively low prices are fixed in the outer areas, while the prices towards the central areas gradually

increase and reach the maximum value. In order to familiarize with specific statistical indicators, a table and its corresponding graphic representation are presented below, so that the data can be easily understood .

Table 1

Prices of residential real estate according to districts of Tbilisi

Tbilisi	2021				2022				2023
	I quart	II quart	III quart	IV quart	I quart	II quart	III quart	IV quart	I quart
Gldani	2490	2473	2778	2500	2619	2558	2500	2698	2788
Didube	2929	2870	2812	2850	2980	2814	2701	2881	3004
Vake	3774	3660	3612	3540	3690	3845	4129	4204	4201
Isan	2529	2546	2472	2540	2665	2580	2478	2668	2856
Krtsanis	3000	3043	2964	2990	3143	2837	2671	3118	3175
Mtatsminda	4236	4178	4089	3930	4458	4339	4931	4941	4919
Nadzaladev	2571	2605	2500	2720	2809	2740	2674	2824	2928
Saburtalo	3236	3194	2986	3160	3072	2927	3128	3333	3344
Samgori	2359	2376	2332	2370	2482	2451	2407	2630	2647
Chugureti	3211	3121	2970	3045	3030	2856	2874	3212	3257

Source: [3].

As can be seen from the table above, the increase in the overall level of residential real estate prices is equally reflected in all areas, that is, it means that prices are increasing at the same level in central and prestigious areas as in less sought-after areas. As for specific indicators, Mtatsminda and Vake-Saburtalo

districts take the first place in terms of prices, and the price of one square meter reaches 5,000 GEL. On the other hand, the cheapest residential real estate can be purchased in such outer areas as Samgori, Isan and Gldani. In these areas, the price of one square meter starts from 2,650 GEL.

According to the February 2024 review of the residential real estate market, last month, compared to the same period in 2023, the number of apartments sold in Tbilisi decreased by 1%, the total number of transactions was determined by 3,358 apartments. During the same period, residential real estate prices showed a 6% increase, and the average price per square meter reached \$1,202. In addition, the sale price of new apartments increased by 9% annually, and the price of old apartments – by 5%. In February 2024, in terms of the number of apartments sold, among the districts, the first place is still occupied by Didi Digomi, which has a 24% share in total sales. Saburtalo is in second place – with 18% share.

As for the real estate market of Batumi, there have been some changes in the dynamics, the total number of transactions decreased by 9%, after the dynamic year 2022, which was characterized by an increase in migration flows. In December 2023, transactions decreased by 33% compared to the previous year and returned to the data of the end of 2021. Real estate prices: prices in new projects increased by 13%, and old apartments increased in price by 8% [8].

An investment boom that opens up new opportunities and investments, Prospects for economic growth will increase demand for real estate. An increase in the value of real estate is expected due to the improvement of the general economic situation. As for the granting of the EU candidate status to Georgia, this is a new chapter in the development of our country. The rapid growth of the economy and the prospects of joining the European Union have a positive impact on the real estate market.

Conclusions. In recent years, the residential real estate market in Georgia has been characterized by more or less volatility and a tendency to increase the overall level of prices. First of all, the changing dynamics were caused by such international and geopolitical events as the pandemic caused by the spread of the Corona virus and large migration shifts as a result of the start of the Russia-Ukraine war [9]. These two events belong to force majeure factors, in front of which both the state government and society as a whole are powerless. On the other hand, it should be underlined the important fact that the increased

prices for residential real estate have a great negative impact on the society, because the purchase of a private house or an apartment in a multi – storey building becomes difficult for the vast majority.

Often, this factor, together with other social or economic reasons, becomes the reason for a part of society to emigrate, which is a very sad fact. In the end, it must be said that the tendency to increase the floor level of prices in the residential real estate market leads to an undesirable result for the majority of the society. In our opinion, in order to correct this, the state government must be involved in the market activity and take appropriate measures, one of which can be the so-called state subsidies. However, it is difficult to come up with a concrete solution, and the relevant authorized institutional institutions should work intensively on this. Demand in Tbilisi real estate market exceeds supply, the problem of balancing demand and supply is aggravated by the concentration of the economic and cultural life of the country's population in the capital, the low level of housing provision and the dramatic results of construction companies' activities. At the same time, the existing housing stock is already outdated, its replacement is a very good investment opportunity for construction companies.

References

1. Yodgorov, V., & Mirdjalilova, D. (2020). Priorities of management of real estate objects by service organizations in the republic of Uzbekistan and forecast parameters of performance indicators. *Bulletin of Science and Practice*, 6(12), 313-320. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/61/35>.
2. Pirogova, O., & Temnova, N. (2021). Dynamics of coworking growth in the real estate market under digitalization, E3S Web of Conferences. Proceedings from MIIM '21: *XXII International Scientific Conference Energy Management of Municipal Facilities and Sustainable Energy Technologies (EMMFT-2020)*. Vol. 244. Article № 10052. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202124410052>.
3. National Statistical Service of Georgia. <https://www.geostat.ge/en/modules/categories/189/about-geostat>.
4. Real estate market in Georgia. <https://shorturl.at/vwxA8>
5. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/r/realestate.asp>
6. Kakhniashvili, Z. Real estate market in Georgia. <https://www.businessinsider.ge/ka/sakartvelos->

udzravi-konebis-bazari-gadzvirebis-morigi-talghis-molodinshia-mizezebi.

7. Real estate market in Georgia. <https://shorturl.at/vwZ45>

8. Residential Real Estate Market Overview. <https://www.tbccapital.ge/ge/publications/all->

publications/singleview/30005779-residential-real-estate-market-overview.

9. Chikhladze, T., Shiukashvili, S., Seskuria, N., & Tavkheldze, T. (2023). Impact of the Russian War against Ukraine on Georgia. *Caucasus analytical digest*, 9135), 17 p. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000648036>.

ПРОБЛЕМИ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ ТА ЇХ АНАЛІЗ У СТАТИСТИЦІ ГРУЗІЇ

*Н. Б. Кокашвілі, к. е. н., доцент, Л. Т. Осадзе, к. е. н., доцент,
М. О. Сосанідзе, к. е. н., доцент, Горійський державний університет (Грузія)*

Методологія дослідження. Дослідження побудоване на використанні емпіричних методів дослідження, вихідною базою яких послуговували статистичні дані National Statistics Service of Georgia щодо стану ринку нерухомості Грузії і рівня цін на житло. Для теоретичного обґрунтування тенденцій розвитку ринку нерухомості, а також з метою з'ясування їхніх причин використано метод аналізу й синтезу, індексний метод, метод порівнянь.

Результати. Продемонстровано, що в останні роки ринок житлової нерухомості в Грузії характеризується більшою чи меншою волатильністю та тенденцією до зростання загального рівня цін. Визначено основні причини зміни динаміки цін, до яких віднесено міжнародні та геополітичні події, зокрема пандемію Covid-19 та великі міграційні переміщення населення внаслідок початку російсько-української війни. Виокремлено у загальній структурі попиту на нерухомість дві ключові складові, а саме: купівля, заснована на потребах, яка визначається фундаментальними факторами (такими як урбанізація, розмір сім'ї тощо), з одного боку, та інвестиційне вкладення коштів, яке визначається величиною прибутку від оренди та інвестованим капіталом.

Новизна. Окреслено основні тенденції розвитку ринку нерухомості. Визначено, що в Тбілісі ринкова кон'юнктура характеризується перевищенням попиту над пропозицією, а проблема їхньої збалансованості посилюється концентрацією економічного і культурного життя населення країни в столиці, низьким рівнем забезпеченості житлом і драматичними результатами діяльності будівельних компаній.

Практична значущість. Точне прогнозування цін на житло допомагає уряду визначити відповідну регуляторну політику, допомогти інвесторам сформулювати правильні інвестиційні стратегії та сприяти здоровому та довгостроковому розвитку ринку нерухомості.

Ключові слова: нерухомість, ринок нерухомості, права власності, індекс цін, індекс споживчих цін, приватні будинки, купівля на основі потреб, накопичене багатство.

Надійшла до редакції 26.08.24 р.

ЗРІЛІСТЬ СИСТЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ КРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ

*Т. В. Доценко, доктор філософії, Сумський державний університет,
t.dotsenko@uabs.sumdu.edu.ua, orcid.org/0000-0001-5713-2205,
М. В. Кузьменко, аспірант, Сумський державний університет,
mkuzmenko1984@gmail.com, orcid.org/0009-0008-2049-5190*

Методологія дослідження. Під час дослідження використано такі методи, як: індуктивний підхід – при формулюванні сутності поняття зрілості системи кібербезпеки країни у військових умовах; дедуктивним методом виведено поняття оцінювання зрілості системи кібербезпеки країни під час військових дій; шляхом контент-аналізу виділено ключові елементи оцінки зрілості національної системи кібербезпеки в умовах війни; на основі застосування стратегічного аналізу визначено основні вектори оцінювання досліджуваної проблеми, виокремити новітні підходи оцінки національної системи кібербезпеки.

Результати. Визначено останні тенденції оцінювання зрілості системи кібербезпеки країни, враховуючи аспект військових умов: проаналізовано існуючу нормативно-правову законодавчу базу міжнародного та національного рівнів; сформульовано поняття зрілості та оцінювання зрілості системи кібербезпеки країни під час військових дій. У роботі окреслено ключові елементи оцінки зрілості національної системи кібербезпеки в умовах проведення воєнних операцій: адаптивність, суміжність, готовність, партнерство, кіберрезерви, вразливості та загрози, навчання. Визначено основні вектори оцінювання: оцінка кіберзагроз, кібератак, захисту інфраструктури, взаємодії суб'єктів кібербезпеки, рівня підготовки кадрів; виокремлено новітні підходи оцінки системи. Сформовано схему майбутніх ключових викликів, тенденцій, рекомендацій щодо оцінки зрілості національної системи кібербезпеки в умовах війни.

Новизна. Під час дослідження особливостей оцінювання зрілості системи кібербезпеки країни ідентифіковано ключові елементи, вектори, підходи, методики до оцінки системи кіберзахисту. Виявлено слабкі місця та вразливості, визначено наявний прогрес у розвитку кіберзахисту системи, продемонстровано необхідні активності для посилення ефективності національної безпеки в умовах війни.

Практична значущість. Узагальнено досвід попередніх надбань щодо функціонування систем кібербезпеки, виявлено найефективніші практики та методики кіберстійкості, запропоновано рекомендації щодо оцінки зрілості національної системи кібербезпеки в умовах війни, що дозволить оптимізувати наявні та потенційні ресурси, а також допоможе сформулювати передумови для подальшої побудови новітньої моделі оцінки кіберзахисту.

Ключові слова: кібербезпека, зрілість системи, методики оцінювання, моделювання кіберзахисту, кіберризика, кібервразливості.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де цифрові технології пронизують усі напрямки і сфери життєдіяльності, одним із ключових елементів постає кібербезпека, як складова національної безпеки країни. А зі стрімким розвитком цифрових трансформацій економіки, системи кіберзахисту набу-

вають критичної важливості. Оскільки запровадження новітніх технологій з одного боку дозволяє отримати нові можливості для економічного зростання, інновацій, а з іншого підвищує вразливість до ризику кіберзагроз. Особливо питання кіберзахисту загострюються у державах, що знаходяться

в умовах війни. Наряду з іншими військовими загрозами, кібернапади стають реальними зловмисними діями, що призводить до порушення нормального, безперебійного функціонування інформаційних систем, пошкодження, знищення, викрадення інформації, паралізування комунакаційних систем, зупинки електрозабезпечення, збоїв у фінансових транзакціях, поширення дезінформації населення, що негативно відображається на економіці та безпеці держави. Кібератаки можуть проводитись різними методами, серед яких злам систем безпеки, віруси, фішинг, DDoS-атаки, трояни та інші незаконні операції [21].

Таким чином, сучасна економіка потребує формування комплексного, системного підходу до кібербезпеки. А в умовах війни, коли до традиційних форм ведення бойових дій додаються кібероперації, відсутність ефективної системи кіберзахисту матиме ще складніші наслідки дестабілізації економіки, підриву довіри до державних інституцій. Все це вимагає від керівництва держави не просто наявності елементарної інфраструктури кіберзахисту, а розвиненої, гнучкої системи оперативного реагування на можливі загрози.

В свою чергу якість діючої системи кібербезпеки країни можна забезпечувати через систематичне оцінювання стану такої системи, що передбачає методіку щодо вивчення та аналізу її спроможності ідентифікувати, нівелювати та запобігати кіберзагрозам. А зрілість системи кіберзахисту повинна містити технічні, організаційні аспекти, тобто наявність актуальних захисних технологій і технічних засобів, відповідну прозору нормативно-правову основу, високий рівень підготовки і кваліфікації працівників, чіткість кроків реагування на випадки атак, інтеграцію системи кібербезпеки до стратегії національної безпеки держави.

Отже, визначення останніх тенденцій оцінювання зрілості системи кібербезпеки країни в умовах війни є особливо актуальним. Це дозволить узагальнити досвід попередніх надбань, виявити найефективніші практики та методики, оптимізувати ресурси, а також допоможе сформувати передумови для подальшої побудови новітньої моделі оцінки кіберзахисту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазначимо, що кожна галузь має свої особливості забезпечення кіберзахисту, що підтверджують трактати сучасних науковців: у сфері охорони здоров'я – Хамід К. та ін. [9], Рокко Б. та ін. [19], Васильєва Т. та ін. [24]; у фінансовій сфері – Сігетова К. та ін. [21], Леонов С. та ін. [16], Доценко Т. та ін. [7]; у сфері комп'ютерних наук – Дженкінс Дж. та ін. [13]; та ін.

Особливої уваги заслуговують роботи вчених щодо різних підходів до оцінювання та побудови моделей систем кібербезпеки: Алгулієв Р. та ін. [18] пропонують підхід до оцінки критичності функціональних вразливостей компонентів кіберфізичної системи. Моделюванню процесів кібербезпеки присвячені праці таких фахівців галузі, як: Фоліно, Ф. та ін. [8] щодо застосування моделі розподіленої класифікації шкідливого програмного забезпечення; Анджелеллі М. та ін. [17], Кротті Дж. та ін. [4] представляють моделі оцінювання і прогнозування кіберризиків; Се Джей [25] пропонує модель оцінки поінформованості сприйняття та запобігання ризикам у сфері кібербезпеки; та ін.

У статті Хаускен К. [14] досліджуються операції, методології, стратегії в оборонній літературі; Карло А. та ін. [2] аналізують особливості кібератак на критичну інфраструктуру та супутниковий зв'язок; Альджохані Т. та ін. [1] розкривають прогалини, стандартизацію та пом'якшення кібератак на енергетичні інфраструктури як сучасної зброї війни. Також сучасні науковці, такі як: Кравчук Д. та ін. [15] аналізують соціальні аспекти інформаційної безпеки в умовах гібридної війни в Україні; Кремер Ф. та ін. [3] пропонують можливі рішення для страхування ризиків кібервійни; Шарма М. [20] описує роль експертних систем на основі штучного інтелекту в кіберзахисті при збройних конфліктах; Шмюзер Й. та ін. [22] висвітлюють сильні сторони та недоліки порад щодо безпеки та конфіденційності під час російського вторгнення в Україну у Twitter; Хансен Ф. [10] обговорює специфіку російської миротворчої військової діяльності в Україні; та ін.

Отже, досліджуване питання визначення останніх тенденцій оцінювання зрілості системи кібербезпеки країни в умовах

війни є переважно новим, а з огляду на сучасні військові умови, є мало вивченим і потребує поглибленого розгляду.

Формулювання мети статті. Метою статті є визначення останніх тенденцій оцінювання зрілості системи кібербезпеки країни в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для дослідження зрілості системи кібербезпеки необхідно наголосити на існуючій нормативно-правовій базі, законах, постановах та міжнародних документах, що регулюють та координують напрям кіберзахисту на міжнародному та національному рівнях. Міжнародна діяльність вектору дослідження базуються на таких стандартах та угодах: Конвенція Ради Європи про кіберзлочинність – Будапештська конвенція [26], Нормативні документи ООН щодо кібербезпеки – Резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Міжнародне співробітництво в кіберпросторі», міжнародні стандарти управління інформаційною безпекою та управління ризиками ISO/IEC 27001 [11], ISO/IEC 27002 [12], та ін. Також Європейське законодавство регулюється Європейською кіберстратегією [23], Директивою ЄС NIS 2 [5], Директивою про кібербезпеку критичних суб'єктів [6], та ін.

В Україні діє Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [30], Стратегія кібербезпеки України [31], Постанови Кабінету Міністрів України: «Про затвердження Положення про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України» [27], «Про затвер-

дження Загальних вимог до кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури України» [28], Постанова НБУ «Про затвердження Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України» № 178 [29] тощо.

На основі індуктивного підходу сформульовано поняття зрілості системи кібербезпеки країни в умовах війни як здатності держави ефективно координувати та нівелювати загрози у кіберпросторі, спроможність національної кіберінфраструктури протистояти кібератакам, захищатися від кіберзагроз, ідентифікувати кіберризик, оперативно адаптуватися до нових небезпек, своєчасно коригувати зміни у системі кіберзахисту, що виникають у відповідь на тиск і напади ворога, інтегруючи відповідні рекомендації до стратегії національної безпеки. Дедуктивним методом виведено поняття оцінювання зрілості системи кібербезпеки країни в умовах війни як процесу вимірювання рівня спроможності національної кіберсистеми протистояти кіберзлочинам, включаючи аналіз поточного стану захищеності, ідентифікацію вразливостей, оцінку готовності реагувати на атаки, виділення векторів подальшого вдосконалення.

Для реалізації оцінювання зрілості системи кібербезпеки виділено головні складові її оцінки шляхом контент-аналізу. Так, ключові елементи оцінки зрілості національної системи кібербезпеки у військових умовах включають ряд аспектів, представлених на рисунку 1.

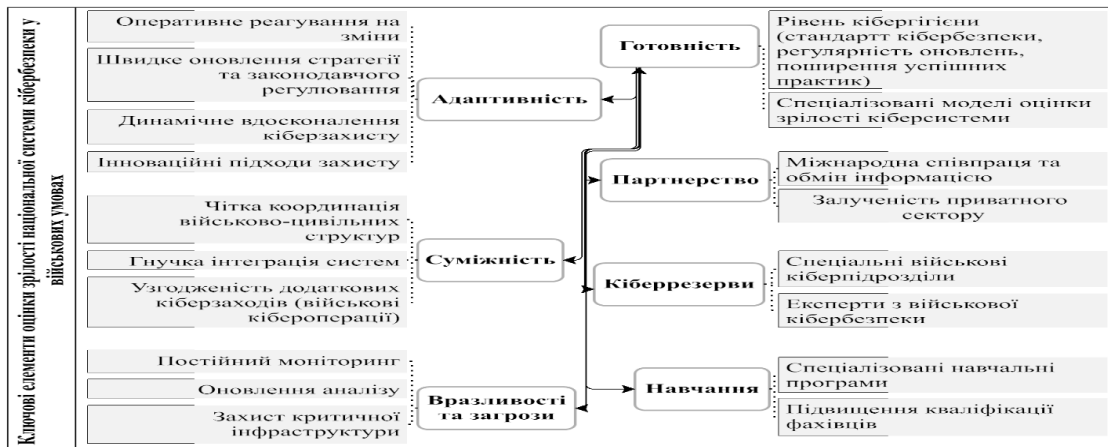


Рис.1. Схема ключових елементів оцінки зрілості національної системи кібербезпеки у військових умовах*

*Побудовано авторами за допомогою Bizagi Modeler

Також, для комплексного оцінювання системи кіберзахисту, шляхом стратегічного аналізу, сформульовано не тільки її певні складові, а й визначено основні вектори, за

якими рекомендовано оцінювати зрілість системи кібербезпеки, що представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні вектори оцінювання зрілості системи кібербезпеки в умовах війни*

Назва	Опис
Оцінка кіберзагроз	оцінка типів загроз та оцінка рівнів загроз, що виникають у країні під час військових умов, оцінка здатності вчасного виявлення та нівелювання кіберзагроз
Оцінка кібератак	оцінка інцидентів у військовий час, оцінка швидкості реакції на атаки, оцінка ефективності заходів протидії атакам, оцінка оперативності відновлення працездатності системи після нападів
Оцінка захисту інфраструктури	оцінка ступеня захищеності фундаментальних секторів, а саме: енергетичної, комунікаційної, транспортної, фінансової систем
Оцінка взаємодії суб'єктів кібербезпеки	оцінка рівня координації та інтеграції між державними структурами, приватним сектором, міжнародними організаціями
Оцінка рівня підготовки кадрів	оцінка рівня компетентності спеціалістів, оцінка частоти та систематичності, безперервності професійного розвитку, оцінка якості проведення навчань і тренінгів, оцінка якості та доступності навчальних інструментів, оцінка рівня готовності персоналу, оцінка відповідності кадрів стандартам безпеки за військових умов

*Сформовано авторами

Серед новітніх підходів оцінки національної системи кібербезпеки відмічено оцінку та прогнозування кіберризиків (щодо зростання спрямованих кібератак з боку ворога, порушення роботи критичних систем, фінансових інститутів і промислових мереж, інформаційних атак), оцінку вразливостей (щодо технічних вразливостей базової інфраструктури, невідповідних умов мережевої системи, організаційних вразливостей, людської недбалості чи некомпетентності), оцінку шкідливого програмного забезпечення (щодо програм, призначених для цілеспрямованих масштабних атак на урядові системи, фінансові заклади, організації охорони здоров'я, системи керування важливими промисловими процесами), оцінку обізнаності про кіберзагрози у військових умовах (щодо обізнаності військових, населення, цивільних кадрів про військові кіберзагрози), а саме:

1. Методика оцінки критичності вразливостей компонентів кіберфізичної системи – комплексний кількісний метод, що включає застосування загальної системи оцінки вразливостей для кількісного аналізу вразливостей, генерування басівського

графа атак на основі структури кіберфізичної системи з урахуванням відомих вразливостей, ранжування та визначення найвразливіших компонентів системи на основі використання методу багатокритеріального аналізу та прийняття рішень PROMETHEE II (формула 1) [18]. Передбачає оцінювання на основі моделі загроз і трьох сценаріїв кібератак на кіберфізичну систему.

$$\theta(\alpha) = \theta^+(\alpha) - \theta^-(\alpha) \quad (1)$$

$$\theta^+(\alpha) = \frac{\sum_{o \in G} \pi(\alpha, o)}{m - 1}$$

$$\theta^-(\alpha) = \frac{\sum_{o \in G} \pi(o, \alpha)}{m - 1}$$

де θ – чистий переважаючий потік, θ^+ , θ^- – відповідно позитивний і негативний переважаючий потік, α – альтернатива, G – набір доступних альтернатив, o – вузол.

Для оцінки використовуються компоненти щодо транспортування природного газу по трубопроводу, та наступні показники-критерії: базова оцінка, оцінка впливу, підпоказник придатності до експлуатації, вектор атаки, взаємодія користувача, необхідні привілеї, складність використання.

2. Модель розподіленої класифікації зловмисного програмного забезпечення (VFL_MoE) – підхід комплексного виявлення зловмисного ПЗ, що ґрунтується на архітектурі нечисельної групи експертів подібної до «Mixture of Experts (MoE)» для федералізованого, децентралізованого навчання, а також застосування вертикального інтегрованого навчання за допомогою поєднання методів зменшення даних і умовних обчислень, з розподіленим алгоритмом для навчання моделі (формула 2) [8]. Точність моделі забезпечується компромісом між продуктивністю, конфіденційністю та енергозбереженням.

$$\begin{aligned} OM &= [OM_g OE_i]^t & (2) \\ f(a) &= \tilde{g}(a_0)^t [f_i(a_i)]^t, \\ A &= A_0 * A_1 * A_m, A \rightarrow [0,1], \\ a &= [a_0, \dots, a_m]^t \in A_i, \tilde{g}(a_0) \\ &= \text{Softmax}(\text{Top}(g(a_0), l)) \end{aligned}$$

де OM – оптимізована модель VFL_MoE; M_g та E_i – відповідно оптимізовані параметри розріджених воріт та експертних класифікаторів; $f(a)$ – функція класифікацій, a – вхідні маркери, $g(a_0)$ – механізм воріт, що втілює принцип умовних обчислень, Softmax – функція забезпечення імовірнісної інтерпретації оцінок, Top – функція повернення вектора.

Для розрахунків використовується набір даних KropoDroid як еталон у сфері кібербезпеки, щодо доброякісних і безпечних, а також шкідливих зразків програмного забезпечення Android, з їх динамічними та статичними ознаками. Ключові показники оцінки моделі: показник точності, площа під робочими характеристиками приймача, оцінка F1, рівень хибнопозитивних результатів.

3. Модель оцінки кіберризиків – підхід для визначення пріоритетів кібервразливості, врегулювання невизначеності кіберризиків [17]. Передбачає застосування середньоквантільної регресії для прогнозування впливу кібервразливостей (формула 3), введення індексу точності для врахування невідомих вразливостей і прогнозування рангу, на основі якісних і кількісних оцінок ризиків.

$$F_{A|B}(A \leq a|b) = \frac{P(A \leq a \wedge B=b)}{P(B=b)}, \quad (3)$$

де $F_{A|B}$ – кількість, що описується функцією середнього кумулятивного розподілу, якої стосується умовний розподіл, ймовірність рівнів пріоритету; A оцінок серйозності та тяжкості вразливостей, база даних Computer Security Incident Response Team щодо оновлень вразливостей, Exploit Database та Vul Database – регресори з ненульовою масою ймовірності; $P(A \leq a \wedge B=b)$ – ймовірність впливу з характеристиками кібервразливості; $P(B=b)$ – ймовірність ознак.

Для оцінки кібербезпеки цифрової системи використано бази даних: Shodan Internet Exposure Dashboard щодо відкритих хостів або IP-адрес з відомими вразливими місцями, National Vulnerability Database щодо експлоїтів, які використовують вразливості, та їх цін, Tenable оцінка щодо рейтингу пріоритету вразливостей.

Модель сприйняття та запобігання ризикам мережевої обізнаності (the Deep Reinforcement Learning-assisted Network Awareness Risk Perception and Prevention Model (DRL-NARPP)) – підхід для виявлення шкідливих дій у сфері кібербезпеки на основі концепції обізнаності про мережу та її стан [25]. Передбачає застосування моделі дослідження ризиків на основі алгоритму глибокого підкріплювального навчання Q-Learning з використанням мережевої обізнаності для виявлення зловмисної активності у сфері кіберзахисту. Такий алгоритм включає постійні моніторинг і оцінку стану мережі IoT з огляду факторів конфігурації активів, шаблонів трафіку, вразливостей, а також забезпечує автономне навчання та адаптацію до змін мережевих налаштувань, виявляючи ризики в реальному часі. Ефективність моделі перевіряється коефіцієнтом виявлення аномалій, коефіцієнтом точності прогнозування атак, коефіцієнтом оцінки ризику мережі та рівнем хибних результатів.

При цьому динаміка кіберстану характеризується формулою 4:

$$y(t) = f(t, y, e, d; \theta(t, a, p)); y(t_0) \quad (4)$$

де y, e, d – це відповідно фізичні стани, контрольний вхід і збурення; $\theta(t, a, p)$ – кібер-

стани в часі (t) відповідно з кібератакою (a) та захистом (p).

Для оцінки моделі використано набір даних Kaggle Edge-IoTset Cyber Security Dataset щодо кібербезпеки стосовно звичайної мережевої активності та зловмисних атак.

В свою чергу, для забезпечення адекватної стійкості системи кіберзахисту, її готовності до нових загроз, потрібно оцінювати та прогнозувати майбутні ключові виклики та тенденції, та рекомендації до них, що у найближчі роки можуть формувати область кіберконфліктів для держав з активними військовими діями (рисунок 2).

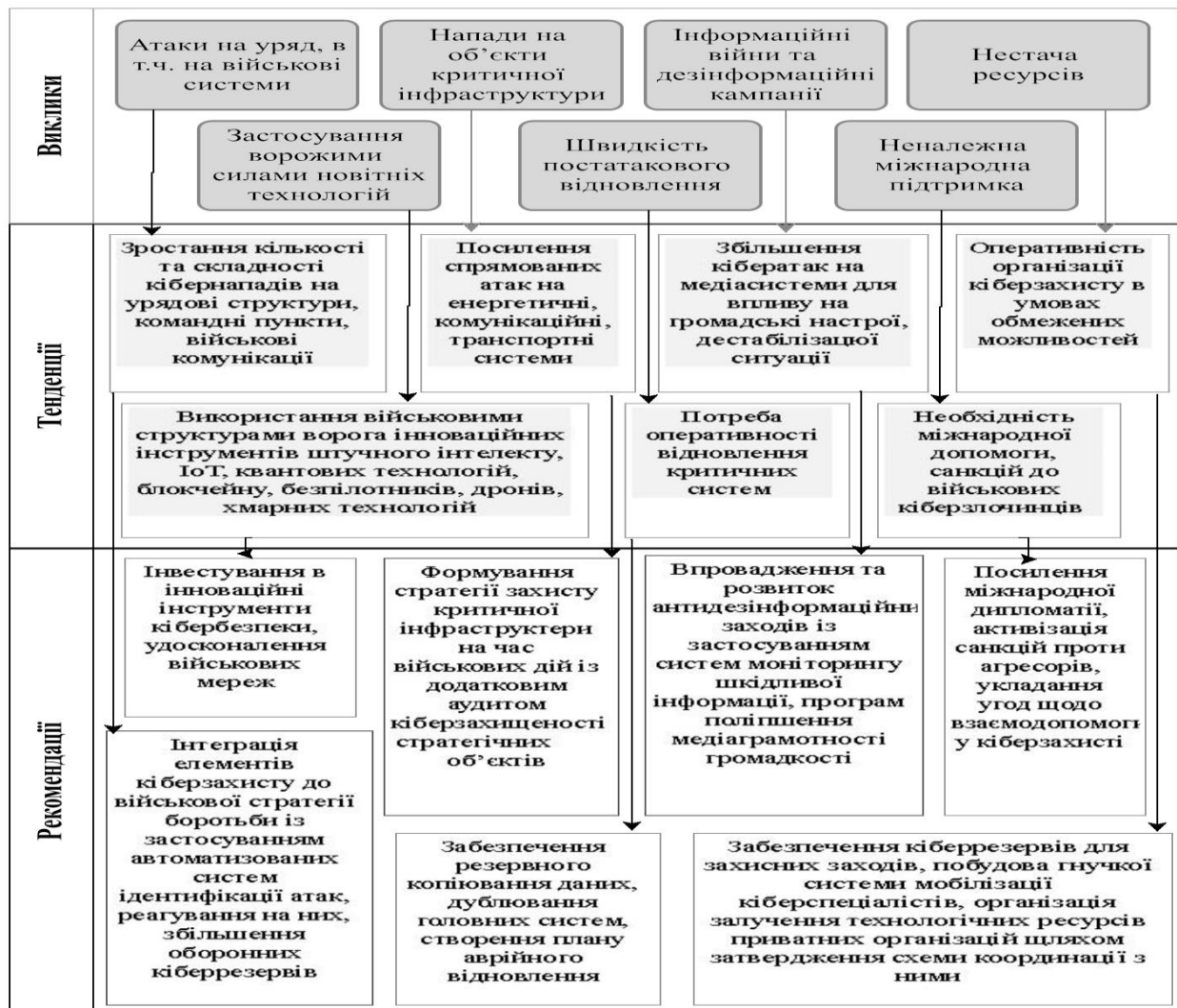


Рис.2. Схема майбутніх ключових викликів, тенденцій, рекомендацій щодо оцінки зрілості національної системи кібербезпеки в умовах війни*

*Побудовано авторами за допомогою Bizagi Modeler

Зазначена схема описує унікальність і інтенсивність військових кіберзагроз, створюючи нові виклики для держав, що опиняються у військових умовах.

Висновки. Оскільки кібератаки у сучасному економічному світі стають все більш поширеними, рекомендується, щоб кожна країна на глобальному та локальному рівнях мала системи оцінки кіберзахисту для виявлення загроз та вразливих місць, з

якими вони стикаються, визначення ймовірного впливу у разі виникнення цих загроз. При чому військові умови вимагають значного прискорення розвитку та оцінки зрілості кібербезпеки держави, оскільки кіберзахист стає критично важливим для забезпечення національної безпеки і стійкості країни.

Отже, у дослідженні було визначено останні тенденції оцінювання зрілості сис-

теми кібербезпеки країни, в тому числі враховуючи аспект військових умов: зазначено існуючу нормативно-правову законодавчу базу міжнародного та національного рівнів; застосовуючи індуктивний підхід, сформульовано поняття зрілості системи кібербезпеки країни у військових умовах; дедуктивним методом виведено поняття оцінювання зрілості системи кібербезпеки країни під час військових дій. У роботі на основі контент-аналізу окреслено ключові елементи оцінки зрілості національної системи кібербезпеки за воєнних операцій: адаптивність, суміжність, готовність, партнерство, кіберрезерви, вразливості і загрози, навчання. Далі, із застосуванням стратегічного аналізу, визначено основні вектори оцінювання досліджуваної проблеми: оцінка кіберзагроз, оцінка кібератак, оцінка захисту інфраструктури, оцінка взаємодії суб'єктів кібербезпеки, оцінка рівня підготовки кадрів. Після чого відмічено новітні підходи оцінки національної системи кібербезпеки: методика оцінки критичності вразливостей компонентів кіберфізичної системи; модель розподіленої класифікації здовмисного програмного забезпечення; модель оцінки кіберризиків; модель сприйняття та запобігання ризикам мережевої обізнаності. В результаті сформовано схему майбутніх ключових викликів, тенденцій, рекомендацій щодо оцінки зрілості національної системи кібербезпеки в умовах війни.

Оцінювання зрілості системи кібербезпеки країни головним чином дозволяє виявити слабкі місця та вразливості, оцінити наявний прогрес у розвитку кіберзахисту системи, визначити необхідні активності для посилення ефективності національної безпеки в умовах війни.

Результати дослідження можуть допомогти фахівцям сфери кіберзахисту приймати більш обґрунтовані рішення при виявленні вразливостей і ризиків системи кібербезпеки для забезпечення заходів безпеки та запобігання кібератакам. Це дозволить узагальнити наявний досвід кібербезпеки, виявити найефективніші практики та методики кіберзахисту, направити ресурси на найефективніші заходи кіберстійкості, допоможе сформувати передумови для розробки

новітньої адаптивної моделі оцінки системи кіберзахисту.

Робота виконана в рамках теми дослідження «Кібербезпекові та цифрові трансформації економіки країни воєнного часу: боротьба із кіберзлочинами, корупцією та тіншовим сектором», номер державної реєстрації: № 0124U000544.

Література

1. Aljohani T.M. Cyberattacks on Energy Infrastructures as Modern War Weapons-Part II: Gaps, Standardization, and Mitigation. *IEEE Technology and Society Magazine*. 2024. 43(2). 70-77. <https://doi.org/10.1109/MTS.2024.3395697>
2. Carlo A., & Obergfaell K. Cyber attacks on critical infrastructures and satellite communications. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 2024. 46. 100701. <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2024.100701>
3. Cremer F., Sheehan B., Mullins M., Fortmann M., Ryan B.J., & Materne S. On the insurability of cyber warfare: An investigation into the German cyber insurance market. *Computers & Security*. 2024. 142. 103886. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2024.103886>
4. Crotty J., & Daniel E. Cyber threat: its origins and consequence and the use of qualitative and quantitative methods in cyber risk assessment. *Applied Computing and Informatics*. 2022. (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ACI-07-2022-0178>.
5. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union. (2022). European Union. <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2555/2022-12-27>
6. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC. (2022). European Union. <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj>
7. Dotsenko T., Dvořák M., Lyeonov S., & Kovács A. Socially relevant factors of organizational mortality of enterprises: context of corporate sustainability in European countries. *Economics and Sociology*. 2023. 16(1). 284-299. DOI: 10.14254/2071-789X.2023/16-1/18.
8. Folino F., Folino G., Pisani F.S., Pontieri L., & Sabatino P. Efficiently approaching vertical federated learning by combining data reduction and conditional computation techniques. *Journal of Big Data*. 2024. 11(1). 77. <https://doi.org/10.1186/s40537-024-00933-6>
9. Hameed K., Naha R., & Hameed F. Digital transformation for sustainable health and well-being: a review and future research directions. *Discover Sustainability*. 2024. 5(1). 104. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00273-8>
10. Hansen F.S. The Russian approach to peacekeeping. *International Affairs*. 2024. 100(3), 1023-1042. <https://doi.org/10.1093/ia/iaae072>

11. INFORMATION SECURITY CONTROLS. (2022). In *ISO/IEC 27001:2022* (S. 28-36). IT Governance Publishing. <https://doi.org/10.2307/j.ctv30q13d.8>
12. ISO 27002. (2023). In *ISO 27001/ISO 27002* (S. 71-76). IT Governance Publishing. <https://doi.org/10.2307/jj.9039966.9>
13. Jenkins J., & Roy K. Exploring deep convolutional generative adversarial networks (DCGAN) in biometric systems: a survey study. *Discov Artif Intell.* 2024. 4, 42 <https://doi.org/10.1007/s44163-024-00138-z>.
14. Kjell Hausken Fifty Years of Operations Research in Defense. *European Journal of Operational Research.* 2024. 318. Issue 2. 355-368, <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2023.12.023>.
15. Krawczyk D., Babenko V., Yemchuk L., Lienkov S., Dzhulii V., Dzhulii L., & Muliar I. Analysis of Information Security Under the Conditions of Hybrid War in Ukraine: Social Aspects. *Management Systems in Production Engineering.* 2024. 32(2). 235-243. <https://doi.org/10.2478/mspe-2024-0023>
16. Lyeonov S., Kuzmenko O., Yarovenko H. & Dotsenko T. The Innovative Approach to Increasing Cybersecurity of Transactions Through Counteraction to Money Laundering. *Marketing and Management of Innovations.* 2019. 3. 308-326. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-24>.
17. Mario Angelelli, Serena Arima, Christian Catalano, & Enrico Ciavolino. A robust statistical framework for cyber-vulnerability prioritisation under partial information in threat intelligence. *Expert Systems with Applications.* 2024. 255 B. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.124572>.
18. Rasim Alguliyev, Ramiz Aliguliyev, Lyudmila Sukhostat An approach for assessing the functional vulnerabilities criticality of CPS components. *Cyber Security and Applications.* 2024. Volume 3. <https://doi.org/10.1016/j.csa.2024.100058>.
19. Rocco B., Moschovas M.C., Saikali S. *et al.* Insights from telesurgery expert conference on recent clinical experience and current status of remote surgery. *J Robotic Surg.* 2024. 18. 240. <https://doi.org/10.1007/s11701-024-01984-w>.
20. Sharma M. The World War III and the emerging role of AI based expert systems in cyber defense. In *The Emerging Role of AI-Based Expert Systems in Cyber Defense and Security.* 2024.
21. Sigetová K., Užiková L., Dotsenko T., & Boyko A. Recent trends in the financial crime of the world. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2022. 5(46). 258-270. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3897>.
22. Schmäuser J., Sri Ramulu H., Wöhler N., Stransky C., Bensmann F., Dimitrov D., Schellhammer S., Wermke D., Dietze S., Acar Y., & Fahl S. Analyzing Security and Privacy Advice During the 2022 Russian Invasion of Ukraine on Twitter. *Proceedings of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems.* 2024. 1-16. <https://doi.org/10.1145/3613904.3642826>
23. The EU's Cybersecurity Strategy for the Digital Decade. (2020). European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52020JC0018>
24. Vasylieva T., Gavurova B., Dotsenko T., Bilan S., Strzelec M., Khouri S. The Behavioral and Social Dimension of the Public Health System of European Countries: Descriptive, Canonical, and Factor Analysis. *Int. J. Environ. Res. Public Health.* 2023. 20. 4419. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054419>.
25. Xie J. Application Study on the Reinforcement Learning Strategies in the Network Awareness Risk Perception and Prevention. *Int J Comput Intell Syst* 17. 2024. 112. <https://doi.org/10.1007/s44196-024-00492-x>.
26. Конвенція про кіберзлочинність, Конвенція Ради Європи (2005). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_575#Text
27. Про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України, Закон України №. 3475-IV (2024) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3475-15#Text>
28. Про затвердження Загальних вимог до кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури, Постанова Кабінету Міністрів України №. 518 (2022) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/518-2019-p#Text>
29. Про затвердження Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України та внесення змін до Положення про визначення об'єктів критичної інфраструктури в банківській системі України №. 178 (2022) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0178500-22#Text>
30. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України, Закон України №. 2163-VIII (2024) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
31. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року "Про Стратегію кібербезпеки України", Указ Президента України №. 447/2021 (2021) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>

References

1. Aljohani, T.M. (2024). Cyberattacks on Energy Infrastructures as Modern War Weapons-Part II: Gaps, Standardization, and Mitigation. *IEEE Technology and Society Magazine*, 43(2), 70-77. <https://doi.org/10.1109/MTS.2024.3395697>
2. Carlo, A., & Obergfaell, K. (2024). Cyber attacks on critical infrastructures and satellite communications. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 46, 100701. <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2024.100701>
3. Cremer, F., Sheehan, B., Mullins, M., Fortmann, M., Ryan, B.J., & Materne, S. (2024). On the insurability of cyber warfare: An investigation into the German cyber insurance market. *Computers & Security*, 142, 103886. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2024.103886>
4. Crotty, J., & Daniel, E. (2022). Cyber threat: its origins and consequence and the use of qualitative and quantitative methods in cyber risk assessment. *Applied*

- Computing and Informatics, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ACI-07-2022-0178>.
5. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union. (2022). European Union. <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2555/2022-12-27>
 6. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC. (2022). European Union. <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj>
 7. Dotsenko, T., Dvořák, M., Lyeonov, S., & Kovács, A. (2023). Socially relevant factors of organizational mortality of enterprises: context of corporate sustainability in European countries. *Economics and Sociology*, 16(1), 284-299. DOI: 10.14254/2071-789X.2023/16-1/18.
 8. Folino, F., Folino, G., Pisani, F.S., Pontieri, L., & Sabatino, P. (2024). Efficiently approaching vertical federated learning by combining data reduction and conditional computation techniques. *Journal of Big Data*, 11(1), 77. <https://doi.org/10.1186/s40537-024-00933-6>
 9. Hameed, K., Naha, R., & Hameed, F. (2024). Digital transformation for sustainable health and well-being: a review and future research directions. *Discover Sustainability*, 5(1), 104. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00273-8>
 10. Hansen, F.S. (2024). The Russian approach to peacekeeping. *International Affairs*, 100(3), 1023-1042. <https://doi.org/10.1093/ia/iaae072>
 11. INFORMATION SECURITY CONTROLS. (2022). In ISO/IEC 27001:2022 (S. 28-36). IT Governance Publishing. <https://doi.org/10.2307/j.ctv30qq13d.8>
 12. ISO 27002. (2023). In ISO 27001/ISO 27002 (S. 71-76). IT Governance Publishing. <https://doi.org/10.2307/jj.9039966.9>
 13. Jenkins, J., Roy, K. (2024). Exploring deep convolutional generative adversarial networks (DCGAN) in biometric systems: a survey study. *Discov Artif Intell* 4, 42. <https://doi.org/10.1007/s44163-024-00138-z>.
 14. Kjell Hausken. (2024). Fifty Years of Operations Research in Defense. *European Journal of Operational Research*, 318, Issue 2, 355-368. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2023.12.023>.
 15. Krawczyk, D., Babenko, V., Yemchuk, L., Lienkov, S., Dzhulii, V., Dzhulii, L., & Muliari, I. (2024). Analysis of Information Security Under the Conditions of Hybrid War in Ukraine: Social Aspects. *Management Systems in Production Engineering*, 32(2), 235-243. <https://doi.org/10.2478/mspe-2024-0023>
 16. Lyeonov, S., Kuzmenko, O., Yarovenko, H., & Dotsenko, T. (2019). The Innovative Approach to Increasing Cybersecurity of Transactions Through Counteraction to Money Laundering. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 308-326. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-24>.
 17. Mario Angelelli, Serena Arima, Christian Catalano, Enrico Ciavolino. (2024). A robust statistical framework for cyber-vulnerability prioritisation under partial information in threat intelligence. *Expert Systems with Applications*, 255 B. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2024.124572>.
 18. Rasim Alguliyev, Ramiz Aliguliyev, Lyudmila Sukhostat (2024). An approach for assessing the functional vulnerabilities criticality of CPS components. *Cyber Security and Applications*, Volume 3. <https://doi.org/10.1016/j.csa.2024.100058>.
 19. Rocco, B., Moschovas, M.C., Saikali, S. *et al.* (2024). Insights from telesurgery expert conference on recent clinical experience and current status of remote surgery. *J Robotic Surg*, 18, 240. <https://doi.org/10.1007/s11701-024-01984-w>.
 20. Sharma, M. (2024). The World War III and the emerging role of AI based expert systems in cyber defense. In *The Emerging Role of AI-Based Expert Systems in Cyber Defense and Security*.
 21. Sigetová, K., Užiková, L., Dotsenko, T., & Boyko, A. (2022). Recent trends in the financial crime of the world. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 258-270. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3897>.
 22. Schmäuser, J., Sri Ramulu, H., Wöhler, N., Stransky, C., Bensmann, F., Dimitrov, D., Schellhammer, S., Wermke, D., Dietze, S., Acar, Y., & Fahl, S. (2024). Analyzing Security and Privacy Advice During the 2022 Russian Invasion of Ukraine on Twitter. *Proceedings from: The CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. (pp. 1-16). <https://doi.org/10.1145/3613904.3642826>
 23. The EU's Cybersecurity Strategy for the Digital Decade. (2020). European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52020JC0018>
 24. Vasylieva, T., Gavurova, B., Dotsenko, T., Bilan, S., Strzelec, M., & Khouri, S. (2023). The Behavioral and Social Dimension of the Public Health System of European Countries: Descriptive, Canonical, and Factor Analysis. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 20, 4419. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054419>.
 25. Xie, J. (2024). Application Study on the Reinforcement Learning Strategies in the Network Awareness Risk Perception and Prevention. *Int J Comput Intell Syst*, 17, 112. <https://doi.org/10.1007/s44196-024-00492-x>.
 26. Konventsiia pro kiberzlochynnist, Konventsiia Rady Yevropy (2005). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_575#Text
 27. Zakon Ukrainy Pro Derzhavnu sluzhbu spetsialnogo zviazku ta zakhystu informatsii Ukrainy № 3475-IV, 2024. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3475-15#Text>
 28. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Zahalnykh vymoh do kiberzakhystu ob'iektiv krytychnoi infrastruktury № 518, 2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/518-2019-#Text>
 29. Postanova Natsionalnogo banku Ukrainy Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu kiberzakhystu v bankivskii systemi Ukrainy ta vnesennia zmin do Polozhennia pro vyznachennia ob'iektiv krytychnoi infrastruktury v bankivskii systemi Ukrainy

- №. 178, 31. Ukaz Prezydenta Ukrainy Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 travnia 2021 roku «Pro Stratehiiu kiberbezpeky Ukrainy» №. 447/2021
2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0178500-22#Text>
30. Zakon Ukrainy Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy №. 2163-VIII, 2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>
2024. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

MATURITY OF THE COUNTRY'S CYBERSECURITY SYSTEM IN THE CONDITIONS OF WAR: ASSESSMENT TRENDS

*T. V. Dotsenko, Doctor of Philosophy, Sumy State University,
M. V. Kuzmenko, Post-graduate Student, Sumy State University*

Methods. The study used the following methods: an inductive approach to formulating the concept of maturity of the country's cybersecurity system in military conditions; a deductive method to derive the concept of assessing the maturity of the country's cybersecurity system during military operations; content analysis identified the key elements of assessing the maturity of the national cybersecurity system in military operations; strategic analysis identified the main vectors of assessing the problem under study, and the latest approaches to assessing the national cybersecurity system.

Results. The latest trends in assessing the maturity of the country's cybersecurity system, taking into account the aspect of military conditions, are identified: the existing regulatory and legal framework at the international and national levels is indicated; the concept of maturity and assessment of the maturity of the country's cybersecurity system during military operations is formulated. The paper outlines the key elements of assessing the maturity of the national cybersecurity system in military operations: adaptability, interoperability, readiness, partnership, cyber reserves, vulnerabilities and threats, and training. The main vectors of assessment are identified: assessment of cyber threats, cyber attacks, infrastructure protection, interaction of cybersecurity actors, level of personnel training; the latest approaches to system assessment are noted. A scheme of future key challenges, trends, and recommendations for assessing the maturity of the national cybersecurity system in wartime has been formed.

Novelty. The study of the specifics of assessing the maturity of the country's cybersecurity system identifies key elements, vectors, approaches, and methods for assessing the cyber defence system. Weaknesses and vulnerabilities, existing progress in the development of cyber defence of the system are identified, and the necessary activities to enhance the effectiveness of national security in times of war are identified.

Practical value. The experience of previous achievements in the functioning of cybersecurity systems is summarised, the most effective practices and methods of cyber resilience are identified, recommendations for assessing the maturity of the national cybersecurity system in times of war are proposed, which will optimise existing and potential resources, and will help to create the preconditions for further development of the latest model of cyber defence assessment.

Keywords: cybersecurity, system maturity, assessment methods, cyber defence modelling, cyber risks, cyber vulnerabilities.

Надійшла до редакції 29.08.24 р.

ЗЕЛЕНИЙ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ: СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ

О. В. Шульга, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», shulha.o.v@ntu.one

Методологія дослідження. При виконанні дослідження було використано наступні методи: наукового абстрагування – для з'ясування сутності категорії «зелений інтелектуальний капітал»; аналізу та синтезу – для обґрунтування функцій зеленого інтелектуального капіталу.

Результати дослідження. У статті проаналізовано сутність зеленого інтелектуального капіталу як форми більш широкого родового феномену – інтелектуального капіталу. Вказано, що зелений інтелектуальний капітал – це сукупність нематеріальних активів суб'єкта економічної діяльності, які в процесі відтворення створюють екологічно спрямовану інтелектуальну додану вартість, що сприяє розробці та впровадженню екологічних товарів і технологій, підвищенню ефективності використання ресурсів для захисту навколишнього середовища та загальної конкурентоздатності. Виокремлено та розкрито зміст двадцяти функцій зеленого інтелектуального капіталу, об'єднаних у чотири групи у відповідності з їх призначенням.

Новизна. Виділено чотири групи функцій зеленого інтелектуального капіталу: системні (системоутворююча, акумулятивна, ендогенна, екзогенна, економічна), пов'язані з інноваціями та знаннями (інноваційна, інвестиційна, мотиваційна, маркетингова, конвертаційна, освітня), соціально-культурні та комунікаційні (соціально-культурна, комунікативна, інформаційна, соціальна), еколого-управлінські (креативна, координаційна, стабілізаційна, екологічна, геополітична) та розкрито їх зміст.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності підприємств в процесі управління зеленим інтелектуальним капіталом та підвищення їх конкурентоспроможності та сталості розвитку.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, зелений інтелектуальний капітал, нематеріальні активи, функції зеленого інтелектуального капіталу.

Постановка проблеми. Економіка України в період продовження військових дій потребує мобілізації значних економічних ресурсів для підтримки та відновлення критичної інфраструктури, розвитку оборонного комплексу, соціального захисту населення, тощо. Власні ресурсні можливості нашої країни є обмеженими, тому Україна спирається на широке використання ресурсної допомоги з боку міжнародної спільноти. У сукупності ці ресурси допомагають вітчизняній економічній системі виконувати критично важливі функції та забезпечувати її відносну стійкість.

Проте вже сьогодні необхідно розробляти принципи післявоєнної відбудови країни та створювати механізми її прискореного

розвитку. Одним із ключових принципів такої відбудови, на наш погляд, є широке впровадження інноваційних технологій у всі сфери економічної діяльності та реалізація дієвої стратегії інноваційного оновлення України. Здійснення цього можливе, зокрема, за рахунок розвитку та ефективного використання наявного національного інтелектуального капіталу, широке залучення передових світових технологій та формування умов для масштабних приватних іноземних інвестицій. У цих умовах питання інтелектуального капіталу, як передумови використання вітчизняних та зарубіжних інноваційних технологій та особливого інструменту збільшення вартості підприємства набуває дедалі більшої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інтелектуального капіталу активно обговорюється в сучасній науковій літературі і характеризується достатньо різними поглядами на даний феномен. Подібне розмаїття наукових уявлень про сутність інтелектуального капіталу пояснюється різними методологічними підходами до вивчення його природи та структури, різними завданнями, які ставлять дослідники перед собою, зокрема з огляду на специфіку тієї наукової дисципліни, в рамках якої здійснювалися подібні дослідження. Так, наприклад, можна відзначити різні проблеми, пов'язані із інтелектуальним капіталом, які вирішувалися в рамках економіки, права, фінансів, маркетингу, бухгалтерського обліку, стратегічного менеджменту тощо. Представники кожної з цих дисциплін зробили свій внесок у дослідження інтелектуального капіталу, починаючи від того, як він бере участь у виробничій функції (економіка), до того, як його можна захистити за допомогою правових засобів (право) і як його можна перетворити на стійку конкурентну перевагу (менеджмент) [1]. Як результат, усталеного та універсального визначення поняття «інтелектуальний капітал» на сьогодні немає.

Ще більше невизначеності у розумінні сутності зеленого інтелектуального капіталу, оскільки ця проблематика є відносно новим напрямом наукових досліджень, який набув поширення після того, як організації переорієнтували свою діяльність на захист навколишнього середовища. Найчастіше у наукових працях ведеться мова про застосування інтелектуального капіталу підприємства в контексті зеленого зростання та реалізації цілей сталого розвитку. Так, наприклад, вітчизняні вчені Дригола К. Хлівіцька А. та Видай, Д. підкреслюють, що в процесі реалізації таких цілей капітал набуває зелених особливостей, що проявляється через зелений інтелектуальний капітал, основними складовими якого виступають зелений людський капітал, зелений організаційний капітал та зелений реляційний капітал. Автори стверджують, що основним драйвером розвитку зеленого інтелектуального капіталу є зелена освіта яка має два рівні прояву – особистісний та організаційний. На особистісному рівні формується зелений людський

капітал, що проявляється у формі специфічних знань і навичок людей. На організаційному рівні формується зелений організаційний капітал, що проявляється у формі зеленого бізнесу, зелених інновацій та технологій. Взаємодія зеленого людського та зеленого організаційного капіталу формує зелений реляційний капітал, що виражається у формі зелених робочих місць, інклюзивності та гендерної рівності [2]. Яворська О. розглядає категорію «зелений людський капітал» як сучасне поняття в теорії інтелектуального капіталу зеленого підприємництва. Вона аналізує організаційно-економічний зміст зеленого управління людським капіталом підприємства як сучасної управлінської практики примноження інтелектуального капіталу організацій зеленого підприємництва та акцентує увагу на його ролі у запобіганні забрудненню навколишнього середовища [3].

Формулювання мети статті. Метою даної статті є з'ясування сутності зеленого інтелектуального капіталу та розкриття його функцій в сучасній ринковій економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як вже відзначалося, з огляду на специфіку тієї наукової дисципліни, в рамках якої здійснювалися дослідження інтелектуального капіталу, дослідники формують своє розуміння сутності даної категорії. Так, наприклад, в бухгалтерському обліку інтелектуальний капітал найчастіше визначають як нематеріальний актив, що генерують цінність для компанії [3] і відносять до нього патенти, авторські права, товарні знаки, ліцензії, гудвіл; нематеріальний актив [5], людський актив [6] тощо. З точки зору бухгалтерського обліку основна увага приділяється вимірюванню інтелектуального капіталу [7]. Зв'язок інтелектуального капіталу з продуктивністю є здебільшого емпіричним питанням, яке не має сильного теоретичного підґрунтя.

У той же час, дисципліна стратегічного менеджменту відносить інтелектуальний капітал до стратегічних ресурсів фірми [8], невидимих активів [9], стратегічних активів, специфічних для фірми [10], активів знань [11] тощо. В теорії стратегічного менеджменту активно аналізується теоретичний зв'язок між інтелектуальним капіталом та

продуктивністю праці, застосовуються різні специфічні показники в емпіричних дослідженнях продуктивності [12]. Разом з тим, незважаючи на ці відмінності в підходах між цими дисциплінами існує потенційна взаємодоповнюваність щодо дослідження інтелектуального капіталу.

Як вже відзначалося в більш ранніх наших дослідженнях, для з'ясування сутності інтелектуального капіталу необхідно використовувати відомий підхід до конструювання категоріального апарату економічної науки, який передбачає склад даної категорії з трьох компонентів: характеристики найбільш суттєвої сторони явища, яке досліджується, з'ясування яким саме чином відбувається розгортання сутності явища в рамках певного, чітко визначеного змісту та характеристик результату реалізації даного явища в економічній системі. Використання даного підходу дозволяє, на нашу думку, визначити інтелектуальний капітал як сукупність нематеріальних активів підприємства, які в процесі відтворення створюють інтелектуальну додану вартість і сприяють зростанню його доходів та підвищенню конкурентоздатності [13, с.31].

Ми погоджуємося з Партин Г. та Загороднім А. Г., що серед характеристик інтелектуального капіталу можна виокремити декілька найголовніших, а саме:

- невичерпність, оскільки знання формуються, накопичуються та поширюються серед працівників підприємства і, отже, обсяг інтелектуального капіталу зростає;

- одночасність використання – знання одночасно можуть використовувати багато працівників;

- нелінійність – прибутковість інтелектуального капіталу зростає у процесі його накопичення;

- невіддільність капіталу від його носія – певної людини, внаслідок чого як актив він є практично неліквідним [14, с.32].

Всі названі характеристики цілком стосуються і зеленого інтелектуального капіталу. Так, наприклад, тайванський вчений Чен звертає увагу на такі його характеристики, як невичерпність та одночасність використання, розуміючи під зеленим інтелектуальним капіталом «загальні запаси всіх видів нематеріальних активів, знань, мож-

ливостей, відносин і т.д. щодо захисту навколишнього середовища або зелених інновацій на індивідуальному рівні та на рівні організації в межах компанії» [15]. Індонезійські вчені Сідік, Ядіаті, Лі та Халід акцентують увагу на аспектах невичерпності та нелінійності зеленого інтелектуального капіталу, розуміючи під ним асиміляцію нефізичних ресурсів і здібностей, які в подальшому сприяють створенню та підвищенню продуктивності підприємства. Їхні дослідження виявили суттєву залежність між показниками енергоефективності, екологічного інтелектуального капіталу та системи обліку екологічного менеджменту, з одного боку, та екологічними показниками та конкурентоспроможністю промисловості, з іншого [16].

Як і по відношенню до інтелектуального капіталу необхідно констатувати, що на сьогодні не існує усталеного визначення категорії «зелений інтелектуальний капітал». У цілому зелений інтелектуальний капітал найчастіше розглядається у світовій економічній думці як сукупність знань, навичок та технологій, інновацій, необхідних для розробки та впровадження екологічно стійких продуктів та послуг, а також для підвищення ефективності використання ресурсів для захисту навколишнього середовища.

На нашу думку, з'ясування сутності даної категорії повинно враховувати щонайменше два ключових принципи. По-перше, зелений інтелектуальний капітал є явищем похідним від свого більш широкого родового поняття – «інтелектуальний капітал». Відтак, характеристики зеленого інтелектуального капіталу повинно включати в себе всі родові ознаки. По-друге, необхідність виокремлення зеленої форми інтелектуального капіталу пов'язане із акцентом на специфіку використання загального інтелектуального капіталу підприємства (окремої особи, національної економіки, людства) на реалізацію зелених цілей сталого розвитку. Тому, при визначенні категорії «зелений інтелектуальний капітал» очевидно необхідно актуалізувати дані конкретні цілі з метою виокремлення його специфічних властивостей від більш загального поняття.

Зважаючи на ці міркування, ми визначаємо категорію «зелений інтелектуальний капітал» як сукупність нематеріальних активів суб'єкта економічної діяльності, які в процесі відтворення створюють екологічно спрямовану інтелектуальну додану вартість, що сприяє розробці та впровадженню екологічних товарів і технологій, підвищенню ефективності використання ресурсів для захисту навколишнього середовища та загальної конкурентоздатності.

На основі інформації з наукових робіт та практичного досвіду можна провести сис-

тематизацію та узагальнення функцій зеленого інтелектуального капіталу, котрі описують різні ролі, які він відіграє у розвитку зеленої економіки та суспільства. Функції зеленого інтелектуального капіталу мають значне теоретичне та практичне значення, оскільки їх розуміння є важливим для розвитку зеленої економіки, сталого розвитку та вирішення екологічних проблем. На нашу думку, можна виділити чотири основні групи функцій зеленого інтелектуального капіталу та узагальнити їх за допомогою таблиці 1.

Таблиця 1

Функції зеленого інтелектуального капіталу

Функція	Зміст
Системні функції	
Системоутворююча	є основою для розвитку зеленої економіки та сприяє системним змінам у суспільстві.
Акумулятивна	накопичує знання, досвід та навички, необхідні для розвитку зелених технологій та інновацій.
Ендогенна	генерується зсередини компаній та організацій, а не імпортується ззовні.
Екзогенна	може імпортуватися ззовні, наприклад, через співпрацю з міжнародними партнерами.
Економічна	сприяє економічному розвитку, який є стійким з точки зору довкілля.
Функції, пов'язані з інноваціями та знаннями	
Інноваційна	стимулює розробку нових зелених технологій та продуктів.
Інвестиційна	приваблює інвестиції в зелені проекти.
Мотиваційна	мотивує співробітників та інших зацікавлених сторін до участі в зелених ініціативах.
Маркетингова	може використовуватися для просування зелених продуктів та послуг
Конвертаційна	перетворює знання та ідеї в практичні продукти та послуги
Освітня	сприяє поширенню знань та інформації про зелені технології та практики
Соціально-культурні та комунікаційні функції	
Соціокультурна	сприяє формуванню екологічної культури та свідомості
Комунікативна	забезпечує обмін інформацією та знаннями про зелені технології та практики
Інформаційна	сприяє поширенню інформації про важливість зеленого розвитку
Соціальна	сприяє обміну інформацією про зелені технології та практики
Еколого-управлінські функції	
Креативна	стимулює творче мислення та пошук нових рішень для екологічних проблем
Координаційна	сприяє координації дій різних учасників зеленого розвитку
Стабілізуюча	сприяє стійкості зеленого розвитку
Екологічна	сприяє захисту довкілля та раціональному використанню природних ресурсів
Геополітична	відіграє важливу роль у вирішенні глобальних проблем, таких як зміна клімату тощо

Всі ці функції дають, на наш погляд, чітке та лаконічне уявлення про зелений

інтелектуальний капітал, зрозуміти різні ролі, які він відіграє у розвитку зеленої еко-

номіки та суспільства. Водночас, ці функції можуть слугувати теоретичним підґрунтям для розробки моделей та методів управління зеленим інтелектуальним капіталом, сприяти розвитку нових знань та досліджень у даній сфері. Важливо також зазначити, що всі ці функції є взаємопов'язаними, вони доповнюють одна одну. З часом можуть з'являтися нові функції, адже світ та наші пріоритети постійно змінюються, а зелений інтелектуальний капітал є комплексним феноменом, який має значний вплив на всі аспекти зеленого розвитку.

Висновки. Теорія зеленого інтелектуального капіталу є достатньо новим напрямом наукових досліджень. На нашу думку, зелений інтелектуальний капітал як економічне явище є формою більш широкого родового феномену – інтелектуального капіталу. Як економічна категорія, зелений інтелектуальний капітал – це сукупність нематеріальних активів суб'єкта економічної діяльності, які в процесі відтворення створюють екологічно спрямовану інтелектуальну додану вартість, що сприяє розробці та впровадженню екологічних товарів і технологій, підвищенню ефективності використання ресурсів для захисту навколишнього середовища та загальної конкурентоздатності. Теоретичні та практичні аспекти даного феномену відображають його функції, об'єднаних у чотири групи у відповідності з їх призначенням. Їх розуміння дозволяє поглибити знання про зелений інтелектуальний капітал, розробити нові теорії та концепції в цій сфері, вдосконалити його методи вимірювання та оцінки, зробити свій внесок у розвиток зеленої економіки та сталого розвитку.

Література

1. Marr B., Roos G. (2005). A strategy perspective on intellectual capital in Perspectives on intellectual capital – multidisciplinary insights into management, measurement and reporting. Marr, B. (Ed.), Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 28-41.
2. Дригола К.В., Хлівіцька А.В., Видай Д.В. Інтелектуальний контент зеленого зростання в умовах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2021. (173), 59-64. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-14>
3. Яворська О.Г. Зелене підприємництво: управління зеленим людським капіталом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8355> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.79

4. Sveiby K.E. (1997). The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
5. Edvinsson L., Malone M.S. (1997). Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring its Hidden Values, Piatkus, London.
6. Andriessen D., Tiessen A. (2000). Weightless Weight – Find your real value in a future of intangible assets, Pearson Education London.
7. Roslender R. (2004). Accounting for intellectual capital: rethinking its theoretical underpinnings. *Measuring Business Excellence*. 8(1). pp. 38-45.
8. Barney J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management science*, 32(10), pp. 1231-1241.
9. Itami, H. (1987). Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press, Cambridge.
10. Dierickx I., Cool K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35(12), pp. 1504-1511.
11. Teece D.J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets, *California Management Review*. 40. pp. 55-79.
12. Alcaniz L., Gomez-Bezares F., Roslender R. (2011). Theoretical perspective on intellectual capital: A backward look and a proposal for going forward. *Accounting Forum*. 35 (2). pp. 104-117.
13. Шульга О.В. Інтелектуальний капітал: сутність та напрями використання. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №4(84). С. 28-34. <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.028>
14. Партин Г.О., Загородній А.Г. Інтелектуальний капітал суб'єкта господарювання: складники, методи оцінювання. *Науковий вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2022. № 45. С. 30-41.
15. Chen Y.S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of business ethics*. 77(3). Pp. 271-286. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9349-1>
16. Sidik M. H. J., Yadiati W., Lee H., Khalid N. (2019). The dynamic association of energy, environmental management accounting and green intellectual capital with corporate environmental performance and competitive advantage. *International Journal of Energy, Economics and Policy*. 9(5). Pp. 379-386. <https://doi.org/10.32479/ijeep.8283>

References

1. Marr B., & Roos, G. (2005). A strategy perspective on intellectual capital in Perspectives on intellectual capital – multidisciplinary insights into management, measurement and reporting. Marr, B. (Ed.), Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 28-41.
2. Dryhola, K.V., Khlivitska, A.V., & Vyday, D.V. (2021). Intelektualnyi kontent zelenoho zrostantia v umovakh staloho rozvytku. *Ekonomichnyi prostir*, (173), 59-64. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/173-14>
3. Yavorska, O.H. (2020). Zelene pidpryemnytstvo: upravlinnia zelenym liudskym kapitalom pidpryemstva. *Efektivna ekonomika*, (11).

- Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8355>
DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.79
4. Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
 5. Edvinsson, L., & Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring its Hidden Values*, Piatkus, London.
 6. Andriessen, D., & Tiessen, A. (2000). *Weightless Weight – Find your real value in a future of intangible assets*, Pearson Education London.
 7. Roslender, R. (2004). Accounting for intellectual capital: rethinking its theoretical underpinnings, *Measuring Business Excellence*, 8(1), pp. 38-45. <https://doi.org/10.1108/13683040410524720>
 8. Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy, *Management science*, 32(10), pp. 1231-1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
 9. Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge. <https://doi.org/10.4159/9780674038981>
 10. Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35(12), pp. 1504-1511.
 11. Teece, D.J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets, *California Management Review*, 40, pp. 55-79. <https://doi.org/10.2307/41165943>
 12. Alcaniz, L., Gomez-Bezares, F., & Roslender, R. (2011). Theoretical perspective on intellectual capital: A backward look and a proposal for going forward, *Accounting Forum*, 35(2), pp. 104-117. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2011.03.004>
 13. Shulha, O. (2023). Intelektualnyi kapital: sutnist ta napriamy vykorystannia., *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (4), 28-34. ISSN 2709-6459. <https://doi.org/10.33271/ebdut/84.028>
 14. Partyn, H.O., & Zahorodniy, A.H. (2022). Intelektualnyy kapital subiekta hospodariuvannia: skladnyky, metody otsiniuvannia. *Naukovyi visnyk KHDU, Ser. Ekonomichni nauky*, (45), 30-41. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-45-4>
 15. Chen, Y.S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. *Journal of business ethics*, 77(3), 271-286. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9349-1>
 16. Sidik, M. H. J., Yadiati, W., Lee, H., Khalid, N. (2019). The dynamic association of energy, environmental management accounting and green intellectual capital with corporate environmental performance and competitive advantage. *International Journal of Energy, Economics and Policy*, 9(5), 379-386. <https://doi.org/10.32479/ijeep.8283>

GREEN INTELLECTUAL CAPITAL: ESSENCE AND FUNCTIONS

O. V. Shulha, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology

Methods. During the research the following methods were used: scientific abstraction – to clarify the essence of the category «green intellectual capital»; analysis and synthesis – to substantiate the functions of green intellectual capital.

Results. The essence of green intellectual capital as a form of a broader generic phenomenon – intellectual capital – is analyzed in the article. It is indicated that green intellectual capital is a set of intangible assets of the subject of economic activity, which in the process of reproduction create ecologically oriented intellectual added value, which contributes to the development and implementation of ecological goods and technologies, to the increase of the efficiency of the use of resources for environmental protection and overall competitiveness. The contents of twenty functions of green intellectual capital, combined into four groups according to their purpose, have been singled out and disclosed.

Novelty. Four groups of functions of green intellectual capital are distinguished: systemic (system-forming, accumulative, endogenous, exogenous, economic), related to innovations and knowledge (innovative, investment, motivational, marketing, conversion, educational), socio-cultural and communicational (socio-cultural, communicative, informational, social), ecological-managerial (creative, coordination, stabilization, ecological, geopolitical) and their content is revealed.

Practical value. The results of the research can be used practically in managing processes of enterprises by using green intellectual capital and increasing their competitiveness and sustainability of development.

Keywords: intellectual capital, green intellectual capital, intangible assets, functions of green intellectual capital.

Надійшла до редакції 27.08.24 р.

WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP: A GLOBAL PERSPECTIVE

*M. O. Sosanidze, Professor, Gori State University (Georgia),
Makasosanidze2@gmail.com orcid.org/0000-0002-1572-1471*

Methods. The methodological basis of the study was the following methods of scientific research: analysis and synthesis – when identifying the latest trends in the development of modern entrepreneurship; comparative analysis – when clarifying the specifics of the development of entrepreneurship implemented by women in the countries of Europe and Asia; scientific generalization – when formulating recommendations for the formation of an effective policy of supporting women's entrepreneurship.

Results. The article presents a study highlighting the current situation in the field of women's entrepreneurship. Based on the analysis of modern trends in business development, it was established that economic subjects of the female gender most actively implement the function of entrepreneurship – they are more likely than men to open their own businesses and hold management positions at enterprises. It has been determined that in recent years, women's entrepreneurship has become the most important driving force of economic growth and innovation around the world. Despite numerous difficulties, female entrepreneurs have demonstrated resilience, creativity and a unique approach to business, which not only contributes to economic development, but also initiates social changes in society.

Novelty. The essence of the phenomenon of female entrepreneurship is defined and its characteristic features are highlighted. The specificity of the functioning of women's entrepreneurship in European countries and Asia has been revealed. Problems faced by female business founders are highlighted. An assessment of the effectiveness of the existing support systems for women's entrepreneurship is provided and recommendations for its development are offered.

Practical value. Through a comprehensive analysis, we present results that demonstrate the need to create an enabling environment for women-led businesses, which ultimately contributes to sustainable economic development. Our findings highlight the urgent need for ongoing research and practical initiatives that further integrate women's perspectives into entrepreneurship, paving the way for future research in this important area.

Keywords: women entrepreneurs, economic growth, entrepreneurship, gender equality, innovation, support systems, access to finance, networking, intersectionality, sustainable development.

Statement of problem. Over the past few decades, the landscape of entrepreneurship has changed significantly, with women increasingly taking on leadership roles and starting their own businesses. This shift is not just a trend; it is a significant cultural and economic change that is reshaping industries and redefining what it means to be a woman entrepreneur in today's world. Women are increasingly becoming the centre of entrepreneurial activity around the

world, influencing economic growth and innovation. Their contributions go beyond mere participation; they are shaping industries and creating sustainable businesses. Women entrepreneurs have demonstrated resilience, creativity and a unique approach to business that not only fosters economic development but also promotes social change. Despite progress, women entrepreneurs still face significant challenges, including access to finance,

mentorship, and networking opportunities. This article examines the current landscape of women's entrepreneurship, the nature and importance of women's entrepreneurship, explores its development in Europe and Asia, and explores the distinctive characteristics that characterise women-led businesses, the challenges women face and the impact they have across sectors.

Studying women's entrepreneurship is important for several reasons. First, it highlights gender inequalities in business ownership and leadership, drawing attention to the barriers women face. These barriers often include limited access to capital, lack of mentoring, and societal norms that discourage women's entrepreneurship. Understanding these issues not only helps develop better policies, but also contributes to a more inclusive economic environment.

Second, women's entrepreneurship is vital to economic development. Research shows that women-led businesses often outperform their male counterparts in terms of innovation and sustainability. By focusing on social entrepreneurship and ethical business practices, women help build more resilient communities. Moreover, women's businesses tend to reinvest a significant portion of their profits back into their families and communities, leading to improved educational and health outcomes.

Finally, as the global economy evolves, the role of women in entrepreneurship will only increase. With the rise of digital platforms and remote work opportunities, women can overcome traditional barriers to entering the business arena. This article will attempt to explore these topics in detail, illustrating the current situation and future potential of female entrepreneurship.

Analyses of recent papers. Recent research highlights the essential role of women in entrepreneurship. Brush (2012) emphasizes that women-owned businesses tend to be more sustainable and socially responsible [2]. However, gaps remain in understanding the complexities of women's experiences in entrepreneurship, particularly concerning race and socio-economic status. Studies by Eddleston and Powell (2012) further illustrate the necessity of tailored support for diverse

women entrepreneurs, indicating that traditional frameworks often overlook these nuances [12]. A study by Rembulan et al. (2016), which analyzed the differences in work-family conflict between women who are employed and those who are entrepreneurs, found that most women entrepreneurs have very low levels of conflict in all dimensions: time, stress, and behavior; in contrast to women who are employed, who tend to have higher levels of conflict. One possible explanation may be the gap in annual income. In particular, the higher the income, the less stress caused by work-family conflict [13].

Meanwhile, the study of Godany and Mura (2021) showed that, besides objective factors directly related to economic ones, subjective factors, such as non-economic goals, are important factors in the success of entrepreneurial activities led by women. According to this study, the independence gives female entrepreneurs the opportunity to have free time and therefore be able to perform their family responsibilities more flexibly [14].

Aim of the paper. The objectives of this paper are: to explore the existing challenges faced by women entrepreneurs, to analyse the effectiveness of existing support systems and policies and to provide recommendations for empowering women entrepreneurs.

Materials and methods. In the modern world, women make up almost half of those employed in the global economy, creating 37 percent of the total GDP. According to the International Labor Organization, women's business has become a significant part of global entrepreneurship, and its development shows that the future of small business largely depends on the arrival of women in economic sectors. According to experts, companies whose boards of directors and top management include women, are ahead of similar structures in many economic indicators, where women are not among top managers. According to experts' forecasts, ensuring equal participation of men and women in economic processes will increase global GDP by 26% by 2025.

Women's entrepreneurship refers to the creation and management of businesses by women. This can span a wide range of industries, from tech startups to crafts. While the definition may be simple, the implications

of women's entrepreneurship are profound. Women's entrepreneurship is not only a matter of individual empowerment, but also an important element of economic development. In many regions, women make up a significant part of the entrepreneurial landscape, driving job creation and innovation. However, they continue to face barriers that limit their potential. The relevance of this topic is underscored by global economic trends and gender equality initiatives aimed at promoting inclusive growth.

Women's economic empowerment and inclusion in business is one of the world's top priorities of the past and present centuries. Women entrepreneurs make a significant contribution to the economic development of a country. The Joint Economic and Social Council organizations have recognized that progress will not be achieved unless women and men participate equally in these processes. In addition, according to research, businesses owned and managed by women have a higher rate of return on investment than businesses owned by the opposite sex. In general, women have more opportunities to share their education, income, and resources with society than men. Therefore, investing in women's entrepreneurship is an important priority in different countries.

Today, there is a steady increase in women's participation in the economy all over the world. The main reasons for women to enter business are high income, the desire to work for themselves and the need for self-realization. A woman strives to achieve success, high social status and be in demand in society. The qualities and behavior of women entrepreneurs differ significantly from men. Women are multitasking, responsible, have an excellent memory, emotional intelligence and empathy. These differences are due to the fact that the main function of a woman is to continue the family line. However, we must not forget that women are to a certain extent a vulnerable social group, experts note. In 98% of cases, it is the woman who is on maternity leave, and at this moment she experiences a transformation of values - she wants to increase the family income and at the same time be able to pay enough attention to her loved ones.

Most female entrepreneurs are in a registered marriage, as a happy marriage has a significant impact on women and contributes to their career growth. Half of female entrepreneurs do not have children. There are many reasons for this, but the main one is that it is very difficult to combine a career and motherhood. The greatest entrepreneurial activity among women is observed at the age of 35–39, and then there is a decline. This is due to the fact that by this age, women already have sufficient life and professional experience, they have a family and children, but at the same time they are not afraid to try something new.

The data shows a promising trend: the number of women-owned businesses is steadily increasing. In the U.S. alone, women-owned businesses account for about 42% of all businesses, according to a 2022 report from the National Association of Women Business Owners. Around the world, women are starting businesses at an unprecedented rate, especially in emerging markets, according to the Global Entrepreneurship Monitor. The latest data show that women make up about 40% of the global workforce and own about 36% of businesses worldwide. In the U.S. alone, the number of women entrepreneurs has increased by 114% since 2000. In countries like Rwanda, more than 50% of businesses are owned by women, showing the impact of supportive policies. However, funding inequities persist, with women receiving a fraction of the venture capital that men receive. According to the Global Entrepreneurship Monitor, women's entrepreneurship is on the rise worldwide, with significant growth in regions like sub-Saharan Africa and Latin America.

Women entrepreneurs are actively doing business in a variety of industries. From opening a small business in the service and retail sectors to creating their own brands and technology startups.

The stories of successful female entrepreneurs serve as shining examples of resilience and innovation. Take Sara Blakely, the founder of Spanx, who turned her personal struggles into a billion-dollar empire. Starting with just \$5,000, Blakely grew her idea into a global brand, showing how tenacity and creativity can lead to success. Similarly, Reshma Saujani, the founder of Girls Who

Code, has played a key role in closing the gender gap in tech. Her initiative not only empowers young girls to pursue careers in tech, but also creates a supportive community that encourages learning and growth.

The personal stories of female entrepreneurs are a testament to the resilience and creativity they display in overcoming adversity. For example, a woman from Kenya turned her small farm into a thriving agribusiness using local resources and community support. Another entrepreneur from Brazil, despite limited access to capital, successfully launched a tech startup using social media to build her brand. These stories highlight the diversity of women's paths to entrepreneurship.

In Europe, women's entrepreneurship has been on the rise for decades. European Union initiatives such as the European Structural and Investment Fund promote women's entrepreneurship and leadership. Countries such as Sweden, Norway and Finland are leading the way in terms of women's entrepreneurship, supported by policies that encourage work-life balance and gender equality.

The Sweden country's strong social security system and progressive policies have led to a high percentage of women in leadership positions. Women entrepreneurs in Sweden often emphasize sustainability and social responsibility. Germany initiatives such as the Women Founders Initiative aim to increase the number of women in entrepreneurship. German women are increasingly investing in the technology and innovation sectors, breaking traditional stereotypes.

In Asia, the landscape is diverse, with countries at different stages of economic development. Countries such as India and Indonesia have seen a surge in women entrepreneurs, often driven by necessity rather than opportunity. In China, small, medium and micro enterprises, including those with women's participation, are the main tool for creating new jobs. Career development programs offered by the All-China Women's Federation are popular and in demand among Chinese women. According to international studies, Chinese women are the most ambitious women in the world and 76% of Chinese women would like to run a company, while in

the United States only 52%. Of the 73 richest female billionaires who independently developed their own business, 49 are from China. Two of the world's three richest women who independently built their own business are from China.

In India, women make up about half of the country's population, and women entrepreneurs account for about 10 percent of the total. A large number of women in the country are housewives or work part-time. However, the rapid development of information technology is changing the situation in the country, eliminating the stereotypical division of professions into male and female. Today, in some Indian enterprises, women are achieving success and outperforming their male colleagues. The government of the country is implementing measures and reforms, softening and prohibiting a number of professions for women. The list of jobs and professions in which the use of women's labor is limited due to difficult conditions has been reduced from 456 to 98. Women entrepreneurs are achieving success, including in areas traditionally considered male. For example, in the manufacturing industry, the share of manufacturing enterprises created by women is more than 30%. Despite the challenges and difficulties for women starting their own business, successful Indian women entrepreneurs have left their mark in every field, be it the world of politics, music, fashion, cinema and entertainment or business. The fact remains that the citadels of excellence in politics, governance, business and industry in India are no longer the preserve of men.

Currently, Pakistan, where women constitute 48.76% of the population and have played a significant role throughout the country's history, is also seeing a trend of increasing numbers of women entrepreneurs operating in the crafts, education, agriculture, services and other sectors of the economy. Indonesia: Digital literacy programs have enabled women to enter e-commerce. Women-led businesses in this sector have demonstrated remarkable resilience and adaptability.

Despite these achievements, challenges remain. In Europe, the gender pay gap and underrepresentation in leadership positions remain problems. In Asia, cultural norms and

lack of access to capital continue to hinder women's entrepreneurship. Addressing these challenges requires targeted interventions, policy changes, and support networks. Women's entrepreneurship is not just a niche in the broader business environment; it is a vital component of global economic and social development. As we have found, the essence of women's entrepreneurship is its ability to drive economic growth, catalyze social change, and empower future generations.

Women's entrepreneurship in Europe and Asia opens up a landscape rich in potential, but also fraught with challenges that require concerted efforts from multiple stakeholders. Recognizing the unique characteristics of women's entrepreneurship, such as their focus on sustainability, community, and resilience, is critical to creating a more inclusive and prosperous future. Women's economic participation in Georgia remains challenging, and there is evidence of gender segmentation in the labour market. Women's labour force participation remains at 55 percent, 18 percentage points lower than men's (compared to a gap of 13 percentage points in OECD countries). Much greater disparities exist in terms of the number of women-owned businesses and women in leadership positions.

A recent World Bank Enterprise Survey found that women-owned businesses account for just 22 percent of Georgian companies, and only 17 percent of companies have women as top managers. Women entrepreneurs in Georgia continue to face much greater challenges in accessing finance, as they are often considered riskier clients for cultural reasons or due to a lack of traditional collateral, and lack much-needed business skills. These barriers have been exacerbated during the pandemic. The EBRD sees a need to provide advisory support to women-focused businesses and to address gender bias in lending practices and financial products.

Women face many obstacles in business, and they often differ from those faced by male entrepreneurs. According to the World Bank, the gender gap in the labor market in Georgia wastes 11 percent of the gross domestic product. This means that if women who are not in the labor force participated at the same rate as men, the gross domestic product (GDP) would

increase by 11.3 percent [1]. Key challenges include:

- Lack of business knowledge and experience, as well as women's lack of confidence in their abilities.

- Access to funding. Women often face challenges in obtaining funding for their businesses. Research shows that female entrepreneurs receive a lower percentage of venture capital funding than their male counterparts. This discrepancy is often attributed to unconscious biases among investors, as well as the underrepresentation of women in leadership positions at financial institutions.

- Work-life balance. Many women juggle multiple responsibilities, including family obligations and community involvement. This balance can create unique challenges for women entrepreneurs, making it difficult to dedicate time and resources to their businesses.

- Networking opportunities. Access to professional networks is critical to growing a business, yet women often find themselves excluded from traditional networking environments. This can limit their opportunities to mentor, collaborate, and bring attention to their industry.

- Cultural and societal norms. Cultural and societal norms can also hinder women's entrepreneurial ambitions. In some regions, traditional gender roles may discourage women from running a business or put undue pressure on them to take on household responsibilities.

Despite these challenges, women entrepreneurs are making a huge impact on economies and communities around the world:

1. *Economic Growth.* Women-owned businesses contribute significantly to job creation and economic development. According to the McKinsey Global Institute, closing the gender gap in labor force participation could add \$28 trillion to the global economy by 2025.

2. *Innovation and Diversity.* Women bring unique perspectives and solutions to the workplace. Their diverse experiences often lead to innovative products and services that address unmet market needs. This diversity of thought is essential to fostering creativity and competitiveness. Technology has been a game changer for women entrepreneurs. With the rise of e-commerce, social media, and digital marketing, women can now reach a wider

audience without the need for significant capital investment. Platforms like Etsy and Shopify have democratized access to markets, allowing women to showcase their products and services to a global audience.

3. *Social Development.* Women entrepreneurs often prioritize social responsibility and community well-being. Many invest in local causes, support women, and advocate for sustainability, contributing to the overall health and vitality of their communities.

4. *Role Models for Future Generations.* Successful women entrepreneurs serve as powerful role models, inspiring the next generation to pursue their entrepreneurial dreams. Their stories highlight the possibilities and potential that come with determination and resilience. *Changing Norms and Values.* Women entrepreneurs also change societal norms and values. By challenging stereotypes and demonstrating their capabilities, they inspire the next generation of female leaders. Their success stories encourage young girls to dream big and pursue careers in fields previously considered male-dominated.

Conclusions. The role of women in entrepreneurship is critical to driving economic growth and innovation. Despite remarkable success stories and encouraging statistics, persistent challenges must be addressed to create a more equitable environment. By providing support and resources, societies can empower women entrepreneurs to reach their potential, leading to more inclusive and vibrant economies.

This research highlights the important role of women in entrepreneurship and the urgent need for tailored support systems. By addressing the barriers they face, we can unlock their potential and foster sustainable economic growth. Our analysis yields several key findings. First, access to finance remains a significant barrier, with women often facing higher interest rates and tighter credit conditions [2]. Additionally, mentoring and networking opportunities are critical to helping women successfully navigate the entrepreneurial landscape. Our research suggests that creating women-focused networking platforms can significantly improve entrepreneurial outcomes.

To promote a more inclusive entrepreneurial environment, various strategies

can be implemented to support women in their entrepreneurial journey:

1. *Access to Finance.* Increasing access to capital is critical. Financial institutions and investors should prioritize funding for women-led businesses, recognizing their potential for innovation and growth. Additionally, creating grant programs specifically for women entrepreneurs can provide the necessary financial support to launch and scale their businesses.

2. *Education and Training.* Education plays an important role in empowering women entrepreneurs. Providing access to training programs in business management, financial literacy, and digital marketing can equip women with the skills they need to succeed. Initiatives such as SCORE and small business development centers can offer valuable resources and mentorship.

3. *Mentoring and Networking.* Building strong networks is essential for women entrepreneurs. Mentoring programs that connect aspiring entrepreneurs with established business leaders can provide guidance and support. Organizations that host networking events and workshops can help women make meaningful connections that foster collaboration and growth.

4. *Policy Support.* Governments and organizations can play an important role by implementing policies that support women's entrepreneurship, such as tax incentives, flexible work arrangements, and family leave, that recognize the dual roles of many women.

Female entrepreneurship is not just a matter of gender equality; it is a vital component of economic growth and social progress. By addressing the challenges women face and creating an environment that supports their ambitions, we can unlock the full potential of this dynamic segment of the business community. As more women take the reins, the world will benefit from their innovation, leadership, and vision for a brighter future.

References

1. Margvelashvili, K., & Evgenidze, N. (2021). *Women in Business*. Tbilisi. [in Georgian].
2. Kauffman Foundation. (2021). *Kauffman Foundation Report*. Kauffman Foundation. [in English].
3. Brush, C., & Cooper, S. (2012). *Female Entrepreneurship and Economic Development: An International Perspective*. *Entrepreneurship & Regional*

- Development, 24, 1-6. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.637340>.
4. Ewens, M (2023). Gender and race in entrepreneurial finance. 239-296. <https://doi.org/10.1016/bs.hecf.2023.02.006>
5. National assessment of women's entrepreneurship development in Georgia. Retrieved from <https://georgia.un.org/ka> [in Georgian].
6. Supporting women entrepreneurs in Georgia. Retrieved from [https://georgia-cs-inclusion-georgian%20\(1\).pdf](https://georgia-cs-inclusion-georgian%20(1).pdf) [in Georgian].
7. Women Entrepreneurship: A Systematic Review to Outline the Boundaries of Scientific Literature. Retrieved from <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.01557/full7>. [in English].
8. Women Entrepreneurship in India. A Literature Review retrieved from <https://e-sarthi.lpcps.org.in/uploads/ResearchDocument/2023/1/1061/7.khasma> [in English].
9. Women's entrepreneurship: prospects and challenges. Retrieved from <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhenskoe-predprinimatelstvo-perspektivy-i-slozhnosti> [in Russian]
10. Women's entrepreneurship. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/230681247_Women_in_Entrepreneurship_pdf [in English].
11. A guide for fostering women's entrepreneurship. Retrieved from <https://eisma.ec.europa.eu/system/files/2022-.pdf> [in English].
12. Eddleston, K., & Powell, G. (2012). Nurturing Entrepreneurs' Work-Family Balance: A Gendered Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 513-541. DOI:10.1111/j.1540-6520.2012.00506.x
13. Rembulan, C., Rahmawati, K., & Indudewi, Yu. (2016). Work-Family Conflict of Women Entrepreneurs and Women Employees. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 31(3), 111. DOI:10.24123/aipj.v3i3.570.14.
14. Godany, Z., & Mura, L. (2021). Success from the perspective of female entrepreneurs. *Journal of Entrepreneurship and Sustainability*, Issues 9(2), 521-534. DOI:10.9770/jesi.2021.9.2(34).

ЖІНОЧЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ГЛОБАЛЬНІ ПЕРСПЕКТИВИ

М. О. Сосанідзе, професор, Горійський державний університет, Грузія

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження послуговували: аналіз та синтез – при виявленні тенденцій у розвитку сучасного підприємництва; компаративний аналіз – при з'ясуванні специфіки розвитку підприємництва, реалізованого жінками, в країнах Європи і Азії; наукового узагальнення – при формуванні рекомендацій щодо формування ефективної політики підтримки жіночого підприємництва.

Результати. У статті представлено дослідження ситуації, що склалася у сфері жіночого підприємництва. На основі аналізу сучасних тенденцій у розвитку бізнесу встановлено, що найбільш активно реалізують функцію підприємництва економічні суб'єкти жіночої статі – саме вони частіше за чоловіків відкривають власний бізнес і обіймають керівні посади на підприємствах. Визначено, що саме жіноче підприємництво стало рушійною силою економічного зростання та інновацій. Незважаючи на численні труднощі, жінки-підприємці продемонстрували стійкість, креативність та унікальний підхід до бізнесу, який не тільки сприяє економічному розвитку, а й ініціює соціальні зміни суспільства.

Новизна. Визначено сутність феномену жіночого підприємництва та виокремлено його характерні риси. Виявлено специфіку функціонування жіночого підприємництва в європейських країнах та Азії. Виокремлено проблеми, які виникають перед жінками-засновницями бізнесу. Надано оцінку ефективності існуючих систем підтримки жіночого підприємництва та запропоновано рекомендації щодо його розвитку.

Практична значущість. Розуміння сучасних тенденцій у сфері розвитку підприємництва, а також тієї ролі, яку відіграють у цьому процесі жінки, дозволяє країнам розробляти та реалізовувати більш ефективну політику сприяння сталому економічному розвитку. Наші висновки підкреслюють нагальну потребу в постійних дослідженнях і практичних ініціативах, які ще більше включатимуть погляди жінок у підприємницьку діяльність, прокладаючи шлях для майбутніх досліджень у цій важливій сфері.

Ключові слова: жінки-підприємці, економічне зростання, підприємництво, гендерна рівність, інновації, системи підтримки, доступ до фінансів, мережева взаємодія, інтерсекційність, сталий розвиток.

Надійшла до редакції 01.09.24 р.

ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

М. В. Бойченко, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», bojchenko.m.v@ntu.one, <https://orcid.org/0000-0002-9874-3085>,

А. В. Дудник, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», dudnik.a.v@ntu.one, <https://orcid.org/0000-0001-7921-2548>,

М. О. Бояркін, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», boiarkin.my.o@ntu.one, <https://orcid.org/0009-0006-7491-2784>,

М. А. Молодан, магістр, НТУ «Дніпровська політехніка», molodan.m.a@ntu.one, <https://orcid.org/0009-0009-8061-6617>

Методологія дослідження. Під час проведення дослідження використано сукупність загальнонаукових методів пізнання, зокрема методи аналізу та синтезу – для дослідження впливу форс-мажорних обставин на зовнішньоекономічну діяльність; аналізу динамічних рядів – при визначенні напрямів змін у структурі зовнішньої торгівлі за товарними групами та основними ринками постачання, індукції – для визначення методів управління міжнародними ланцюгами постачань у залежності від стану торговельного та платіжного балансів.

Результати. У статті визначено основні географічні регіони, в які здійснюється експорт продукції українських виробників, а також виокремлено ті, які слугують джерелом імпорту торгівельних потоків для України. Представлено рейтинги країн з найбільшою часткою імпорту продукції українського виробництва, а також найбільших країн-постачальників, які здійснюють експорт своїх товарів на український ринок. Визначено найважливіші експортні товари українських підприємств, надано перелік товарної продукції, яка імпортується українськими підприємствами із-за кордону. Здійснено порівняння структури експорту та імпорту на українському ринку з урахуванням впливу російської агресії на зовнішньоекономічну діяльність підприємств.

Новизна. Визначено характер впливу російсько-української війни на глобальні ланцюги постачання українських підприємств, а також на стан міжнародної торгівлі. Узагальнено оцінки українських та іноземних експертів щодо впливу російської агресії на фрагментацію світового ринку і посилення тенденцій до протекціонізму з боку національних урядів. Продемонстровано, як поділ країн на кілька таборів, описаний, зокрема, концепцією «біполярного світу», позначиться на управлінні міжнародними ланцюгами постачання українських фірм.

Практична значущість. Запропоновано рекомендації для українських підприємств щодо провадження зовнішньоекономічної діяльності з урахування ризиків воєнного стану.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, форс-мажор, міжнародна торгівля, управління міжнародними ланцюгами постачання, міжнародна логістика.

Постановка проблеми. Протягом останніх десятиліть дослідники, розглядаючи обставини «непереборної сили» та їхній вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємств, приділяли увагу різноманітним стихійним лихам, що прямо чи опосередковано пов'язані зі змінами клімату, а саме:

посухам, заморозкам, пожежам, градам, повеням, смерчам та торнадо, що все частіше позначаються на господарській діяльності організацій та не можуть бути керовані людиною, впливаючи на можливості виконання договірних зобов'язань сторін. Разом із тим, двадцять перше століття знову

повертає підприємців до усвідомлення впливу воєнних дій або суспільних збурень на результативність та ефективність їх бізнесу, особливо якщо цей бізнес є інтернаціоналізованим або ж глобалізованим. Держави та корпорації опиняються в умовах більш жорсткої конкуренції, де майбутнє стає складно прогнозованим, а самі прогнози можуть носити вельми песимістичний характер, зумовлюючи додаткові витрати на мінімізацію потенційних ризиків зовнішньоекономічної діяльності внаслідок дії природних факторів або виникнення воєнних конфліктів високої чи низької ефективності.

Зазначені вище непереборні обставини, також відомі як форс-мажор, та спричинені воєнними діями або загрозою їх виникнення сьогодні стали актуальними для Європи, Близького Сходу, Південно-Східної Азії та країн Африки. В умовах, коли проіранські рухи хуситів атакують цивільні кораблі в Аденській затоці та Баб-ель-Мандебській протоці (одному з найважливіших маршрутів міжнародної морської логістики у світі), підтримують конфлікти низької інтенсивності у Лівані, Іраку, Сирії та Ізраїлі, російські проксі-сили та найманці успішно захоплюють контроль за Центральною та Екваторіальною Африкою на тлі загального посилення Китайської Народної Республіки у цьому регіоні, за загрози виникнення воєнного конфлікту у Південнокитайському морі (ще одній вкрай важливій артерії глобальної торгівлі), зокрема навколо Тайваню та Філіппін, ескалації на Корейському півострові та повномасштабної російсько-української війни усі зовнішньоекономічні операції зазнають негативного впливу, що призводить до удорожчання трансакцій та підвищення ймовірності унеможливлення виконання своїх зобов'язань сторонами з відповідним звільненням порушників від цивільно-правової відповідальності, збільшенням тривалості надходження товарів та оплати за них під час реалізації експортно-імпортних операцій, потенційних фінансових втрат внаслідок відмови сторони-страхувальника виконувати зобов'язання за зовнішньоекономічним контрактом.

Усі перелічені дії впливають на стан та перспективи діяльності міжнародних менеджерів та потребують ретельного аналізу їх-

ніх наслідків як для української, так і для світової економіки. Завданням міжнародного менеджменту фірми є управління її міжнародними ланцюгами постачання у такий спосіб, аби оптимізувати витрати на сировину, виробництво та транспортування продукції, а також мінімізувати втрати, що виникають через ризики виникнення воєнних конфліктів чи можливості отримання шкоди (збитків) від існуючих. При цьому не завжди загроза війни чи навіть її виникнення, з відповідним оголошенням настання періоду дії непереборних обставин, призводить до економічних збитків держави. Зазвичай, імовірність таких збитків зростає по мірі інтенсифікації воєнного конфлікту та його пролонгації у часі. У цій публікації авторами на прикладі російсько-української війни буде розглянуто вплив воєнних дій на зовнішньоекономічну діяльність підприємств, зокрема на управління міжнародними ланцюгами постачання як складову міжнародного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням впливу воєнних дій, зокрема російсько-української війни, на міжнародну торгівлю присвячена ціла низка публікацій, починаючи з 2022 року, коли запровадження санкцій та поділ світу на сфери впливу став набувати рис завершеності. Проте в англomовному науковому сегменті спалах інтересу дослідників до даної тематики був доволі короткочасним: якщо у 2022 році цьому питанню було присвячено 17 статей, то вже у 2023 році – лише 10 [1]. Це пояснюється тим, що для більшості країн світу російсько-українська війна відійшла доволі швидко на другий план під тиском інших торговельних воєн та збройних конфліктів. У роботі А. Сімахової, присвяченій впливу війни на міжнародну торгівлю України, проаналізовано структуру торгового балансу нашої держави у 2022 році у порівнянні з 2021 роком за видами товарів, наданими чи отриманими послугами, а також за регіонами країни [2]. На підставі виконаного аналізу SWOT авторка відзначає скорочення морських перевезень у 2022 році порівняно з базовим на 55%, зростання залізничних (на 3,4%) та автомобільних (на 32,4%) перевезень, що у цілому негативно позначилося на обсягах експортно-імпортних операцій пер-

шого року російсько-української війни. Талах В. та Талах Т. [3] у своїй роботі розглядають вплив форс-мажорних обставин на зовнішню торгівлю країн, співставляючи дані 2014 та 2022 років. Відповідно до результатів їхньої розвідки, події 2014 року майже не позначилися на обсягах зовнішньоекономічної діяльності, а запровадження форс-мажорних обставин після початку повномасштабної російської агресії супроводжувалося скороченням обсягів експорту та імпорту. Водночас, автори відзначають як позитивну тенденцію відносно швидке відновлення зовнішньої торгівлі.

У статті Н. Гапак, Я. Бойко, Я. Алмаший, Е. Сігеті [4] інтерес представляє аналіз наслідків воєнних конфліктів на стан зовнішньої торгівлі Грузії, Судану та Південного Судану, Сирії та Лівії, а також зміна географічної структури експортних операцій України у 2022 році. Авторами відзначено зростання ролі Польщі (до 9,9% порівняно з 6,8% у 2021 р.), Болгарії та Німеччини, при незначному прирості частки експорту до КНР (з 15% до 15,1%). Ксендзук В. В., Власюк Т. О., Сергієнко І. Г. у своїй статті [5] відзначили зміну географічної структури зовнішньої торгівлі на користь країн Європейського Союзу: український експорт зріс з 39% у 2021 р. до 62% у 2022 р. Авторами відзначено, що найбільший вплив російсько-української війни у 2022 р. спричинився на хімічну, машинобудівну, енергетичну та вуглевидобувну промисловість.

Вербицька Г., аналізуючи вплив війни на показники експорту України, відзначає її негативний вплив на практично усі експортні позиції та критикує сировинну спрямованість українського експорту з домінуванням в його структурі аграрної продукції та металургійних напівфабрикатів, що робить доходи від зовнішньої торгівлі нашої країни високо вразливими з боку конкурентів та вкрай залежними від світової кон'юнктури цін [6]. З. Дарвас та К. Мартінс (Z. Darvas, C. Martins) ретельно проаналізували структуру та обсяги світової торгівлі, динаміку цін на товари, торговельні баланси та двосторонні торговельні потоки між великими економічними державами та росією [7]. Результати аналізу засвідчили, що війна та запроваджені санкції не викликали стрімко-

го зростання цін на енергоносії, оскільки темпи їхнього зростання у 2021 році перевищували аналогічні показники у 2022 році. Проте думка авторів про брак доказів щодо обходу санкцій компаніями зі США та ЄС шляхом поставок товарів через Китай та Туреччину не може не бути критикованою авторами цієї статті, оскільки підсанкційні росія та її сателіт Білорусь докладають значних зусиль для налагодження поставок через треті країни; зрештою, сам той факт, що згадані тези доповіді не набули рис повноцінного наукового дослідження (статті) у наступні роки є підтвердженням нашої позиції.

У дослідженні С. Стейнбаха автор доводить, що наслідки російсько-української війни виявилися відчутними для безпосередньо залучених країн, утім на світові ринки цей вплив мав обмежений характер [8]. Фактично, коригування глобальних ринків відбувалося головним чином через зростання цін на товари, до того ж на окремі категорії у 2024 році ціни навіть знижувалися. Представлені вище дані свідчать про те, що російсько-українська війна мала значні торговельні наслідки для безпосередньо залучених країн, але лише обмежені для світових ринків. Нарешті, емпіричні результати доводять, що коригування глобальних ринків відбувалося головним чином через зростання цін на товари.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження впливу російсько-української війни на зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств в контексті міжнародного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Після того, як Торгово-промислова палата України 28 лютого 2024 року оприлюднила лист №2024/02.0-7.1, яким засвідчила обставини непереборної сили (форс-мажор), що виникли внаслідок збройної агресії російської федерації проти нашої країни та триватимуть до офіційного завершення воєнного стану, наші підприємства опинилися у нових умовах, що суттєво ускладнюють ведення експортно-імпортних поставок, страхування вантажів, проведення валютнообмінних операцій, а також в цілому підвищують ризики управління міжнародними ланцюгами постачань. До початку по-

вномасштабних воєнних дій експортна продукція українських підприємств була присутня майже на всіх регіональних ринках, хоча як видно з наведених даних (див. рис. 1), присутність на північно та південноамериканському ринку, в Австралії та Океанії, в Африці була суттєво меншою (тут вона представлена під узагальненою назвою «Інші»). Важливо зазначити, що вже у 2021 році основним експортним ринком для українських підприємств став ринок Європейського Союзу, його частка зростала й у 2022 році (Рис.1). Варто відзначити, що до самого моменту агресії російської федерації проти

України обсяги експорту до так званої «Союзної Держави росії та Білорусі» залишалися помітними, у сукупності становлячи 4,9 млрд доларів у 2021 році, проте суттєво поступаючись поставкам української продукції на інші ринки. Після початку воєнних дій економічна співпраця була припинена і запроваджено обмеження на зовнішньоекономічну діяльність з країною-агресором та її союзниками, наслідком чого стало падіння обсягів торгівлі до 0,7 млрд доларів США у 2022 році та до нульових значень у наступні роки.

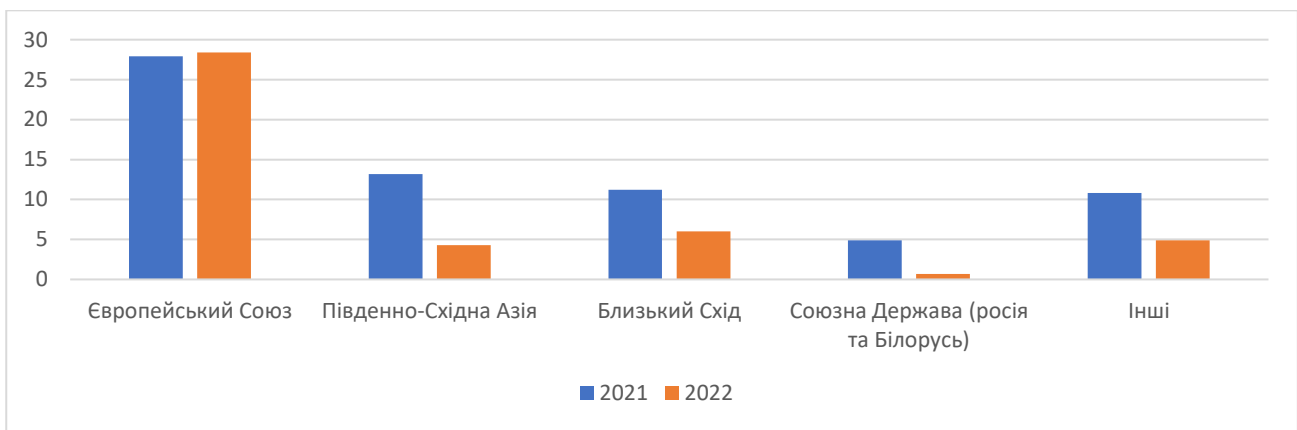


Рис. 1. Основні географічні регіони для експорту продукції українськими підприємствами
Джерело: створено за [9].

Що стосується імпорту українськими підприємствами, то тут структура поставок в цілому у 2021–2022 роках була подібна, за виключенням більших обсягів імпорту з території Союзної Держави (11,9 млрд дола-

рів у 2021 році), значною мірою завдяки поставкам енергоносіїв, палива та продукції машинобудування білоруського виробництва (Рис. 2).

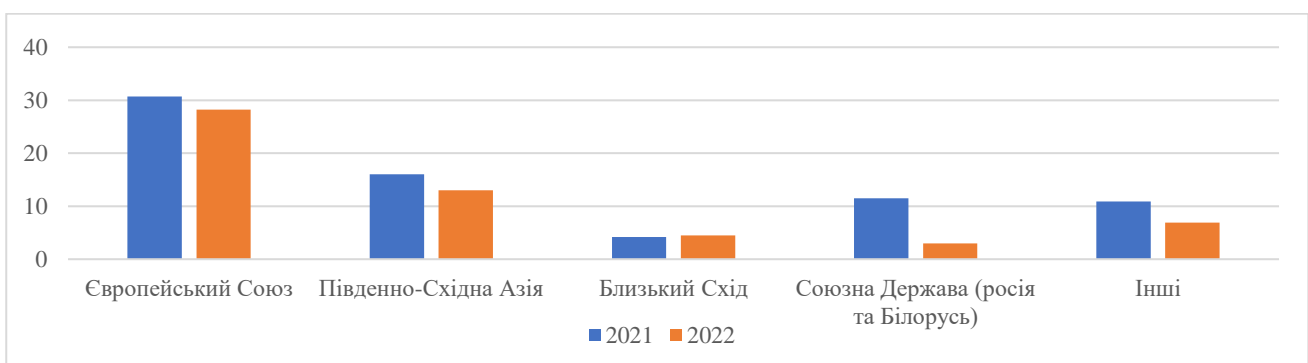


Рис. 2. Географічна структура імпорту продукції українськими підприємствами
Джерело: створено за [9]

Війни традиційно спричиняють вплив на міжнародну торгівлю, а отже – на міжнародні ланцюги постачання, проте цей вплив є далеко неоднозначним. Хоча воєнні конф-

лікти скорочують обсяги торгівлі і змінюють характер товарів та послуг, що виступають предметами обміну, проте не руйнують самі процеси зовнішньоекономічної

діяльності. Так, за підсумками Другої світової війни обсяги зовнішньої торгівлі скоротилися на 35% у світі, а повернення до довоєнного рівня тривало 15-20 років [10]. Найбільшою мірою страждають торговельні зв'язки між сторонами конфлікту, а також між нами та рештою світу, що добре видно з даних Рис.1 та Рис. 2. На третій рік російсько-української війни доволі чітким стає поділ світової економіки на три табори [11], два з яких можна вважати потенційно протидіючими у глобальному масштабі, а третій об'єднує держави, які намагаються зберегти нейтралітет та підтримувати вигідні торговельні стосунки з обома першими групами. В одному з них знаходиться західний світ (країни «Великої сімки» та їхні союзники, а також Україна), а в іншому – росія, Іран, КНДР та інші країни, до яких все більше наближається Китай. Третя група так званих «нейтральних» країн доволі успішно конкурує з першим світом за вплив та доступ до ресурсів, надаючи ресурси та послуги другому світові. Відповідний поділ світу на два табори, що протистоять один одному, загострює питання торговельних воєн, додаючи до управління міжнародними ланцюгами постачання українських фірм необхідність враховувати можливість застосування дискримінаційних обмежень з боку конкуруючих держав та додаткові витрати на зміну логістичних маршрутів чи інвестиції у безпеку перевезень внаслідок можливих терористичних атак. Найгіршим з точки зору українських міжнародних менеджерів є усвідомлення того, що російсько-українська війна не є апогеєм протистояння, після завершення якої швидко відновиться лібералізм у зовнішній торгівлі та відновляться господарські зв'язки між країнами світу, а навпаки – є лише початком тих геополітичних та глобальних економічних процесів, наслідки яких спричиняють спалахи воєнних конфліктів в різних частинах світу. За оцінками Світової організації торгівлі поділ світу на два ворогуючі блоки призведе до скорочення світової економіки на 5%, причому найбільш відчутним таке скорочення стане для країн, що розвиваються [12]. У середньому за період після вторгнення росії в Україну торгівля та обсяги прямих іноземних інвес-

тицій між двома блоками скоротилися приблизно на 12% і 20 % відповідно [13].

Враховуючи, що внаслідок війни обсяг зовнішньоекономічних операцій між Україною та Китаєм залишився у відносних показниках (15% зовнішньоторговельного обороту нашої країни) на довоєнному рівні, варто прогнозувати можливість подальшого погіршення умов, в яких функціонують міжнародні ланцюги постачання українських фірм, внаслідок значної залежності від китайського ринку та високої ймовірності подальшого загострення протистояння між США та їхніми європейськими союзниками, з одного боку, та Китаєм, росією та іншими китайськими союзниками – з іншого [4]. Зрозуміло, що таке політичне, в найкращому випадку, загострення буде супроводжуватися взаємними торговельними обмеженнями та санкціями, під які наша країна потраплятиме як союзник західних країн. Так, торговельні відносини між США та КНР значно погіршилися під час президентства Д. Трампа, коли його адміністрацією було запроваджено митні тарифи на дві третини китайського товарного імпорту [12]. Частка Китаю в імпорті США скоротилася на 8 процентних пунктів між 2017 і 2023 роками після загострення торговельної напруги, а за той самий період частка США в експорті Китаю впала приблизно на 4 відсоткові пункти [13]. Утім, незважаючи на це, обсяг товарообороту між двома цими країнами сягнув свого максимуму у 2022 році на тлі зацікавленості американських споживачів у відносно дешевих споживчих товарах китайського виробництва, а також зацікавленості китайського ринку в американській сільськогосподарській продукції та американських енергоносіях [12]. Водночас, експерти СОТ відзначили, що незважаючи на рекордні обсяги двосторонньої торгівлі між обома країнами, після початку російсько-української війни вона зростала повільніше на 31%, порівняно з липнем 2018 року [11,12]. В цілому, все більш чіткими стають тенденції повернення до протекціонізму, з запровадженням тимчасових обмежень щодо імпорту товарів, посиленням контролю за передачею технологій та рухом капіталів, а також більшою увагою до руху робочої сили між країнами світу. Що стосується України, то можна по-

бачити (Рис.3), що основним ринком експорту продукції українських підприємств залишався Китай у 2021 році (обсяг поставок на понад 8 млрд доларів США), і водночас Китай був лідером за поставками імпоротної продукції на український ринок (див. Рис. 4) [9]. І якщо внаслідок війни експортні поста-

вки української продукції до КНР скоротилися з 8 млрд доларів до 2,5 млрд доларів, то імпорт китайської продукції постраждав значно менше, завдяки чому китайські виробники продовжували залишатися найбільшими постачальниками продукції на внутрішній ринок України й в 2022 році [9].

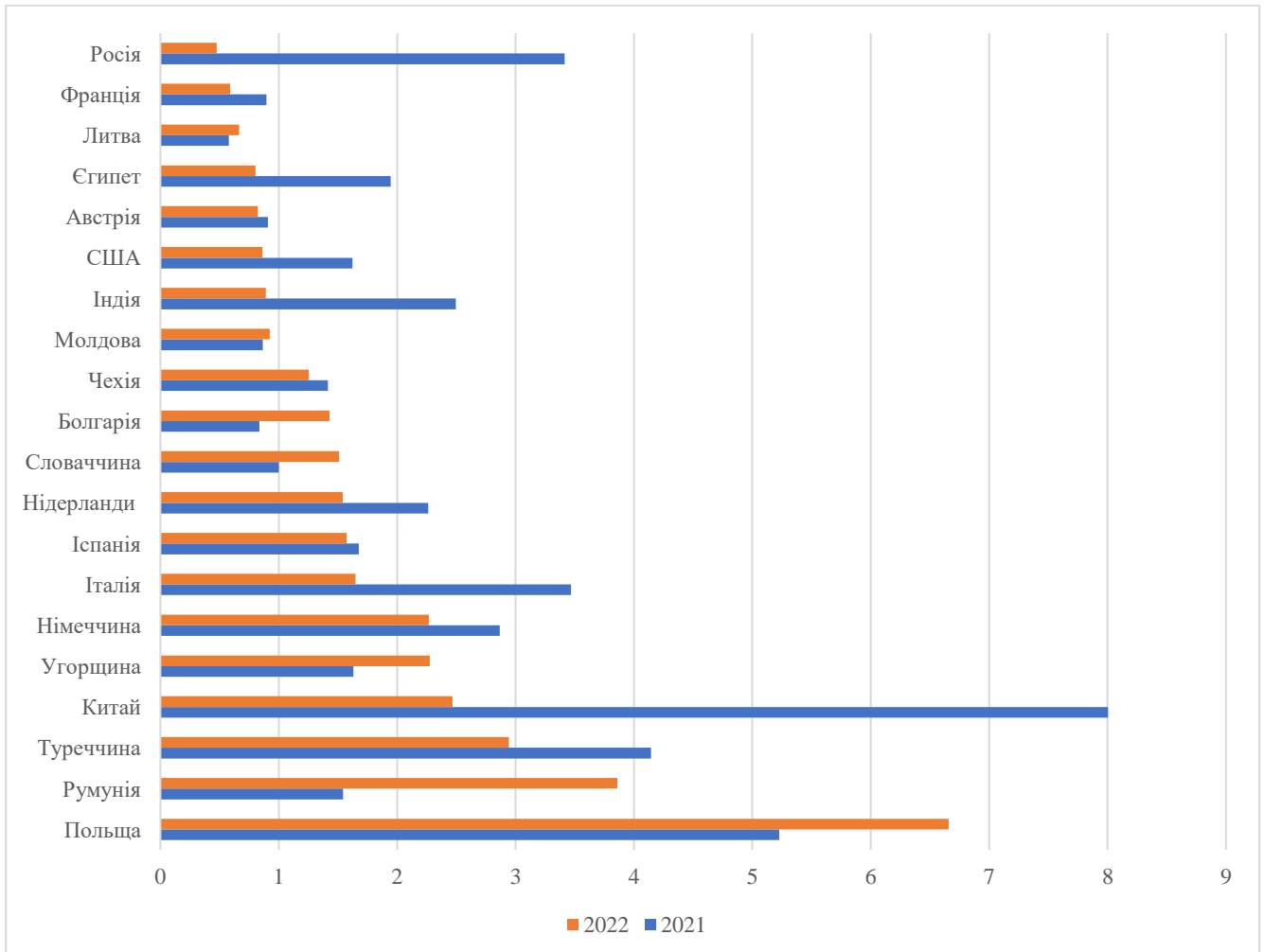


Рис. 3. Двадцять найбільших країн-імпортерів продукції українських підприємств, млрд доларів США

Джерело: створено за [9]

Що стосується інших країн, чия продукція імпортувалася на український ринок, то тут найбільш помітне зростання відбулося в двосторонній торгівлі з Польщею та Туреччиною, що у випадку з Польщею скоротило вигідне для України позитивне saldo зовнішньоторговельного балансу, а у випадку Туреччини спричинило зміну торгового балансу на користь цієї країни.

Найбільшим наслідком війни, з точки зору торгівлі, стало зростання цін на товари (в першу чергу на сільськогосподарську продукцію, продукцію металургії та енерго-

ресурси) та зменшення купівельної спроможності національних валют. До початку повномасштабної війни основні логістичні маршрути експортних поставок українських підприємств забезпечувалися морським транспортом, у той час як лише 25% імпортованих товарів потрапляли до нашої країни через морські порти [14]. На третій рік війни морські перевезення поступово відновилися, хоча паралельно з ними збільшилася частка перевезень вантажів річковим транспортом і спостерігається стійка тенденція зростання обсягів автомобільних

перевезень (наприкінці 2022 року на нього припадало 75% міжнародних транскордонних перевезень) [14]. Що стосується залізничного транспорту, то на заваді зростанню обсягів перевезень до Європи постали різні стандарти залізничної колії з відповідною різницею у вантажопідйомності товарних вагонів, що у багатьох випадках вимагає не лише заміни колісних пар з відповідною втратою часу на прикордонних пунктах пропуску, але й перевантаження товарів. Більш успішною виявилася практика мультимодальних перевезень, коли автомобіль-

ний транспорт доставляється залізничним транспортом до тих іноземних прикордонних станцій, куди заходить широка колія українського стандарту, а звідти транспорт продовжує рухатися автомагістралями, завдяки чому скорочується час простою вантажів на автомобільних пунктах пропуску. Це особливо важливо, оскільки сухопутні кордони з Європейським Союзом стали основними маршрутами українського експорту.

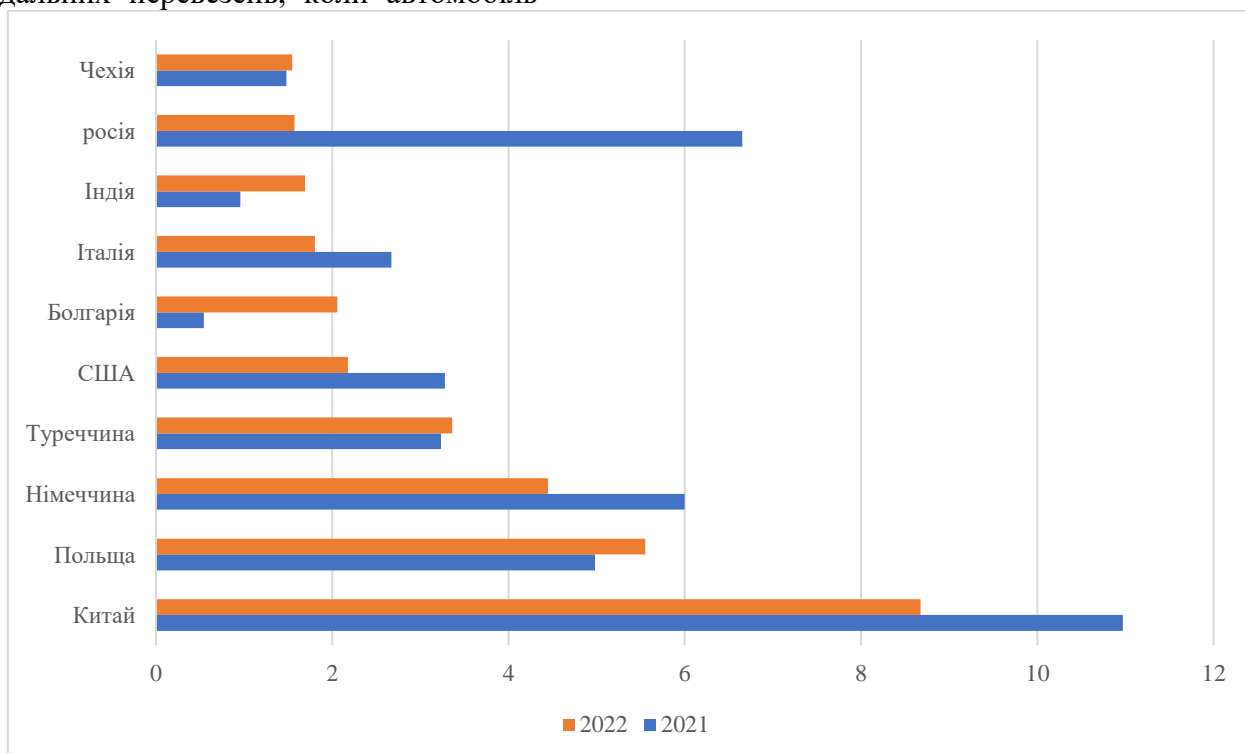


Рис. 4. Десять найбільших країн-постачальників (експортерів) продукції на український ринок, млрд доларів США

Джерело: створено за [9]

Іншим фактором, що впливає на зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств та управління ланцюгами постачань, стало зростання тарифних ставок на вантажні перевезення усіма видами транспорту. Ця тенденція почала формуватися ще під час пандемії COVID-19, проте з початком російсько-української війни зростання тарифів на фрахт значно прискорилося [15]. Причинами цього є запровадження санкцій проти країни-агресора (росії), зокрема щодо поставок енергоносіїв на ринки Європи та Північної Америки, заборона польотів цивільної авіації над територією російської федерації та Білорусі, напади на

цивільні судна з боку єменських хуситів в Червоному морі та підвищення небезпеки мореплавства у Чорному морі та гирлі Дунаю внаслідок мінування морської акваторії та повітряних ударів з боку росії [16]. Ще однією, не менш важливою причиною стало зростання обсягів перевезень вантажів між Європою та Азією та дефіцит інфраструктурних потужностей морських портів з їхньої обробки. Так, у передвоєнному 2021 році залізницею на захід із Китаю до Європи було відправлено 1,5 мільйона контейнерів вантажів [17]. Якщо обсяги, що перевозилися контейнерними залізницями, додати до попиту на морські вантажні переве-

знення на лінії Азія-Європа, то це навіть в мирний час означало б збільшення на 5–8% й без того перевантаженого морського торговельного маршруту [17].

Порушений доступ до ринків України, а також ускладнення транспортування вантажів до країн Центральної Азії, стає особливо гострою проблемою для швидкопсувних товарів, що спричиняє їхній перерозподіл на інші ринки країн ЄС, спричиняючи зростання конкуренції та зниження цін. Українські фірми впродовж 2022-2023 років отримали унікальний шанс доступу на спільний ринок ЄС без додаткових мит та обмежень, що є безпрецедентною практикою, хоча й тимчасовою. Очевидно, що найближчим часом під тиском національних виробників уряди європейських країн будуть вимагати повернення тих тарифних та нетарифних обмежень у зовнішній торгівлі з Україною, що визначалися положеннями Угоди про асоціацію, а це створить додаткові виклики для міжнародного менеджменту українських підприємств.

Ще одним перспективним для українських підприємств зовнішнім ринком, на який вплинула російсько-українська війна, є ринок Туреччини, що протягом останніх десятиліть демонстрував непогану динаміку зростання, яка утім змінилася ознаками передкризового стану останнім часом, не в останню чергу через популістську урядову політику та значне зростання державних витрат і періодичні хвилі девальвації національної валюти. Важливо зазначити, що Туреччина належала до тих країн, з якою Україна зберігала позитивне сальдо зовнішньої торгівлі. У 2021 році обсяг зовнішньоторговельного обороту між двома країнами сягнув 7,4 млрд доларів США, причому Туреччина імпортувала з України товарів та послуг на суму 4,5 млрд доларів, а Україна імпортувала турецької продукції на 2,9 млрд доларів [18].

У 2022 році обидві країни уклали угоду про запровадження режиму вільної торгівлі (ратифіковану у серпні 2024 року), що було вигідним для турецьких експортерів будівельних матеріалів, машин та обладнання, хімічної продукції та текстилю, з одного боку, а також українських експортерів сільськогосподарської продукції (зерно та со-

няшникове олія), металопродукції та сталі – з іншого боку [18]. Відповідно до оцінок турецького Інституту статистики у 2021 році 13% турецьких потреб у пшеничному збіжжі задовольнялося за рахунок українського імпорту [18].

Внаслідок війни відбулося зростання обсягів поставок продукції українських підприємств на турецький ринок з одночасним скороченням експорту турецької продукції та послуг (особливо будівельних) в Україну. Обсяг зовнішньої торгівлі між двома країнами зріс із 7,4 мільярда доларів США у 2021 році до 7,6 мільярда доларів у 2022 році [19]. У той же час експорт Туреччини зафіксував зростання на 11 відсотків з 2,9 мільярда доларів у 2021 році до 3,22 мільярда доларів у 2022 році [18]. З початком російського вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року, український імпорт до Туреччини скоротився з 423 мільйонів доларів у березні на 60 відсотків до 102 мільйонів доларів у квітні [18]. Так само обсяг турецького експорту склав 242 мільйони доларів у лютому та 46 мільйонів доларів у березні 2022 року [18]. У квітні 2022 року ця цифра повернулася до 113 мільйонів доларів [18].

Утім, поставки турецької продукції до нашої країни зросли вже у липні до 268 мільйонів доларів та сягнули 273 мільйонів доларів у серпні, 336 мільйонів доларів у вересні та жовтні, 404 мільйонів доларів у листопаді та 576 мільйонів доларів у грудні 2022 року [18]. За підсумками першого року російсько-української війни Туреччина вперше зафіксувала позитивне сальдо торгівлі з Україною [18]. Не в останню чергу позитивне сальдо зовнішньої торгівлі Туреччини з Україною було пов'язано з оборонною угодою між двома країнами, підписаною у лютому 2022 року, завдяки якій Туреччина отримала можливість експортувати в Україну безпілотники та інше військове обладнання, а також отримала замовлення на будівництво трьох корветів для українських ВМС. Що стосується українського експорту до Туреччини, то незважаючи на падіння його обсягів до 368 млн доларів США у жовтні, вже до кінця року він відновився. і зріс до 435 мільйонів доларів США у грудні 2022 року [18].

Аналізуючи структуру експортної продукції українських підприємств (див. рис. 5), варто відзначити, що перші п'ять позицій у вартісному вираженні припадали у 2021 та 2022 роках на суто сировинні товари, зокрема кукурудзу, соняшникову олію, залізну руду, пшеницю та насіння рапсу. Така структура експорту, на жаль, свідчить про те, що українська економіка все більше набуває ознак аграрно-індустріальної у світовому розподілі праці, що на тлі стрімкої індустріалізації країн Південної Америки та частини країн Африки посилює ризики для національних підприємств-експортерів через низьку додану вартість продукції та ймовірність заміщення українського експорту конкуруючими товарами чи товарами-субститутами. Враження про сировинний характер експортних товарних потоків ще більш посилюється після співставлення їх зі структурою імпорту: до найважливіших (у вартісному вираженні) закордонних товарів, окрім палива, вугілля та газоподібних вуглеводнів, потрапляють виключно високотехнологічні товари з високою доданою вартістю: від автомобілів та телефонів до ІТ-обладнання, мінеральних добрив та медич-

них препаратів). На підставі представлених даних (Рис.6) можна також зробити цікавий висновок про те, як «довга» російсько-українська війна (з моменту окупації частини районів Донецької та Луганської областей росіянами у 2014 році) вплинула на структуру національної економіки, зокрема її паливно-енергетичного сектора. З країни, яка у 2010-х роках розглядала вугледобувну галузь як одну з основ національного господарства і навіть експортувала у незначних обсягах вугілля Україна перетворилася на нетто-імпортера вугільної продукції. Сьогодні подібні тенденції простежуються з гірничо-металургійним комплексом після втрати потужностей у Маріуполі, Запорізького залізничного комбінату, проблем з енергопостачанням металургійних підприємств частка експорту залізної руди, напівфабрикатів чавунних та сталевих виробів, виробів з чавуну та сталі помітно скоротилася у 2022 році. Окрім втрати перелічених вище потужностей тут додалися проблеми з логістикою, оскільки традиційно більша частина металопродукції постачалася через порти Азовського та Чорного морів

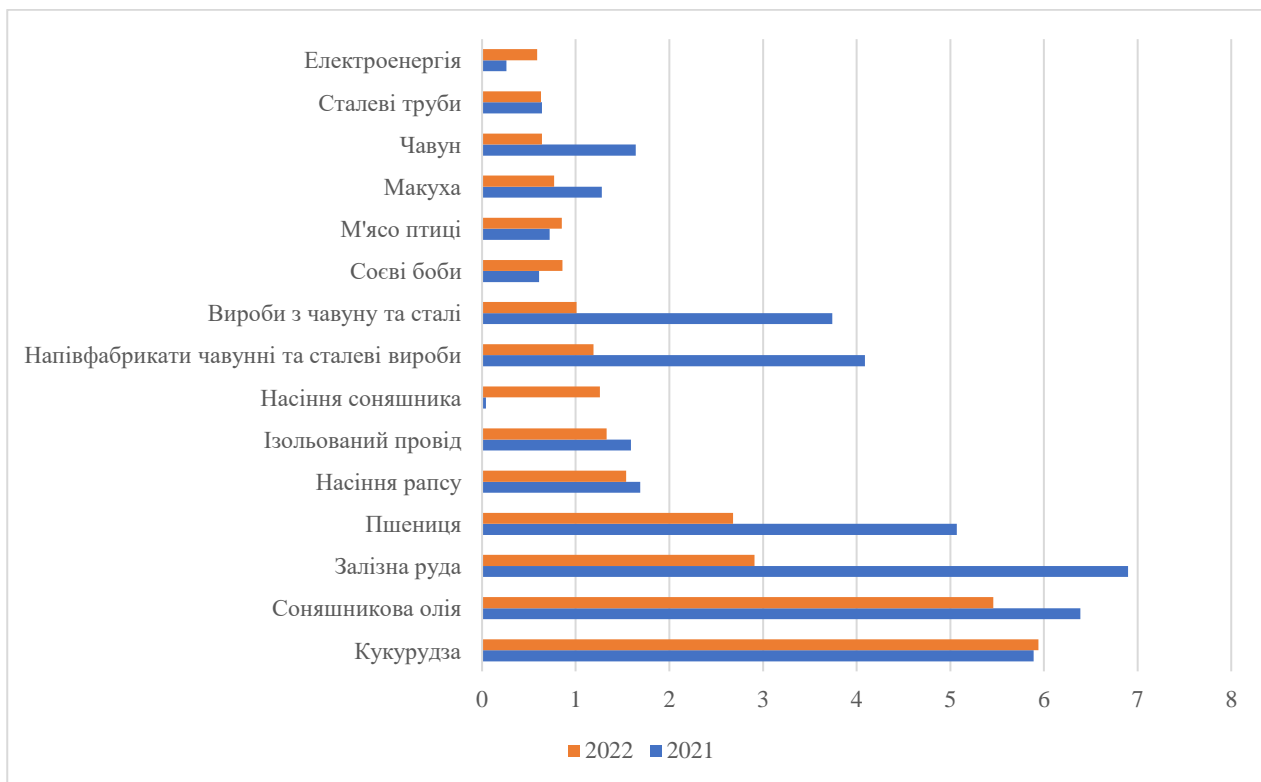


Рис. 5. П'ятнадцять найважливіших експортних товарів українських підприємств, млрд доларів США

Джерело: створено за [9]

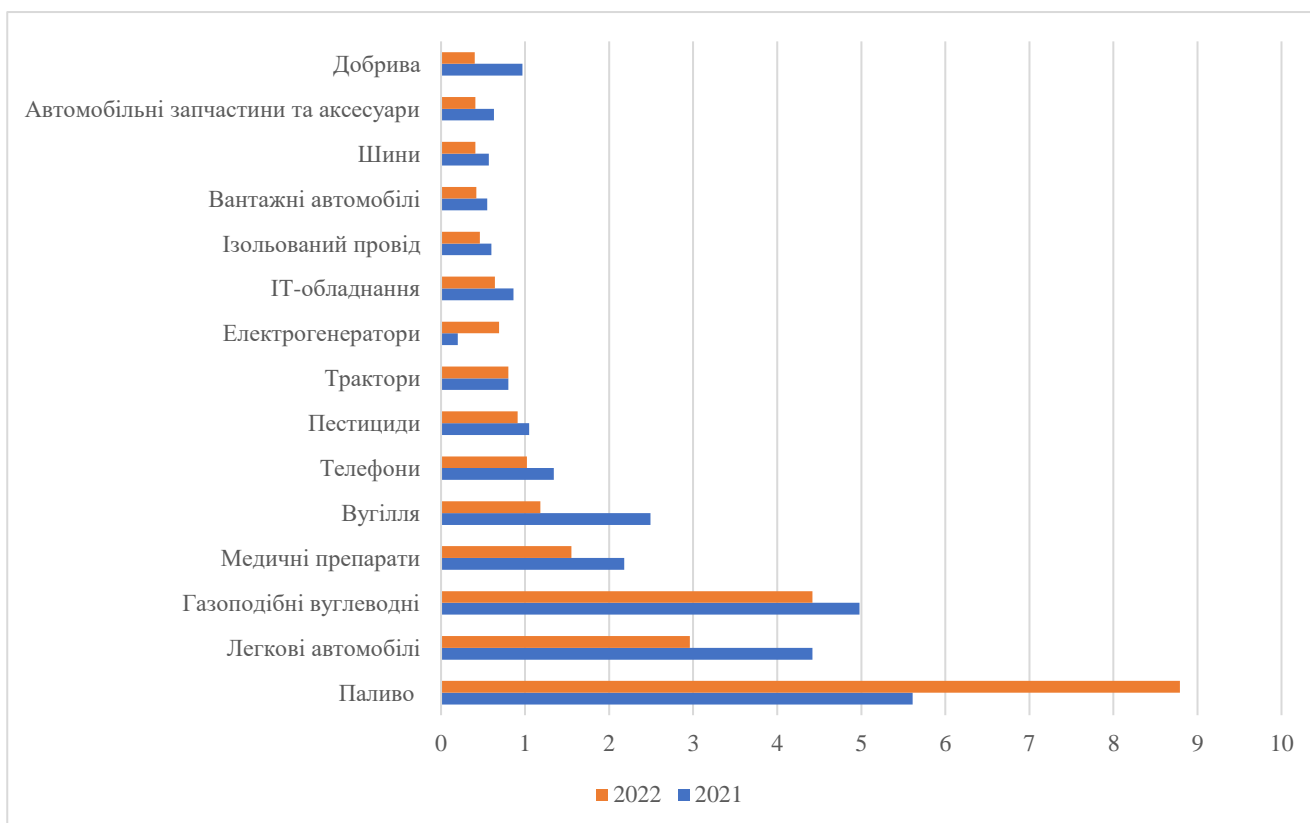


Рис. 6. П'ятнадцять найважливіших товарів, що імпортуються українськими підприємствами з-за кордону, млрд доларів США

Джерело: створено за [9]

Окрім перелічених вище негативних наслідків війни, на зовнішньоекономічну діяльність українських підприємств вкрай негативний вплив спричинили валютні обмеження та значна девальвація національної валюти, причому останній фактор співпадає у часі зі зростанням інфляційного тиску на більшість валют світу та скороченням їх купівельної спроможності. Протягом першого півріччя війни був запроваджений фіксований валютний курс у 29 грн/долар США, а також заборонено закордонні трансакції в іноземній валюті. Пізніше, фіксований валютний курс було скасовано, проте навіть незважаючи на значні обсяги макрофінансової допомоги і позитивний платіжний баланс відбулася подальша ревальвація національної валюти, до 45 грн/євро та приблизно 42 грн/долар США. Хоча з точки зору теорії відносного паритету валютних курсів більш слабка валюта створює переваги для експортерів на валютних ринках, проте ця перевага нівелюється у випадку, коли процеси девальвації валютного курсу є тривалими у часі, а отже отримані в інозем-

ній валюті та конвертовані у національну валюту доходи від зовнішньоекономічної діяльності скорочуються з точки зору купівельної спроможності гривні. Це актуалізує питання організування міжнародними фірмами реінвойсингових центрів та хеджування валютних ризиків з урахуванням негативної динаміки валютообмінних курсів всередині країни [20]. Скорочення доходної частини державного бюджету, зокрема внаслідок зменшення валютних надходжень від експорту, у найближчій перспективі загрожують погіршенням стану платіжного балансу. Наслідки цього проявляються вже сьогодні у вигляді загрози дефолтів України за своїми зовнішніми зобов'язаннями. Хоча уряду вдалося домовитися про реструктуризацію боргових виплат, проте сама економічна та воєнна ситуація в країні підвищує ризики запозичення для корпоративного сектору нашої країни, зменшуючи число інвесторів та знижуючи надійність цінних паперів, емітованих українськими підприємствами.

Висновки. Для українських підприємств та української економіки зовнішня торгівля залишається основним джерелом отримання інноваційних та високотехнологічних товарів, а також забезпечення валютних надходжень. Запровадження торговельних обмежень та фрагментація торговельних зв'язків, посилення тяжіння країн до протекціонізму зменшує приріст ефективності від міжнародної спеціалізації країн, послаблює конкуренцію та обмежує ефекти масштабу при виробництві та продажу товарів, а також ускладнює проведення зовнішньоекономічних операцій українськими фірмами, створюючи перешкоди для функціонування налагоджених міжнародних ланцюгів постачання. Також варто розуміти, що внаслідок російсько-української війни українські підприємства отримали безпрецедентні преференції у зовнішній торгівлі з Європейським Союзом та Великою Британією: маючи угоди про вільну торгівлю обидва міжнародні партнери пішли далі і скасували всі мита та обмеження в торгівлі з Україною. Такі дії з точки зору Світової організації торгівлі виходять за межі того, що було необхідно для забезпечення вільної торгівлі, оскільки додаткові преференції не передбачені в угодах, які її встановлюють, а отже багатьма іноземними експертами не вважаються необхідними для її створення, оскільки подібне скасування мит та інших обмежень мало б поширювалося на всіх членів СОТ. У заяві G7, ЄС та інших організацій такі дії на підтримку України» пояснюються питаннями національної безпеки, проте ці преференції зберігатимуть тимчасовий характер і по їх завершенні українські фірми мають бути готовими зустрітися з більш жорсткою конкуренцією та обмеженнями, аніж було доти. Негативний вплив на зовнішньоекономічну діяльність спричинять валютно-фінансові ризики (девальвація національної валюти та ускладнення доступу до фінансових ресурсів на зовнішніх ринках), а також зростання витрат на виробництво продукції українськими фірмами внаслідок воєнних витрат, дефіциту робочої сили, удорожчання енергоресурсів, проблем з постачанням енергії та складностей організації логістичних ланцюгів як всередині країни, так і за кордоном.

Література

1. Paryan P., Hashfi M. Unveiling the Impacts of the Russia Ukraine War on International Trade: A Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*. 2023. 11(2), 371-382.
2. Simakhova A.O. The Impact of the War on Ukraine's Foreign Trade. *Economy of Industry*. 2024. 1(105), С. 5-15. Retrieved from <http://ojs.econindustry.org/index.php/ep/article/view/295/351>
3. Талах В., Талах Т. Форс-мажорні обставини як аналітичний фактор статистичного дослідження зовнішньої торгівлі України (експорт). *Економічний форум*. 2022. 1(4). С. 167-176.
4. Гапак Н, Бойко Я., Алмашій Я., Сіреті Е. Вплив війни на зовнішню торгівлю України. *Věda a perspektivy*. 2023. № 8(27). С. 9-20.
5. Ксендзук В.В., Власюк Т.О., Сергієнко І.Г. Оцінка впливу наслідків війни на розвиток зовнішньої торгівлі товарами на урбанізованих територіях України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №3(105). С. 51-58.
6. Вербицька Г. Про вплив війни на динаміку експорту України. *Вісник Львівського національного університету. Серія економічна*. 2023. №64. С. 57-67.
7. Darvas, Z. and Martins, C. The impact of the Ukraine crisis on international trade, Working Paper. 2022. Bruegel Retrieved from <https://www.bruegel.org/system/files/2022-12/WP%2020.pdf>
8. Steinbach, S. The Russia-Ukraine war and global trade reallocations. *Economics Letters*. 2023. Vol 226. 11075 <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2023.111075>
9. Державна митна служба. Відкриті дані. Бізнес-розвідка. Retrieved from <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>.
10. The Centre of Economic Policy Research. Retrieved from <https://cepr.org/voxeu/columns/trade-war-and-reconstruction>
11. Ossa, R. (2023). One year of war in Ukraine. What has been the impact on global trade. *World Trade Organization*. Retrieved from https://www.wto.org/english/blogs_e/ce_ralph_ossa_e/bl_og_ro_23feb23_e.htm
12. Blenkinsop, P. (2024). Global trade rift widening as Ukraine war passes two-year mark. Retrieved from <https://www.reuters.com/markets/global-trade-rift-widening-ukraine-war-passes-two-year-mark-2024-02-22/>
13. Gopinath, G. Geopolitics and its Impact on Global Trade and the Dollar. *International Monetary Fund*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/05/07/sp-geopolitics-impact-global-trade-and-dollar-gita-gopinath>
14. Matuszak, S. (2023). A year of war in Ukraine's foreign trade. *Centre for Eastern Studies*. Retrieved from <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2023-02-08/a-year-war-ukraines-foreign-trade>
15. How the war in Ukraine is affecting international trade and emerging economies. *Centre for*

the Promotion of Imports from developing countries. Retrieved from <https://www.cbi.eu/news/how-war-ukraine-affecting-international-trade-and-emerging-economies>

16. Global trade declines, Middle East conflict without acute impact on trade. *Kiel Institute for the World Economy*. Retrieved from <https://www.ifw-kiel.de/publications/news/global-trade-declines-middle-east-conflict-without-acute-impact-on-trade/>

17. Ukraine war's impact on trade and development. *United Nations Conference for Trade and Development*. Retrieved from <https://unctad.org/news/ukraine-wars-impact-trade-and-development>

18. The Impact of the Russia-Ukraine War on Türkiye's Foreign Trade. *Insight Turkey*. Retrieved from <https://www.insightturkey.com/articles/the-impact-of-the-russia-ukraine-war-on-turkiyes-foreign-trade>

19. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. *European Commission*. Retrieved from https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/impact-war-ukraine-global-trade-investment_en

20. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В., Богач К.С., Казимиренко О.В. Тенденції управління ланцюгами постачань в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2017. № 121. С. 144-167.

References

1. Paryan, P., Hashfi, M. (2023). Unveiling the Impacts of the Russia Ukraine War on International Trade: A Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*. 11(2), 371-382.

<https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.2044>

2. Simakhova, A.O. (2024). The Impact of the War on Ukraine's Foreign Trade. *Economy of Industry*, 1(105), S. 5-15. URL: <http://ojs.econindustry.org/index.php/ep/article/view/295/351>

3. Talakh, V., & Talakh, T. (2022). Forsmazhorni obstavyny iak analitychnyi faktor statystychnoho doslidzhennia zovnishnoi torhivli Ukrainy(eksport). *Ekonomichnyi forum*. 1(4), S. 167-176.

4. Hapak, N, Boiko, I., Almashii, I., & Siheti, E. (2023). Vplyv viiny na zovnishniu torhivliu Ukrainy. *Věda a perspektivy*, 8(27), 9-20.

[https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-8\(27\)-](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-8(27)-)

5. Ksendzuk, V.V., Vlasiuk, T.O., & Serhiienko, I.H. (2023). Otsinka vplyvu naslidkiv viiny na rozvytok zovnishnoi torhivli tovarami na urbanizovanykh terytoriiakh Ukrainy. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, №3 (105). S. 51-58.

[https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-51-58](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-51-58)

6. Verbytska, H. (2023). Pro vplyv viiny na dynamiku eksportu Ukrainy. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu. Serii ekonomichna*, (64), 57-67.

DOI:

<http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.64.0.6404>

7. Darvas, Z. and C. Martins The impact of the Ukraine crisis on international trade, Working Paper. 2022. Bruegel. Retrieved from

<https://www.bruegel.org/system/files/2022-12/WP%2020.pdf>

8. Steinbach, S. (2023) The Russia-Ukraine war and global trade reallocations. *Economics Letters*, Vol 226. 11075

<https://doi.org/10.1016/j.econlet.2023.111075>

9. Derzhavna mytna sluzhba. Vidkryti dani. Biznes-rozvidka. Retrieved from <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/>.

10. The Centre of Economic Policy Research. Retrieved from <https://cepr.org/voxeu/columns/trade-war-and-reconstruction>

11. Ossa, R. (2023). One year of war in Ukraine. What has been the impact on global trade. *World Trade Organization*. Retrieved from https://www.wto.org/english/blogs_e/ce_ralph_ossa_e/blog_ro_23feb23_e.htm

12. Blenkinsop, P. (2024). Global trade rift widening as Ukraine war passes two-year mark. Retrieved from <https://www.reuters.com/markets/global-trade-rift-widening-ukraine-war-passes-two-year-mark-2024-02-22/>

13. Gopinath, G. Geopolitics and its Impact on Global Trade and the Dollar. *International Monetary Fund*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/05/07/sp-geopolitics-impact-global-trade-and-dollar-gita-gopinath>

14. Matuszak, S. (2023). A year of war in Ukraine's foreign trade. *Centre for Eastern Studies*. Retrieved from <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2023-02-08/a-year-war-ukraines-foreign-trade>

15. How the war in Ukraine is affecting international trade and emerging economies. *Centre for the Promotion of Imports from developing countries*. Retrieved from <https://www.cbi.eu/news/how-war-ukraine-affecting-international-trade-and-emerging-economies>

16. Global trade declines, Middle East conflict without acute impact on trade. *Kiel Institute for the World Economy*. Retrieved from <https://www.ifw-kiel.de/publications/news/global-trade-declines-middle-east-conflict-without-acute-impact-on-trade/>

17. Ukraine war's impact on trade and development. *United Nations Conference for Trade and Development*. Retrieved from <https://unctad.org/news/ukraine-wars-impact-trade-and-development>

18. The Impact of the Russia-Ukraine War on Türkiye's Foreign Trade. *Insight Turkey*. Retrieved from <https://www.insightturkey.com/articles/the-impact-of-the-russia-ukraine-war-on-turkiyes-foreign-trade>

19. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. *European Commission*. Retrieved from https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/impact-war-ukraine-global-trade-investment_en

20. Bardas, A.V., Boichenko, M.V., Dudnyk, A.V., Bohach, K.S., & Kazymyrenko, O.V. (2017). Tendensii upravlinnia lantsuhamy postachan v umovakh hlobalizatsii. *Ekonomichnyi prostir*, (121), 144-167.

IMPACT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR ON THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL MANAGEMENT

M. V. Boichenko, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,

A. V. Dudnyk, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology,

M. O. Boiarkin, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology,

M. A. Molodan, Master, Dnipro University of Technology

Methods. During the research, a set of general scientific methods of cognition were used, in particular methods of analysis and synthesis – to study the influence of force majeure circumstances on foreign economic activity; analysis of dynamic series – when determining the directions of changes in the structure of foreign trade by product groups and main supply markets, induction – for determining methods of managing international supply chains depending on the state of trade and payment balances.

Results. The article defines the main geographical regions to which the products of Ukrainian manufacturers are exported, as well as those that serve as a source of import trade flows for Ukraine. The ratings of the countries with the largest share of imports of Ukrainian-made products, as well as the largest supplier countries that export their goods to the Ukrainian market, are presented. The most important export goods of Ukrainian enterprises have been determined, and a list of goods imported by Ukrainian enterprises from abroad has been provided. A comparison of the structure of export and import on the Ukrainian market was made, taking into account the impact of Russian aggression on the foreign economic activity of enterprises.

Novelty. The nature of the impact of the Russian-Ukrainian war on the global supply chains of Ukrainian enterprises, as well as on the state of international trade, is determined. The assessments of Ukrainian and foreign experts regarding the impact of Russian aggression on the fragmentation of the world market and the strengthening of protectionist tendencies on the part of national governments are summarized. It is demonstrated how the division of countries into several camps, described in particular by the concept of a «bipolar world», will affect the management of international supply chains of Ukrainian firms.

Practical value. Recommendations are offered for Ukrainian enterprises regarding the implementation of foreign economic activities taking into account the risks of martial law.

Keywords: international management, foreign economic activity, force majeure, international trade, management of international supply chains, international logistics.

Надійшла до редакції 14.08.24 р.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ У СВІТОВІЙ ТОРГІВЛІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЮ ПРОДУКЦІЄЮ: МІСЦЕ ТА РОЛЬ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЇЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

*С. О. Геращенко, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
Herashchenko.S.O@ntu.one, orcid.org/0000-0003-3194-1674,*

*В. В. Чорнобаєв, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,
Chornobaiev.V.V@ntu.one, orcid.org/0000-0001-6624-6423,*

*С. Р. Абрамовська, студентка, НТУ «Дніпровська політехніка»,
Abramovska.S.R@ntu.one*

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження послуговували методи: аналізу та синтезу – при виявленні сучасних тенденцій в розвитку міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією; факторний аналіз – при виокремленні чинників, що стимулюють зростання обсягів міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією; узагальнення – при обробці статистичних даних з метою встановлення динаміки світового експорту й імпорту зернових культур у розрізі найбільших країн-експортерів; нормативного аналізу – при формуванні рекомендацій щодо покращення позицій України на світовому ринку сільськогосподарської продукції та створення умов для її продовольчої безпеки.

Результати. Розглянуто сучасні світові тенденції у розвитку міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією, виокремлено основних суб'єктів світового аграрного ринку. Визначено місце України на світовому ринку сільськогосподарської продукції та показано ту роль, яку відіграє країна у формуванні пропозиції зазначеного товару. Виокремлено основні проблеми продовольчої безпеки України, які пов'язані з її участю в міжнародних торгово-економічних відносинах в аграрному секторі економіки. Надано рекомендації щодо посилення конкурентних позицій України на світовому ринку сільськогосподарської продукції та створення умов для її продовольчої безпеки.

Новизна. Запропоновано підхід до визначення основних світових тенденцій у сфері міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією, що ґрунтується на компаративному аналізі викликів і можливостей для країни, яка приймає участь в міжнародному обміні аграрною продукцією. Виявлено слабкі та сильні сторони участі України в міжнародній торгівлі сільськогосподарською продукцією з огляду на її економічну безпеку. Визначено нові можливості і виклики для експорту сільськогосподарської продукції національного виробництва.

Практична значущість. Проведений аналіз дає розуміння стану та тенденцій розвитку світового ринку сільськогосподарської продукції, що дозволяє посилити місце і роль України торговельно-економічних відносинах з іншими країнами світу, а також створити умови для її продовольчої безпеки.

Ключові слова: світовий ринок сільськогосподарської продукції, продовольча безпека, проблеми продовольчої безпеки України.

Постановка проблеми. Світова торгівля сільськогосподарською продукцією є однією із ключових складових глобальної торгівлі, забезпечуючи продовольчу безпеку та економічний розвиток багатьох країн. У

контексті процесів глобалізації торгівлі ринок сільськогосподарських товарів відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності цін, збалансуванні попиту та пропозиції, а також у розвитку інновацій та технологій у

сільському господарстві.

Останніми роками світовий ринок сільськогосподарської продукції зазнав значних змін через вплив різноманітних чинників, таких як кліматичні зміни, політичні нестабільності, пандемія COVID-19, військова агресія РФ проти України, а також розвиток технологій і зміна споживчих уподобань. Тому важливо аналізувати ці тенденції та їх вплив на обсяги і структуру світової торгівлі сільськогосподарськими товарами для розуміння поточних і майбутніх викликів та можливостей у цій галузі.

Зокрема, війна в Україні суттєво вплинула на світову торгівлю сільськогосподарською продукцією та навіть суттєвих змін в глобальній економіці в цілому. Україна та країна агресор РФ є одними з найбільших експортерів зернових культур, таких як пшениця та кукурудза. Військові дії призвели до зменшення експорту цих ключових товарів, спричинивши значні коливання цін на глобальних ринках. Війна також вплинула на логістичні ланцюги постачання, підвищивши витрати на транспортування та створила додаткові ризики для імпортерів і експортерів по всьому світу. В сучасному динамічному світі держави повинні значно більше уваги приділяти зміцненню національної та продовольчої безпеки.

Тому, міжнародна торгівля сільськогосподарською продукцією є важливим аспектом економіки сучасного світу, що суттєво впливає на продовольчу безпеку різних країн, в тому числі України. Глобальні тенденції та динаміка міжнародної торгівлі впливають на виробництво, споживання та доступність сільськогосподарських продуктів, що має важливе значення для забезпечення стабільності та безпеки продовольства в країні.

Дослідження, що проведені на основі даних FAOSTAT, Всесвітньої торгової організації (ВТО) тощо дозволяють глибше зрозуміти сучасні тенденції у світовій торгівлі сільськогосподарською продукцією та визначити основні напрямки розвитку цього сектора в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливий внесок у дослідження даної проблематики, зокрема у питання розвитку світового продовольчого ринку, ви-

вчення ролі України на світовому ринку сільськогосподарської продукції, зробили вітчизняні вчені: Кваша С. М., Григор'єв С. О. [1], Саблук П. Т., Білорус О. Г., Власов В. І. [2], Лупенко Ю. О., Пугачов М. І., Духницький Б. В. [3], Кириленко І. Г., Івченко В. Є., Дем'янчук В. В. [4,5], Федосєєва Г. С. [6]. Проте дослідження світового ринку сільськогосподарської продукції вимагає врахування значущих змін, що перманентно мають місце в останні роки та місяці, серед яких як економічні процеси, так і політичні, військові, зокрема військова агресія РФ проти України, екологічні, непередбачувані, типу пандемії коронавірусу COVID-19 та постпандемічний період тощо.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є дослідження сучасних світових тенденцій в міжнародній торгівлі сільськогосподарською продукцією та дослідження місця і ролі України в даних процесах, аналіз проблем продовольчої безпеки України, пов'язаних з міжнародною торгівлею сільськогосподарською продукцією.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародна торгівля сільськогосподарською продукцією в сучасних умовах зазнає значних змін під впливом різноманітних глобальних факторів.

Основні світові тенденції міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією можна представити у вигляді наступних двох тенденцій:

1. Зростання торгівлі. Світова торгівля сільськогосподарською продукцією протягом останніх років зростає, і ця тенденція, ймовірно, збережеться в найближчі роки. Очікується, що до 2025 року світовий експорт сільськогосподарської продукції сягне 3 трлн доларів США [7].

2. Зміни в структурі торгівлі. Спостерігається тенденція до зростання торгівлі продуктами переробки замість сировини. Країни, що розвиваються, збільшують свою частку на світовому ринку сільськогосподарської продукції [8]. Виникають нові торговельні потоки, наприклад, між країнами Африки та Азії.

Факторами, що стимулюють зростання міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією є:

– зростання населення, особливо в країнах, що розвиваються, призводить до збільшення попиту на продукти харчування;

– зростання доходів призводить до зміни споживчих уподобань на більш дорогі та різноманітні продукти харчування;

– урбанізація призводить до зменшення виробництва продуктів харчування в містах, що стимулює зростання імпорту.

Зміни в структурі торгівлі, включаючи збільшення частки перероблених продуктів і активну участь країн, що розвиваються, формують нові виклики та можливості для глобального ринку. Ці тенденції свідчать про необхідність адаптації країн до нових умов торгівлі, вдосконалення аграрної політики та інфраструктури для забезпечення стабільності та продовольчої безпеки національних економік.

Охарактеризувати світові тенденції міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією можна через виклики та можливості, з якими вона стикається. Серед викликів важливо відзначити:

1. Торгові бар'єри, такі як: тарифи та квоти, що перешкоджають вільній торгівлі сільськогосподарською продукцією.

2. Ціни на сільськогосподарську продукцію піддаються значним коливанням,

що може негативно впливати на доходи фермерів і продовольчу безпеку.

3. Зміни клімату можуть негативно впливати на виробництво сільськогосподарської продукції, що може призвести до збільшення цін і дефіциту продовольства.

Серед можливостей слід відзначити наступні:

1. Попит на органічну продукцію зростає, що відкриває нові можливості для експортерів.

2. Нові технології, такі як: точне землеробство, біотехнології та навіть застосування агродронів, допомагають збільшити виробництво та знизити витрати, що може зробити сільськогосподарську продукцію більш конкурентоспроможною на світовому ринку [10].

Також, варто зазначити, що світова торгівля зерновими культурами зазнала значних змін протягом останніх трьох років, відображаючи різноманітні фактори, такі як: кліматичні умови, попит на продукцію, економічні та політичні впливи.

Якщо проаналізувати динаміку світового експорту зернових культур у розрізі найбільших країн-експортерів за 2021–2023 рр., то отримаємо наступні дані, представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка світового експорту зернових культур у розрізі найбільших країн-експортерів за 2021–2023 рр., млрд дол. США

Країна	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зростання, %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
США	30,4	31,6	23,3	104,0	73,9
Бразилія	4,8	13,9	15,0	287,4	107,8
Австралія	10,0	3,8	5,0	37,4	133,6
Індія	12,4	14,1	11,3	114,1	80,1
Канада	8,7	10,2	11,2	116,8	110,4
Україна	12,3	9,2	8,3	74,3	90,6
Франція	8,3	11,9	8,3	142,6	69,5
Аргентина	13,6	14,4	8,1	106,5	55,9
Таїланд	3,5	4,1	5,2	117,2	128,5
Румунія	4,3	4,6	4,5	107,1	97,2
В'єтнам	3,1	3,3	3,9	104,9	118,5
Польща	2,3	3,3	3,9	143,0	117,4
Німеччина	3,3	3,8	3,4	114,0	91,2

Складено за [9].

Аналіз показників експорту зернових культур за країнами приведена в табл.1 свідчить про суттєві зміни в середовищі сві-

тових експортерів зерна. Сполучені Штати залишаються одним з провідних експортерів зернових, хоча їхній обсяг експорту зазнав

коливань. У 2022 році відбулося помірне зростання, однак у 2023 році спостерігалось значне зниження обсягів експорту зерна. Це може бути пов'язано з різноманітними економічними та кліматичними факторами.

Бразилія демонструє стійке зростання експорту зернових, що свідчить про покращення агротехнологій та збільшення продуктивності. Темпи зростання її експорту зернових у 2022 р. склали понад 287% (збільшившись майже в 3 рази, а в 2023 р. подолавши цю відмітку) [9]. Австралія, навпаки, зазнала значних коливань, але загальна тенденція залишається позитивною завдяки стабільним кліматичним умовам.

Крім Бразилії, Польща та Таїланд, демонструють значне зростання обсягів експорту у 2021–2023 рр. Натомість Україна

та Аргентина, зіткнулися зі значним зниженням обсягів експорту у 2023 році порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано з внутрішніми та зовнішніми викликами.

У більшості країн спостерігався приріст обсягів експорту у 2022 році порівняно з 2021 роком, проте у 2023 році темпи зростання сповільнилися або навіть перейшли до зниження. Наведені дані вказують на різні економічні та аграрні тенденції, які впливають на експорт зернових культур у різних країнах.

Проаналізуємо динаміку світового імпорту зернових культур за найбільшими країнами-імпортерами за 2021–2023 рр., дані, представлені у табл. 2.

Таблиця 2

Динаміка світового імпорту зернових культур за найбільшими країнами-імпортерами за 2021–2023 рр., млрд дол. США

Країна	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зростання, %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Китай	20,0	19,5	20,5	97,5	105,6
Мексика	7,6	8,9	8,6	117,4	96,6
Японія	7,5	9,7	8,1	128,3	84,3
Іспанія	4,0	6,6	6,9	165,7	104,9
Єгипет	6,4	7,4	6,4	115,9	85,9
Індонезія	4,1	4,5	6,0	109,4	133,6
Італія	4,2	5,8	5,7	139,3	98,3
Південна Корея	5,0	6,6	5,5	130,9	84,4
Туреччина	4,2	5,4	5,1	126,4	94,5

Складено за [9]

Імпорт зернових культур в цілому демонструє стійке зростання, що відображає збільшення попиту на продовольство в різних регіонах світу. Країни, такі як Китай, Мексика та Японія, продовжують бути найбільшими імпортерами, хоча їхні показники також зазнали певних коливань.

Іспанія, Індонезія та Італія демонструють значне зростання обсягів імпорту з 2021 по 2022 роки. Наприклад, Іспанія показала суттєвий темп зростання 165,7% у 2022 році. Загалом, зростання світової торгівлі сільськогосподарською продукцією продовжує бути важливою тенденцією, підкріпленою збільшенням населення, зростанням доходів

та урбанізацією. Ці фактори сприяють зміні споживчих уподобань і збільшенню попиту на більш дорогі та різноманітні продукти харчування.

Зміни в структурі торгівлі включають зростання торгівлі продуктами переробки та збільшення частки країн, що розвиваються, у світовій торгівлі сільськогосподарською продукцією. Нові торговельні потоки між країнами Африки та Азії, також відіграють важливу роль у формуванні сучасного глобального ринку [10].

Проаналізуємо структуру світового експорту зернових культур за видами у 2021–2023 рр., табл. 3.

Динаміка світового експорту зернових культур за видами у 2021–2023 рр., млрд дол. США

Продукт	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зростання, %	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Пшениця і меслін	56,8	68,3	59,2	120,1	86,7
Кукурудза	51,9	62,9	52,9	121,1	84,2
Рис	27,2	30,1	33,9	110,4	112,8
Ячмінь	10,8	10,3	10,5	95,3	101,2
Зернове сорго	3,2	3,6	2,6	112,0	71,6
Овес	1,0	1,2	1,2	113,9	105,0
Гречка, просо, та ін. злаки	1,2	1,3	1,2	107,4	90,6
Жито	0,5	0,5	0,4	89,9	91,1

Складено за [9].

Аналіз обсягів експорту зернових культур за видами у 2021–2023 роках показує, що пшениця і кукурудза залишаються провідними експортними зерновими культурами, хоча їхній обсяг експорту також зазнав змін. Спостерігалось зростання експорту рису, що свідчить про зміну спо-

живчих уподобань та збільшення попиту на цей продукт. Ячмінь, зернове сорго та овес мали більш стабільні показники експорту, хоча і з деякими коливаннями.

Динаміка структури світового експорту зернових культур у % за 2021–2023 рр. представлено на рис. 1

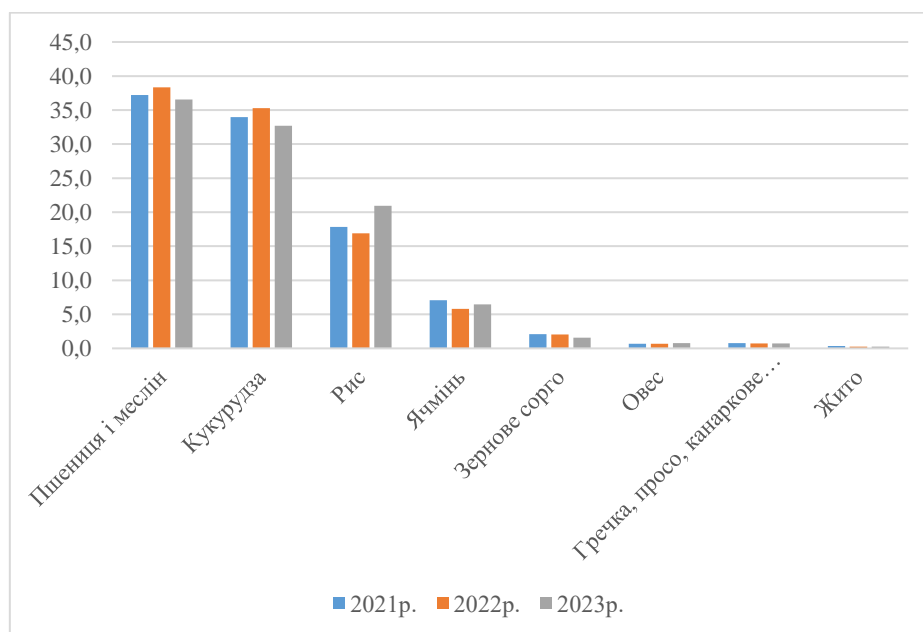


Рис. 1. Динаміка структури світового експорту зернових культур за 2021–2023 роки, %

Дані рис. 1 показують, що найбільшу частку в експорті займали пшениця і меслін та кукурудза з частками більше або менше 35%. Значне зростання спостерігалось в частці експорту рису у 2023 році. Інші культури, такі як ячмінь, зернове сорго, овес, гречка та жито, займали меншу частку в експорті, і їх частки залишались досить

стабільними і малозначущими протягом аналізованого періоду [11].

Основні сучасні тренди в міжнародній торгівлі аграрною продукцією представлено на рис.2.

1. Зростання глобального попиту на продукти харчування як результат кількох ключових факторів, які включають світове зростання населення та підвищення рівня

життя в країнах, що розвиваються. Ці тенденції впливають на збільшення попиту на основні продукти харчування, такі як зернові культури, м'ясо, молочні продукти та інші.

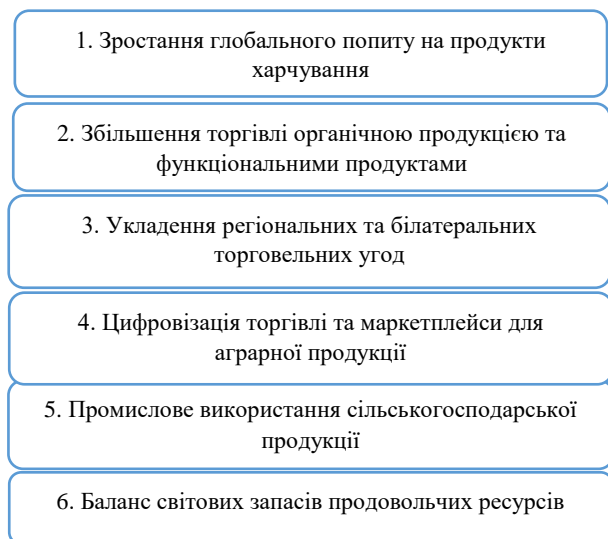


Рис. 2. Сучасні тренди в міжнародній торгівлі аграрною продукцією

2. Останніми роками спостерігається значне зростання споживчого попиту на органічні продукти та продукти з функціональними властивостями. Ця тенденція відкриває нові можливості для експорту такої продукції на міжнародні ринки.

Загалом, зростання торгівлі органічною продукцією та функціональними продуктами є важливим трендом, який не лише відповідає на зростаючий споживчий попит, але й відкриває нові можливості для експорту та економічного розвитку країн-виробників, зокрема Україна.

Слід зазначити, що органічне сільське господарство допомагає пом'якшити вплив виробничих процесів на зміну клімату та сприяє адаптації фермерів до неї, а також створює стійкі системи землеробства і при цьому захищає та покращує біорізноманіття [12].

3. Укладення регіональних та міжнародних торговельних угод відіграє важливу роль у розширенні доступу українських аграрних виробників на зовнішні ринки. Особливо значущою є Угода про асоціацію з Європейським Союзом, яка відкриває численні можливості для експорту української сільськогосподарської продукції

до країн ЄС. Це вимагає від українських виробників дотримання європейських стандартів якості та безпеки, покращення виробничих процесів і стимулюватиме до підвищення загальної якості продукції, що позитивно впливатиме на конкурентоспроможність на світових ринках.

Диверсифікація ринків – укладення угод з різними країнами та регіонами дозволяє українським виробникам диверсифікувати свої експортні ринки, зменшуючи залежність від окремих країн чи регіонів. Це робить аграрний сектор менш вразливим до коливань попиту на окремих ринках та політичних ризиків.

Розширення асортименту продукції – доступ до нових ринків стимулює українських виробників до розширення асортименту продукції, включаючи виробництво нішевих та високоцінних товарів, які користуються попитом на зовнішніх ринках. Це дозволяє українським компаніям займати нові сегменти ринку та збільшувати свою частку на міжнародній арені [13].

Загалом, укладення регіональних та білатеральних торговельних угод сприятиме подальшій інтеграції України у глобальну економіку, забезпечуючи доступ до нових ринків збуту та стимулюючи розвиток аграрного сектору.

4. Використання цифрових технологій у торгівлі аграрною продукцією значно змінює підходи до управління ланцюгом постачання, моніторингу якості продукції та підвищення ефективності торгівлі. Цифровізація позитивно впливає на аграрний сектор:

Система управління ресурсами підприємства (ERP) дозволяє аграрним підприємствам інтегрувати різні бізнес-процеси, включаючи закупівлі, виробництво, логістику, фінанси та продажі. Це забезпечує прозорість, знижує витрати та покращує ефективність управління ланцюгом постачання. Трекінг та моніторинг – використання GPS та RFID технологій для відстеження переміщення товарів у реальному часі покращує управління запасами та логістикою. Це дозволяє зменшити втрати продукції, оптимізувати маршрути доставки та забезпечити своєчасне постачання.

Впровадження IoT пристроїв дозволяє здійснювати постійний моніторинг умов зберігання та транспортування аграрної продукції (температура, вологість, освітлення тощо). Це допомагає запобігати псуванню продуктів та зберігати їхню якість на високому рівні.

Системи контролю якості – використання сучасних аналітичних інструментів та програмного забезпечення для контролю якості продукції на всіх етапах виробництва і постачання забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам.

Використання маркетплейсів для позабіржової торгівлі аграрною продукцією скоротить кількість посередників, знизить витрати на реалізацію продукції та збільшить доходи виробників.

Цифровізація торгівлі аграрною продукцією та використання маркетплейсів створюють нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських аграрних виробників на міжнародних ринках. Впровадження сучасних технологій дозволяє забезпечити високу якість продукції, оптимізувати бізнес-процеси та покращити економічні результати.

5. Сільськогосподарська продукція також використовується для промислових цілей, зокрема виробництва біопалива із сільськогосподарської сировини, такої як: кукурудза, соя та цукрова тростина, що впливає на баланс продовольчих ресурсів.

6. Зміни у виробництві та споживанні сільськогосподарської продукції мають глибокий вплив на баланс світових запасів продовольчих ресурсів. Зростання виробництва біопалива і промислове використання сільськогосподарської продукції може призводити до появи дефіциту продовольства на глобальному рівні. Це також може впливати на продовольчу безпеку, особливо в країнах, які залежать від імпорту продовольства.

Збільшення виробництва біопалива та промислового використання сільськогосподарської продукції створює значні виклики для глобальної продовольчої безпеки. Ці зміни вимагають комплексного підходу до управління продовольчими ресурсами та розробки стратегії, спрямованої на забезпе-

чення стабільності та доступності продовольства для всіх країн.

Таким чином, світова торгівля сільськогосподарською продукцією сьогодні підкреслюється кількома ключовими тенденціями. Однією з них є зростаюча увага до якості та стандартів безпеки продукції, що ставить нові вимоги перед виробниками і експортерами. Глобальна диверсифікація ринків також відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та ризик-менеджменту. Технологічні інновації і цифрові рішення сприяють підвищенню ефективності виробництва та управління ланцюгами постачання. Зміна клімату також відчутно впливає на сільське господарство, ставлячи під загрозу сталість виробництва. Отже, розвиток стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності і сталість продукції, є ключовим завданням для країн у системі міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Проблеми продовольчої безпеки України, пов'язані з міжнародною торгівлею згруповано в ключові фактори і представлено на рис. 3.

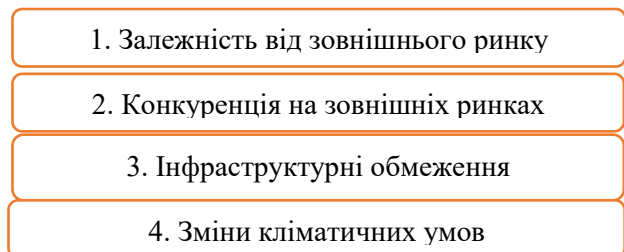


Рис. 3. Проблеми продовольчої безпеки України, пов'язані з міжнародною торгівлею

Проблеми продовольчої безпеки України, пов'язані з міжнародною торгівлею можуть бути наступними:

1. Україна є великим експортером зернових, проте значною мірою залежить від імпорту інших видів продукції, таких як: м'ясо та молочні вироби [13]. Це створює кілька викликів для продовольчої безпеки країни, а саме:

1. Нестабільність міжнародних ринків: – зміни в світових цінах на зернові та інші продукти можуть впливати на внутрішні ціни в Україні, що призводить до нестабільності національного ринку;

– валютні коливання також можуть впливати на вартість імпортованих товарів, підвищуючи ціни на критично важливі продукти харчування для споживачів.

2. Залежність від імпортних продуктів:

– незважаючи на високий рівень виробництва зернових, Україна значною мірою залежить від імпорту м'яса та молочних продуктів, що робить її вразливою до змін у світовій торгівлі та політиці інших країн [14];

– перебої в міжнародних постачаннях можуть призвести до дефіциту певних продуктів на внутрішньому ринку.

II. Українські аграрні виробники стикаються з серйозною конкуренцією на світових ринках, з глобальними торговельними війнами та санкціями, що може негативно впливати на експортні можливості України, змушуючи її шукати нові ринки збуту або знижувати ціни на продукцію. Санкції або торговельні обмеження з боку інших країн можуть зменшити доступ української продукції до міжнародних ринків.

Конкуренція з іншими великими експортерами сільськогосподарської продукції, такими як: США, Бразилія, та Аргентина, створює високу конкуренцію на ринку зернових, що може знижувати експортні ціни та обсяги експорту українських виробників.

Високі стандарти якості продукції та екологічні вимоги на міжнародних ринках можуть потребувати додаткових витрат для українських виробників на сертифікацію та покращення технологій виробництва.

III. Розвиненість транспортної інфраструктури та торговельних шляхів є критичним фактором для ефективної торгівлі:

1. Недостатня транспортна інфраструктура:

– відсутність достатньої кількості сучасних портів, залізниць та автомагістралей може обмежувати можливості експорту та імпорту продукції, збільшуючи логістичні витрати;

– проблеми з транспортуванням можуть призводити до втрат продукції та зниження її якості під час перевезення.

2. Логістичні виклики:

– перебої в ланцюгах постачання, викликані пандемією, війнами або іншими глобальними подіями, можуть ускладнювати процеси імпорту та експорту, підвищуючи витрати на логістику та знижуючи ефективність торгівлі.

IV. Кліматичні зміни мають значний вплив на аграрне виробництво та продовольчу безпеку:

1. Негативні кліматичні зміни:

– зміни температурних режимів, частота екстремальних погодних явищ та зниження рівня опадів можуть призводити до зменшення врожайності та якості продукції;

– нестабільність кліматичних умов ускладнює прогнозування врожаїв, що створює ризики для планування експорту та забезпечення внутрішнього ринку продовольством.

2. Адаптація до змін клімату:

– виробники змушені інвестувати у нові технології та методи ведення сільського господарства, такі як зрошення, адаптивні сорти рослин та захист від шкідників, щоб підтримувати стабільні врожаї в умовах зміни клімату;

– державна політика та підтримка у галузі сільського господарства повинні враховувати ці виклики для забезпечення продовольчої безпеки країни в умовах глобальних змін.

Таким чином, міжнародна торгівля аграрною продукцією впливає на продовольчу безпеку України, забезпечуючи нові можливості для експорту, але одночасно ставлячи нові виклики перед внутрішнім ринком та виробниками. Через це важливо ефективно управляти агропромисловим сектором, збалансовуючи інтереси експортерів і внутрішні потреби країни в продовольчих ресурсах.

Висновки. В результаті проведеного аналізу міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією було з'ясовано сучасні тренди та основних гравців на світовому ринку даної продукції. Було досліджено можливі виклики та проблеми продовольчої безпеки України, встановлено, що міжнародна торгівля сільськогосподарською продукцією впливає на продовольчу безпеку України, забезпечуючи нові можливості для експорту, але одночасно ставлячи виклики

перед внутрішнім ринком та виробниками. Через це важливо ефективно управляти агропромисловим сектором, збалансовуючи інтереси експортерів і внутрішні потреби країни в продовольчих ресурсах.

Досліджено структурні зміни зовнішньої торгівлі України аграрною продукцією, які за останні роки показують значні коливання у виробництві, експорті та імпорті зернових культур. Експорт зернових культур, таких як кукурудза, пшениця, ячмінь, інші злаки, зазнав значних коливань, зокрема: експорт кукурудзи зменшився у 2023 році порівняно з 2022 роком, що відображається на зниженні обсягів та попиті на цей продукт. Імпорт зернових культур також демонструє великі зміни, зокрема: імпорт рису зріс значно у 2022 році, але зменшився в 2023 році. Кукурудза та пшениця також показали зниження у 2023 році. Відбулися структурні зміни у співвідношенні між видами культур, що експортуються та імпортуються, зокрема: збільшення експорту певних видів культур (наприклад, пшениці і месліну у 2023 році) може свідчити про зміну стратегій виробників та попит на світовому ринку. Великий вплив на зміни у зовнішній торгівлі мають міжнародні економічні та політичні умови, кліматичні зміни, конкуренція на ринках та внутрішні фактори, такі як виробничі можливості та інфраструктура.

Охарактеризовано світові тенденції міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією. Світова торгівля сільськогосподарською продукцією сьогодні характеризується кількома ключовими тенденціями. Однією з них є зростаюча увага до якості та стандартів безпеки продукції, що ставить нові вимоги перед виробниками і експортерами. Глобальна диверсифікація ринків також відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності та ризик-менеджменту. Технологічні інновації і цифрові рішення сприяють підвищенню ефективності виробництва та управління ланцюгами постачання. Зміна клімату також відчутно впливає на сільське господарство, ставлячи під загрозу сталість виробництва. Отже, розвиток стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності і сталість продукції, є ключовим завданням для країн у системі

міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією.

Розширення міжнародної співпраці, впровадження інноваційних технологій у виробництво, покращення якості продукції та розвиток стійких методів ведення сільськогосподарства є ключовими чинниками, що сприятимуть стабільному зростанню українського аграрного сектору. Ці заходи також сприятимуть зміцненню позицій України на міжнародних ринках навіть в умовах воєнного стану, забезпечуючи стабільний економічний розвиток країни

Література

1. Кваша С.М., Григор'єв С.О. Сутність та особливості аграрного ринку. *Вісник ОНУ ім. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 8(50). URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016_21_8/13.pdf.
2. Саблук П.Т., Білорус О.Г., Власов В.І. Глобалізація і продовольство: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2008. 632 с.
3. Формування глобального і регіонального ринків сільськогосподарської сировини та продовольства: монографія. [Ю.О. Лупенко, М.І. Пугачов, Духницький Б.В. та ін.; за ред. Ю.О. Лупенка, М.І. Пугачова]. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2015. 320 с.
4. Кириленко І.Г., Івченко В.Є., Дем'янчук В.В. Продовольча безпека України в світлі сучасних тенденцій світової економіки. *Економіка АПК*. 2017. № 8. С. 5-14.
5. Кириленко І.Г., Івченко В.Є., Дем'янчук В.В. Основні тенденції розвитку світового продовольчого ринку та виробництво продовольства в Україні. *Економіка АПК*. 2018. № 9. С. 34-45.
6. Федосєєва Г.С. Формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції України на зовнішніх ринках: теорія, методологія, практика: дис. д-ра с.-г. наук: 08.00.04 / Миколаїв. нац. аграр. ун-т. Миколаїв, 2019. 447с.
7. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН. *Fao*. URL: <https://www.fao.org/home/en/>
8. Стратегічні рамки. *Fao*. URL: <https://www.fao.org/strategic-framework/en>
9. Trade Map. Перелік експортованої продукції для обраного товару (Зернові). URL: https://www.trademap.org/Product_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c10%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
10. World Economic Outlook. April 2024. *Imf*. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WE>
11. Trade Map. Торгова статистика для розвитку міжнародного бізнесу. Міжнародний торговий центр (ITC) URL: <https://www.trademap.org/Index.aspx>
12. Вагонова О.Г., Тимошенко Л.В., Чорнобаєв В.В., Терехов Є.В., Госалов Ю.С. Зовнішня торгівля органічною продукцією в контексті

сталого розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2. С. 106-115.

13. Україна залишається в п'ятірці найбільших експортерів сільськогосподарської продукції до ЄС. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3286008-ukraina-zalisaetsa-v-patirci-najbilsih-eksporteriv-silskogospodarskoi-produkcii-do-es.html>

14. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/>

References

1. Kvasha, S.M. & Hryhoriev, S.O. (2016). Sutnist ta osoblyvosti ahrarnoho rynku. *Visnyk ONU im. Mechnykova*, Vol. 21, 8(50). Retrieved from http://visnyk-onu.od.ua/journal/2016_21_8/ 13.pdf

2. Sabluk, P.T., Bilorus, O.H., & Vlasov, V.I. (2008). *Hlobalizatsiia i prodovolstvo*. Kyiv: NNTs «IAE».

3. Lupenko, Yu.O., Puhachov, M.I., Dukhnytskyi, B.V., «et al.». (2015). *Formuvannia hlobalnoho i rehionalnoho ryнкiv silskogospodarskoi syrovyny ta prodovolstva*. Yu.O. Lupenko & M.I. Puhachov (Eds.). Kyiv: NNTs «IAE».

4. Kyrylenko, I.H., Ivchenko, V.Ye., & Demianchuk, V.V. (2017). *Prodovolcha bezpeka Ukrainy v svitli suchasnykh tendentsii svitovoi ekonomiky*. *Ekonomika APK*, (8), 5-14.

5. Kyrylenko, I.H., Ivchenko, V.Ye., & Demianchuk, V.V. (2018). *Osnovni tendentsii rozvytku svitovoho prodovolchoho rynku ta vyrobnytstvo prodovolstva v Ukraini*. *Ekonomika APK*, (9), 34-45.

6. Fedosieieva, H.S. (2019). *Formuvannia konkurentnykh perevah vyrobnykiv silskogospodarskoi produktsii Ukrainy na zovnishnikh ryнкakh: teoriia,*

metodolohiia, praktyka. Extended abstract of Doctor's thesis. Mykolaiv: Mykolaivskyi natsionalnyi ahrarnyi universytet.

7. *Prodovolcha ta silskogospodarska orhanizatsiia OON*. Fao. Retrieved from <https://www.fao.org/home/en/>

8. *Stratehichni ramky*. Fao. Retrieved from <https://www.fao.org/strategic-framework/en>

9. Trade Map. *Perelik eksportovanoi produktsii dlia obranoho tovaru (Zernovi)*. Retrieved from https://www.trademap.org/Product_SelProduct_TS.aspx?nvpм=1%7c%7c%7c%7c10%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

10. *World Economic Outlook*. April 2024. Imf. Retrieved from <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WEO>.

11. Trade Map. *Torhova statystyka dlia rozvytku mizhnarodnoho biznesu. Mizhna-rodnyi torhovyi tseпtr (ITC)*. Retrieved from <https://www.trademap.org/Index.aspx>

12. Vahonova, O.H., Tymoshenko, L.V., Chornobaiev, V.V., Terekhov, Ye.V., & Hosalov, Yu.S. (2024). *Zovnishnia torhivlia orhanichnoiу produktsiieu v konteksti staloho rozvytku*. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (2), 106-115.

<https://doi.org/10.33271/ebdut/86.106>

13. *Ukraina zalyshaietsia v piatirtsi naibilshykh eksporteriv silskogospodarskoi produktsii do YeS*. Ukrinform. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3286008-ukraina-zalisaetsa-v-patirci-najbilsih-eksporteriv-silskogospodarskoi-produkcii-do-es.html>

14. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. Retrieved from <https://minagro.gov.ua/>

CURRENT TRENDS IN WORLD AGRICULTURAL TRADE BY PRODUCT: THE PLACE AND ROLE OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF ITS OWN FOOD SECURITY

*S. O. Herashchenko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology,
V. V. Chornobaiev, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology,
S. R. Abramovska, Student, Dnipro University of Technology*

Methods. The methods used as the methodological basis of the study were: analysis and synthesis - when identifying modern trends in the development of international trade in agricultural products; factor analysis – when identifying factors that stimulate the growth of international trade in agricultural products; generalization – when processing statistical data with the aim of establishing the dynamics of global export and import of grain crops by the largest exporting countries; normative analysis – when formulating recommendations for improving the position of Ukraine on the world market of agricultural products and creating conditions for its food security.

Results. Current global trends in the development of international trade in agricultural products were considered, and the main subjects of the global agricultural market are singled out. The place of Ukraine in the world market of agricultural products is determined and the role played by the country in shaping the offer of the specified product is shown. The main problems of Ukraine's food security, which are related to its participation in international trade and economic relations in the agrarian sector of the economy, are singled out. Recommendations were given to strengthen

Ukraine's competitive position on the world market of agricultural products and create conditions for its food security.

Novelty. The main global trends in the field of international trade in agricultural products were proposed, which is based on a comparative analysis of challenges and opportunities for a country that participates in the international exchange of agricultural products. The weak and strong sides of Ukraine's participation in the international trade of agricultural products have been identified in view of its economic security. New opportunities and challenges for the export of nationally produced agricultural products have been identified.

Practical value. The conducted analysis provides an understanding of the state and development trends of the world market of agricultural products, which allows to strengthen the place and role of Ukraine in trade and economic relations with other countries of the world, as well as to create conditions for its food security.

Keywords: world market of agricultural products, food security, problems of food security of Ukraine.

Надійшла до редакції 29.08.24 р.

ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ТА БАНКІВСЬКОГО РЕГУЛЮВАННЯ ОПЕРАЦІЙ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

М. Ю. Чік, к. е. н., доцент, Львівський торговельно-економічний університет, marija_chik@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-8124-2276736X>,

Р. В. Бойко, к. е. н., доцент, Львівський торговельно-економічний університет, rboy@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-4044-0217>

Методологія дослідження. Під час виконання дослідження авторами статті було використано наступні методи наукового пошуку: аналізу й синтезу – при дослідженні положень нормативно-правових актів України, які визначають основні засади провадження зовнішньоекономічної діяльності економічних суб'єктів; системний підхід – при виокремленні чинників, які впливають на здійснення зовнішньоекономічної діяльності українськими підприємствами; загального й особливого – у процесі виявлення специфіки обліку й оподаткування операцій, здійснених у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану.

Результати. У статті розглянуто особливості оподаткування зовнішньоекономічної діяльності в економічному просторі. Продемонстровано, що правильна організація системи оподаткування в країні є необхідною умовою її ефективного здійснення і, особливо, під час воєнного стану. Проаналізовано нормативно-правові акти України, які визначають основні засади провадження зовнішньоекономічної діяльності. Проаналізовано основні дії Національного банку України, що були реалізовані з метою врегулювання практики масового виведення з банківської системи готівкових коштів в умовах воєнного стану, а також здійснення спекулятивних операцій через придбання іноземної валюти за кордоном за курсом, який значно відрізняється від курсу валюти на території країни.

Виокремлено систему чинників, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств і які пов'язані з особливостями воєнного стану в Україні. До таких віднесено ризики безпеки, проблеми збуту основної маси товарів і послуг, ускладнення логістики, перебої енергопостачання, дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів на внутрішньому ринку праці. Продемонстровано, що ці чинники суттєво посилюють регулюючу функцію держави.

Новизна. Описано макроекономічний ефект воєнного шоку, що чинить вплив на економічну систему і призводить до посилення банківського регулювання, фактичний рівень якого значно перевищує фундаментально обумовлений. Це ускладнює процес валютного регулювання і оподаткування в Україні.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути корисними для українських підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність і прагнуть підвищити її ефективність в умовах впливу негативних чинників, пов'язаних з воєнним станом.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, оподаткування, банківське регулювання, законодавство, банківське регулювання, курс валют, Національний банк України, спекулятивні операції, воєнний стан, економічний простір.

Постановка проблеми. Дослідження оподаткування зовнішньоекономічної діяльності є надзвичайно актуальним у сучасних проблем організації та методики обліку та

умовах ведення бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. Враховуючи, введений на території України військовий, сфера зовнішньоекономічної діяльності в частині законодавчих норм, особливостей обліку та оподаткування зазнає частих змін та нововведень. Тому постійний моніторинг таких змін є необхідним та потребує дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Болдовська К. П., Ковальова Т. В., Пеняк Ю. С. зазначають, що належне ведення бухгалтерського обліку та оподаткування зовнішньоекономічної діяльності має важливе значення для підприємств, що працюють в Україні, і може допомогти забезпечити дотримання місцевих законів і нормативних актів, а також мінімізувати ризик накладання штрафів і пені [1].

Плекан М. В., Мартинюк В. П. зазначають: «Окремі аспекти оподаткування експортно-імпортних операцій принципово відрізняються від тих, які були до моменту введення воєнного стану, а законодавчі та нормативні акти, що регулюють процеси здійснення зовнішньоекономічної діяльності, щоденно оновлюються та доповнюються залежно від обставин, що виникають» [2].

Панасюк В., Птащенко О., Клак О., Трубіцина О. зазначають, що засобом регулювання зовнішньоекономічної діяльності України є податкова політика, метою якої є створення сприятливих умов для формування позитивного сальдо зовнішньої торгівлі, залучення іноземних інвестицій, стимулювання конкуренції, усунення монополізму у сфері зовнішньоекономічної діяльності [3].

Формулювання мети статті. Мета статті полягає у виявленні специфіки обліку й оподаткування операцій, здійснених у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зовнішньоекономічна діяльність в Україні передбачає взаємовідносини між українськими та іноземними суб'єктами господарювання і може здійснюватися як на території України, так і за її межами, що передбачено діючим законодавством у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

До зовнішньоекономічної діяльності належать:

- експорт чи імпорт, капіталу та робочої сили;
- надання іноземним суб'єктам господарювання консультаційних, страхових, транспортно-експедиційних, виробничих, юридичних, інших послуг та отримання таких від іноземних суб'єктів господарювання;
- наукова кооперація, науково-технічна кооперація з іноземними суб'єктами господарювання;
- міжнародні фінансові операції, в т.ч. кредитні операції;
- спільна підприємницька діяльність з іноземними суб'єктами господарювання, як на території України, так і за межами території України. Як приклад такої діяльності може бути створення спільних підприємств, спільна діяльність без створення юридичної особи;
- товарообмінні (бартерні) операції з іноземними суб'єктами господарювання.
- Зовнішньоекономічна діяльність також можлива без ввезення товару в Україну та його вивезення з території України. Це передбачено чинним законодавством у галузі зовнішньоекономічної діяльності. Наприклад, придбаний товар за межами України в одного нерезидента та реалізований іншому, який теж знаходиться за межами України.
- Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні зокрема можуть бути наступні:
 - фізичні особи-громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які постійно проживають на території України;
 - юридичні особи, які зареєстровані як суб'єкти господарювання на території України;
 - об'єднання фізичних осіб, юридичних осіб, фізичних осіб і юридичних осіб, які не виступають юридичними особами відповідно до діючого законодавства України, але мають постійне місцезнаходження на території України;
 - структурні одиниці іноземних суб'єктів господарювання (наприклад, філії тощо), які не є юридичними особами, але мають постійне місцезнаходження на території України;

– спільні підприємства за участю українських та іноземних суб'єктів господарювання;

– інші суб'єкти, наприклад постійні представництва нерезидентів.

Окремого коду виду економічної діяльності підприємству для здійснення зовнішньоекономічної діяльності при цьому мати не треба – таку діяльність можна здійснювати за будь-яким кодом виду економічної діяльності.

Суб'єкт господарювання у статуті повинен мати положення про те, що він має право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Суб'єкти господарювання, що перебувають на спрощеній системі оподаткування можуть здійснювати зовнішньоекономічну діяльність як на території України, так і за межами території України, за умови, що вони не здійснюють тих видів діяльності, які заборонені їм умовами перебування на єдиному податку. Це стосується як юридичних осіб, так і фізичних осіб (заборонені види діяльності передбачені у Податковому кодексі України ст.291.5).

Фізичні особи-підприємці, які перебувають на єдиному податку першої групи не можуть здійснювати зовнішньоекономічної діяльності, а фізичні особи-підприємці другої групи не можуть надавати свої послуги нерезидентам, так як для другої групи платників єдиного податку визначено, що послуги вони можуть надавати виключно платникам єдиного податку. Суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності на спрощеній системі оподаткування, як правило, є платники єдиного податку, які перебувають на третій та четвертій групі, як юридичні особи, так і фізичні особи.

Усі згадані суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності можуть займатися будь-яким видом зовнішньоекономічної діяльності (по деяким видам зовнішньоекономічної діяльності необхідна ліцензія). Також існують заборонені види видом зовнішньоекономічної діяльності відповідно до діючого законодавства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, наприклад:

– імпорт продукції (товарів) та послуг (робіт), які містять ідеї пропаганди війни та насилля;

– експорт за межі території України предметів (товарів), які становлять національне, історичне, археологічне або культурне;

– імпорт продукції (товарів), які можуть містити у собі моральну шкоду, шкоду здоров'ю;

– експорт та імпорт продукції (товарів) з порушенням прав інтелектуальної власності;

– деякі інші види зовнішньоекономічної діяльності.

Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, що вирішили здійснювати зовнішньоекономічні операції з товарами мають спершу зареєструватися для обліку у митному органі. Дану процедуру треба пройти лише один раз, подавши звернення до митного органу під час першого декларування товарів. Термін – один робочий день.

Під час постановки на облік суб'єкту господарювання присвоюється обліковий номер, який є дійсним на всій території України та є унікальним.

Для постановки на облік суб'єкт господарювання подає до митного органу заяву. Заяву можна подати як у паперовому, так і у електронному вигляді з накладанням кваліфікованого електронного підпису. Заява містить відомості про керівника та уповноважених осіб суб'єкта господарювання. Запит на отримання даних з єдиного державного реєстру, митний орган здійснює самостійно.

Якщо суб'єкт господарювання не став на облік на митниці, то йому може бути відмовлено у прийнятті митної декларації та митному оформленні.

Особливості обліку та оподаткування зовнішньоекономічної діяльності в Україні законодавчими нормативно-правовими актами, до яких у зв'язку з введенням на території України військового стану були внесені зміни. Процес бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності передбачає ряд норм, включаючи реєстрацію суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності у відповідних державних органах, належне ведення обліку всіх зовнішньоекономічних операцій, своєчасне подання звітності та сплату податків. Крім того, підприємства, що займаються зовнішньоекономіч-

ною діяльністю, повинні дотримуватися ряду інших норм, у тому числі тих, що стосуються придбання, обміну та продажу валюти, відповідних митних процедур та ін. Загалом, належне ведення бухгалтерського обліку та здійснення оподаткування зовнішньоекономічної діяльності має важливе значення для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, і може допомогти забезпечити дотримання нормативно-правових актів, а також мінімізувати ризики отримання штрафів і пені.

Усі сфери діяльності підприємств України сьогодні повинні підпорядковуватися реаліям військового стану та переорієнтовуватися на потреби воєнного часу.

З 01.04.2022 року платниками єдиного податку третьої групи могли бути фізичні особи-підприємці та юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми (пп. 9.1, 9.2 підрозд. 8 розд. XX Податкового кодексу України). До платників єдиного податку третьої групи не застосовували обмеження щодо обсягу доходу та кількості осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах. Для них було встановлено ставку єдиного податку 2 % (пп. 9.4 п. 9 підр. 8 розд. XX Податкового кодексу України) [4]. Крім того фізичним особам-підприємцям 2-ої та 3-ої групи платників єдиного податку дозволено не сплачувати єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за працівників, які вирішили захищати країну на реальному військовому фронті. Зазначені зміни стосувалися суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності як мікробізнесу, так і макробізнесу, оскільки право перейти на спеціальну групу платників єдиного податку за ставкою 2 % мали будь-які підприємства незалежно від форм власності і видів економічної діяльності.

Щодо митного регулювання операцій у зовнішньоекономічній діяльності на період дії воєнного стану під час ввезення на митну територію України товарів їх декларування та митне оформлення відповідно до митного режиму імпорту може здійснюватися шляхом подання попередньої митної декларації, яка містить всю необхідну інформацію для випуску товарів, без пред'явлення таких товарів митному органу відповідно статті

259 Митного кодексу України, або за місцем перетину митного кордону України шляхом подання митної декларації, заповненої у звичайному порядку, або в будь-якому митному органі в установленому законодавством порядку [5].

24.02.2022 р. Національний банк України видав Постанову «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» № 18 [6], яка регулює валютний ринок та порядок експорту та імпорту в умовах воєнного стану. Протягом усього періоду воєнного стану, який триває і станом на сьогодні до Постанови Правління Національного банку України «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» від 24.02.2022 р. № 18 постійно вносяться зміни, що пов'язано з тим, що банківська система реагує на усі економічні і політичні події, які відбуваються у нашій країні.

Важливими нормами цієї постанови, що вплинули на діяльність суб'єктів господарювання, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність є наступні. В Україні заборонено видачу готівкових коштів в іноземній валюті з рахунку клієнта в іноземній валюті в обсязі, що перевищує в еквіваленті 100 000 гривень у день (без урахування комісії банку), крім зняття готівкових коштів в іноземній валюті з рахунків:

1) підприємств та установ, що забезпечують виконання мобілізаційних планів (завдань), Уряду України;

2) на здійснення компенсаційних виплат на довготермінові відрядження та виплат на забезпечення діяльності працівників апаратів військових аташе та апаратів представників Міністерства оборони України при закордонних дипломатичних установах України;

3) на здійснення витрат або компенсаційних виплат на відрядження національних збірних команд України для участі в офіційних міжнародних змаганнях та навчально-тренувальних зборах з підготовки до таких міжнародних змагань, включених до Єдиного календарного плану фізкультурно-оздоровчих, спортивних заходів та спортивних змагань України на відповідний рік, що проводяться за кордоном;

4) фінансового управління Генерального штабу Збройних Сил України для забезпечення діяльності Збройних Сил України;

5) на здійснення державним авіаційним підприємством експлуатаційних витрат для забезпечення, організації та виконання повітряними суднами літерних авіаційних рейсів;

6) державних органів, уповноважених згідно із законодавством України здійснювати оперативно-розшукову, контррозвідвальну, розвідвальну діяльність або досудове розслідування;

7) дипломатичних представництв, консульських установ іноземних держав в Україні;

8) розпорядником яких є митний орган, для цілей повернення коштів, прийнятих митним органом на зберігання або вилучених, їх власнику;

9) на здійснення виплат на відрядження особам, які входять до складу офіційних делегацій, очолюваних Президентом України, для візитів за кордон, та/або до складу передових груп, що забезпечують підготовку візитів Президента України за кордон;

10) на здійснення виплат на відрядження працівникам державних підприємств, що є виконавцями державних контрактів (договорів) з оборонних закупівель, які здійснюються відповідно до законодавства України;

11) органів та підрозділів Державної служби України з надзвичайних ситуацій на здійснення виплат для виконання завдань за призначенням, що направляються для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій чи надання гуманітарної допомоги до інших держав;

12) небанківських фінансових установ, що здійснюють діяльність з торгівлі валютними цінностями в готівковій формі на підставі ліцензії Національного банку України на здійснення валютних операцій, з метою підкріплення готівковою іноземною валютою власних кас та/або кас відокремлених підрозділів, пунктів обміну іноземної валюти в сумі, що не перевищує суми в іноземній валюті, яка була раніше зарахована банком на рахунок від здійснення валютно-обмінних операцій шляхом інкасації залиш-

ків готівки або самостійного внесення небанківською фінансовою установою залишків готівки на рахунок через операційну касу банку (філії, відділення), у якому відкритий цей рахунок; отримана як відшкодування за прийняті на інкасо банкноти іноземної валюти.

Також заборонено видачу за межами України готівкових коштів:

1) з усіх рахунків клієнта банку, відкритих у національній валюті, в обсязі, що перевищує в еквіваленті 12 500 гривень на кожен сім календарних днів;

2) з рахунку клієнта банку, відкритого в Україні в іноземній валюті, у загальному обсязі 100 000 грн. (до загального обсягу враховується сума готівкових коштів в іноземній валюті, які видано того самого дня з рахунку цього клієнта в іноземній валюті в межах України).

Вищезазначені заборони не поширюються на видачу коштів із рахунків:

– працівників апаратів військових аташе та апаратів представників Міністерства оборони України при закордонних дипломатичних установах України;

– особам, які входять до складу офіційних делегацій, очолюваних Президентом України, для візитів за кордон та/або до складу передових груп, що забезпечують підготовку візитів Президента України за кордон;

– працівників державних підприємств, що є виконавцями державних контрактів (договорів) з оборонних закупівель, які здійснюються відповідно до законодавства України;

– поліцейських, які направлені як представники (офіцери зв'язку) до Генерального секретаріату / Глобального комплексу інновацій Міжнародної організації кримінальної поліції – Інтерпол, Європейського поліцейського офісу;

– особового складу органів та підрозділів Державної служби України з надзвичайних ситуацій, які здійснюють заходи з надання допомоги з ліквідації надзвичайної ситуації чи надання гуманітарної допомоги на території інших держав.

На нашу думку, цієї нормою регулятор, в особі Національного банку України, відрегулював можливість масового виве-

дення з банківської системи готівкових коштів в умовах воєнного стану, а також здійснення спекулятивних операцій через придбання іноземної валюти за кордоном за курсом, який значно відрізняється від курсу валюти на території України.

Національний банк України сьогодні реалізовує оприлюднену Стратегію пом'якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування [7]. Відповідно до неї дії Національного банку у межах першого етапу пом'якшення валютних обмежень спрямовуватимуться, зокрема, на мінімізацію множинності обмінних курсів.

З цією метою Національний банк України пом'якшує валютні обмеження в частині продажу безготівкової іноземної валюти громадянам. Так, із 29 серпня 2023 року Національний банк вперше з початку повномасштабної війни Національний банк України надав змогу банкам продавати безготівкову іноземну валюту населенню без підтвердження підстав чи зобов'язань для проведення такої операції. Відповідні операції здійснюватимуться за курсом, установленим банком, у межах щомісячного ліміту в розмірі 50 тис. грн в еквіваленті в одному банку. Також Національний банк України збільшив зі 100 тис. грн до 200 тис. грн в еквіваленті щомісячний ліміт на купівлю населенням безготівкової іноземної валюти з подальшим розміщенням на депозит від трьох місяців.

Зазначені зміни сприятимуть переорієнтації частини попиту населення з готівкової іноземної валюти на безготівкову, адже операції з продажу безготівкової валюти банками є зручнішими та безпечнішими. Це дасть змогу зменшити різницю між готівковим та офіційним курсом.

Крім того, Національний банк України з 1 грудня 2023 року вніс ще ряд змін у Постанову Правління Національного банку України «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» від 24.02.2022 р. № 18, урахувавши потреби збереження макрофінансової стабільності, захисту міжнародних резервів, забезпечення першочергових потреб оборони, економіки та громадян, а також пропозиції суб'єктів

фінансового ринку, що забезпечують зазначені першочергові потреби. Так, із 1 грудня 2023 року:

– скасовано усі обмеження для банків та небанківських фінансових установ на обсяги можливого продажу ними готівкової іноземної валюти населенню. За оцінками НБУ, це сприятиме мінімізації різниці між готівковим та безготівковим курсами та, як результат, стабілізації курсових очікувань і підвищенню стійкості валютного ринку;

– дозволено Експортно-кредитному агентству (ЕКА) переказувати за кордон кошти для відшкодування / компенсації витрат за договорами страхування та перестраховування, укладеними з іноземними страховими (перестраховими) компаніями, а також для оплати витрат ЕКА, пов'язаних із здійсненням таких операцій. Це зроблено для забезпечення можливості страхування ризиків під час збройної агресії РФ проти України з метою гарантування безпеки судноплавства, сприяння стабільності морських перевезень, забезпечення сталого експорту української продукції через порти України. У змінах також передбачено можливість використання ЕКА акредитивної форми розрахунків. Відповідні операції здійснюватимуться з метою реалізації вимог постанови Кабінету Міністрів України від 02.11.2022 р. № 1140 «Про виділення коштів з резервного фонду державного бюджету для гарантування безпеки судноплавства та сприяння стабільності морських перевезень»;

– розширено перелік послуг, для оплати яких дозволено здійснювати транскордонні перекази громадянам, включаючи учасників бойових дій, які внаслідок збройної агресії Росії проти України потребують лікування або відновлення здоров'я за межами України. До відповідного переліку додано супутні додаткові послуги, пов'язані з процесом лікування / реабілітації в медичних закладах іноземних держав, які є його невід'ємною частиною;

– дозволено оплату послуг, що є необхідними для створення належних умов для навчання студентів за кордоном. Зокрема: оплату за проживання, отримання візи на період навчання, трансферів від гуртожитку до навчальних офісів, харчування, страху-

вання, медичних послуг в разі необхідності надання невідкладної медичної допомоги.

Висновки. Економіка України перебуває під впливом системи чинників, які перешкоджають дії ринкових сил і суттєво посилюють регулюючу функцію держави. Бізнес-активність гальмується ризиками безпеки, додатковими проблемами збуту та логістики, перебоями з енергопостачанням, дефіцитом кваліфікованих трудових ресурсів. Значна частина товарів та послуг виробляються для фронту, що не дає економічно продуктивного ефекту в процесі їх використання. Тобто фактично із-за дії ситуативних воєнних шоків тиск на систему оподаткування, банківське регулювання значно перевищує фундаментально обумовлений рівень, якби економіка працювала на рівні свого потенціалу. Це ускладнює процес валютного регулювання і оподаткування грошового обігу.

Література

1. Болдовська К.П., Ковальова Т.В., Пеняк Ю.С. Особливості обліку, оподаткування і подання звітності з операцій зовнішньоекономічної діяльності у контексті новацій податкового законодавства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-09-02/2023-7-09-02>.
2. Плекан М.В., Мартинюк В.П. Особливості обліку та оподаткування експортно-імпортних операцій в умовах війни. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1932>.
3. Панасюк В., Птащенко О., Клак О., Трубіцина О. Експортно-імпортні операції: реалії обліку та оподаткування в умовах воєнного стану. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/07/1-2023-3.pdf>.
4. Податковий кодекс України: закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України у період дії воєнного стану» від 09.03.2022 р. № 236.

[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2022-%D0%BF#Text>.

6. Постанова Правління Національного банку України «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» від 24.02.2022 р. № 18. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>.

7. Стратегія пом'якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://bank.gov.ua/ua/files/RoyFIQaSmKIWScQ>.

References

1. Boldovska, K.P., Kovaliova, T.V., & Peniak, Yu.S. (2023). Osoblyvosti obliku, opodatkuvannia ta podannya zvitnosti z operatsiy zovnishnioekonomichnoyi diialnosti v konteksti novatsiy podatkovoho zakonodavstva. Retrieved from <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-09-02/2023-7-09-02>.
2. Plekan, M.V., & Martyniuk, V.P. Osoblyvosti obliku ta opodatkuvannia eksportno-importnykh operatsiy v umovakh viyny. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1932>.
3. Panasiuk, V., Ptashchenko, O., Klak, O., & Trubitsyna, O. (2023). Eksportno-importni operatsiyi: realiyi obliku ta opodatkuvannia v umovakh voiennoho stanu. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/07/1-2023-3.pdf>
4. Podatkovyy kodeks Ukrainy: zakon Ukrainy vid 02.12.2010 No. 2755-VI. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
5. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Deiaki pytannia mytnoho oformlennia okremykh tovariv, shcho vyvozyatsia na mytnu terytoriiu Ukrainy za period diy voiennoho stanu» vid 09.03.2022 No. 236 Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2022-%D0%BF#Text>.
6. Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy «Pro robotu bankivskoyi systemy u period zaprovadzhennia voyennoho stanu» vid 24.02.2022 No. 18. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>.
7. Stratehiya pom'iakshennia valiutnykh obmezhen, perekhodu do bilshoyi hnuchkosti obminnoho kursu ta povernennia do inflatsiynoho tarhetuvannia. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/files/RoyFIQaSmKIWScQ>.

FEATURES OF TAXATION AND BANKING TRANSACTIONS REGDULATION IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES UNDER MARTIAL LAW

M. Yu. Chik, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Lviv University of Trade and Economics, R. V. Boyko, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Lviv University of Trade and Economics

Methods. During the research, the authors of the article used the following methods of scientific research. Analysis and synthesis – in the research of the provisions of normative legal acts of Ukraine, which determine the basic principles of conducting foreign economic activities of economic entities. Systematic approach – when identifying factors that influence the implementation of foreign economic activity by Ukrainian enterprises. General and specific – in the process of identifying the specifics of accounting and taxation of operations carried out in the field of foreign economic activities of enterprises under martial law.

Results. The article examines the specifics of taxation of foreign economic activity in the economic space. It has been demonstrated that the correct organization of the taxation system in the country is a necessary condition for its effective implementation, especially during martial law. The normative legal acts of Ukraine, which determine the basic principles of conducting foreign economic activity, have been analyzed. There have been analyzed main actions of the National Bank of Ukraine, which were implemented in order to regulate the practice of mass withdrawal of cash from the banking system under martial law conditions, as well as the implementation of speculative operations through the purchase of foreign currency abroad at a rate that is significantly different from the currency rate in the country.

The system of factors influencing the foreign economic activities of enterprises is singled out which are related to the specifics of the martial law in Ukraine. These include security risks, sales problems of the bulk of goods and services, logistics complications, power outages, shortage of qualified labor resources on the domestic labor market. It has been demonstrated that these factors significantly strengthen the regulatory function of the state.

Novelty. The macroeconomic effect of the war shock is described, which affects the economic system and leads to the strengthening of banking regulation, the actual level of which significantly exceeds the fundamentally determined one. This complicates the process of currency regulation and taxation in Ukraine.

Practical value. The results of the research can be useful for Ukrainian enterprises that carry out foreign economic activity and seek to increase its effectiveness under the influence of negative factors associated with martial law.

Keywords: foreign economic activities, taxation, banking regulation, legislation, banking regulation, exchange rate, National Bank of Ukraine, speculative operations, martial law, economic space.

Надійшла до редакції 30.08.24 р.

БЛОГІНГ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ПРОВІДНИХ ЗВО ЄВРОПИ

*Я. В. Лісун, к. е. н., доцент, Державний торговельно-економічний університет,
y.lisun@knute.edu.ua, orcid.org/0000-0003-0823-7283*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування емпіричних методів дослідження (опис складових блогінгу та діяльності ЗВО у блогосфері), теоретичних методів (аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, класифікація блогінгу у сфері освіти). Дослідження охоплює соціально-комунікацій, системний та функціональний підходи, контент-аналіз, елементи SWOT-аналізу.

Результати. Обґрунтовано, що основними параметрами освітнього блогу є тематика, структура та формат контенту, критерії до публікації, динаміка публікацій, правила участі, конфіденційність, захист інтелектуальної власності. Виокремлено принципи, на основі яких має створюватися та розвиватися освітній блог, а саме: цілеспрямованість, інформативність, систематичність, узгодженість та безпечність. Визначено, що блог виконує ряд функцій, до яких належить міжперсональна комунікація, організація навчання, соціальна адаптація, самовираження і креатив. Продемонстровано, що важливого значення набуває організаційне, кадрове, технічне, інформаційне та правове забезпечення блогу у сфері вищої освіти. Встановлено, що сучасні ЗВО ведуть блоги як у класичному розумінні цього явища, так і в інших формах, часто називаючи блогом корпоративну стрічку новин, які подаються на рівні структурних підрозділів закладу освіти. Це деякою мірою свідчить про підміну зазначених понять, оскільки стрічка новин не підтримує функцію коментарів учасників, що є обов'язковою вимогою для блогу.

Новизна. Запропоновано концептуальну схему складових блогінгу ЗВО, що містить інституційну, функціональну та результативну компоненту. Визначено тематику освітніх блогів провідних ЗВО Європи. На основі дослідження практичного досвіду провідних ЗВО Європи визначено, що сучасними ефективними інструментами просування освітніх послуг та академічної активності, які доповнюють комунікацію та засвоєння матеріалу, є також: сторітелінг, комікси, інтерактивні книжки, віртуальні фірмові герої освітнього бренду.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути корисними для українських ЗВО, які просувають свій бренд на ринку освітніх послуг завдяки блогінгу.

Ключові слова: освітній блог, заклад вищої освіти, контент, автор та читачі, спільнота, веб сайт, соціальні мережі, комунікація, інтеграція, креативність, розвиток.

Постановка проблеми. В сучасних умовах динамічних трансформацій економічної та соціальної сфер життя, важливого значення набуває вибудова та підтримання ефективних комунікацій у сфері освіти. Основним цільовим сегментом закладів вищої освіти (ЗВО) є покоління Z та в перспективі підрастаюче покоління Альфа (А). Саме ці

групи студентів (покоління Z) та майбутніх абітурієнтів (покоління А) активно використовують цифрові комунікації, які складають природне середовище їх життя, спілкування, навчання, роботи та творчості. Можливість долучатися до процесу навчання у цікавій та креативний спосіб є актуальним завданням для сучасної молоді. Тому закладам освіти

доцільно приділяти увагу процесам урізноманітнення контенту та формату його подачі, а також використовувати такий інструмент як блогінг. В сучасних умовах блоги як предмет наукового дослідження потрібно вивчати в міждисциплінарній площині медіасфери, соціальних комунікацій, журналістики, економіки, освіти, педагогіки та цифрового маркетингу. У зв'язку з цим предметом наукових досліджень багатьох вчених є: такі явища, як: «блог», «блогер», «блогінг», «блогосфера», «блогологія», що досліджуються в аспектах електронної журналістики, веб сайтів та соціальних мереж, цифрового та контент-маркетингу, новітніх технологій в освіті та педагогіці.

Основним завданням ЗВО є забезпечення процесу навчання у цікавій та креативній формі, що є особливо актуальним для сучасної молоді. Ефективним інструментом урізноманітнення контенту та формату подачі інформації, побудови та зміцнення студентської спільноти є блогінг. У зв'язку з чим подальшого дослідження потребують теоретичні та практичні аспекти блогінгу з урахуванням особливостей цільової аудиторії, сучасних форматів подачі контенту та процесів функціонування ЗВО провідних країн Європи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню журналістських блогів присвячена велика кількість наукових публікацій, таких вчених, як: Гомотюк О. Є., Біловус Л. І., Яблонська Н. М., Васильків О. В. [5], Мудра І. [20], Полумисна О. [22], Рудик М. [23], Сарміна Г. [25], Тонкіх І. [26]. Зокрема, Полумисна О. О. в навчальному посібнику «Електронна журналістика» розглядає систему таких понять, як: «блог», «блогер», «блогосфера», тенденції розвитку блогосфери в Україні та світі [22]. Мудра І. [20] досліджує класифікацію журналістських блогів. Погребняк І. [21], Рудик М. [23] досліджують тенденції сучасного жанроутворення на прикладі блогової журналістики, вивчають блогінг як форму сучасного мережевого художньо-публіцистичного жанру.

Питанням цифрового маркетингу, контент маркетингу та ведення блогу присвячені наукові дослідження таких іноземних вчених як: Lopes, A. R., & Casais, B. [31], Merholz, P. [32]. Серед відчизняних вчених у

цій сфері слід зазначити роботи таких авторів, як: Дзуліт З. П., Наумчук С. І. [7], Кафлевська С. Г., Мандро А. І. [10], Мозгова Г. В., Мугдусієва Н. К., Чернишева А. С. [19], Саїдова Г. О., Радченко Г. А. [24], Янковець Т. М. [28],

Блогінг в освіті вивчали такі іноземні вчені, як: Chowdhury S., Siddique M. [29], Stavros Tsetsos, Duarte, P. [30], Oliver, K. H. and Coble, R. R. [33], Popescu E. [34], Jim Prentzaz [35], Tang, E., Lam, C. [36], Yuh Huann Tan, Yang, C., Chang, Y. [38], Ow Eu, Gene John, Pau Yuen [39]. Серед українських вчених, що досліджують науково-популярні блоги в освіті слід відзначити здобутки таких вчених, як: Гоцур О., Спорняк Д., Гнатишин С. І., Варенко Т. [6]. Варенко Т. розглядає виховний потенціал ведення студентами блогів академічних груп у межах навчально-педагогічного процесу, обґрунтовує ефективність впровадження такої практики в навчально-виховний процес вищої школи [2].

Формулювання мети статті. Мета статті полягає в узагальненні теоретичних аспектів блогінгу, як процесу онлайн діяльності ЗВО та практичних результатів запровадження цієї активності провідними ЗВО Європи. Методика дослідження охоплює соціально-комунікаційний, системний та процесний підходи, контент-аналіз, елементи SWOT-аналізу, синтез та узагальнення.

Під час проведення дослідження було поставлено та вирішено наступні завдання:

- узагальнено та подано схематично концептуальні складові блогінгу ЗВО, як онлайн діяльності щодо навчання, комунікації та обміну досвідом учасників спільноти шляхом поширення письмового контенту на веб-сайті;
- досліджено параметри та функції блогу ЗВО;
- проаналізовано організаційні процеси, що складають технологію ведення блогу;
- розглянуто технічні характеристики та платформи для ведення блогу;
- проведено контент-аналіз блогів провідних ЗВО Європи;
- узагальнено результати використання блогінгу для студентів та науково-педагогічних працівників;

– досліджено практичний досвід сторінтингу, коміксів, віртуального фірмового героя ЗВО у маркетинговому просуванні освітніх послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «веблог» вперше ввів Йорн Баргер у 1997 р., під яким розумівся веб-журнал у форматі веб-сторінки, яка «зберігає» гіперпосилання на релевантні та цікаві для користувача веб-сайти. Пізніше термін веб-блог було скорочено до «блог» [39]. Ведення блогу – це онлайн-діяльність, у якій люди діляться своїми думками, ідеями та досвідом через письмовий контент на веб-сайтах, соціальних мережах та блогінгових платформах.

Погоджуємось із думкою Тонкіх І. [26], яка справедливо зауважує, що блоги, які спочатку виконували лише функцію персональних електронних щоденників, активно трансформувалися, набули все більшої публіцистичності й аналітичності, і є такими, що спрямовані на велику кількість читачів і спричиняють значний суспільний резонанс

Як зазначають Гомотюк О. Є., Біловус Л. І., Яблонська Н. М., Васильків О. В. [5]. «розвиток інтернет-простору, відповідно, впливає на веб-сайти, сервіси та платформи, де функціонує блогосфера – сукупність всіх блогів, спільнот та соціальних мереж. Блогосфера являє собою конкретну особистісно-орієнтовану зону інтернет-комунікацій, яка формує визначену субкультуру та оформляється в соціальній мережі для соціальної взаємодії користувачів.

Отже, розвиток цифрових технологій, процеси глобалізації в економіці, соціології, освіті сприяли трансформації розуміння блогу від просто суспільного явища до явища блогології як «науки зі своїм об'єктом, предметом, завданнями, методами дослідження, наближенням до вирішення питань методологічного рівня» [4, с.88].

Концептуальні складові блогінгу, як діяльності ЗВО доцільно аналізувати за інституційною, функціональною та результативною складовими (рис. 1).

Досліджуючи діяльність щодо ведення блогів у сфері освіти на інституціональному рівні доцільно аналізувати веб сайт ЗВО, блог ЗВО, соціальні мережі ЗВО, спільноти

ЗВО на рівні університету, як академічної установи, блогу та соціальних мереж.

Вивчення літературних джерел показало відсутність єдиної класифікації блогів. Мудра І. [20] пропонує наступну класифікацію блогів за такими ознаками:

- ресурс розміщення: власний сайт, рубрика в інтернет-ЗМІ чи платформа для блогерів;

- авторство: авторський та корпоративний;

- наявність мультимедіа: текстовий блог (їх переважна більшість), фотоблог, аудіоблог, відеоблог та блоги змішаного типу;

- особливості змісту: власний контент і запозичений.

Журналістські блоги, на думку Кожемякіна Є., Попова А. [13], поділяються за такими типами:

- аналітичний блог, у формі ресурсу, де автор подає власну інтерпретацію та коментарі до конкретних проблем і подій;

- дискусійний блог, спрямований не лише на висловлення авторських поглядів перед читачами, а й на встановлення взаємодії з аудиторією, залучення її до обговорення різних тем та проблем;

- блог нішевих новин у формі щоденника, де локальні та спеціалізовані теми, обговорюються з читачами; головна перевага полягає в локальності контенту;

- блог новинних серіалів, спрямований на висвітлення вузьких тем, де кожен наступний пост є продовженням попереднього;

- іміджевий блог, як платформа для вільної подачі суб'єктивної точки зору відомих особистостей (наприклад, журналістів, спортсменів, науковців і т.д.); особливістю таких блогів є фактор особистого бренду [13, С. 150].

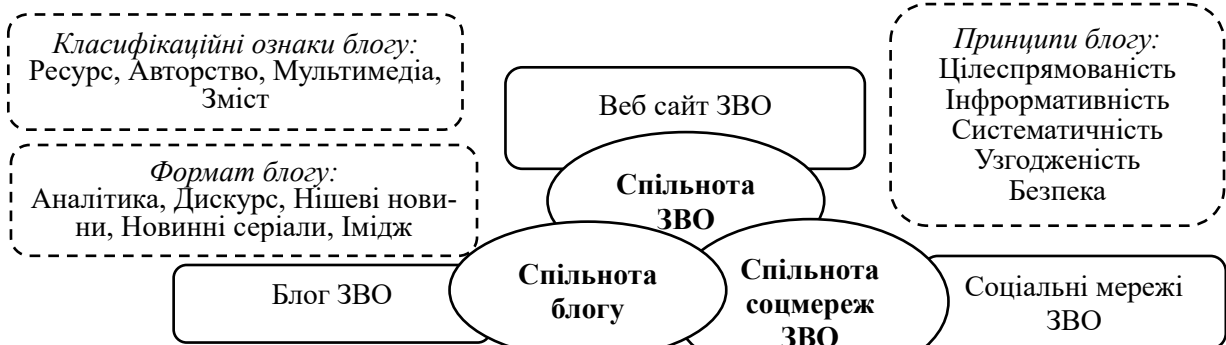
Функціональну складову блогінгу складають параметри, функції та забезпечення блогу. Результативна складова представлена сильними та слабкими сторонами діяльності ЗВО щодо ведення блогу (рис. 1).

Блогінг, як активність ЗВО, необхідно вивчати виключно разом із дослідженням веб сайту та соціальних мереж ЗВО. Взаємозв'язок веб сайту, блогу та соціальних мереж ілюструють наступні визначення вчених та практиків. Блог (або веб-журнал) –

це свого роду веб-сайт, який дозволяє користувачеві дуже легко оновлювати вміст, просто завантажуючи «допис» і прикріплюючи до нього файли. Блог – це свого роду ін-

струмент соціальних медіа, який дозволяє ділитися ідеями з автентичною аудиторією та залучати цю аудиторію до комунікації [33].

Інституційна складова



Функціональна складова



Результативна складова

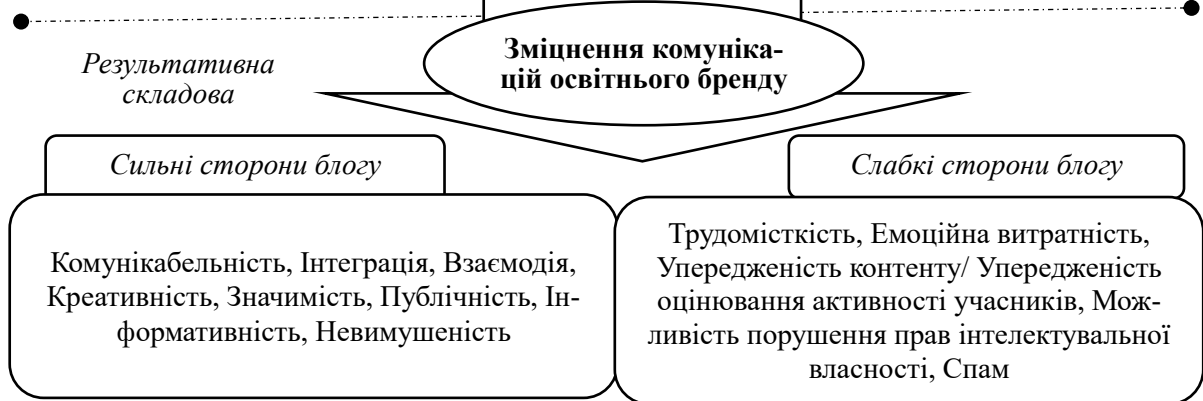


Рис. 1. Концептуальні складові блогінгу ЗВО (Розроблено автором)

Публікації в блозі набувають інтерактивності, за рахунок можливості додавати до них відповідь або коментар. Повідомлення архівуються у зворотному хронологічному порядку, тому блог може нагадувати онлайн-щоденник із датованими записами. Вміст також можна фільтрувати та/або впорядковувати на основі ключових слів (тегів) або категорій [37].

Інтегруючим елементом блогосфери закладу освіти (веб сайту, блогу та соціальних мереж) є афіліація із ЗВО та формування спільнот послідовників. Всі зазначені інструменти працюють на забезпечення впізнаваності ЗВО, формування конкурентних позицій освітнього бренду та побудові каналів соціальних та маркетингових комунікацій ЗВО із цільовою аудиторією.

Вчені, практики та журналісти дискутують з приводу доцільності розгляду соціальних мереж, як платформи для блогів, оскільки, на відміну від професійних блогів-сайтів, контент в соціальних мережах має обмеження за технічними характеристиками контенту (кількість символів, розмір зображення, тривалість відео).

Безумовно, спільноти веб сайту, соціальних мереж та блогу ЗВО є дещо відмінними. Але, разом з тим, всі спільноти ЗВО мають ключовий інтегруючий стратегічний елемент – цільову аудиторію/ зацікавлених осіб/ послідовників ЗВО, які можуть одночасно долучатися до різних спільнот закладу освіти та користуватись різними цифровими платформами. При побудові спільнот ЗВО на рівні веб сайту, соціальних мереж та блогу доцільно дотримуватись таких принципів менеджменту, як: цілеспрямованість, інформативність, систематичність, узгодженість, безпека.

Детальніше проаналізуємо концептуальні складові блогінгу ЗВО (див. рис. 1).

Результати дослідження показали, що закладу освіти доцільно пропрацювати наступні параметри блогу:

- визначення тематики блогу та її постійна актуалізація;
- вибір платформи для ведення блогу;
- розробка та узгодження структури блогу;
- регламентація правил та корпоративної культури ЗВО (дозвіл на оприлюднення фото, прикладів письмових документів студентів і т. д.)
- визначення характеру конфіденційності блогу (обґрунтування формату публічного або приватного блогу). Публічний формат блогу передбачає участь сторонніх учасників спільноти (наприклад, студентів інших курсів);
- динаміка комунікації між блогером та аудиторією. Блог, як письмове онлайн-середовище є розширенням освітнього простору, що вимагає дотримання таких вимог: зрозумілість, цілеспрямованість, узгодженість з основним освітнім курсом
- встановлення критеріїв до публікації чи коментарів (доцільно уникати образливих коментарів, невідповідної лексики; корисно

використовувати коментарі з логічною аргументацією);

- витрати часу та уваги особи на забезпечення належного граматичного рівня, стилю письма, рівня якості контенту в цілому;

- питання плагиату, обговорення законів про авторське право, що стосуються зображень та іншого контенту.

Зазначені параметри блогу обумовлюють ряд його функцій. Вчені по-різному класифікують функції блогу. Гомотюк О. Є., Біловус Л. І., Яблонська Н. М., Васильків О. В. [5] в журналістському аспекті визначають наступні базові функції блогу: комунікативну, інформативну, інтегруючу, регулятивну, розважальну та творчу. Погребняк І. [21] визначає такі функції блогу: взаємозв'язок читачів; спостереження за оточуючим середовищем, самоаналіз, комунікація. Виділяють також такі функції блогу, як: комунікаційна, розважальна, самопрезентація, підтримання соціальних зв'язків.

На нашу думку, освітній блог ЗВО виконує ряд важливих функцій, таких як:

- формування середовища одночасно офіційної та неофіційної комунікації;
- використання та підтримання різних форм контенту (зображення, відео, посилання);
- інтеграція локальних навчальних спільнот закладу освіти та всесвітньої мережі інтернет;
- розширення комунікації для глобальної аудиторії зі схожими інтересами;
- підсилення креативності учасників;
- сприяння процесу обговорення тем, що цікавлять учасників блогу;
- підсилення значимості, визнання автора (студента) за рахунок динамічної взаємодії автора контенту та аудиторії;
- накопичення досвіду інтегрованого навчання, поєднання особистого, професійного та академічного досвіду студентів;
- розвиток взаємодії з цифровими інструментами комунікації;
- підтримання невимушеного формату комунікації з низьким рівнем ризику;
- оцінювання рівня засвоєння матеріалу студентами;
- формування особистого простору для навчання, збереження нотаток, посилань,

резюме;

- розвиток навичок керування інформацією;

- середовище подолання комунікаційних бар'єрів всередині групи (наприклад, налагодження комунікацій між сором'язливими та впевненими студентами) [37].

Злагоджена та ефективна робота блогу потребує дотримання певних дій та операцій, які складають технологію ведення блогу у сфері освіти. Технологія ведення освітнього блогу складається з наступних процесів:

- визначення та пояснення спільноті місії та призначення блогу;

- встановлення правил функціонування спільноти;

- моделювання активностей в спільноті блогу;

- налаштування агрегатора RSS (Rich Site Summary/ Really Simple Syndication), що забезпечує доступ до оновлень блогу без використання веб-браузера;

- об'єднання блогів у канал класу RSS;

- систематичне ведення блогу (щодня, щотижня);

- інтеграція у блог соціальних медіа, таких наприклад, як: Facebook та Twitter;

- призначення допоміжної групи осіб (студентів) для ведення блогу (за потреби);

- використання лаконічної назви блогу, що спростить можливе подальше редагування назви;

- автоматична архівація контенту, доступного до пошуку та відновлення за допомогою ключових слів;

- трансформація блогу у формат електронної книги за допомогою конвертерів (наприклад, конвертер Anthologize працює з блогами WordPress);

- надання додаткових консультації щодо практичних навичок використання платформ для ведення блогу;

- підтримання формату щоденника завдяки зворотному хронологічному порядку розміщення контенту у блозі (найновіші дописи вгорі) [33].

Технічні характеристики блогу передбачають дослідження платформ для ведення блогу, витрат часу на ведення блогу. Найпопулярнішими платформами для розміщення блогів, так званими блоговаими сайтами є: «Live Journal», «Blogger», «AlterVista»,

«WordPress.com», «BlogSome», «Blogdrops», «Noiblogger», «LiveJournal», Reclaim Hosting [20, с.79].

Адміністрування блогу здійснюється з використанням веб-інтерфейсу, що дозволяє користувачеві контролювати доступ до створеного контенту та коментарів, персоналізувати дизайн блогу шляхом зміни макетів, кольорів. При веденні освітнього блогу важливими чинниками є доступність та гнучкість програмного забезпечення. Доцільним є поєднання статичних веб-сторінок ЗВО, а також соціальних мереж зі сторінками типу блогів [37].

Основними результатами блогінгу для студентів є: цінний зворотній зв'язок, поліпшені навички академічного письма, можливість самовираження та творчості; розвиток аналітичного мислення; обмін ресурсами між учасниками блогу.

Результати для науково-педагогічних працівників від ведення блогу: поширення наукового досвіду у доступній формі, охоплення широкої аудиторії, професійного вдосконалення на основі аналізу зворотного зв'язку, створення форуму, обмін ідеями, спільне навчання, співпраця над новаторськими ініціативами.

Разом з тим негативною специфікою блогінгу є:

- трудомісткість наповнення, моніторингу контенту та коментарів;

- емоційна витратність (відданість, енергія, ентузіазм автора та учасників);

- труднощі з знаходженням правильного стилю ведення блогу (легковажний, неформальний, серйозний стиль, формат «есе»);

- ризик розміщення упередженого контенту;

- неочевидність дотримання юридичних вимог щодо захисту інтелектуальної власності / авторського права;

- формування упередженості при оцінюванні активностей учасників у блозі;

- необхідність керування великою кількістю небажаного спаму.

Проаналізуємо досвід блогів у сфері освіти провідних ЗВО України, Польщі та Німеччини.

Навіть експрес аналіз тематики блогів у закладах вищої освіти є досить інформа-

тивним, оскільки відображає тренди та потреби цільової аудиторії (див. табл. 1).
пит на контент, вподобання та наукові інте-

Таблиця 1

Аналіз блогів провідних ЗВО України, Польщі, Німеччини (станом на 2024 р.)

Назва блогу	Стисла характеристика контенту
Київський національний університет ім. Т. Шевченка, Україна	
<ul style="list-style-type: none"> – Кафедра геофізики; – Магістерська програма «Цифрові медіа»; – Інститут високих технологій; – Фізика інформаційних технологій; – Бізнес-інкубатор – «Науковий парк» 	<ul style="list-style-type: none"> – Новини; Науково-популярні лекції: «Медична хімія та молекулярна біотехнологія», «Новітні матеріали та нанотехнології», «Цифровий світ»; – Англomовний курс «Remote Sensing and Spatial Techniques Applied To Geosciences»; – Партнерський день; – Перевірка документа про освіту; – Магістерська програма «Цифрові медіа» [11]
Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського, Україна	
<ul style="list-style-type: none"> – Sikorsky Chslange; Csmplus; – КПІ АБІТ FEST; КПІ Talks; – Ярмарок вакансій; Історії успіху; – Школа кар'єрного зростання; Техноарт КПІ 	<ul style="list-style-type: none"> – Енергетика, економіка, технології, екологія, мікробіологія; – Інноваційні проекти; – Медіадидактика у вищій школі; – Українські інтерактивні книжки для дітей [12]
Львівський національний університет ім. І. Франка, Україна	
<p>Унікальна школа блогерства та контенту «Про-Піар»: кейс-стаді; тематичні лекції від відомих блогерів, SMM-спеціалістів, маркетологів, які колись самі були або є студентами</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Публічні виступи; – Написання якісних текстів; – Створення відеоконтенту та цікавих проектів для просування університету у соціальних мережах; – Привабливість стартап проектів [18]
Львівська політехніка, Україна	
<ul style="list-style-type: none"> – Податковий блог; – Журналістський блог; Медіакомікс; – Міжнародний блог; Індоевропейські етюдії; – Практик-психолог» 	<ul style="list-style-type: none"> – Економіка та податки; – Журналістика та медіасфера; Блогер, як професія; – Міжнародна культура та партнерство; – Психологія, імпатія, розвиток, креатив [17]
Лодзинський політехнічний університет, Польща	
<ul style="list-style-type: none"> – Кіберстуденти; – Інноваційні проекти; – Літня школа – екологія та сталий розвиток 	<ul style="list-style-type: none"> – Традиції, які надихають молодь; – Нові проекти з програми Erasmus+; – Прорив у європейській медицині завдяки VR/AR [16]
Гданський технологічний університет, Польща	
<ul style="list-style-type: none"> – Факультет менеджменту та економіки; – Факультет архітектури, розумні міста; – Економічний блог Dominiakana; – Хижі журнали; – Дискусійний форум з циркулярної економіки; – Гранти Європейської дослідницької ради (ERC); – Освітні проекти «Multi-Generation» 	<ul style="list-style-type: none"> – Економіка, технології, екологія, машинобудування та суднобудування, інноваційні проекти; – Список потенційних хвижацьких видавців із відкритим доступом; – Форуми: «Як керувати віртуальними командами?», «Управління соцмережами», «Управління бренд-амбасадорами» ; – Посібник для першокурсників; Навчання дітей, шкільної молоді, пенсіонерів [3]
Краківський технологічний університет, Польща	
<ul style="list-style-type: none"> – Штучний інтелект у медицині та медіа; – Студентський «Полігон доступності» (доступні міста); Конкурс «Pro Juvenes»; – Меценатство Ректора університету; – Тиждень бібліотек «Бібліотека в ногу з часом»; Театр танцю «Latiga»; Дискусійна панель «Поговоримо про подорожі» 	<ul style="list-style-type: none"> – кібербезпека, зелена енергія, інтелектуальні матеріали, міста майбутнього, інновації на залізниці; – Підтримка Instagram блогерів; – Меценатство та допомога; – Альтруїзм як механізм виживання; – Бібліотеки, театр, мистецтво, подорожі [14]
Берлінський технологічний університет, Німеччина	
<ul style="list-style-type: none"> – Музика та мистецтво; – Концерти, кінотеатри та виставки; – Спорт і здоров'я 	<ul style="list-style-type: none"> – Яскраве культурне життя як чинник інтеграції людей із різних академічних факультетів і поколінь; – Заходи та контент щодо підтримки фізичного та психічного здоров'я [1]
Кассельський університет, Німеччина	
<ul style="list-style-type: none"> – Бібліотека відкриває інноваційну 3D-лабораторію; – Мистецтво коміксів і письмове слово; – RSS-блог ERiKa 	<ul style="list-style-type: none"> – Електротехніка та інформатика; – Виставка сучасного мистецтва; Виставка кассельської галереї коміксів «Карикатури про літературу» ; – Фірмовий герой університету Еріка, що допомагає у віртуальній подорожі бібліотекою [9]

Джерело: складено автором на основі [1,3, 9,11, 12, 14,1–18]

Наприклад, у Київському національному університеті ім. Т. Шевченка значна частина контенту освітніх блогів присвячена цифровим медіа, що також сприяє популяризації та просуванню нової магістерської програми з цією ж назвою [11]. Анонс відкриття магістерської програми «Цифрові медіа» у форматі блогу містить цікавий та релевантний для магістрів контент за наступною тематикою: професійна та корпоративна етика цифрових медіа; теорія та історія соціальних комунікацій; інноваційні проекти: «Онлайн-посібник із впровадження AR технології в медіа», «Інтерактивна візуалізація ефективності українських медіабрендів», «Створення еталонного шаблону комунікаційної стратегії для прес-служб міської влади». Актуальними є проекти з дисципліни «Професійний відеомонтаж, редагування відео та інтерактивного медійного контенту», «Вірусний контент», «Специфіка роботи редактора стрічки новин» [11].

Берлінський технологічний університет використовує сторітелінг у форматі історій студентів щодо набуття досвіду стажування за кордоном, що допомагає Центру кар'єри університету (LMU Career Services) вибудовувати зв'язки з громадськістю та популяризувати міжнародне стажування. Сторітелінг студентів представлений на сайті університету за такими напрямками: мистецтво, гуманітарні та соціальні науки; медицина (біохімія, нейробиологія, фармацевтика, хімія); освіта; STEM, економіка та правознавство; ветеринарна медицина [1].

Активності КПП присвячені актуальним питанням, що відображено у назвах блогів, які можна вважати слоганами та настановами: «Кар'єрні лайфхаки», «Мотивація, вдаль проходження співбесіди», «Як правильно скласти резюме», «Креативність та як викладати англійською», «Конструктивне мислення в турбулентний час», «Досвід перемог, причини невдач, досвід КППшників», «Екологія і Мир», «Штучний інтелект – глобальний діалог» [12].

Один з найвідоміших ЗВО Польщі – Краківський технологічний університет залучає талановитих студентів, які є «обличчям освітнього бренду» для ведення блогів та сторітелінгу для мотивації, популяризації успіхів і здобутків, як власних, так і універ-

ситету в цілому. Так, студенти цього закладу розповідають про «альтруїзм, як механізм виживання», закликають «думати тверезо та позитивно» (план шпажистки Ренати Кнаплік-Мязги (випускниці університету) на олімпійський старт у Парижі) [14].

Ведення блогів у сфері освіти потребує певних знань та досвіду. Тому у нагоді стають різноманітні активності ЗВО щодо розвитку у студентів навичок формування соціальних комунікацій та зв'язків з громадськістю. Наприклад, Львівський національний університет ім. І. Франка запровадив унікальну школу блогерства та контенту «ПроПіар» [18]. Її діяльність спрямована на розвиток у студентів навичок публічних виступів, написання якісних текстів, створення відеоконтенту та цікавих проєктів для ведення блогів і просування університету у соцмережах. Спікерами та коучами цієї школи є: Борис Зорій – менеджер з inbound-маркетингу та партнерств в компаніях «Recode» та «NeuroForge», студент економічного факультету; Софія Лешишак – блогерка, акторка театру Лесі Українки, випускниця факультету культури і мистецтв; Христина Стецюк – SMM-менеджерка, випускниця юридичного факультету; Андріана Строцька – експертка з розвитку особистих брендів у соцмережах, ексжурналістка, випускниця факультетів журналістики та юридичного факультету; Олег Пригода – актор, ведучий, випускник факультетів культури і мистецтв та журналістики [18].

Активність університетів щодо здійснення комунікацій та навчання у форматі блогів передбачає створення та розвиток спільнот різного формату: університету, соціальної мережі, блогу. Корисним досвідом може слугувати організація спільнот у Львівській політехніці. Це товариство «Просвіта»; первинна профспілкова організація працівників університету «Львівська політехніка»; колегія студентів; наукове товариство студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених; профком студентів та аспірантів; асоціація випускників; наукове товариство ім. Тараса Шевченка; українська наукова інтернет-спільнота; BEST-Lviv (Рада студентів-політехніків Європи) [17]. Як показали результати дослідження, популярною формою подачі освітнього контенту та ви-

вчення матеріалу є комікси. «Львівська політехніка» використовує подачу контенту у вигляді «Медіакоміксів» [17].

Досвід використання коміксів як форми подачі освітнього контенту напрацьовано у Кассельському університеті (Німеччина), що проводить ряд заходів «Мистецтво коміксів і письмове слово» та використовує віртуального фірмового героя – дівчину на ім'я ERiKa [9]. Вдале використання такого інструменту бренд-менеджменту, як фірмовий герой, який є віртуальним «співробітником університету» дозволяє у комфортний та цікавий спосіб залучати студентів університету до користування бібліотекою.

Кассельський університет (Німеччина) разом з Національною бібліотекою Німеччини та Бібліотекою Мурхарда міста Касселя реалізували проєкт щодо створення та розвитку нового, незалежного інформаційного середовища «RiffReporter», що протидіє фейковим новинам, мові ненависті, соціальним ботам та клікбейтам (гучні заголовки для приваблення читачів, що не завжди правдиво відображають суть контенту). Відвідувачам виставки, приуроченої до сторіччя смерті Франца Кафки у Кассельському університеті запропоновано цікавий огляд мистецтва автора у форматі коміксів [9]. Проєкт «RiffReporter» сприяє наданню експертних знань у сфері авторського права, які дозволять учасникам блогів використовувати та поширювати твори інших людей комплексно та юридично безпечно [9].

Висновки. Стратегічний успіх ЗВО в умовах цифрової економіки визначається здатністю вибудовувати результативні, ефективні та комфортні комунікації з цільовою аудиторією. Однаково важливими є як маркетингові, так і соціальні комунікації. У зв'язку з цим ключового значення при побудові комунікацій ЗВО набуває контент-маркетинг, що є стратегічним маркетинговим підходом, зосередженим на створенні та розповсюдженні цінного, релевантного та послідовного контенту для цільової аудиторії, що сприяє формуванню контингенту студентів та мережі партнерів ЗВО.

Сучасними форматами подачі контенту, у тому числі і у сфері освіти є блог, галузевий довідник, пости у соціальних медіа, кейс-стаді, спонсорована стаття, інфографі-

ка, електронна книга, аналітичний звіт. Актуальною стає подача контенту ЗВО як коміксу та сторітелінгу, що зацікавлює та мотивує молодь до читання літератури.

В сучасних умовах цифровізації суспільства блоги слід розглядати як середовище рефлексивного навчання, інструмент управління знаннями та засіб встановлення професійної довіри і репутації. Хронологічний формат блогу заохочує користувачів регулярно оновлювати його і, таким чином, забезпечує результативний механізм доставки останніх новин у певній сфері дослідження або груповому проєкті. Використання посилань між різними блогами сприяє формуванню навчальних спільнот. Ефективним прийомом є інтеграція блогу з форматами соцмереж, зокрема, Facebook та Twitter.

Ведення освітніх блогів допомагає зацікавленим особам краще ознайомитись з освітньою послугою (навчальною дисципліною, проєктом, вченим), підсилює усвідомлення корпоративної культури та філософії ЗВО як освітнього бренду шляхом формування спільнот послідовників на веб-сайті, у соціальних мережах та блогах.

Література

1. Берлінський технологічний університет (Technische Universität Berlin). Офіційний веб сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.tu.berlin>
2. Варенко Т. Виховний потенціал студентських блогів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. праць. 2016. Вип. 46(99). С. 54-60.
3. Гданський технологічний університет (Politechnika Gdańska). Офіційний веб сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://media.pg.edu.pl/>
4. Гнатишин С.І. Блогологія: теорія і практика. *Медична освіта*. 2022. № 2. С. 88-95.
5. Гомотюк О.Є., Біловус Л.І., Яблонська Н.М., Васильків О.В. Блог як мовленнєвий жанр – еволюція епістолярного жанру. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Соціальні комунікації»*. 2021. № (17). С. 24-30.
6. Гоцур О., Спорняк Д. Українські науково-популярні блоги на платформі YouTube: особливості функціонування. *Синopsis: текст, контекст, медіа*. 2023. № 29(3). С. 226-232.
7. Дзуліт З.П., Наумчук С.І. Контент-маркетинг як інструмент успішного функціонування вітчизняних компаній. *Економіка та держава*. 2018. №10. С. 10-13.

8. Полумисна О.О. Електронна журналістика: навч.-метод. пос. 2-ге вид., перер.. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2021. 40 с.
9. Касельський університет (*Universität Kassel*). Офіційний веб сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.uni-kassel.de>
10. Кафлевська С.Г., Мандро А.І. Блогерство як один з найсучасніших видів Інтернет-маркетингу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. 2018. № 2-2 (45). С.140-144.
11. Київський національний університет ім Т. Шевченка (Taras Shevchenko National University of Kyiv). Офіційний веб сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://knu.ua/>
12. Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського (National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»). Офіційний веб сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kpi.ua/>
13. Кожемякін С., Попов А. Блоги як засіб журналістської комунікації. *Наукова інформація*. 2012. №6(125). С. 148-155.
14. Краківський технологічний університет (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki). <https://www.pk.edu.pl>
15. Лівіцька О. Блогінг і соціальні мережі [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/issue/view/96>.
16. Лодзький політехнічний університет (Politechnika Łódzka). Офіційний веб сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://p.lodz.pl>
17. «Львівська політехніка» (Lviv Polytechnic National University). Офіційний веб сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lpnu.ua/>
18. Львівський національний університет ім. І. Франка (Ivan Franko National University of Lviv). Офіційний веб сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://lnu.edu.ua/>
19. Мозгова Г.В., Мугдусієва Н.К., Чернишева А.С. Контент-маркетинг в корпоративному блозі. *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С. 897-903.
20. Мудра І. Класифікація журналістських блогів. *Науковий журнал Львівського національного університету імені Івана Франка. Серія: Журналістика*. 2019. №1. С. 76-80.
21. Погребняк І. Блогінг як форма сучасного мережевого художньо-публіцистичного жанру. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Соціальні комунікації*. 2020. Т. 31(70). №3. Ч.3. С. 229-233.
<https://doi.org/10.32838/2663-6069/2020.3-3/36>
22. Полумисна О. Електронна журналістика. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2014.
23. Рудик М. Сучасні тенденції розвитку журналістських жанрів у блогосфері. *Вісник Львівського університету. Серія «Журналістика»*. 2019. №46. С. 131-137.
24. Саїдова Г.О., Радченко Г.А. Контент-маркетинг як дієва складова просування бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. №2(70). С. 144-149.
25. Сарміна Г. Медіаконвергенція як чинник формування крос-медіа. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2017. Т. 1(66). С. 86-92.
26. Тонкіх І. Журналістські блоги як форма впливу на громадську думку в українських Інтернет-ЗМІ. *Психолінгвістика: збірник наукових праць. Переяслав-Хмельницький: ФОП Лукашевич О.М.* 2012. Вип. 11. С. 290-297.
27. Університет Людвіга-Максимилиана (*Ludwig-Maximilians-Universität München, LMU*). Офіційний веб сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.lmu.de/>
28. Янковець Т.М. Цифровий маркетинг і контент-стратегія у створенні вражень клієнтів брендів. *Бізнес-Інформ*. 2024. №1. С. 444-454.
29. Chowdhury S., Siddique M. (2024). Developing a Community of Inquiry using an educational blog in higher education from the perspective of Bangladesh. *Front. Educ.* 9:1302434 DOI: 10.3389/educ.2024.1302434
30. Duarte, P. (2015). The use of a group blog to actively support learning activities. *Active Learning in Higher Education*, 16(2), 103-117.
31. Lopes, A.R., Casais, B. (2022). Digital content marketing: Conceptual review and recommendations for practitioners. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), 1-17.
32. Merholz, P. (2002). Play with your words. Retrieved Jun 20, 2005, from peterme.com, <http://www.peterme.com/archives/00000205.html>
33. Oliver, K. H. and Coble, R. R. (2016). Teaching with Blogs. Vanderbilt University Center for Teaching. Retrieved [today's date] from <https://cft.vanderbilt.edu/teaching-with-blogs/>
34. Popescu E. Investigating Students' Blogging Activity in Project-Based Learning Settings in book Y. Li et al. (eds.), *State-of-the-Art and Future Directions of Smart Learning, Lecture Notes in Educational Technology*, DOI 10.1007/978-981-287-868-7_17. 3. 145-155
35. Stavros Tsetsos, Jim Prentzaz (2020). A Survey of Recent Approaches Integrating Blogs in School Education In book: *Handbook of Research on Modern Educational Technologies, Applications, and Management*. DOI:10.4018/978-1-7998-3476-2.ch014
36. Tang, E., Lam, C. (2014). Building an effective online learning community (OLC) in blog-based teaching portfolios. *Internet and Higher Education*, 20, 79-85.
37. Using Blogs in your teaching. Technology Enhanced Learning Team Queen Mary University of London. <https://elearning.qmul.ac.uk/>
38. Yang, C., Chang, Y. (2012). Assessing the effects of interactive blogging on student attitudes towards peer interaction, learning motivation, and academic achievements. *Journal of Computer Assisted Learning*, 28, 126-135
39. Yuh Huann Tan, Ow Eu, Gene John, Pau Yuen (2008) *Weblogs in Education*. <https://www.researchgate.net/publication/265040002>

References

1. Berlinskyi tekhnolohichniy universytet (Technische Universität Berlin). Ofitsiyniy veb sait. Retrieved from <https://www.tu.berlin>.
2. Varenko, T. (2016). Vykhovnyi potentsial studentskykh blohiv. Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh: zbirnyk naukovykh prats. Vyp. 46 (99), 54-60.
3. Hdanskyi tekhnolohichniy universytet (Politechnika Gdańska). Ofitsiyniy veb sait. Retrieved from <https://media.pg.edu.pl/>
4. Hnatyshyn, S.I. (2022). Bloholohiia: teoriia i praktyka. Medychna osvita, (2), 88-95. <https://doi.org/10.11603/m.2414-5998.2022.2.13273>
5. Homotiuk, O.Ye., Bilovus, L.I., Yablonska, N.M., & Vasylykiv, O.V. (2021). Bloh yak movlenniieviy zhanr – evoliutsiia epistoliarnoho zhanru. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriiia «Sotsialni komunikatsii», (17), 24-30.
6. Hotsur, O., & Sporniak, D. (2023). Ukrainski naukovo-populiarni blohy na platformi YouTube: osoblyvosti funktsionuvannia. Synopsys: tekst, kontekst, media. 29(3), 226-232. <https://doi.org/10.28925/2311-259x.2023.3.10>
7. Dvulit, Z.P., & Naumchuk, S.I. (2018). Kontent-marketynh yak instrument uspishnoho funktsionuvannia vitchyznianskykh kompanii. Ekonomika ta derzhava, (10), 10-13.
8. Polumysna, O.O. (2021). Elektronna zhurnalistyka. (2nd ed., rev.). Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina.
9. Kaselskyi universytet (Universität Kassel). Ofitsiyniy veb sait. Retrieved from <https://www.uni-kassel.de>
10. Kaflevska, S.H., & Mandro, A.I. (2018). Bloherstvo yak odyn z naisuchasnishykh vydiv Internet-marketynhu. Naukovo-vyrobnychy zhurnal «Biznes-navihator». Matematychni metody, modeli ta informatsiini tekhnolohii v ekonomitsi, 2-2 (45), 140-144.
11. Kyivskyi natsionalnyi universytet im T. Shevchenka (Taras Shevchenko National University of Kyiv). Ofitsiyniy veb sait. Retrieved from <https://knu.ua/>
12. Kyivskyi politekhnichniy instytut im. Sikorskoho (National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»). Ofitsiyniy veb sait. Retrieved from <https://www.kpi.ua/>
13. Kozhemiakin, Ye., & Popov, A. (2012). Blohy yak zasib zhurnalistskoi komunikatsii. Naukova informatsiia, 6(125), 148-155.
14. Krakivskyi tekhnolohichniy universytet (Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki). Retrieved from <https://www.pk.edu.pl>
15. Livitska, O. Blohinh i sotsialni merezhi Retrieved from <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/issue/view/96>.
16. Lodzkyi politekhnichniy universytet (Politechnika Łódzka). Ofitsiyniy veb sait. Retrieved from <https://p.lodz.pl>
17. Lvivska politechnika (Lviv Polytechnic National University). Ofitsiyniy veb sait. Retrieved from <https://lpnu.ua/>
18. Lvivskyi natsionalnyi universytet im. I. Franka (Ivan Franko National University of Lviv). Ofitsiyniy veb sait. Retrieved from <https://lnu.edu.ua/>
19. Mozhova, H.V., Muhdusiieva, N.K., & Chernysheva, A.S. (2017). Kontent-marketynh v korporatyvnomu blozi. Ekonomika i suspilstvo, (10), 897-903.
20. Mudra, I. (2019). Klyasyfikatsiia zhurnalistskykh blohiv. Naukovyi zhurnal Lvivskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Franka, Ser.: Zhurnalistyka, (1), 76-80. <https://doi.org/10.23939/sjs2019.01.076>
21. Pohrebniak, I. (2020). Blohinh yak forma suchasnoho merezhevoho khudozhnopublystystychoho zhanru. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Ser.: Filolohiia. Sotsialni komunikatsii, 31(70), 229-233. <https://doi.org/10.32838/2663-6069/2020.3-3/36>
22. Polumysna, O. (2014). Elektronna zhurnalistyka. Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina.
23. Rudyk, M. (2019). Suchasni tendentsii rozvytku zhurnalistskykh zhanriv u blohosferi. Visnyk Lvivskoho universytetu, Ser.: «Zhurnalistyka», (46), 131-137. <http://dx.doi.org/10.30970/vjo.2019.46.10041>
24. Saidova, H.O., & Radchenko, H.A. (2019). Kontent-marketynh yak diieva skladova prosvannia biznesu. Problemy systemnoho pidkhotu v ekonomitsi, 2(70), 144-149. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-2-46
25. Sarmina H. (2017). Mediakonverhentsiia yak chynnyk formuvannia kros-media. Naukovi zapysky Instytutu zhurnalistyky, (66), 86-92.
26. Tonkikh I. (2012). Zhurnalistski blohy yak forma vplyvu na hromadsku dumku v ukrainiskykh Internet-ZMI. Psykhoholohiistyk: zbirnyk naukovykh prats. Pereiaslav-Khmelnytskyi: FOP Lukashevych O., Vyp. 11, 290-297.
27. Unyversytet Liudvyha-Maksymylyana (Ludwig-Maximilians-Universität München, LMU). Ofitsiyniy veb sait. Retrieved from <https://www.lmu.de/>
28. Yankovets, T.M. (2024). Tsyfrovyyi marketyng i kontent-stratehiia u stvorenni vrazhen kliientiv brendiv. Biznes-Inform, (1), 444-454. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-444-454>
29. Chowdhury, S., & Siddique, M. (2024). Developing a Community of Inquiry using aneducational blog in higher education from theperspective of Bangladesh.Front. Educ. 9:1302434 DOI: 10.3389/educ.2024.1302434
30. Duarte, P. (2015). The use of a group blog to actively support learning activities. ActiveLearning in Higher Education, 16(2), 103-117. <https://doi.org/10.1177/1469787415574051>
31. Lopes, A.R., & Casais, B. (2022). Digital content marketing: Conceptual review and recommendations forpractioniters. Academy of Strategic Management Journal, 21(2), 1-17.
32. Merholz, P. (2002). Play with your words. Retrieved Jun 20, 2005, from peterme.com, <http://www.peterme.com/archives/00000205.html>
33. Oliver, K.H. and Coble, R.R. (2016). Teaching with Blogs. Vanderbilt University Center for Teaching. Retrieved from <https://cft.vanderbilt.edu/teaching-with-blogs/>

34. Popescu E. (2015). Investigating Students' Blogging Activity in Project-Based Learning Settings in book Y. Li et al. (eds.), *State-of-the-Art and Future Directions of Smart Learning*, Lecture Notes in Educational Technology, DOI 10.1007/978-981-287-868-7_17. 3. 145-155
35. Stavros Tsetsos, Jim Prentzaz (2020). A Survey of Recent Approaches Integrating Blogs in School Education In book: *Handbook of Research on Modern Educational Technologies, Applications, and Management*. DOI:10.4018/978-1-7998-3476-2.ch014
36. Tang, E., Lam, C. (2014). Building an effective online learning community (OLC) in blog-based teaching portfolios. *Internet and Higher Education*, 20, 79-85. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2012.12.002>
37. Using Blogs in your teaching. Technology Enhanced Learning Team Queen Mary University of London. <https://elearning.qmul.ac.uk/>
38. Yang, C., Chang, Y. (2012). Assessing the effects of interactive blogging on student attitudes towards peer interaction, learning motivation, and academic achievements. *Journal of Computer Assisted Learning*, 28, 126-135. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2729.2011.00423.x>
39. Yuh Huann, Tan, Ow, Eu, Gene, John, & Pau, Yuen (2008). *Weblogs in Education*. <https://www.researchgate.net/publication/265040002>

BLOGGING IN THE FIELD OF HIGHER EDUCATION:

THEORETICAL AND PRACTICAL EXPERIENCE OF LEADING HEIs OF EUROPE

Ya. V. Lisun, Ph. D (Econ.), Associate Professor, State University of Trade and Economics, Kyiv

Methods. The results were obtained through the use of empirical research methods (description of the components of blogging and activities of higher educational institutions in the blogosphere), theoretical methods (analysis, synthesis, abstraction, generalization, explanation, classification of blogging in the field of education). The study covers socio-communication, system and functional approaches, content analysis, elements of SWOT analysis.

Results. It is substantiated that the main parameters of an educational blog are the topic, structure and format of content, criteria for publication, dynamics of publications, rules of participation, confidentiality, protection of intellectual property. The principles on the basis of which an educational blog should be created and developed are highlighted, namely: purposefulness, informativeness, systematicity, coherence and safety. It was determined that the blog performs a number of functions, which include interpersonal communication, organization of learning, social adaptation, self-expression and creativity. It has been demonstrated that the organizational, personnel, technical, information and legal support of the blog in the field of higher education is gaining importance. It has been established that modern higher education institutions keep blogs both in the classical understanding of this phenomenon and in other forms, often calling a blog a corporate feed of news, which is provided at the level of structural units of the educational institution. To some extent, this indicates a change in these concepts, since the news feed does not support the function of comments, which is a mandatory requirement for a blog.

Novelty. A conceptual scheme of the blogging components of higher educational institutions, containing an institutional, functional and effective component, is proposed. The topics of the educational blogs of the leading HEIs in Europe have been determined. Based on the research of practical education of the leading higher education institutions of Europe, it was determined that modern effective tools for the promotion of educational services and academic activity, which complement communication and assimilation of material, are also: storytelling, comics, interactive books, virtual corporate characters (mascots) of an educational brand.

Practical value. The results of the study may be useful for Ukrainian HEIs promoting their brand in the market of educational services through blogging.

Keywords: educational blog, institution of higher education, content, author and readers, community, website, social networks, communication, integration, creativity, development.

Надійшла до редакції 18.08.24 р.

THE ROLE OF INTERNET MARKETING IN BUSINESS DEVELOPMENT: A PRACTICAL CASE OF APPLICATION OF INTERNET STORE TECHNOLOGIES

*T. I. Mshvidobadze, Professor, Gori State University (Georgia)
tinikomshvidobadze@gmail.com, orcid.org/0000-0003-3721-9252*

Methods. The results of the study of the role of Internet marketing in the development of trading business are based on the use of secondary data obtained from various sources, including scientific articles on this issue, websites, monographs and business news. During the research, methods of analysis and synthesis were used – to single out the most influential digital technologies that can contribute to the successful development of an online store; case-stage methodology – when creating an example of the implementation of a graphical interface of an online store based on Bootstrap technology.

Results. Internet marketing and e-services are considered the latest areas of research that are of strategic importance to enterprises that have focused their efforts on the e-market. Research has shown that online consumer behavior is different from consumer behavior in a traditional market. This article presents a theoretical overview of the role of Internet marketing for business development and shows a practical example of creating an online store with a graphical user interface. The Internet offers the organization a wide range of opportunities for effective and practical business development, so the authors have considered the best ways to create Internet marketing for running a successful business.

Novelty. The areas of integration of Internet marketing and business are demonstrated, which creates the basis for the company to achieve its strategic goals. The concept of a graphical interface for an online store offering consumers specialized computer equipment is presented. The technologies are defined and the specifics of their implementation in the online store are demonstrated.

Practical value: This article explores Bootstrap's e-commerce capabilities, exploring its features, benefits, and best practices to help businesses create engaging online stores that deliver exceptional user experiences. In the fast-paced world of e-commerce, having a visually appealing and user-friendly online store is critical to attracting customers and driving sales.

Keywords: Internet marketing, information system, programming, information technologies, online store.

Statement of problem. At the turn of the 20th and 21st centuries, the dynamics of Internet technology development was characterized by significantly high levels. According to statistics from 2000 to 2013, the number of users of the global network increased by more than five times. The published report «Global Digital 2020» provides data on the increase in the number of Internet users by 250 million in 2020 [1, p.68].

It is also known that currently the highest penetration of the Internet is recorded in developed countries, the highest penetration is

94% in Northern Europe, 90% in Western Europe and 84% in North America, 40% in developing countries and least developed countries only 15%.

China ranks first in the world in terms of the number of Internet users, with 793 million people in 2023, which is 55.8% of the population, India – 350 million. and USA – 277 million.

ITU estimates that approximately 5.4 billion people – or 67 per cent of the world's

population – are using the Internet in 2023. This represents an increase of 45 per cent since 2018, with 1.7 billion people estimated to have come online during that period. However, this leaves 2.6 billion people still offline [2, pp.78–80].

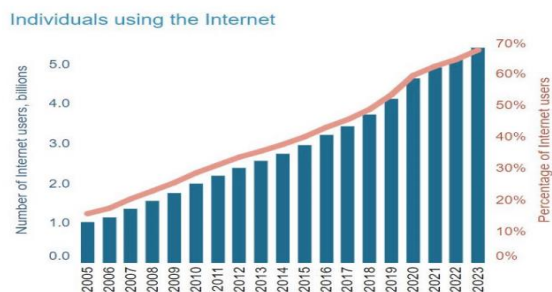


Fig.1. Internet users 2023, Source ITU.

Society in the growth of the spread of the Internet is growing more on the development of Internet marketing, which affects the marketing activities of commercial organizations.

The role of internet marketing in the organization corresponds to the classical concept of marketing, which is also called electronic marketing. Internet marketing includes the main components of marketing activities, such as: conducting market research of buyers and the external environment, product promotion, branding, working with intermediaries, organizing trade and sales activities.

There are several business models in internet marketing, such as: business-to-business (B2B), business-to-consumer (B2C), consumer-to-consumer (C2C). B2B is a model of companies doing business with each other.

Marketing on the Internet is represented by the following elements: online advertising; search marketing, direct marketing using email, SMO (Social Media Optimization), SMM (Social Media Marketing).

Internet advertising has various forms in the global network, such as: Banner, media, contextual, video advertising. According to statistics, online advertising is the fastest growing of all advertising segments.

Analyses of recent papers. According to the study, the volume of the Internet advertising market grew by 25% in the first half of 2023, while the TV advertising segment grew by only 18% during the same period.

Display and banner advertising perform the function of visual perception of information by the user. It uses special techniques to attract the attention of potential customers with different types of texts, logos, photos, etc.

Video advertising is a segment primarily placed on video streaming services. In 2023, the growth of this segment is predicted to be around 23–27%.

Search engine optimization or SEO (Search Engine Optimization) is a method of promoting a website, the purpose of which is to improve the site's position in the selection of search results for certain keywords. This means that the site page will be in the list of search results, the more accurately it answers the question asked. This type of marketing aims to increase web traffic and potential customers to generate income from that traffic [3, p.72].

Email marketing is the most common and popular direction. With its help, individual electronic campaigns are carried out. This element does not require any high costs, but directly communicates information to potential customers and determines their reaction through feedback.

SMO is an element of internet marketing that aims to optimize a website for social network users. The main goal is to make these users comfortable on the site. In this regard, website traffic increases, brand promotion and attracting new customers. In the process of optimization, the site is closely connected with social networks and is very similar to them.

Currently, a rapidly developing element of Internet marketing is SMM - attracting traffic or attention to a brand through social networks such as: Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, VKontakte, etc.

The number of social network users is constantly increasing not only quantitatively, but also qualitatively. People of different income levels and ages use them every day. According to the statistics of the number of users, Facebook ranks first in the world with 2.17 billion people, followed by YouTube – 1.5 billion people, Instagram – 800 million people. There is great potential in this regard, thanks to social media marketing, consumers can independently find the products they need.

The unique possibilities of Internet marketing are to promote goods, images,

brands and services using the latest technologies. It is advantageous to spread information quickly and easily perceive it.

Internet communication features to use their marketing tools. This type of interaction with the customer provides feedback, which is especially important, because in the conditions of the modern market, his opinion is of crucial importance in shaping and adjusting the activities of any organization, and also affects its commercial result [4, pp. 29–33].

Aim of the paper. The main objective of this article is to understand the impact of the Internet on various areas of marketing, such as product development and service delivery, promotion, pricing and channel distribution.

Materials and methods. *Statistics on Artificial Intelligence in Marketing, 2023–2035.* The world of artificial intelligence and machine learning is expanding, and marketers should pay attention. AI is being implemented in nearly every industry to improve business processes, and the data surrounding this tech are staggering.

Industry	Baseline	Additional AI Contribution
Accommodation and Food Services	\$1.5 trillion	\$489 billion
Agriculture, Forestry, and Fishing	\$554 billion	\$215 billion
Arts, Entertainment and Recreation	\$453 billion	\$87 billion
Construction	\$2.76 trillion	\$520 billion
Education	\$1.06 trillion	\$109 billion
Financial Services	\$3.42 trillion	\$1.15 trillion
Healthcare	\$2.26 trillion	\$461 billion
Information and Communication	\$3.72 trillion	\$951 billion
Manufacturing	\$8.4 trillion	\$3.78 trillion
Professional Services	\$7.47 trillion	\$1.85 trillion
Public Services	\$3.99 trillion	\$939 billion
Social Services	\$1.08 trillion	\$216 billion
Transportation and Storage	\$2.13 trillion	\$744 billion

Fig.2. Ai gross value added (GVA) in 2035
Source: <https://explodingtopics.com/blog/ai-statistics>

The AI industry has a foothold in various business functions, from cloud computing for datasets to streamlining company decision-making. Industry verticals utilizing AI technology include tech-related sales, insurance, banking, telecom, healthcare,

manufacturing, retail, and marketing to name a few.

Graphical interface development technologies. Creating a web resource is a set of activities that combines design development, information content, web site usability and marketing aimed at meeting the needs of visitors and future site owners.

A website's graphical interface is a combination of images, text, windows, interaction elements, and the like that allow users to conveniently interact with a web resource. To simplify the development, the so-called – Framework.

Framework is software that serves to facilitate development, as well as to combine various components of a software project. They are used both to simplify the interface and to "template" and to program the server part of the Internet resource. They allow you to increase the speed and convenience of development, reduce the costs of application development, optimize the required time development. In addition, they allow you to write clean code that does not require significant rework in the future. Their use is necessary when the CMS cannot meet the requirements for the development of the web resource or the costs of the CMS itself [5, pp. 349–372].

To simplify the development of the online store, we choose Bootstrap – a simplified interface development framework that includes a set of tools, HTML and CSS templates, as well as layout tools. Its main advantage is adaptability, optimization for mobile devices and standardization of interface elements [6, p.345].

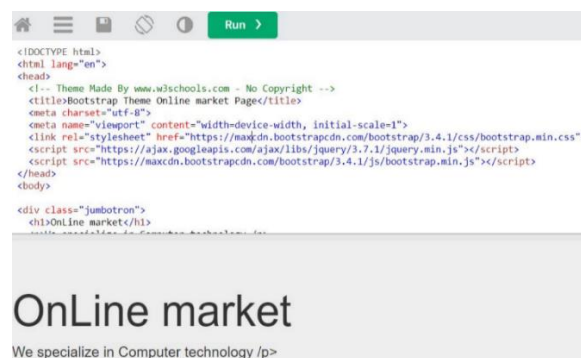


Fig. 3. Online store - HTML code executed by the Bootstrap framework

Bootstrap is a free front-end framework for faster and easier web development. We will

consider an example of the implementation of a graphical interface.

Example. We created a graphical interface for the online store homepage and admin panel using the Bootstrap framework. (<https://getbootstrap.com>).

The HTML code executed by the Bootstrap framework is as follows:

Solution. We have created a home page for the online store that shows the last added products, catalog by category, basic information, go to cart and contacts. The following image shows the finished home page of the site.

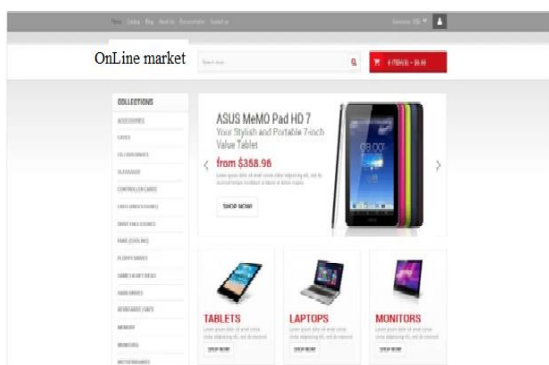


Fig.4. Home page for the online store

Internet marketing and e-services are considered the latest areas of research, which represent a strategic importance for businesses that have directed their efforts towards e-marketplace. (7, p.374). Studies have shown that online consumer behavior differs from consumer behavior in the traditional marketplace.

Conclusions. The ways in which some marketing activities are carried out have changed since businesses turned to trading. The Internet offers opportunities for an organization to grow its business in an efficient and practical way [8, pp. 43-47].

This means that the internet can be used to conduct marketing research, reach new markets, better serve customers, distribute products faster, solve customer problems, and

communicate more efficiently with business partners. The benefits of online marketing include improved information flow, new products and customer service, improved availability, and better market transparency.

To design and implement a successful e-marketing program, a number of theories, applications, and technologies need to be carefully analyzed and understood. In this paper we will examine the best ways of Internet marketing for business success. The main objective of this article is to understand the impact of the Internet on various areas of marketing, such as product development and service delivery, promotion and pricing.

References

1. Kemp, S. (2020). Global Digital 2020: Global Digital Overview. DataReportal, 20 January 2020. p. 68. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>.
2. Measuring digital development The ICT Development Index 2023. International Telecommunication Union Development Sector, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/>, pp. 78-80.
3. Olbrich, R. and Schultz, C. (2008). Search engine marketing and click fraud. Research Paper No.5. FernUniversität, Hagen. Retrieved from www.fernuni-hagen.de/MARKETING/material/download/s/no5_web.pdf, 72.
4. Atshaya, S. & Rungta, S. (2016). Digital Marketing vs. Internet Marketing: A Detailed Study. International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics 3(1), pp. 29-33.
5. Haug, A. (2012) The Implementation of Enterprise Content Management Systems in SMEs. Journal of Enterprise Information Management, 25, pp. 349-372. <http://dx.doi.org/10.1108/17410391211245838>.
6. Håkon Wium Lie, & Janne Saarela (2009). Multipurpose Web publishing using HTML, XML, and CSS.
7. W. Computer (2016). Responsive Web Design With Bootstrap. Vol. 5, №. 4, p. 274.
8. Peterson, R.A., Balasubramanian S., & B.J.J.A.M. (2007). Bronnenberg, Exploring the implications of the internet for consumer marketing, Journal of the Academy of Marketing Science, pp.43-47.

РОЛЬ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ В РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ: ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ

T. I. Mivdobaдze, професор, Горійський державний університет (Грузія)

Методологія дослідження. Результати дослідження ролі Інтернет-маркетингу в розвитку торгівельного бізнесу базуються на використанні вторинних даних, отриманих із

різних джерел, включаючи наукові статті з даної проблематики, веб-сайти, монографії та бізнес-новини. Під час дослідження використовувались методи аналізу й синтезу – для виокремлення найбільш впливових цифрових технологій, що можуть сприяти успішному розвитку Інтернет-магазину; методологія кейс-стаді – при формуванні прикладу реалізації графічного інтерфейсу Інтернет-магазину на основі технології Bootstrap

Результати. Інтернет-маркетинг та електронні послуги вважаються останніми напрямками досліджень, які мають стратегічне значення для підприємств, які спрямували свої зусилля на електронний ринок. Дослідження показали, що поведінка споживачів в Інтернеті відрізняється від поведінки споживачів на традиційному ринку. У цій статті представлено теоретичний огляд ролі Інтернет-маркетингу для розвитку бізнесу та показано практичний приклад створення інтернет-магазину з графічним інтерфейсом користувача. Інтернет пропонує організації широкі можливості для ефективного та практичного розвитку бізнесу, тому автори розглянули найкращі способи створення інтернет-маркетингу для ведення успішного бізнесу.

Новизна. Продемонстровано напрями інтеграції Інтернет-маркетингу та бізнесу, що створює підґрунтя для досягнення компанією своїх стратегічних цілей. Представлено концепцію графічного інтерфейсу для Інтернет-магазину, що пропонує споживачам спеціалізовану комп'ютерну техніку. Визначено технології та продемонстровано специфіку їхнього впровадження в Інтернет-магазині.

Практична цінність: У цій статті розглядаються можливості Bootstrap для електронної комерції, досліджуються його функції, переваги та найкращі практики, щоб допомогти компаніям створювати захоплюючі онлайн-магазини, які забезпечують виняткову взаємодію з користувачами. У світі електронної комерції, що швидко розвивається, наявність візуально привабливого та зручного для користувачів онлайн-магазину має вирішальне значення для залучення клієнтів і стимулювання продажів.

Ключові слова: Інтернет-маркетинг, інформаційна система, програмування, інформаційні технології, інтернет-магазин.

Надійшла до редакції 30.08.24 р.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЛОГІСТИЧНОЇ ФІРМИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

*М. В. Бойченко, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», bojchenko.m.v@ntnu.one,
<https://orcid.org/0000-0002-9874-3085>,*

*А. В. Бардась, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», bardas.a.v@ntnu.one,
<https://orcid.org/0000-0002-8309-3796>,*

*О. Є. Кожельцев, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», kozheltsev.o.y@ntnu.one,
<https://orcid.org/0009-0001-7657-9122>*

Методологія дослідження. Під час проведення дослідження використано сукупність загальнонаукових методів пізнання, зокрема аналізу – при дослідженні літературних джерел, що описують особливості формування ринку логістичних послуг, а також виокремлення впливу, який здійснює логістична діяльність на економічну безпеку підприємств. Метод абстрагування застосовано для визначення потенційних загроз з боку логістичного ринку, на які наражається сучасна фірма, здійснюючи свою діяльність у сфері логістики. На основі методу загального й особливого визначено стратегічні напрями формування політики логістичної фірми в контексті економічної безпеки.

Результати. У статті досліджено проблеми економічної безпеки підприємств і впливу на її параметри заходів, які застосовуються для регулювання ринку логістичних послуг, а також сучасних тенденцій розвитку логістики. Запропоновано рекомендації, що стосуються можливих варіантів формування фірмами політики управління ланцюгами постачань, зокрема, з урахуванням впливу цифровізації бізнес-моделей. Приділено особливу увагу феномену розвитку сторонніх постачальників логістичних послуг та їх віртуальних операторів з урахуванням можливостей використання хмарних технологій обчислень та штучного інтелекту для опрацювання великих масивів даних.

Новизна. Визначено стратегічні напрями формування політики регулювання ринку логістичних послуг з урахуванням процесів інтеграції нашої країни до Європейського Союзу. Доведено, що регулювання ринку логістичних послуг створює ризики для економічної безпеки підприємств, оскільки вимоги щодо зміни бізнес-моделей підприємств відповідно до принципів циркулярної економіки вимагають додаткових управлінських зусиль і пов'язаних з ними витрат, а також відповідних витрат.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути корисними для формування умов економічної безпеки фірм, які здійснюють свою економічну діяльність у сфері логістики.

Ключові слова: логістичні послуги, регулювання, менеджмент, економічна безпека, управління міжнародними ланцюгами постачання, циркулярна економіка.

Постановка проблеми. Протягом останніх десяти років Україна здолала шлях від країни-асоційованого члена (і водночас – засновника) так званої «Співдружності незалежних держав» до країни-асоційованого члена Європейського Союзу та країни-

кандидата на членство в Європейському Союзі. Цей непростий шлях супроводжувався як значимим трансформаціями національної економіки, зумовленими впливом на неї численних зовнішніх факторів, як позитивних (наприклад, отримання преференцій-

ного режиму на поставки продукції та надання послуг на ринку країн ЄС для українських підприємств-резидентів), так і негативних (десятиліття російсько-української війни з руйнуванням інфраструктури та втраченою логістичних маршрутів до країн Центральної Азії та Далекого Сходу), що безперечно мали прямий вплив на результати господарської діяльності підприємств та рівень їх економічної безпеки.

Сучасні умови функціонування української економіки в воєнних умовах визначають зміну ринку логістичних послуг в нашій країні як шляхом його адаптації до роботи на європейському ринку, так і шляхом виходу на внутрішній ринок нашої країни міжнародних логістичних операторів. Процес інтеграції української економіки до спільного ринку ЄС є тривалим та багатоаспектним процесом, який так само може створювати і можливості, і виклики для економічної безпеки українських фірм за умови, якщо їхній топменеджмент не братиме до уваги особливостей правового, фінансового, соціального та економічного середовища, які визначаються Директивами та Регламентами Європейського Союзу.

Зазначені документи поступово стають частиною національного законодавства України, що з точки зору учасників ринку створює нові підприємницькі можливості, але також і загрожує потенційними ризиками тим учасникам ринку логістичних послуг, чия здатність до адаптації виявиться обмеженою. А враховуючи той факт, що процес європейської інтеграції українського ринку логістичних послуг стосується питань забезпечення умов його відповідності цілям сталого розвитку та вимогам циркулярної економіки, то зазначені вимоги мають враховуватися при формуванні як урядової політики нашої держави, так і відобразитися у корпоративній (організаційній) стратегії суб'єктів господарювання. Причому на кожному з перелічених рівнів – державного управління, місцевого самоврядування або корпоративного менеджменту – питання розвитку логістичних послуг не може розглядатися окремо, без прив'язки до питання економічної безпеки.

Як можна побачити з наслідків воєнних конфліктів у світі (російсько-української

війни, конфліктів у Південно-Східній Азії, на Африканському континенті та на Близькому Сході), загроза ланцюгам постачання на міжнародному рівні з часом обов'язково масштабується в загрозу економічній безпеці на рівні економік окремих країн та мультинаціональних корпорацій. І сьогоднішня активізація воєнних конфліктів у світі ставить від питання здатність світового співтовариства забезпечити економічну взаємодію між країнами у такий спосіб, аби виключити навмисне завдання збитків інтересам тієї або іншої країни. Саме по собі порушення стабільності міжнародної, в першу чергу морської торгівлі, вже є загрозою міжнародній економічній безпеці, оскільки несе ризик виникнення глобальної економічної рецесії.

Об'єктивні обставини розвитку суспільства першої чверті ХХІ століття свідчать про зростання ризиків для економічної безпеки підприємств, що не в останню чергу зумовлено процесами економічної та політичної конвергенції та дивергенції: з одного боку держави світу, економіки окремих держав стають все більш взаємозалежними від міжнародної торгівлі та географічного розподілу праці, з одного боку, а водночас продовжують конкурентну боротьбу за отримання доступу до новітніх технологій та отримання доступу до економічних ресурсів – з іншого. На цьому тлі міжнародні організації (такі як Світова організація торгівлі), міжнародні економіко-політичні союзи (на кшталт Європейського Союзу), міжнародні торгово-економічні (зокрема, Транстихоокеанське партнерство) та регіональні (Організація Чорноморського економічного співробітництва, Люблінський трикутник, тощо) визначають рамкові умови господарської співпраці між державами, а вже останні враховують ці умови у власному законодавстві, здійснюючи безпосереднє регулювання, зокрема, ринку, логістичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання економічної безпеки підприємств та впливу на неї заходів з регулювання ринку логістичних послуг залишаються актуальними серед українських науковців, у той час як серед європейських, переважно польських, дослідників, основна увага цим питанням приділялася в другій половині 1990 – на початку 2000-х років, тобто у той

час, коли відбувалася інтеграція до Європейського Союзу нових країн-членів з Центральної та Східної Європи. У статті Трифонової О. В., Баранець Г. В. стверджується, що діалектика взаємозв'язку економічних циклів та зміни ділової активності підприємств полягає в тому, що з одного боку, підприємства спричиняють зрушення в економіці, змінюючи інтенсивність використання активів і відповідно посилюючи або послаблюючи ділову активність [1]. А вже показники ділової активності безпосередньо є функціональними похідними стратегічного планування діяльності підприємств та реалізації комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків впливу зовнішнього середовища на функціонування організації.

У роботі Баранець Г. В. на прикладному рівні прозорість пропонується вимірювати двома показниками: масштабом ланцюга постачань (глибиною взаємодії учасників в окремих ланках) і кількістю етапів на шляху досягнення повної прозорості, а прозорість визначається такими поняттями як видимість та простежуваність [2]. При цьому видимість представляється як здатність компанії бачити власні логістичні операції на кожному рівні сформованого ланцюга постачань і надавати можливість його учасникам ділитися необхідною інформацією про поточну виробничу діяльність, умови праці, проведений контроль якості продукції, забезпечення її відповідності стандартам та вимогам, умови сертифікації, результати аудиторських перевірок. Очевидно, що здатність фірми ділитися інформацією між усіма учасниками ланцюга постачань та точність відстежування логістичних операцій впливає на її економічну безпеку, оскільки зменшує ймовірність невизначених станів її бізнес-процесів. Стаття М. І. Іванової зазначає, що при здійсненні зовнішньоекономічної та логістичної діяльності існують ризики, пов'язані з нестабільністю та непередбачуваністю геополітичних та економічних факторів, що може призвести до непередбачуваних збитків, причому частина таких збитків може бути результатом державного регулювання, з відповідною зміною правового середовища та економічних умов діяльності [3].

Група дослідників у складі Іванової М., Смесової В., Ткаченко А., Бойченко М., Архипенко Т. визначила ключовим показником ефективності логістичного ланцюга стаціонарність відношення результатів операційної діяльності до логістичних витрат підприємств щодо детермінованого тренду в часі або середнього значення, значення якого залежить від ринкової ситуації [4].

Недостатньо вивченими у перелічених працях залишаються аспекти регулювання ринку логістичних послуг з урахуванням процесів європейської інтеграції з аналізом впливу визначених факторів зовнішнього середовища на стан економічної безпеки підприємств.

Формулювання мети статті. Метою статті є визначення стратегічних напрямів формування політики регулювання ринку логістичних послуг з урахуванням процесів інтеграції нашої країни до Європейського Союзу.

У статті поставлено завдання перевірити гіпотезу про те, що регулювання ринку логістичних послуг створює ризики для економічної безпеки підприємств, оскільки вимоги щодо зміни бізнес-моделей підприємств відповідно до принципів циркулярної економіки може вимагати додаткових управлінських зусиль, а також відповідних витрат.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління ланцюгами постачань підприємства (фірми) є складовою її стратегічного менеджменту, при цьому в процесі здійснення управлінських дій вище керівництво приділяє увагу забезпеченню економічної безпеки власних бізнес-операцій не лише у поточному періоді, але й в майбутніх. Як ми згадували на початку статті система забезпечення економічної безпеки має багаторівневий характер (міжнародна, державна, регіональна, на рівні підприємства). Зі зрозумілих причин, найбільш цікавить авторів даної статті саме економічна безпека на корпоративному чи організаційному рівні. Фактично, більшість дослідників погоджується з тим, що економічна безпека визначається здатністю керівництва швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності [4]. У науковій літературі немає однозначно-

го бачення підходів щодо визначення об'єкту забезпечення економічної безпеки, ними можуть бути прибуток, грошові потоки, інвестиції, ризики реалізації логістичних операцій, джерела формування фінансових ресурсів, структура капіталу, активів тощо [4]. По мірі інтернаціоналізації ділової діяльності підприємств та зростання значення міжнародної торгівлі, все більше значення у забезпеченні бізнес-операцій підприємств надається логістиці. На думку експертів, ринок логістичних послуг в Україні недостатньо розвинутий порівняно з західними країнами-сусідами [5]. Основна його частка (55%) припадає на сектор перевезень та експедиторського супроводу вантажів, ще

13% – на сектор складських послуг, а 32% – на сектор інтеграції та управління ланцюгами постачань, при тому що в українському бізнесі витрати на логістичний процес формують від 10 до 20% вартості товарів [6,7]. Ринок логістичних послуг стає визначальним фактором темпів зростання національних економік країн Європейського Союзу, оскільки, відповідно з теорією формування конкурентних переваг Майкла Портера (див. Рис. 1), він належить до супутніх та підтримуючих галузей, впливаючи на умови попиту, фактори виробництва, а також стратегічні перспективи розвитку місцевих та міжнародних фірм.

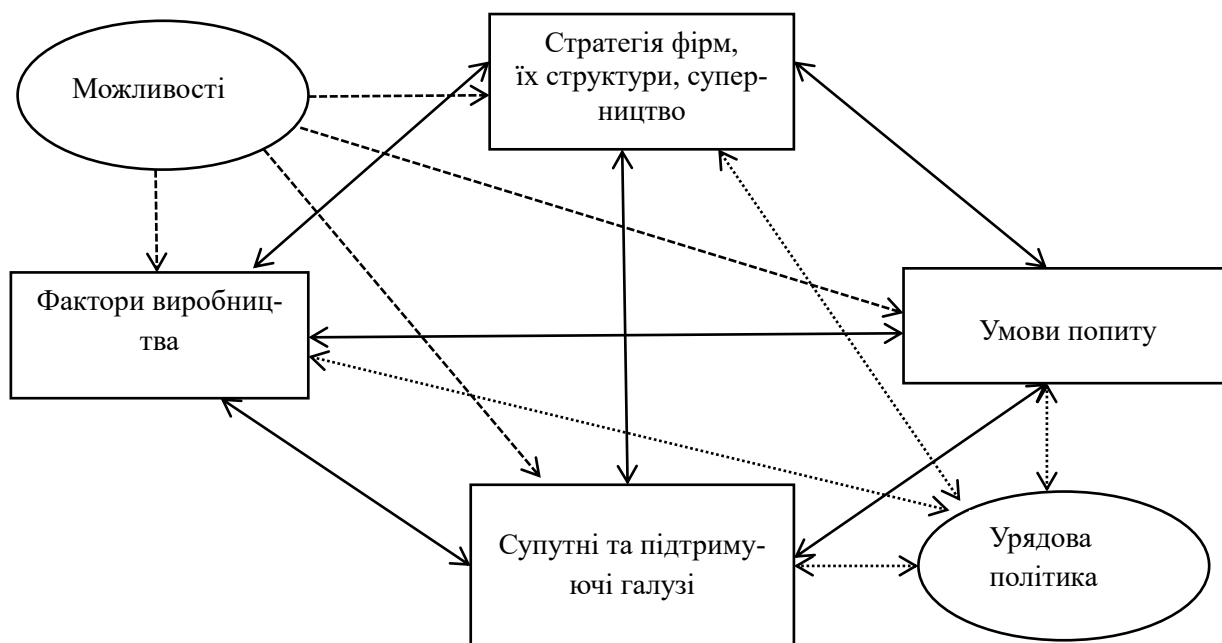


Рис. 1. Теорія формування конкурентних переваг Майкла Портера
Джерело: [8]

В умовах посилення інтернаціональної конкуренції в межах ЄС та цифровізації бізнес-процесів логістичних фірм активізувалися процеси концентрації капіталу, відображенням чого стають процеси злиття та поглинання підприємств, а також створення ними різних форм партнерств та альянсів, що дозволяє поєднувати в єдиних центрах надання послуг з оброблення, перевалки та доставки вантажів [9, 10]. Відповідно до експертних оцінок, сумарний обіг європейського ринку логістичних послуг у 2020 році оцінювався у 600 млрд євро, причому незважаючи на пандемію коронавірусу та ло-

кальні воєнні конфлікти обсяг міжнародної торгівлі продовжує зростати, так само як і зацікавленість в діяльності транспортно-логістичних та посередницьких фірм: у підсумку до 30% логістичних функцій у різних галузях європейської економіки щорічно передається в управління фірмам-посередникам, що діють на основі моделей 3PL та 4PL [11, 12]. Розглядаючи логістичні послуги з точки зору їх впливу на конкурентні позиції фірм та національних економік, варто прийняти за основу визначення, що надається Навіцкасом В., Суєтою Л. та Войтовічем С. [13]: логістика є діяльністю, яка

керує потоком товарів, грошей та інформації між пунктами доставки та попиту. Це забезпечується транспортуванням, складуванням, пакуванням товарів та обробленням матеріалів.

Пояснити це можна на такому прикладі: якщо певний товар, наприклад, одяг чи побутова техніка, відвантажується у портах великої Одеси, то він потрапляє до пункту доставки. У той же самий час існує потреба розподілу цього товару на партії та його доставки до місць споживання (попиту на товар), оскільки в портах не існує торговельних центрів чи служб доставки для кінцевої реалізації одягу чи побутової техніки споживачам. Чим більш розвинутими є логістичні системи в певній країні, чим оперативніше та надійніше вони вирішують проблеми зберігання та транспортування товарів, тим більш високою є конкурентоспроможність країни та її привабливість в очах потенційних інвесторів. Таким чином, логістичні фірми надають споживачам логістичні послуги, які полягають у забезпеченні наявності необхідного товару в необхідній кількості, в необхідній якості, в необхідному місці та в необхідний час разом із наданням необхідної інформації про цей товар [14]. Власне, конкурентна перевага тут формується ще й наданням перелічених вище послуг за мінімально можливою ціною володіння та споживання [14].

Ринок логістичних послуг є сегментованим, хоча досі не існує узгодженої думки науковців, на яких засадах має відбуватися такого роду сегментація. Так, за світовою структурою ринок можна поділити на сегменти транспортно-експедиційних послуг; комплексних логістичних рішень та управління ланцюгами поставок [15]. Ще один підхід передбачає поділ на послуги з міжнародної та внутрішньої експрес-доставки; з комплексних перевезень приватного та службового майна; з міжнародних і внутрішніх перевезень вантажів [15]. Що стосується України, то тут традиційною вважалася дещо інша структура, а саме: ринок складських послуг, ринок транспортних послуг, ринок послуг з управління ланцюгами поставок, ринок експедиційних послуг. Проте останні зміни структури ринку дозволяють сегментувати його в дещо інший спосіб,

виокремлюючи транспортно-експедиційні послуги, професійні складські послуги, експрес-доставку, комплексні логістичні рішення (контрактну логістику), управління ланцюгами постачань [15].

Протягом тривалого часу підприємці поділяли точку зору, що досягнення більшого обсягу продажів та збільшення частки ринку дозволяє зменшити витрати на одиницю продукції завдяки так званому «ефекту масштабу». Цей погляд в цілому залишається правдивим і сьогодні, проте дослідники звертають увагу на необхідність врахування деяких особливостей, що можуть нівелювати корисність від ефекту масштабу: зрештою, свідченням цього є занепад багатьох фірм, як вважалися монополістами на ринку та максимально використовували ефект масштабу, аж доки їхні бізнес-моделі не почали втрачати прибутковість. В умовах сьогодення, коли підприємницька діяльність значною мірою є інтернаціоналізована, а формування лівової частки витрат відбувається за межами виробничих приміщень, підприємці все частіше починають звертати увагу на ширший ланцюг постачання як потенційне джерело отримання конкурентних переваг завдяки зменшенню витрат. Іншими словами, це означає, що зростання ефективності та продуктивності бізнесу можна досягти завдяки кращій логістиці та керуванню ланцюгом постачання, наслідком чого стає значне зниження витрат на одиницю продукції. Ці можливості покращеного керування ланцюгами постачань фірм безпосередньо пов'язані з новітніми тенденціями логістичної діяльності, які виникають на сучасному етапі розвитку. Нижче буде коротко розглянуто та описано основні з них.

1. Блокчейн (розподілені бази даних): по мірі накопичення інформації про користувачів послуг та покупців продукції фірми нагромаджують величезні обсяги даних, що можуть стати в нагоді як при застосуванні таргетованого маркетингу, так і при оптимізації ланцюгів постачань. Викликом у цьому випадку стає можливість фірми керувати та опрацьовувати наявні великі масиви даних та захист тієї інформації, яка вже є в її розпорядженні. На допомогу тут приходять технологія блокчейну або баз даних, в яких зберігається ланцюжок попередніх записів

(блоків), кожний з яких містить ідентифікатори часу, хеш попереднього запису та дані трансакцій.

2. Логістика електронної комерції: по мірі інформатизації людського суспільства все більш популярними стають різноманітні віртуальні торговельні майданчики, о гарантують просту та дешеву доставку доступного товару туди, де безпосередньо знаходиться його споживач. Очікується, що до 2025 року логістика електронної комерції перевищить 524 мільярди доларів США, а кожний десятий учасник ринку впевнений, що обсяги продажів зростуть на 60% та більше вже найближчим часом [16].

3. Цифрові технології навчання та гейміфікація. Цифрові технології набули особливої популярності під час пандемії 2020 року, дозволивши суттєво скоротити обсяги пасажирських перевезень і довівши очевидний сьогодні факт, що фізична присутність в певному місці далеко не в усіх випадках є необхідною для виконання роботи чи навчальних завдань. Сьогоднішні технології дозволяють компаніям використовувати цифрові рішення для забезпечення процесів найму, рекрутингу та підвищення кваліфікації фахівців або їхнього перенавчання у разі потреби. Гейміфікація є прикладом застосування цифрових технологій для підвищення продуктивності та мотивованості працівників, особливо у тих випадках, коли існує потреба працювати більш інтенсивно, протягом довшого часу для забезпечення доставки продукту вчасно або навіть із випередженням графіку. Цей відносно новий підхід до стимулювання роботи людей у командах може включати зворотний зв'язок у реальному часі, віртуальне спілкування з іншими членами команди для усвідомлення виконання спільної справи, надання віртуальних бейджів, бонусів або навіть додавання розважального контенту, особливо у випадках, коли у роботі використовується доповнена або віртуальна реальність.

4. Автоматизація та роботизація складської логістики – все більшого поширення набувають роботизовані маніпулятори, автоматизовані керовані транспортні засоби, автоматизоване зберігання та пошук складських запасів, що дозволяє мінімізувати витрати людської праці, скоротити витрати

на оплату праці персоналу та зменшити кількість втрат через неналежне зберігання товарів чи недоброчесні дії працівників (прикладом такого підходу може бути компанія Amazon, яка заощадила 18 млрд доларів завдяки інвестиціям в роботизацію складської роботи) [16]. Робототехніка – одна з найважливіших тенденцій в сучасній логістиці, яка разом зі штучним інтелектом здатна докорінно змінити наші уявлення про сам процес управління ланцюгами постачання. Роботи вже виконують завдання з переміщення предметів, пакування коробок і доставки товарів, роблячи меншу кількість помилок, заощаджуючи час та гроші. Фактично, великі логістичні компанії в світі вже відмовляються від використання людей при виконанні багатьох операцій на складах, замінюючи їх роботами, що суттєво скорочує витрати та підвищує оперативність і якість виконання робіт.

5. Інтернет речей – застосування вбудованого у пристрої програмного забезпечення та обмін інформацією між ними дозволить отримувати точні дані про стан конкретних бізнес-процесів та досягти високого ступеню синхронізації між пристроями, здійснивши цифрову трансформацію організації.

6. Штучний інтелект є ще одним важливим інструментом, який дозволяє удосконалювати ланцюги постачання та удосконалювати їхній розвиток, визначаючи основні його тенденції. Штучний інтелект разом з машинним навчанням дозволяють зменшувати трудовитрати людської праці, замінюючи рутинні операції, а також розв'язувати складні та комплексні завдання.

7. Збільшення прозорості ланцюгів постачання, завдяки чому з'являється можливість накопичувати великі бази даних про операційну діяльність фірм та використовувати ці дані при прийнятті управлінських рішень, поліпшувати надійність результатів прогнозування, оптимізувати процеси закупівель, виробництва, транспортування, керування запасами та доставки продукції.

8. Ощадлива логістика використовує принципи кайдзен (японського менеджменту), зокрема ту його частину, яка має стосунок до всеохоплюючої системи управління якості з її командним підходом до пошуку

проблем та колективного пошуку шляхів їх вирішення. Ощадлива логістика набуває особливої актуальності в умовах високої конкуренції на локальних (національних) та міжнародних ринках, оскільки приділяє увагу підвищенню ефективності використання ресурсів та зменшенню витрат часу на доставку товару кінцевому споживачу, а отже – створює додаткові конкурентні переваги для виробників та продавців [17].

9. Розвиток хмарних технологій, зокрема, можливість отримання доступу до моделі програмного забезпечення як сервісу (Software-as-a-Service або SaaS), дозволяє логістичним фірмам отримувати перевагу від концентрування зусиль на основному виді діяльності та удосконаленні відповідних бізнес-процесів, у той час як підтримуючі, що забезпечуються спеціальним програмним забезпеченням надаються на умовах аутсорсингу, що дозволяє уникнути витрат на розроблення власних програмних продуктів, водночас гарантуючи безпеку збереження та передачі даних. Модель SaaS дозволяє фірмам оплачувати лише той обсяг робіт, що виконується під час безпосереднього використання програмного продукту. Використання хмарних рішень дозволяє керувати ланцюгом постачання та отримувати доступ до необхідної інформації з різних місць та в різний час.

10. Зворотна логістика, ринок якої експертами оцінювався у 635,6 млрд доларів у 2020 році, який не був «піковим» в сенсі обсягу логістичних операцій, має стійкі тенденції зростання до понад 900 млрд доларів вже в найближчі три-чотири роки, демонструючи середньорічні темпи зростання у 5,6% [16]. Дана тенденція спрямована на підвищення сталості ланцюга постачання завдяки більшому концентруванню виробників на поверненні продукції, ремонту, перепродажу та переробці. Такий підхід дозволяє мінімізувати забруднення довкілля, повторно використовувати сировину та матеріали, що відповідає цілям циркулярної економіки, а також розвивати сервісні послуги післяпродажного обслуговування клієнтів.

11. Модель циркулярного ланцюга постачання є продовженням цієї ж тенденції, коли фірма-виробник замість лінійної моделі

(використання та утилізація матеріалів) використовує замкнутий цикл, що передбачає повторне використання та наступну переробку матеріалів, завдяки чому зменшується шкідливий вплив виробничої діяльності на навколишнє середовище. Складність описаної моделі пояснюється необхідністю мати чітке розуміння власного ланцюга постачання, характеристик використовуваних матеріалів, а також необхідністю пошуку підприємців, що готові переробляти ваші матеріали з дотриманням екологічних вимог.

12. Багатоканальні ланцюги постачання – ця тенденція є наслідком збільшення кількості онлайн-платформ (маркетплейсів), що дозволяє обслуговувати клієнтів там, де вони найбільше зацікавлені – або у точках роздрібного продажу, або в онлайн-мережі. Цей підхід орієнтований як на задоволення індивідуальних замовлень клієнтів, так і на поповнення запасів у точках продажу (магазинах, торговельних комплексах, сервісних центрах), вимагаючи чіткої та злагодженої роботи усіх ланцюгів постачання у спосіб, що дозволяє мінімізувати питомі витрати на складування та транспортування товару в інтересах споживача.

13. Визначення Організацією Об'єднаних Націй переліку Цілей сталого розвитку та декларований перехід країн Європейського Союзу до циркулярної економіки спричинило ще одну важливу тенденцію – збільшення уваги до сталого розвитку в ланцюгу постачання. Так, зокрема, регуляторні документи ЄС передбачають посилення відповідальності європейських та міжнародних компаній за дотримання принципів і цілей сталого розвитку усіма учасниками їх логістичних ланцюгів постачання, все більша увага приділяється на законодавчому рівні боротьбі з забрудненнями природного середовища (атмосфери, гідросфери та літосфери), особливо ретельно контролюються обсяги викидів парникових газів, з якими сучасна наука пов'язує процес глобального потепління. Таким чином, серед логістичних фірм поширюється екологічний підхід до управління ланцюгами постачання, що охоплює собою цілий спектр завдань – від екологічно безпечної упаковки для товарів, до зменшення витрат енергії на їхнє транспор-

тування та зберігання, а також обов'язковість кінцевої утилізації та переробки.

14. Доповнена реальність (Augmented Reality) належить до ще однієї з тенденцій у логістиці, яка породжена науково-технічною революцією та швидким розвитком комп'ютерних та інформаційних технологій. Застосування доповненої реальності допомагає працівникам бачити цифрову інформацію в реальному світі, завдяки чому прискорюється виконання завдань і зменшується кількість помилок (прокладання оптимальних маршрутів доставки, вибір форм для пакування товару чи обрання місць на складі для зберігання продукції).

Перелічені вище тенденції чинять істотний вплив на весь ланцюжок виробництва товарів, постачання сировини і матеріалів, управління складськими запасами, доставки партій продукції та управління транспортом. Цифровізація бізнес-моделей логістичних фірм дозволяє робити речі, які видавалися неможливими ще десятиліття тому. Підвищення якості виконання робіт, прозорість бізнес-операцій, моніторинг ланцюгів постачання та оперативний збір даних – усе це робить ринок логістичних послуг одним з локомотивів просування сучасних технологій в суспільстві. Цифровізація бізнес-моделей логістичних фірм, так само як і цифровізація логістичних процесів виробничих підприємств визначається такими тенденціями:

1) виробники товарів намагатимуться збільшити свою частку продажів запасних частин, отримуючи більшу частину доходів не від виробництва та продажів, але від післяпродажного обслуговування продуктів;

2) виробники розроблятимуть індивідуальні, спеціальні адаптовані рішення для електронної комерції;

3) виробничі фірми інтегруватимуть системи електронної комерції з елементами «інтернету речей»;

4) дилери впроваджуватимуть електронні системи керування запасними частинами та інтегруватимуть власні системи керування з системами керування виробників продукції;

5) виробники продаватимуть споживачам більші обсяги запасних частин, корис-

туючись як дилерськими каналами, так і прямими каналами продажу [16].

З позицій економічної безпеки логістичної фірми кожна з перелічених вище тенденцій створює як додаткові можливості для бізнесу, так і додаткові ризики в її діяльності. Навіть оптимально побудовані та найкраще керовані ланцюги постачання можуть постраждати внаслідок несподіваних змін кон'юнктури світових ринків або від настання несприятливих подій, які неможливо було передбачити. За таких потенційних загроз, серед причин яких можуть бути глобальні чи національні економічні кризи, локальні чи місцеві збройні конфлікти, природні катастрофи та пандемії великого значення набуває стійкість логістичних ланцюгів, яка передбачає здатність системи повертатися до початкового стану після порушення. У цьому сенсі варто усвідомити, що здатність системи повертатися до попереднього стану визначається швидкістю відновлення, проте сама по собі швидкість є недостатньою – має значення прискорення або здатність нарощувати чи знижувати обсяги роботи, оскільки саме це має значення з точки зору стійкості роботи логістичної системи. Стійкість ланцюга постачання також вимагає «провисання» в тих критичних точках, які є обмежуючими факторами для змін у швидкості потоку (тобто наявності резерву потужностей). Оперативність доступу до інформації також є передумовою стійкості, оскільки саме швидка реакція на дані щодо стану елементів ланцюга постачання в кожний конкретний момент часу є визначальною в процесі керування ланцюгом.

Оскільки ланцюги постачання багатьох фірм є взаємозалежними та взаємодіють з іншими ланцюгами постачання, це робить логістичні системи більш складними. Складність систем породжує стохастичність їх стану, причому вони ризикують швидко зануритися в хаос за умови, коли керівництво не здатне об'єднати складові системи за допомогою інструментів штучного інтелекту на основі опрацювання спільної інформації та знань. Мета керування ланцюгом постачання полягає у створенні співтовариства стейкхолдерів ланцюга постачання, за допомогою якого було б простіше виявити профілі ризиків на початку та в кінці течії (а

також зміни в цих профілях), брати на себе спільне зобов'язання пом'якшувати ці ризики та керувати ними. Таким чином, стійкість ланцюга постачання вимагає визнання того, що коли приймаються стратегічні рішення, такі як переміщення потужностей або зміна джерел постачання сировини, то керівництво фірм має повною мірою розуміти наслідки вплив цих рішень на профіль ризику ланцюга постачання, а отже – на економічну безпеку підприємства в цілому.

На Рис. 2 представлено ті фактори, що впливають на економічну безпеку логістичної фірми. З точки зору експертів фактори

ризиків для логістичної системи діють на кількох рівнях, ці фактори нерозривно пов'язані, хоча й можуть бути представлені у такому вигляді:

Рівень 1 – Процес/потік створення цінностей;

Рівень 2 – Залежності від активів та інфраструктури;

Рівень 3 – Організації та міжорганізаційні мережі;

Рівень 4 – Навколишнє середовище [18].

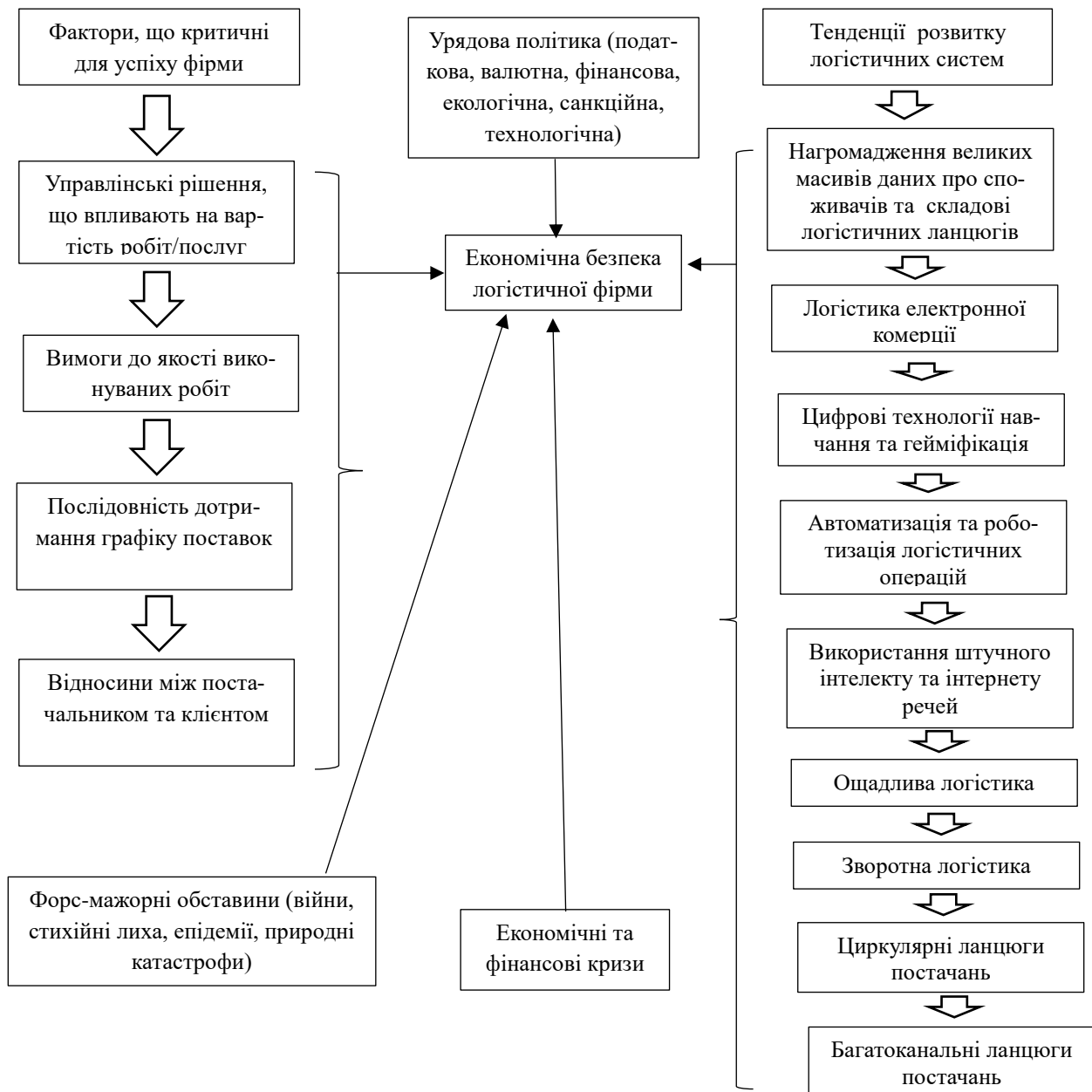


Рис. 2. Основні фактори впливу на економічну безпеку логістичної фірми
Джерело: власна розробка авторів

Що стосується першого рівня, то тут розглядається ланцюг постачання з точки зору його інтегрованості та можливостей наскрізного управління ланцюгом створення цінності. На рівнях 2-4 розглядаються джерела ризику, які можуть звести нанівець зусилля керівника щодо оптимізації ефективності та результативності ланцюга постачання, створюючи загрози для успішності бізнесу організації. Так, зокрема, навколишнє середовище представлене урядовою політикою, яка зокрема має брати до уваги міжнародні зобов'язання країни, що виникають на шляху інтеграції української економіки до спільного ринку Європейського Союзу. Відповідно до умов набуття членства на нових учасників ринку поширюються вимоги Директив Європейської Комісії 2010/40/EU та Директиви (EU)2023/2661 [19]. Ними пропонується прискорити впровадження інноваційних транспортних технологій на території Союзу з метою створення повністю сумісних та безперешкодних інтелектуальних транспортних систем. Проєкт Директиви ЄС щодо належної перевірки корпоративного сталого розвитку, що був запропонований у 2024 році, передбачає зобов'язати підприємства взяти на себе відповідальність щодо дотримання прав людини та екологічно належної поведінки на кожному етапі ланцюга створення цінності компанії [19].

Протягом останніх років управління ланцюгами постачання дуже суттєво змінилося внаслідок цифровізації. На передній план уваги керівників виходить управління ризиками, що мають різні форми: від підроблених продуктів, збереження їх цілісності та якості, а також відмовою окремих точок ланцюга постачання виконувати завдання. У випадку виникнення перерв у ланцюгу постачання логістичні менеджери мають відновити безперервність його роботи. Оскільки для забезпечення роботи ланцюга фірми переважно використовують хмарні рішення, то збереження цих даних і неможливість їх потрапляння до відкритого доступу також належить до ризиків логістичної діяльності.

Згідно з наведеним у роботі [20] звітом, 53% менеджерів та директорів відділу закупівель і постачання вважають, що проблеми з робочим навантаженням і неефективність є головними ризиками, з якими стикаються

їхні організації. На думку 51% згаданих вище респондентів, за умов наявності у них більш досконалих технологій та резервів часу, вони могли б розвинути бізнес та отримати конкурентну перевагу, ще 43% висловили впевненість у можливості підвищити прибутковість і знизити логістичні витрати, 40% висловили припущення щодо можливості підвищити внутрішню ефективність ланцюгів постачання, а 31% були впевнені, що більш міцні стосунки з постачальниками дозволили би мінімізувати ризики для їхніх фірм [20].

Мінімізувати ризики дозволяє використання гнучкого ланцюга постачання. Його використання означає використання керівництвом здатності елементів логістичного ланцюга реагувати, а також застосовувати компетентності для швидкого щоденного управління тим, наскільки кожна складова ланцюга постачання виконує поставлені перед нею завдання. На відміну від ланцюга постачання, притаманного для ощадливої логістики, гнучкий ланцюг постачання використовує дані в реальному часі для керування операціями, зосереджуючись на уникненні можливих дефіцитів і ліквідації надмірних запасів.

Оскільки концепція ощадливого виробництва зосереджена на збільшенні ефективності процесів, це часом може призводити до нагромадження значних запасів в окремих учасників ланцюга постачання. Причини нагромадження таких запасів є зміна ринкової кон'юнктури, внаслідок чого попит на окремі товари скорочувався, а інші товари заміщувалися за рахунок товарів-замінників. Таким чином частина запасів ставала непотрібною, а частина – незатребуваною чи непридатною до використання. Згідно зі звітом McKinsey & Company [20], до 94 % підприємств, які впровадили практику гнучкого ланцюга постачання можуть виконувати поставки вчасно та в повному обсязі, не зберігаючи запаси понад 85 днів. Подібним чином у компаній, які не застосовували гнучкі практики, запаси часто залишалися на складі понад 108 восьми днів, і лише 87% поставок здійснювалися вчасно [20]. Серед керівників міжнародних фірм 68% заявили, що ризик ланцюжка поставок зростає в найближчі роки, посилюючись на досвід фінансових криз 1998, 2000 та 2008 років, а також посилення невизначеності для ланцюгів постачання, зокрема це

стосується траєкторію торгівлі, потоків капіталу, вартості валюти та інших ризиків середовища [20].

Під впливом перелічених вище тенден-

цій розвитку логістичного ринку, фірми можуть обрати один з варіантів своєї політики для гарантування власної економічної безпеки, як це представлено в табл. 1

Таблиця 1

Зміни в ланцюгах постачання фірм внаслідок створення циркулярної економіки

Тенденції розвитку ринку логістичних послуг	Вплив на економічну безпеку фірми	Варіант політики
Нагромадження великих масивів даних про споживачів та складові логістичних ланцюгів	Можливості втрати доступу до інформації або потрапляння інформації конкурентам	Налагодження партнерських стосунків з надійними постачальниками хмарних послуг, удосконалення та розроблення внутрішніх процедур безпеки при роботі з інформацією
Логістика електронної комерції	Посилення ринкового тиску з боку маркетплейсів (електронних торговельних майданчиків) на виробників та логістичних фірм	Використання аутсорсингу (сторонніх підрядників) при управлінні ланцюгами постачань, зокрема 3PL
Цифрові технології навчання та гейміфікація	Нейтральний, відбувається спрощення та зменшення витрат на підготовку персоналу	Незначне коригування технологічної політики і впровадження інноваційних підходів до підбору та навчання персоналу
Автоматизація та роботизація логістичних операцій	Збільшення витрат на виробництво та доставку продукції через відсутність нових технологій виконання логістичних операцій	Скорочення чисельності персоналу, роботизація та автоматизація виконання більшості логістичних операцій
Використання штучного інтелекту та інтернету речей	Втрата конкурентних переваг і недоотримання прибутку фірмою через відсутність доступу до відповідних технологій	Інвестування у системи штучного інтелекту або використання хмарних сервісів штучного інтелекту в залежності від масштабів фірми
Ощадлива логістика	Зворотним ефектом бажання прискорювати доставку продуктів споживачам може стати збільшення запасів у різних складових логістичного ланцюга	Використання методів гнучкого управління ланцюгами постачань з використанням можливостей штучного інтелекту та сучасних технологій управління поставками
Зворотна логістика	Збільшення витрат на обслуговування ланцюгів постачання внаслідок необхідності забезпечення можливостей отримання клієнтами додаткових сервісів	Зміцнення відносин з дилерами та удосконалення дистрибуторських каналів для використання ланцюгів постачання у зворотному напрямку
Циркулярні ланцюги постачань	Збільшення витрат на перероблення продукції та використання технологій повторного використання матеріалів. Можливі додаткові витрати через недотримання фірмою вимог стосовно повторного використання та перероблення матеріалів	Створення чи закупівля технологій повторного перероблення матеріалів, збільшення пропускної потужності елементів ланцюга постачань для забезпечення зворотної логістики, притаманних для циркулярних ланцюгів постачань
Багатоканальні ланцюги постачань	Втрати потенційного прибутку внаслідок порушень у роботі логістичного ланцюгу постачань, збільшення питомих витрат на складування та доставку продукції	Інвестування в технології, що дозволяють мінімізувати питомі витрати на складування та транспортування товару в інтересах споживача

Джерело: власна розробка авторів

Висновки. Як підсумок, можна констатувати поширення популярності операторів логістики 3PL (так званих «сторонніх постачальників логістичних послуг»), тобто підприємств, які можуть керувати розподільними центрами, доставкою продукції за допомогою власного транспортного парку та надавати додаткові послуги (фасування і перепакування). Оскільки сучасні логістичні ланцюги постачання є інтернаціоналізованими та глобалізованими, то це спричиняє їхнє ускладнення. Складність сучасних ланцюгів призводить до того, що можливостей для керування ними бракує в більшості організацій. У таких ситуаціях існує потреба в організації, яка, можливо, об'єднається з головною фірмою через спільне підприємство, яка зможе використовувати свої знання про ланцюги поставок і спеціалізованих сторонніх постачальників послуг для управління та інтеграції повного наскрізного ланцюга поставок.

Що стосується тенденцій 1,4–7,9, то завдяки їхньому поширенню можливим стає виникнення віртуальних операторів з логістики, які не мають у своєму розпорядженні власних основних засобів (транспорту, складських приміщень, логістичних центрів), не здійснюють самостійно логістичних процесів, а займаються забезпеченням керування процесами реалізації поставок за допомогою опрацювання інформації. Для фірм-учасників ринку логістичних послуг з метою уникнення ризиків, які становлять загрозу їхній економічній безпеці, доцільним стає використання послуг посередників та хмарних технологій, що стає необхідною умовою збереження конкурентних переваг.

Література

1. Трифонова О.В., Баранець Г.В. До питання про циклічність ділової активності промислових підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. №4. С. 133-145.
2. Баранець Г.В. Забезпечення прозорості ланцюгів постачання в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. №3. С. 131-138.
3. Ivanova M. (2024). Statistical methods for managing risks in planning foreign economic and logistics activities for sustainable development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 3(56), 241-256.
4. Ivanova, M., Smiesova, V., Tkachenko, A., Boichenko, M., Arkhynenko, T. (2021). Efficiency of the

logistics chain as a factor of economic security of enterprises. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2(37), 151-160.

5. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В., Богач К.С., Казимиренко О.В. Тенденції управління ланцюгами постачання в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2017. №121. С. 144-167.
6. Небава М.І., Міронова Ю.В. Економічна безпека підприємства: навч. пос. Вінниця: ВНТУ, 2017. 73 с
7. Романчик Т.В. Економічна безпека підприємства: функціональні аспекти. Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації». 2017, С. 372-374.
8. Бардась А.В., Бойченко М.В., Вудажевські Г., Дудник А.В. Міжнародний менеджмент та логістика: навч. пос. Дніпропетровськ: Державний ВНЗ «НГУ», 2014. 240 с.
9. Чирва Ю.Є., Нестеренко Ю.Є. Методичні засади механізму управління економічною безпекою підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6(33). С. 150-153.
10. Архипенко Т.А., Іванова М.І. Систематизація визначень поняття «економічна безпека підприємства». *Нобелівський вісник*. 2021. №1 (14). С. 6-14.
11. Трушкіна Н., Сербіна Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. №1(3). С. 101-114. Retrieved from <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/54>
12. Румянцев А.П., Яремович П. П. Роль логістичних послуг у розвитку міжнародних торговельних відносин. *Стратегія розвитку України*. 2018. №2. С. 19-23.
13. Navickas, V., Sujeta, L., & Vojtovich, S. (2011). Logistics systems as a factor of country's competitiveness. *Economics and management*. 16(1). 231-237.
14. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії. Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 416 с
15. Григорак М.Ю. Концептуальні положення управління розвитком ринку логістичних послуг. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2017. Том 22. Вип. 10(63). С. 50-57.
16. Kidecha, S. (2024). Top 17 Trends In Logistics and Supply Chain Will Shape The Future Of The Industry. Retrieved from: <https://kodytechnologlab.com/blog/top-trends-in-logistics-and-supply-chain/>
17. Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Формування логістичного менеджменту на принципах Lean-логістики. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2023. 3(73). С. 28-34.
18. Cranfield School of Management, Creating Resilient Supply Chains: a Practical Guide, Report on behalf of the Department for Transport, 2003
19. European Commission. Mobility and Transport. Retrieved from: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport/logistics_en

20. Kearney, A.T. (2003) Supply Chains in a Vulnerable, Volatile World. Retrieved from <https://www. Kearney.com/about/locations/anz/anz-insights-events/procurement/article/-/insights/supply-chain-vulnerability-in-a-time-of-crisis>

References

1. Tryfonova, O.V., & Baranets, H.V. (2020). Do pytannia pro tsyklichnist dilovoi aktyvnosti promyslovykh pidpryiemstv. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politechniky*, (4), 133-145. <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.133>
2. Baranets, H.V. (2022). Zabezpechennia prozorosti lantsuhiv postachan v konteksti dosiahnennia tsilei staloho rozvytku. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politechniky*, (3), 131-138. <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.131>
3. Ivanova, M. (2024). Statistical methods for managing risks in planning foreign economic and logistics activities for sustainable development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 3 (56), 241-256. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.56.2024.4380>
4. Ivanova, M., Smiesova, V., Tkachenko, A., Boichenko, M., & Arkhypenko, T. (2021). Efficiency of the logistics chain as a factor of economic security of enterprises. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 2(37), 151-160. <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v2i37.229950>
5. Bardas, A.V., Boichenko, M.V., Dudnyk, A.V., Bohach, K.S., & Kazymyrenko, O.V. (2017). Tendentsii upravlinnia lantsuhamy postachan v umovakh hlobalizatsii. *Ekonomichnyi prostir*, (121), 144-167.
6. Nebava, M.I., & Mironova, Yu.V. (2017). *Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva*. Vinnytsia: VNTU.
7. Romanchyk, T.V. (2017). *Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva: funktsionalni aspekty*. Proceedings from MIIM '17: Mizhnarodna naukovopraktychna konferenciia «Stratehichni imperatyvy rozvytku turyzmu ta ekonomiky v umovakh globalizatsii». (pp. 372-374).
8. Bardas, A.V., Boichenko, M.V., Wudarzewski, G., & Dudnyk, A.V. (2014). *Mizhnarodnyi menedzhment ta lohistyka*. Dnipropetrovsk: Derzhavnyi VNZ «NHU».
9. Chyrva, Yu.Ye., & Nesterenko Yu.Ye. (2016). *Metodychni zasady mekhanizmu upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryiemstva*. *Molodyi vchenyi*, 6(33), 150-153.
10. Arkhypenko, T.A., & Ivanova, M.I. (2021). *Systematyzatsiia vyznachen poniattia «ekonomichna bezpeka pidpryiemstva»*. *Nobelivskyi visnyk*, 1(14), 6-14. DOI: 10.32342/2616-3853-2021-1-14-1
11. Trushkina, N., & Serbina, T. (2022). *Mizhnarodna lohistyka u systemi zovnishnioekonomichnoi diialnosti pidpryiemstva*. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, №1(3), 101-114. Retrieved from <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/54> <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220103.7>
12. Rumiantsev, A.P., & Yaremovych, P.P. (2018). *Rol lohistychnykh posluh u rozvytku mizhnarodnykh torhovelnykh vidnosyn*. *Stratehia rozvytku Ukrainy*. (2), 19-23.
13. Navickas, V., Sujeta, L., & Vojtovich, S. (2011). Logistics systems as a factor of country's competitiveness. *Economics and management*, 16(1), 231-237.
14. Krykavskiy, Ye.V. (2004). *Lohistyka. Osnovy teorii*. Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha».
15. Hryhorak, M.Yu. (2017). *Kontseptualni polozhennia upravlinnia rozvytkom rynku lohistychnykh posluh*. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*, T.22, Issue 10(63), 50-57.
16. Kidecha, S. (2024). Top 17 Trends In Logistics and Supply Chain Will Shape The Future Of The Industry. Retrieved from <https://kodytechnolab.com/blog/top-trends-in-logistics-and-supply-chain/>
17. Kustrich, L.O., & Homeniuk, M.O. (2023). *Formuvannia lohistychno menedzhmentu na pryntsyypakh Lean-lohistyky*. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Biznes-navihator»*, 3(73), 28-34. <https://doi.org/10.32782/business-navigator.73-5>
18. Cranfield School of Management, *Creating Resilient Supply Chains: a Practical Guide*, Report on behalf of the Department for Transport, 2003.
19. European Commission. *Mobility and Transport*. Retrieved from https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport/logistics_en
20. Kearney, A.T. (2003) Supply Chains in a Vulnerable, Volatile World. Retrieved from <https://www. Kearney.com/about/locations/anz/anz-insights-events/procurement/article/-/insights/supply-chain-vulnerability-in-a-time-of-crisis>

STRATEGIC DIRECTIONS OF POLICY FORMATION OF THE LOGISTICS COMPANY IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SECURITY

M. V. Boichenko, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,

A. V. Bardas, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,

O. Ye. Kozheltsev, Post-graduate Student Dnipro University of Technology

Methods. During the research, a set of general scientific methods of cognition was used, in particular, analysis – in the study of literary sources describing the specifics of the formation of the logistics services market, as well as highlighting the impact of logistics activities on the economic

security of enterprises. The method of abstraction is used to determine the potential threats from the logistics market, to which a modern company is exposed, carrying out its activities in the field of logistics. On the basis of the general and specific method, the strategic directions of policy formation of the logistics firm in the context of economic security are determined.

Results. The article examines the problems of economic security of enterprises and the impact on its parameters of the measures used to regulate the logistics services market, as well as modern trends in the development of logistics. Recommendations are offered regarding possible options for the formation of supply chain management policies by firms, in particular, taking into account the impact of digitization of business models. Special attention is paid to the phenomenon of the development of third-party logistics service providers and their virtual operators, taking into account the possibilities of using cloud computing technologies and artificial intelligence to process large data sets.

Novelty. The strategic directions of the formation of the policy of regulation of the logistics services market, taking into account the processes of integration of our country into the European Union, have been determined. It has been proven that the regulation of the logistics services market creates risks for the economic security of enterprises, since the requirements for changing the business models of enterprises in accordance with the principles of the circular economy require additional management efforts and related costs, as well as related expenses.

Practical value. The results of the research can be useful for the formation of conditions of economic security of firms that carry out their economic activities in the field of logistics.

Keywords: logistics services, regulation, management, economic security, management of international supply chains, circular economy.

Надійшла до редакції 10.08.24 р.

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ ПРОЄКТНИХ КОМАНД В ОРГАНІЗАЦІЇ

*В. Я. Швець, д. е. н., професор, НТУ «Дніпровська політехніка», svu@ntu.one,
<https://orcid.org/0000-0001-7261-5993>,*

*Р. В. Шуляр, д. е. н., професор, НУ «Львівська політехніка», shulyar@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0001-8065-7579>,*

*К. С. Богач, к. е. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка», bogach.k.s@ntu.one,
orcid.org/0000-0002-7359-7747,*

*Д. С. Михеєв, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», mykhieiev.d.s@ntu.one,
<https://orcid.org/0009-0008-4246-8038>*

Методологія дослідження. Під час проведення дослідження особливостей управління ефективністю роботи проєктних команд було використано сукупність загальнонаукових методів пізнання, зокрема методи загального й особливого – при встановленні специфіки організації роботи проєктних команд з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища; метод порівнянь – для співставлення переваг застосування каскадних та гнучких методів планування та організування проєктних робіт.

Результати. У статті проаналізовано основні підходи до організації роботи проєктних команд. Визначено роль, яку відіграють керівники проєктів у досягненні її стратегічних цілей. Виокремлено специфіку управління їхньою ефективністю та продемонстровано важливість для менеджера постійного відстежування змін внутрішнього і зовнішнього середовища, систематичного оновлення інформації, на основі якої приймаються ключові управлінські рішення. Актуалізовано доцільність використання менеджментом організації тих інструментів впливу, які притаманні методології еджайлу (гнучкого керування проєктами). Запропоновано варіанти управлінського впливу для підвищення ефективності роботи проєктної команди, а також представлено ознаки її ефективної роботи.

Новизна. Визначено особливості застосування гнучких методологічних підходів до організації роботи людей в організаціях з урахуванням ресурсних обмежень. Надано рекомендації щодо роботи зі стейкхолдерами у процесі трансформації бізнес-моделі організації та створення продукту, що має кінцеву споживчу цінність.

Практична значущість. Результати дослідження, представлені в статті, дозволяють обирати напрямки концентрації зусиль управлінського персоналу організації в залежності від контексту діяльності та наявних в організації ресурсів.

Ключові слова: менеджмент, проєктний менеджмент, ефективність, організація, проєктна команда.

Постановка проблеми. Протягом останніх десятиліть все більша частина управлінської діяльності почала носити ознаки проєктної, під якою зазвичай розуміють виконання специфічного, відносно нетипового замовлення клієнтів, протягом визначеного періоду часу та відповідно до визначеного обсягу бюджету. Проте, на відміну від більш традиційних проєктних під-

ходів, що передбачають застосування каскадної методології «водоспаду» (Waterfall), з послідовним розробленням загального описання проєкту, плануванням робіт, тестуванням, впровадженням продукту, передачею замовнику та подальшим технічним обслуговуванням, сучасні управлінські підходи максимально орієнтовані на досягнення результату в найкоротші терміни, навіть за

рахунок зміни бюджетів та постійного оновлення продуктів. Фактично, чіткі уявлення про послідовність управлінських дій в сучасних умовах почали набувати рис управлінського циклу на кожній стадії виконання проєкту, з постійним удосконаленням продуктів та пристосуванням їх до потреб ринків і вимог споживачів.

Зростання уваги до проєктного менеджменту в організаціях супроводжується зміною самих організацій: це спричинено проривними технологіями, які змінюють роль людини в організації робочої взаємодії між співробітниками, надають керівникам нові інструменти управління діяльністю людей. Значною мірою такого роду зміни пов'язані з розвитком хмарних технологій, можливостями дистанційної роботи, а також структурною перебудовою національної економіки, внаслідок зростання кількості підприємств інформаційно-комунікаційних технологій. Ще більших змін зазнають організації внаслідок цифрової трансформації бізнес-моделей, що супроводжується відповідними змінами культури, інструментів управління, підходів до мотивування працівників та можливостей використання каналів комунікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботі українських дослідників Васьків Р. та Веретеннікової Н. [1] проаналізовано основні тенденції формування та функціонування розподілених команд – підходу до організації роботи, що набув широкого розповсюдження під час пандемії коронавірусу та зберігає свою актуальність під час війни. Автори статті аналізують роль та вплив інформаційно-технологічних платформ на ефективність роботи таких команд, а також її залежність від географічної, часової та функціональної розподіленості членів команди.

Робота Кохан В., Хмель П., Зачко О. розглядає оцінку ефективності проєктних команд в системі цивільного захисту [2]. Івановська К. [3] дослідила методи формування проєктних команд та проблему оцінки діяльності конкретного виконавця з урахуванням можливості участі в декількох проєктах.

Ковальчук О., Зачко О., Кобилкін Д. розглядають конкретні критерії та ключові

показники ефективності КРІ [4]. У дослідженні Когут І. проаналізовано фактор мотивації, які впливають на роботу команд при реалізації інноваційних проєктів в умовах війни [5].

Новаківський І., Висоцький А. пропонують використовувати для оцінювання менеджерів проєктних команд задачу оптимального програмування, завдяки чому з'являється можливість відібрати тих керівників, чії типологічні характеристики забезпечать найефективніше використання ресурсів команди [6]. Мушинський О. розглядає управління проєктними командами в гібридному середовищі, яке передбачає інтеграцію різних моделей та підходів до організації роботи з відповідним впливом умов роботи на показники ефективності проєктних команд [7]. У роботі Галаз Л. [8] розглядаються питання оцінки ефективності роботи проєктної команди на основі використання людських, фінансових та часових ресурсів, а також налагодженості комунікацій між членами команди та її основними стейкхолдерами.

У статті Дженіс С. Міллер та Роберта Л. Керді вивчали оцінювання ефективності роботи проєктних команд на основі самооцінки, взаємного оцінювання та оцінювання з боку керівника, відзначаючи той факт, що співробітники, які ставлять собі вищі оцінки намагаються справляти враження на представників різних груп свого оточення, на відміну від співробітників, що виставляють собі нижчі оцінки [9].

Сюзан Г. Скот та Волтер О. Айнштайн [10] ідентифікували три типи проєктних команд та дослідили зв'язок між ефективністю роботи та типом команди. Автори з'ясували, що показники ефективності діяльності включають індивідуальну або групову мету, тип ефективності (поведінкова, результативна, заснована на компетентності), а також суб'єкта оцінювання (керівника чи залучення багатьох учасників).

У роботі Ебрагіма Солтані та Адріана Вілкінсона [11] на основі якісного дослідження шести великих британських виробників автомобілів і автозапчастин описано як різновиди команд, контрольовані керівником, орієнтовані на особистість, орієнтовані на минуле розкривають свій потенціал ефек-

тивності завдяки використанню всеохоплюючої системи якості.

А. Сільва, Х. Вараджо, Х. Л. Перейра, К. С. Пінта [12] розглянули підходи та методи оцінювання ефективності, які можуть бути успішно застосовані в ІТ-проектах з урахуванням особистої мотивації учасників, взаємин між членами проєктної команди, а також використаних методів оцінювання.

Робота Бардася А., Богача К., Дудник А. розглядає особливості застосування проєктного менеджменту на високотехнологічних підприємствах [13], а у статті [14] проаналізовано різні методології проєктного менеджменту та підтверджено гіпотезу про те, що прагнення поєднати інтереси різних груп зацікавлених осіб в умовах визначених часових, фінансових та технологічних можливостей зумовлює перехід від традиційних каскадних методів планування до розбиття робіт на окремі складові з їх асинхронним виконанням.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження особливостей управління ефективністю роботи проєктних команд в організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під менеджментом проєктів тради-

ційно розглядають управлінську діяльність, засновану на застосуванні професійних компетентностей, а також інструментів та методів управління для забезпечення відповідності проєкту визначеним вимогам. Традиційно, управлінська діяльність має справу з обмеженнями у роботі систем, причому такого роду обмеження мають безпосередній стосунок до чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема, ресурсів (людей, обладнання та технологічних рішень), грошових коштів та фінансових зобов'язань, уявлень про проєкт з боку різних груп стейкхолдерів. У випадку, коли менеджер здійснює керівництво розробкою унікальних продуктів або послуг на основі проєктного підходу, прикладом чого може бути робота в ІТ-фірмах, то традиційними обмеженнями стають графіки виконання робіт, бюджети та описання проєкту (score) [15]. Варто пам'ятати, що окрім цього керівник залишає у полі своєї уваги обмеження, що впливають на якість виконуваних робіт, доступ до ресурсів та генерують ризики [16] на усіх етапах управлінської діяльності так, як це представлено на рис. 1.



Рис. 1 Етапи управління роботою проєктних команд в організації
Джерело: розроблене авторами на основі [16]

В процесі управління менеджер має розрізнати поняття описання продукту та описання проєкту, що є взаємопов'язаними, але не тотожними. При визначенні описання проєкту керівники керуються такими принципами:

- необхідність описання усіх дій, що необхідні для реалізації проєкту;
- менеджер проєкту відповідає за масштабування продукту;
- для моніторингу та контролювання масштабу проєкту необхідний аналіз відхилень;
- кожний проєкт має графік виконання, бюджет та визначений розподіл ресурсів;

- масштаб проєкту визначається виключно якістю його результатів.

Наприклад, описання проєкту може включати, серед іншого, характеристику виробничих ліній, бюджети, навчання персоналу, ланцюги постачання та розподіл працівників. Ця діяльність охоплює усе, що необхідно для організації виробництва або реалізації товару чи послуги. Описання проєкту визначає ті бізнес-процеси, управлінські інструменти та технологічне обладнання, які необхідні для створення та представлення продукту клієнту. З цієї точки зору неможливо описати продукт не беручи до уваги ті завдання та етапи роботи, з яких складається описання проєкту.

Власне, описання продукту є частиною бізнес-аналізу, що виконується в організації та під час якого вивчаються усі функції продукту, його характеристики, а також те, наскільки успішно ці функції та характеристики реалізуються в процесі спільної роботи. Управлінський персонал, координуючи діяльність проєктних груп, використовує підхід, згідно з яким обов'язково створюється дизайнерська команда, до складу якої входять бізнес-аналітик, дизайнер та архітектор рішень. Мета створення цієї команди полягає в ретельному вивченні вимог клієнта, на основі послідовного процесу дослідження його потреб, використання переліку відповідних інструментів та методів. Це досягається завдяки реалізації трьох перелічених нижче етапів:

1. Визначення готовності: на цьому етапі відбувається перевірка спільно з клієнтом усіх артефактів: описаних вимог, дизайну продукту та запропонованих технічних

рішень. В процесі виконання першого етапу менеджера важливо переконатися, що усі учасники процесу розробки мають спільні очікування щодо готового продукту, а для цього необхідно обмежувати коло стейкхолдерів та «відсікати» ті побажання, що ускладнюють продукт, не додаючи йому натомість додаткової споживчої цінності.

2. Пріоритизація: на цьому етапі члени дизайнерської команди спільно з клієнтом визначають найважливіші функціональні вимоги продукту, що мають бути переданими команді розробників у першу чергу, та реалізацію яких неможливо скорочувати, уникати чи відкласти на майбутнє.

3. Створення схеми (структури) розподілу робіт (див. рис. 2): на підставі зібраних на попередніх етапах вимог відбувається поділ результатів виконання проєкту та змісту проєктної роботи на більш дрібні компоненти, завдяки чому полегшується процес керування проєктом.

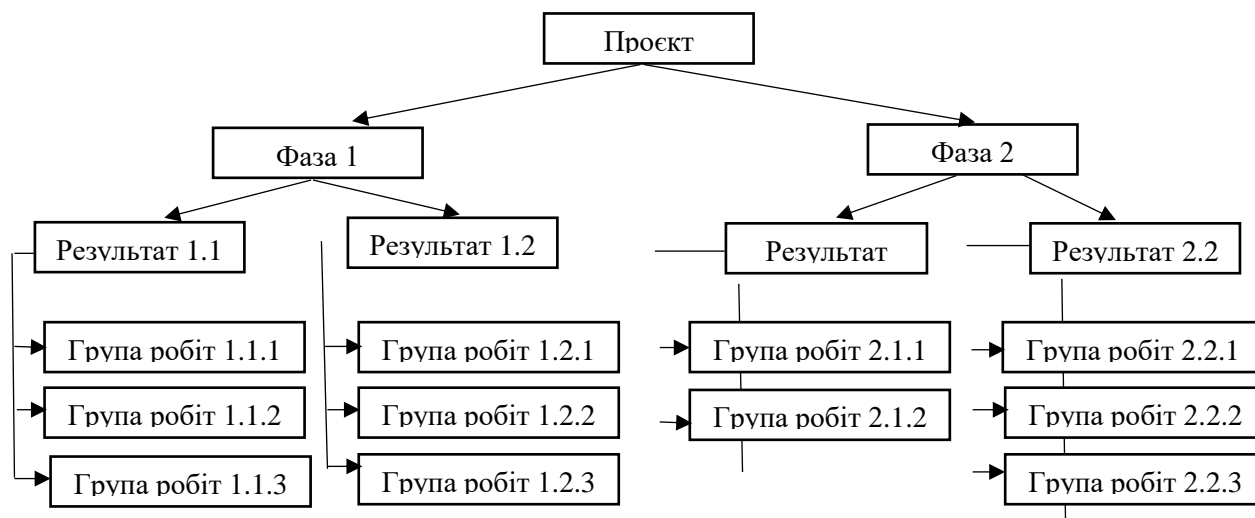


Рис. 2 Побудова схеми розподілу робіт як інструмент контролю ефективності та результативності роботи виконавців

Джерело: розроблене авторами на основі [17]

Створення схеми розподілу робіт дозволяє розбити проєкт на менші складові, де описані результати та завдання (роботи, що мають бути виконані). У випадку використання методології Scrum моніторинг ходу досягнення цілей (проміжних результатів) роботи виконується на ітераційній основі із визначеною регулярністю та обмеженнями у часі від одного до чотирьох тижнів. Альтернативні гнучкі методи управління діяльністю команд можуть не передбачати щоден-

них зустрічей та саме таких часових обмежень, проте в усіх випадках мова буде йти як про наявність беклогу (переліку завдань до виконання), переліків виконуваних та виконаних завдань на контролі у менеджера, так і про забезпечення постійної прямої комунікації як між членами команди (налагодження внутрішніх комунікацій), так і з замовниками продукту (налагодження зовнішніх комунікацій).

Підтримання дієвості обміну інформації та відкритість каналів зв'язку належать до основних завдань керівника, оскільки дозволяють отримувати інформацію про проблеми та труднощі, що виникають на шляху виконавців і здійснювати пошук рішень для їхнього розв'язання. Також це дозволяє враховувати зміни інтересів та потреб клієнта в процесі виконання замовлення, не повертаючись при цьому на перший етап планування, а вносячи зміни безпосередньо в процесі роботи. Забезпечення зворотного зв'язку, взаємна підтримка членів команди, усунення втрат часу від вимушених затримок у роботі є важливими інструментами підвищення ефективності спільної роботи людей в організації, що дозволяють досягати визначених результатів з меншими витратами часу та меншою кількістю помилок при виконанні роботи. Важливо зауважити, що визначаючи проміжні результати та завдання, керівникові варто зважати на їх досяжність, тобто реалістичність з урахуванням можливостей організації, а також на час, що реально потрібний для виконання завдань та демонстрації результатів.

Таким чином, використання структури розподілу робіт (Work-Breakout Structure – WBS) надає керівникам такі переваги:

- підвищує ефективність виконання проекту;
- підвищує надійність планування проекту;

- поліпшує обмін інформації всередині робочої групи (команди) та між командою і замовниками;

- дозволяє залучати усіх важливих стейкхолдерів до реалізації проекту з урахуванням їхнього потенційного впливу на проект та зацікавленість в його результатах;

- забезпечує постійну оцінку ефективності використання ресурсів організації та повноти досягнення результатів;

- забезпечує усі зацікавлені сторони зворотним зв'язком про результативність проекту і складнощі, які виникають в процесі його виконання;

- дозволяють концентрувати управлінські зусилля на швидкому усуненні перешкод у міжфункціональній взаємодії та дефіцитів ресурсів для збереження темпів виконання завдань.

Оскільки пункти 3,4 та 6 наведених вище переваг описують стейкхолдерів, доцільно приділити увагу тому, як саме команда та менеджер проекту має працювати з ними. Першою умовою є необхідність з боку членів команди розуміти бачення зацікавлених сторін та ті обмеження, в умовах яких вони функціонують. Другою умовою є врахування інтересів та впливу стейкхолдерів на проект. У підсумку, стейкхолдери оцінюються відповідно до матриці їхнього впливу (див. рис. 3) та у відносинах з ними обирається один з варіантів стратегії взаємодії: інформування, консультування, залучення та партнерство [18].

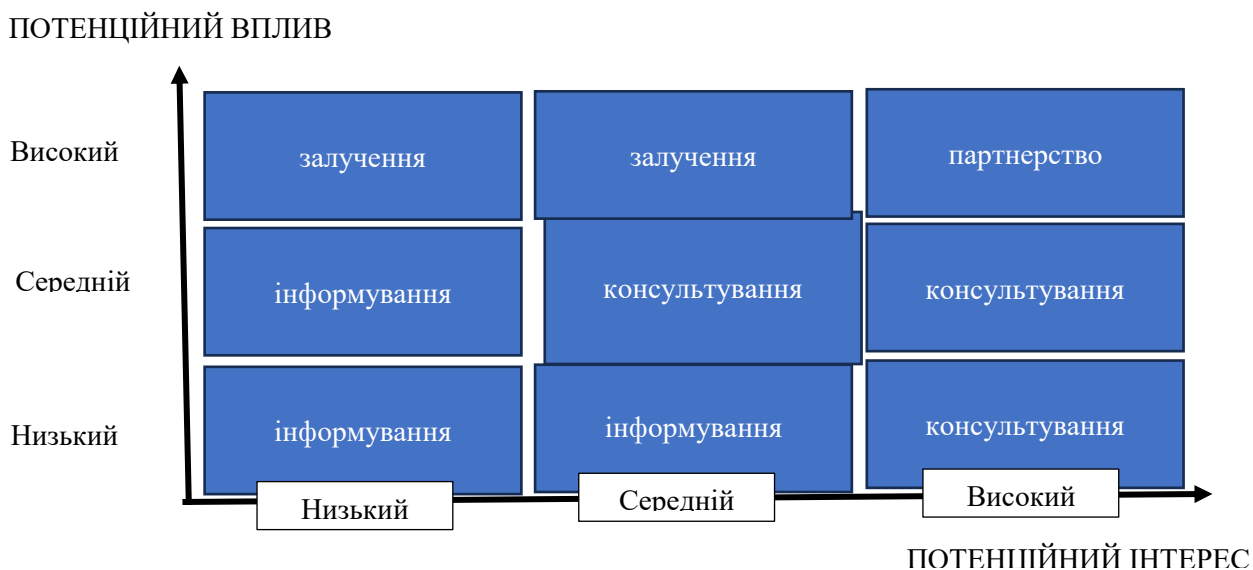


Рис. 3 Визначення стратегії співпраці зі стейкхолдерами під час виконання проекту
Джерело: [18]

Під «потенційним впливом» у випадку, що розглядається, розуміють здатність суб'єкта в той або інший спосіб завадити його реалізації або вплинути на рівень задоволеності інших зацікавлених сторін. Під потенційним інтересом керівник має розуміти ступінь залученості стейкхолдера до виконання проєкту та те, наскільки успішна реалізація проєкту вплине на самого суб'єкта (стейкхолдера). Проте окрім склад-

нощів, що виникають у роботі зі стейкхолдерами, менеджери проєктів можуть стикатися з проблемами, що зумовлені середовищем діяльності: досвідченістю команди, виникнення затримок та перешкод з різних причин, проблеми з удосконаленням продукту, координування роботи кількох команд над виконанням проєкту, проблеми з використанням прийнятої в організації методології виконання проєкту (див. табл. 1).

Таблиця 1

Варіанти управлінського впливу для підвищення ефективності роботи проєктної команди

Чинник впливу на проєкт	Варіант управлінського впливу
Швидкість процесу удосконалень проєкту, в залежності від досвідченості команди	Частіше зустрічатися для обговорення минулого досвіду та пошуку варіантів удосконалення роботи команди
Переривання потоку роботи через різноманітні затримки чи перешкоди	Візуалізація роботи команди за рахунок використання дошок Scrum / канбан Відсікання «хвостів» (зайвого) у взаємодії зі стейкхолдерами Зосередження уваги на найважливіших складових виконання проєкту
Низька якість удосконалення продукту	Забезпечення своєчасного тестування продукту та оперативного виявлення дефектів Негайне усунення виявлених дефектів
Виконання проєкту потребує залучення більш ніж однієї команди	Використовуйте еджайл та гібридні підходи в організації роботи проєктних команд Масштабуйте найкращі управлінські практики в залежності від контексту
Члени проєктних команд віддають перевагу каскадним методам планування робіт	Провести навчання для членів команди, присвячене гнучким методом управління проєктами (еджайлу).

Джерело: розроблено авторами на основі [23]

У випадку, коли менеджмент організації віддає перевагу одному з гнучких підходів до управління проєктами (відомим також як «еджайл»), то тут акцент при вимірюванні ефективності діяльності людей робиться саме на тому, що вже зроблено (робиться), а не на тому, що команда збирається зробити (прогнозує у своїх майбутніх діях). Абсолютно нормальною практикою роботи таких команд є невідповідність реальних показників проєкту базовому плану. Наприклад, подібна практика є цілком звичайною у процесі цифрової трансформації моделей бізнесу тих або інших організацій (фірм) [19]. Це зумовлюється постійним переглядом проєкту та його пристосуванням під потреби замовника, що може означати зміну бюджетів

робіт та термінів їх завершення як в сторону їх зменшення, так і збільшення.

Базові сценарії виконання проєкту означають для керівника, що команда обмежує прогнозування та планування своєї діяльності кількома наступними тижнями, впродовж яких співробітники працюватимуть в ітерації чи у потоці (в залежності від обраного методологічного підходу до менеджменту проєктної роботи). Як вже зазначалося вище, коли мова йшла про структурні схеми розподілу робіт (WBS) або спринти (Sprint) у випадку скраму (Scrum), поділ роботи на менші частини істотно збільшує шанси на її успішне виконання [20].

Що стосується ролі керівника (менеджера) проєкту в процесі його виконання та

впливу керівника на ефективність і результативність роботи команди, то тут вона є суттєво меншою, порівняно з традиційними ієрархічними чи навіть матричними організаційними структурами. Основний акцент робиться на забезпеченні умов для самоврядності команди, а отже частина обов'язків (хоча й не усі) передаються безпосередньо членам команди. Керівник у цьому випадку стає помічником та наставником, організатором та координатором, керуючись настановами «лідерства служіння». Сам по собі цей термін описує філософію керівництва, де менеджер особистість взаємодіє з іншими членами організації (підлеглими чи колегами) на основі отриманого авторитету, а не посадових позицій чи формалізованих титулів [21]. Таким чином, при застосуванні еджайлу при управлінні проектною діяльністю людей основна відмінність полягає у тому, що ролі та обов'язки керівників відрізняються від ustalених у суспільстві стереотипів.

Якщо пригадати класичне вже визначення менеджера проекту, наведене в РМВОК® Guide [22], то воно описує особу, що призначена організацією -підрядником та яка відповідає за досягнення цілей проекту. У порівняно недалекому минулому, коли для проектів виконувалася декомпозиція на окремі функції більшість керівників проектів перебували в центрі координації проектних завдань, відстежувати прогрес їхнього виконання та представляти статус команди для решти організації. Проте у часи, коли в проектах постійно відбуваються суттєві зміни можливості однієї людини впоратися з

ними стають все більш обмеженими. За таких обставин частина повноважень керівника делегується міжфункціональним командам, що отримують можливість координувати власну роботу та співпрацювати із представником бізнесу (власником продукту).

У такий спосіб керівники, прагнучи забезпечити успіх (з точки зору ефективності та результативності) переходять від центральної позиції до обслуговування команди та підтримки її учасників: навчанні людей, які потребують допомоги, тіснішій співпраці в команді та узгодженні потреб зацікавлених сторін. Як лідери служіння, менеджери проектів заохочують розподіл відповідальності між командою та тими людьми, які мають знання, щоб виконувати роботу. Саме від менеджерів проектів, зокрема, залежить перегляд бюджетів та реалізація завдань зі стратегії цифровізації фірми. Окрім розмірів бюджетів, спрямованих на цифровізацію, ефективність діяльності проектних груп визначається позицією керівників організації та рівнем їхньої залученості – створення керівних комітетів з 4–5 осіб, до числа яких входять як представники адміністрації фірми, так і представники структурних підрозділів, що займаються інформаційними технологіями та маркетингом, дозволяє сприяти поширенню візії майбутнього організації, розподіляти повноваження між учасниками, враховувати зміни поведінки, уподобань та очікувань клієнтів, а також інвесторів [22].

Що ж стосується ефективних проектних команд, то в сучасних умовах їхні ознаки описані нижче (табл. 2).

Таблиця 2

Ознаки ефективних проектних команд в еджайлі

Ознака	Перевага
Люди, що віддані власній справі	Збільшена увага до ефективності робіт Невеликі команди, менше десяти учасників
Міжфункціональні команди	Переважно займаються розробкою та створенням кінцевого продукту Представляють клієнтові завершену споживчу цінність (продукт на його замовлення), працюючи як незалежні команди розробників. Інтегрують усі види робочої діяльності задля представлення споживачеві завершеної роботи. Забезпечують зворотний зв'язок всередині команди та у роботі з іншими стейкхолдерами, наприклад, з замовниками продукту

Здатність адаптуватися до змін у просторовому розміщенні (наприклад, працювати у розподіленій команді, дистанційно)	Поліпшення комунікацій між членами команди Покращення командної динаміки Обмін знаннями та досвідом Зменшення витрат на навчання Здатність дотримуватися зобов'язань щодо спільної роботи
Поєднання у команді фахівців широкого профілю та вузькоспеціалізованих фахівців	Вузькоспеціалізовані фахівці володіють унікальним досвідом у певній царині діяльності, а фахівці широкого профілю забезпечують гнучку адаптацію співробітників до специфіки робочих завдань Командна робота дозволяє поєднувати фокусування на певних спеціалізованих завданнях з широким досвідом загальних навичок
Стабільне робоче середовище	Взаємозалежність у виконанні роботи Узгоджений підхід до виконання роботи Спрощений розрахунок витрат зусиль команди, заснований на рейтингуванні Збереження та розширення інтелектуального капіталу

Джерело: власна розробка авторів

Висновки. На основі дослідження особливостей управління ефективністю роботи проектних команд в організації авторами визначено, що особливістю розвитку організацій на сучасному етапі є її функціонування в умовах ускладненого та комплексного зовнішнього середовища. За таких умов у проєктах постійно відбуваються суттєві зміни, що об'єктивно впливає на ефективність діяльності проектних команд, оскільки можливості проектного менеджера відстежувати постійні зміни середовища та оновлення інформації є вкрай обмеженими. Задля цього менеджерам доцільно використовувати інструменти управління, що призначені методології еджайлу (гнучкого керування проєктами). Авторами статті запропоновано варіанти управлінського впливу для підвищення ефективності роботи проектною командою, а також зазначено ознаки її ефективної роботи.

Література

1. Vaskiv R., & Veretennikova N. Analysis of trends in the formation and functioning of distributed teams. *Computer-integrated technologies: education, science, producti.* 2024. (54). 255-267. Режим доступу: <http://www.cit-journal.com.ua/index.php/cit/article/view/550>
2. Кохан В.К., Хмель П., Зачко О.Б. Компетентнісний підхід до оцінки ефективності проектних команд в системі цивільного захисту. *Х Міжна-*

родна науково-практична конференція: «Управління проєктами: стан та перспективи». Миколаїв: НУК, 2014.

Режим доступу: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/1533/1/30079.pdf>

3. Івановська К.А. Оцінка ефективності методів при підтримці прийняття рішень у процесі формування проектних команд. *Матеріали конференції «Інформаційні технології та інформатизація-2021»*. Одеса, 20-22 жовтня 2021 року. Видавництво ОНАХТ. С. 310-312. Режим доступу: <https://cardfile.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c4b2c36a-bfa6-4ac6-83fa-207df330913a/content>

4. Ковальчук О.І., Зачко О.Б., Кобилкін Д.С. Метод експертного оцінювання кандидатів у проектні команди безпеко-орієнтованих систем. *Управління розвитком складних систем*. 2023. №55. С. 55-60. Режим доступу:

<https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13388/1/291134-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-672698-1-10-20231118.pdf>

5. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. (40), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>

6. Новаківський І.І., Висоцький А.Л. Формування проектною командою з урахуванням типологічних характеристик менеджерів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2019. Вип. 3. С. 113-121.

7. Мушинський О. Особливості управління проектними командами в гібридному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. Режим

доступу:

<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3547>

8. Галаз Л.В. Applied aspects of project management team development. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. (39). С. 80-86.

Режим доступу: <https://nzclubp.org.ua/index.php/journal/article/view/970>

9. Janice S. Miller, Robert L. Cardy Self-monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams. *Journal of Organizational Behaviour*. 2000. Volume 21. Issue 6. 609-626. Режим доступу: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/1099-1379%28200009%2921%3A6%3C609%3A%3AAID-JOB42%3E3.0.CO%3B2-K>

10. Susanne G. Scott, Walter O. Einstein. Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all. *Academy of Management Perspectives*. 2001. Vol. 15. No. 2.

11. Soltani, E., Wilkinson, A. TQM and Performance Appraisal: Complementary or Incompatible? *European Management Review*. 2020. Volume 17. Issue 1. 57-82.

12. Silva, A., Varajão, J., Pereira, J.L., & Pinto, C. S. Performance appraisal approaches and methods for IT/IS projects: *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*. 2017. 8(3). 15-28.

13. Бардась А.В., Богач К.С., Дудник А.В. Застосування проектного менеджменту при управлінні високотехнологічними підприємствами. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 82-88.

14. Бардась А.В., Бойченко М.В., Богач К.С., Дудник А.В. Проектне управління компаніями «єдиногогома» в умовах цифровізації. *Економічний вісник «Дніпровської політехніки»*. 2022. №2. 2022. С. 171-179.

15. Крикун О. Мапування стейкхолдерів: презентація. Режим доступу: <https://study.ucu.edu.ua/course/programa-dlya-navcannya-lideriv-cifrovoyi-transformaciyi-v-universitax/lesson/lekcija-mapuvannya-steikgolderiv-ta-biznes-procesi-oksana-krikun>

16. Руденко Д.О. Еволюція концепцій проектного менеджменту в контексті гнучкого управління в ІТ-організаціях. *Економічний вісник «Дніпровської політехніки»*. 2022. №3. С. 139-147.

17. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навч. пос. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. 381 с.

18. Villanova University. Product Scope vs. Project Scope. Retrieved from <https://www.villanovau.com/articles/project-management/product-scope-vs-project-scope/>

19. Бардась А.В., Руденко Д.О. Управління масштабуванням діяльності ІТ-компаній в умовах цифровізації економіки. *Економічний вісник «Дніпровської політехніки»*. 2023. №3(83). С. 74-87.

20. Project Management Institute. «Agile practice guide». Project Management Institute, 2017.

21. Все, що ви хотіли знати про лідерство служіння. Режим доступу:

<https://cpls.kubg.edu.ua/hromada/statti/655-vse-shcho-vy-khotily-znaty-pro-liderstvo-sluzhinnia.html>

22. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ 7th Edition And The Standard for Project Management. (2021). Project Management Institute

References

1. Vaskiv, R., & Veretennikova, N. (2024). Analysis of trends in the formation and functioning of distributed teams. *Computer-integrated technologies: education, science, production*, (54), 255-267. Retrieved from

<http://www.citjournal.com.ua/index.php/cit/article/view/550>

<https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-54-32>

2. Kokhan, V.K., Khmel, P., & Zachko, O.B. (2014). Kompetentnisnyi pidkhd do otsinky efektyvnosti proiektnykh komand v systemi tsyvilnoho zakhystu. *Proceedings from MIIM '14: X Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia «Upravlinnia proiektamy: stan ta perspektyvy»*. Mykolaiv: NUK. Retrieved from <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/1533/1/30079.pdf>

3. Ivanovska, K.A. (2021). Otsinka efektyvnosti metodiv pry pidtrymsi pryiniattia rishen u protsesi formuvannia proiektnykh komand. *Proceedings from MIIM '21 Konferentsii «Informatsiini tekhnologii ta informatyzatsiia-2021»*. (pp. 310-312). Odesa: Vydavnytstvo ONAKhT. Retrieved from <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c4b2c36a-bfa6-4ac6-83fa-207df330913a/content>

4. Kovalchuk, O.I., Zachko, O.B., & Kobylkin, D.S. (2023). Metod ekspertnoho otsiniuvannia kandydativ u proiektni komandy bezpeko-orientovanykh system. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, (55), 55-60. Retrieved from <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13388/1/291134-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-672698-1-10-20231118.pdf>

DOI: 10.32447/20784643.24.2021.16

5. Kohut, I. (2022). Analiz faktoriv motyvatsii, yaki vplyvaiut na komandy v innovatsiinykh proiektakh pid chas kryzy ta viiny. *Ekonomika ta suspilstvo*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>

6. Novakivskii, I.I., & Vysotskyi, A.L. (2019). Formuvannia proiektnoi komandy z urakhuvanniam typolohichnykh kharakterystyk menezheriv. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska Politekhnikha»*, Ser. «Problemy ekonomiky ta upravlinnia». Issue 3, 113-121.

<https://doi.org/10.23939/semi2019.03.113>

7. Myshynskii O. (2024). Osoblyvosti upravlinnia proiektnymi komandami v hibrydnomu seredovyshchi. *Ekonomika ta suspilstvo*, №60. Retrieved from

<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3547>

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5>

8. Halaz, L.V. (2023). Applied aspects of project management team development. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (39), 80-86. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/970>
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10122483>
9. Janice S. Miller, Robert L. Cardy (2000). Self-monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 21, Issue 6. 609-626. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/1099-1379%28200009%2921%3A6%3C609%3A%3AAID-JOB42%3E3.0.CO%3B2-K>
[https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200009\)21:6%3C609::aid-job42%3E3.0.co;2-k](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200009)21:6%3C609::aid-job42%3E3.0.co;2-k)
10. Susanne G. Scott, & Walter O. Einstein. (2001). Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 15, (2).
<https://doi.org/10.5465/ame.2001.4614990>
11. Soltani, E., Wilkinson, A. (2020). TQM and Performance Appraisal: Complementary or Incompatible? *European Management Review*. Volume 17, Issue 1, 57-82
<https://doi.org/10.1111/emre.12317>
12. Silva, A., Varajão, J., Pereira, J. L., & Pinto, C. S. (2017). Performance appraisal approaches and methods for IT/IS projects: A review. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 8(3), 15-28.
<https://doi.org/10.4018/ijhcitp.2017070102>
13. Bardas, A.V., Bohach, K.S., & Dudnyk, A.V. (2022). Zastosuvannia proiektnoho menedzhmentu pry upravlinni vysokotekhnologichnymi pidpriemstvami. *Ekonomichnyi prostir*, №180, 82-88.
<https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-13>
14. Bardas, A.V., Boichenko, M.V., Bohach, K.S., & Dudnyk, A.V. (2022). Proiektno upravlinnia kompaniiami-«iedynarohami» v umovakh tsyfrovizatsii. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (2), 171-179.
<https://doi.org/10.33271/ebdut/78.169>
15. Krykun, O. Mapuvannia steikholderiv: prezentatsiia. Retrieved from <https://study.ucu.edu.ua/course/programa-dlya-navcannya-lideriv-cifrovoyi-transformaciyi-v-universitetax/lesson/lekciya-mapuvannya-steikholderiv-ta-biznes-procesi-oksana-krikun>
16. Rudenko, D.O. (2022). Evolutsiia kntseptsii proiektnoho mnedzhmentu v konteksti hnuchkoho upravlinnia v IT-organizatsiakh. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, (3), 139-147.
<https://doi.org/10.33271/ebdut/79.139>
17. Bardas, A.V., Boichenko, M.V., & Dudnyk, A.V. (2012). Menedzhment. Dnipropetrovsk: Natsionalnyi hirnychiy universytet.
18. Villanova University. Product Scope vs. Project Scope. Retrieved from <https://www.villanovau.com/articles/project-management/product-scope-vs-project-scope/>
19. Bardas, A.V., & Rudenko, D.O. (2023). Upravlinnia masshtabuvanniam diialnosti IT-kompanii v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 3(83), 74-87.
<https://doi.org/10.33271/ebdut/83.074>
20. Project Management Institute. «Agile practice guide». Project Management Institute, 2017.
21. Vse, shcho vy khotily znaty pro liderstvo sluzhinnia. Retrieved from <https://cpls.kubg.edu.ua/hromada/statti/655-vse-shcho-vy-khotily-znaty-pro-liderstvo-sluzhinnia.html>
22. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ 7th Edition And The Standard for Project Management. (2021). Project Management Institute

PROJECT TEAMSWORK EFFICIENCY MANAGEMENT IN ORGANIZATION

V. Ya. Shvets, D.E., Professor, Dnipro University of Technology,

R. V. Shulyar, D.E., Professor, Lviv Polytechnic National University,

K. S. Bogach, Ph. D (Econ.), Associate Professor, Dnipro University of Technology,

D. S. Mykhieiev, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology,

Methods. During the study of the specifics of managing the effectiveness of the work of project teams, a set of general scientific methods of cognition was used, in particular, general and specific methods – when establishing the specifics of the organization of the work of project teams, taking into account the influence of internal and external environmental factors; method of comparisons – to compare the advantages of using cascade and flexible methods of planning and organizing project works.

Results. The article analyzes the main approaches to organizing the work of project teams. The role played by project managers in achieving its strategic goals is determined. The specifics of managing their effectiveness are singled out and the importance for the manager of constant monitoring of changes in the internal and external environment, systematic updating of information, on the basis of which key management decisions are made, is demonstrated. The expediency of using by the management of the organization those influence tools inherent in the agile methodology (flexible project management) has been updated. Variants of managerial influence to improve the efficiency of the project team are offered, and signs of its effective work are presented.

Novelty. The specifics of the application of flexible methodological approaches to the organization of people's work in organizations, taking into account resource limitations, are determined. Recommendations are provided for working with stakeholders in the process of transforming the organization's business model and creating a product that has final consumer value.

Practical value. The results of the research presented in the article make it possible to choose the areas of concentration of efforts of the management of the organization depending on the context of activity and the resources available in the organization.

Keywords: management, project management, efficiency, organization, project team.

Надійшла до редакції 24.08.24 р.

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ЦИФРОВИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

*В. В. Прохорова, д. е. н., професор, vkprohkorova@gmail.com, 0000-0003-2552-2131,
Ю. Є. Безугла, к. е. н., доцент, yulya-yu-2013@ukr.net, orcid.org/0000-0001-5885-607X,
О. Ю. Грыцай, аспірант, yulya-yu-2013@ukr.net, orcid.org/0009-0003-4082-2498,
Українська інженерно-педагогічна академія*

Методологія дослідження. У процесі дослідження ролі процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки використано методи аналізу й синтезу, емпіричні методи, прийоми індукції та дедукції, графічний і логічний методи. Методологічною основою дослідження є метод композиційного аналізу, результати використання якого дозволяють композиційно-просторово окреслити роль процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки і отримати ієрархічно-композиційну модель системного порядку впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки.

Результати. У статті удосконалено ієрархічно-композиційну модель впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки, що базується на системній реалізації та параметризації ефективних управлінсько-спектральних процесів, які комплексно відображають мінливість економічних інтересів та їх збалансованість у моделі за наявності потенційно якісних управлінських рішень та консолідації інтегрованого використання цифрових технологій, стратегічного бачення, технологічно-фінансової гнучкості та управлінської реакції на зміни в цифровій індустрії в епоху циркулярної економіки, що забезпечить узгодженість інформаційно-цифрових технологій та структурну ієрархічність бізнес-процесів, системну сумісність та інтеграцію, ефективний обмін процесно-цифровими даними для прийняття збалансованих управлінських рішень.

Новизна. Полягає в удосконаленні ієрархічно-композиційної моделі впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах.

Практична значущість. Ієрархічно-композиційна модель впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки дозволяє сформулювати системно-процесну та ієрархічну параметризацію діяльності промислових підприємств на всіх фінансово-економічних рівнях з урахуванням характеру взаємозалежних впливів і встановленням процесного каузального вирівнювання для найважливіших параметрів безпеки підприємств для кожної траєкторії їх стратегічного розвитку.

Ключові слова: процесний підхід, підприємство, цифрові зміни, циркулярна економіка, адаптивність, розвиток, модель, стратегія.

Постановка проблеми. Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується спадом виробництва, відмінностями та нестабільністю умов функціонування машинобудівних підприємств, з чим пов'язана проблема дослідження ролі про-

цесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки та визначення реального стану машинобудівних підприємств. Розвиток машинобудівних підприємств як важливої стратегічної ланки національної еко-

номіки сприяє не тільки підвищенню конкурентоспроможності самої галузі, але й сприяє досягненню між суміжними галузями синергійного ефекту, що в кінцевому підсумку забезпечує економічне зростання всієї країни. Дослідження проблем ролі процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки дозволяє виявити не тільки необхідні ресурси на машинобудівних підприємствах, а й розробити ієрархічно-композиційну модель їх розвитку для забезпечення стійкості на конкурентному ринку в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику ролі процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки вивчали чимало науковців: Багстад К. [1], Шаммін М. [1], Захарчин Г. [2], Корінь М. [3], Данилишин Б. [4], Дезрюель П. [5], Форсман Х. [6], Хасан А. [7], Хорнг Дж. [8], Хабібуллін Р. [9], Клейнер Г. [10] та інші. Аналіз цих робіт свідчить про те, що вимагають подальших досліджень питання, що пов'язані з удосконаленням ієрархічно-композиційної моделі впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є удосконалення ієрархічно-композиційної моделі впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтеграція України в будь-яке регіональне об'єднання вимагає проведення ряду процесних та структурних змін та суттєвих перетворень в економіці для забезпечення її конкурентоспроможності. Враховуючи низький попит на традиційні вітчизняні товари на зовнішніх ринках, невисокий рівень інвестиційної привабливості українських підприємств, обмежений доступ до кредитних ресурсів та постійне зростання конкуренції, виникає необхідність у створенні довгострокових механізмів розвитку стратегічних галузей вітчизняної промисловості як учасників зовнішніх конкурентних відносин, тобто для покращення управлінні цифровими змінами. Оскільки у процесі відновлення світової економіки та збільшення виробництва підприємствами машинобудування в інших країнах після фінансово-економічної кризи, зростають ризики

для вітчизняної галузі щодо швидкої реабілітації та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності української машинобудівної продукції в умовах циркулярної економіки. Вирішення цієї проблеми неможливе без мобілізації, ефективного використання та управління всіма доступними ресурсами підприємств, що передбачає формування цифрового потенціалу для збільшення обсягів реалізації української машинобудівної продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках в умовах конкуренції. У зв'язку з цим, потребує детального аналізу проблема дослідження ролі процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки.

Дослідження питання ролі процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах дозволить виявити необхідні організаційні, інтелектуальні, матеріальні, інформаційні, кадрові та інші ресурси, розробити механізм прискореного розвитку підприємств машинобудування та забезпечити їх стійкий і захищений від негативних зовнішніх і внутрішніх факторів ринковий стан у довгостроковій перспективі.

Процесний підход в управлінні цифровими змінами на підприємствах визначається як здатність підприємства протягом тривалого часу підтримувати свою інноваційну та інформаційну конкурентоспроможність на певному рівні. На рисунку 1 представлено місце процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки, що підкреслює його динамічний характер та зв'язок із інноваційною та інформаційною конкурентоспроможністю.

Ступінь реалізації процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки можна оцінити через такі економічні категорії, як «інноваційний потенціал» і «цифрові переваги». Ефективна реалізація цих аспектів забезпечує підприємству «цифровий статус» і «конкурентну позицію» на ринку, а їх підтримка на належному рівні протягом тривалого часу свідчить про конкурентостійкість та прибутковість підприємства. На відміну від конкурентоспроможності, конкурентостійкість характеризує як внутрішні цифрові можливості підприємства, так і його здатність адекватно реагувати на зовнішні негативні фактори.



Рис. 1. Процесний підхід в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки

Ще однією важливою характеристикою цифрових змін є здатність долати негативні впливи. Оскільки цифрова перевага є здатністю підприємства протистояти дестабілізуючим факторам зовнішнього середовища в умовах конкурентної інноваційної боротьби. Однак увага зосереджена лише на зовнішніх факторах, тоді як негативні зміни внутрішнього середовища можуть мати не менш руйнівні наслідки для підприємства. Забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах циркулярної економіки, наслідків глобальної фінансової кризи, обмеженого доступу до кредитних ресурсів та зниження платоспроможного споживчого попиту є безумовно стратегічно важливим завданням

для підприємств галузі машинобудування. Лише всебічно стійке підприємство здатне забезпечити стабільний цифровий розвиток у майбутньому. Якщо процесний підхід базується на конкурентних перевагах підприємства, то цифрові зміни на підприємствах в умовах циркулярної економіки визначаються наявністю стійких інноваційних переваг або їх постійним відтворенням. Процесний підхід в управлінні цифровими змінами розглядається з одного боку як частина ринкової структури або ситуація, що склалася на підприємстві в процесі управління, а з іншого – поведінка конкуруючих агентів ринку в певній мірі визначає цю структуру або кон'юнктуру. Отже, цей підхід базується на

морфології ринку, що передбачає аналіз структури ринку та конкурентного інноваційного середовища – умов і факторів, які визначають і впливають на розвиток підприємства, який базується на функціях, що їх виконує цифрова конкуренція як елемент ринкового процесного механізму. Формування інформаційного простору для аналітичного забезпечення процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки представлено на рис. 2.

Критичний огляд наявних джерел інформації свідчить про різноманітність підходів до оцінювання. Включення показників до аналізованих пропонується здійснювати на основі критеріального методу, що передбачає формулювання критеріїв (вимог) та встановлення відповідності обраних показників цим критеріям. Розробка системи критеріального відбору показників аналітичного забезпечення процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки проводилася на основі дослідження існуючих вимог до формування системи показників, зокрема, зазначених у працях Хасан А. [7] та Хорнг Дж. [8]. Було виділено теоретичні критерії відбору показників: інформативність і достовірність, які займають провідне місце. Загальні критерії процесного підходу першої групи були доповнені аналітичними критеріями другої групи, а саме: відносність, несуперечливість і динамічність. Ці принципи реалізуються на основі комплексу інструментів і методів, а також відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення. Для досягнення основної мети розробки ієрархічно-композиційну модель впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки використовуються економічні методи аналізу, оцінки, прогнозування, планування, організації та управління, а також мотивації і контролю, які відповідають усім етапам прийняття та реалізації управлінських рішень. Важливим елементом моделі є інструментарій забезпечення інноваційності підприємства, маркетингові інструменти (широта, глибина і якість асортименту, маркетингові ко-

мунікації, якість післяпродажного сервісу тощо), фінансові інструменти (платіжні, кредитні, депозитні, інвестиційні інструменти тощо), виробничі інструменти (номенклатура продукції, стан основних засобів, регулярність оновлення технологій та виробничих потужностей тощо), кадрові інструменти (кваліфікація та компетентність персоналу, здатність до генерування новітніх інноваційних ідей, ділова репутація та вікові характеристики та інші інструменти), а також імідж підприємства (торгова марка, репутація підприємства тощо), забезпечення цифровими ресурсами, тощо.

Інформаційно-аналітичне забезпечення впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки являє собою сукупність заходів, які забезпечують своєчасне та достовірне отримання зовнішньої і внутрішньої інформації, достатньої для проведення комплексної діагностики та оцінки стану цифрового потенціалу і конкурентоспроможності підприємства, а також для підтримки прийняття управлінських рішень щодо формування цього потенціалу з урахуванням взаємодії з зовнішнім середовищем. Крім того, під час реалізації ієрархічно-композиційної моделі впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки для досягнення основної мети суб'єкти повинні виконувати ряд функцій, що забезпечують своєчасне та повне здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення, проведення комплексної оцінки стану цифрового потенціалу і конкурентоспроможності підприємства, а також ефективності функціонування моделі. Це включає контроль і моніторинг як стану об'єкта, так і середовища його існування, своєчасне реагування на зміни в конкурентному середовищі, а також створення підґрунтя для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ролі процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки, а також акумуляцію необхідних інноваційних ресурсів і компетенцій для їх реалізації.



Рис. 2. Формування аналітичного забезпечення процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки

Окрім того, ієрархічно-композиційну модель впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки слід розглядати як систему підсистем, які взаємопов'язані та функціонують з урахуванням специфіки об'єкта впливу загального механізму, а також виходячи з мети, інфор-

маційно-аналітичного забезпечення, а також комплексу принципів, функцій, методів і інструментів, що перебувають у безперервному взаємозв'язку (рис. 3). Результативність побудованої моделі та ступінь досягнення мети залежать від рівня їх узгодженості та адекватності сучасним вимогам конкурентного ринку.

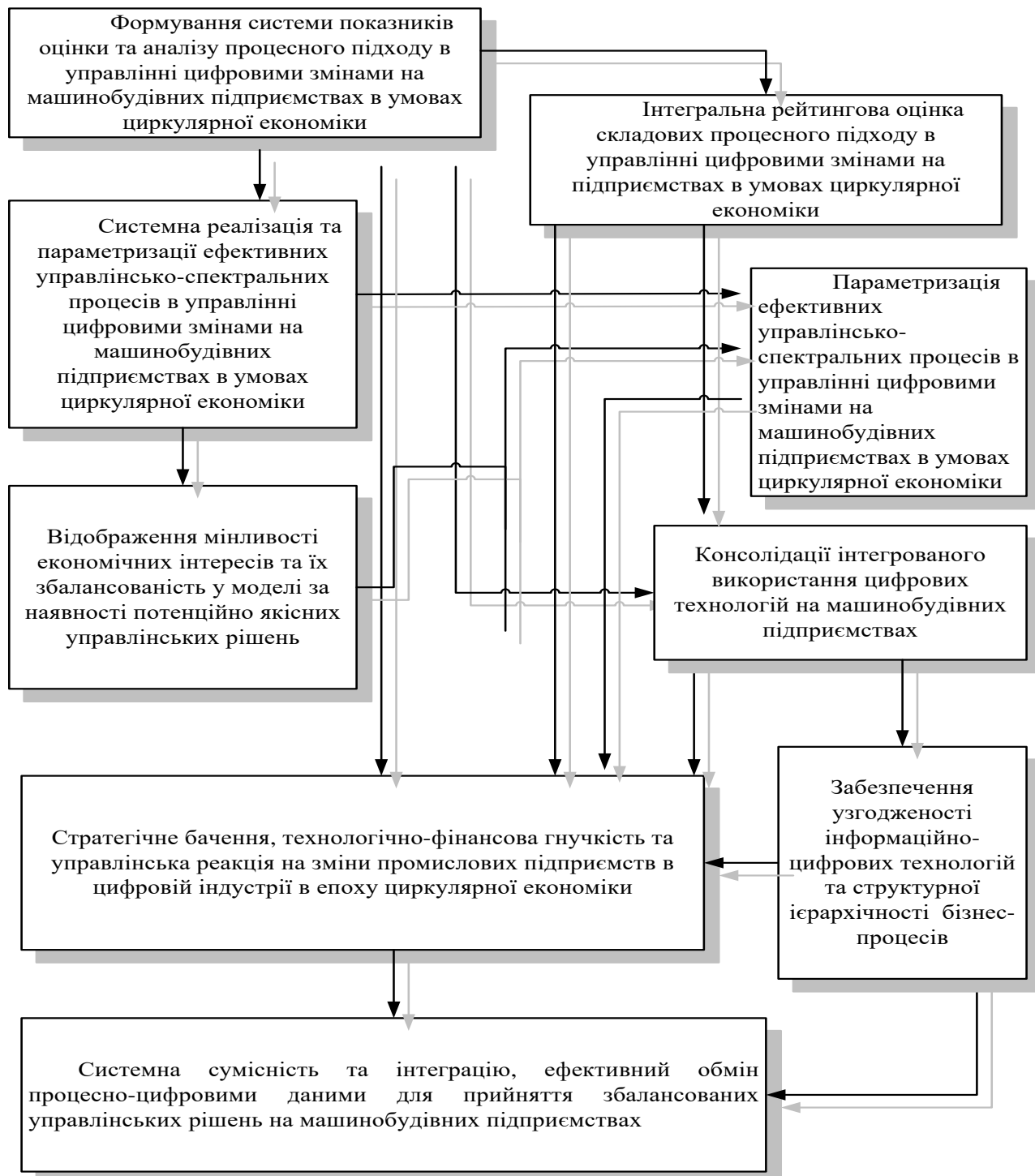


Рис. 3. Ієрархічно-композиційна модель впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки

Функціональні підсистеми ієрархічно-композиційної моделі впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки включають механізми обґрунтування необхідності та діагностики рівня формування цифрового потенціалу, а також механізм прийняття виважених стратегічних управлінських рішень.

Прийняття управлінських рішень щодо впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки є складним процесом, що вимагає якісного науково-практичного обґрунтування та підтвердження актуальності цієї проблеми. Ієрархічно-композиційна модель впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки передбачає проведення емпіричного дослідження загального стану машинобудівної галузі та проблем функціонування машинобудівних підприємств. Враховуючи стратегічну роль машинобудівної галузі в інноваційно-технічному розвитку та забезпеченні прибутковості національної економіки, важливим елементом моделі актуалізації проблематики є аналіз державної політики підтримки галузі, визначення ступеня державного регулювання та якості державних програм розвитку і реформування машинобудування. Крім того, серед можливих складових ієрархічно-композиційної моделі впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки важливо встановити роль і місце узгодженої системи управлінських та організаційних ресурсів, а також можливості організаційної діяльності всіх функціональних елементів підприємства для забезпечення достатнього рівня цифровізації та прибутковості.

Функціональна підсистема ієрархічно-композиційної моделі впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки спрямована на встановлення достовірності визначеного кола проблем у галузі машинобудування шляхом проведення діагностики стану цифрового потенціалу та прибутковості підприємства. Це не лише створить композиційну основу для ефективно-

го функціонування підприємства в короткостроковій перспективі, але й надасть можливість для підвищення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Вищезазначені аналітичні заходи формують підґрунтя для визначення доцільності прийняття рішення про необхідність врахування процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки.

Висновки. Сучасний стан ринку в Україні характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, коливаннями купівельного попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, а також можливістю для практично кожного економічного суб'єкта виходу на зовнішній ринок. Це супроводжується зростанням невизначеності та ризиків. Підприємствам необхідно постійно моніторити та реагувати на всі інноваційні зміни, що відбуваються в їхньому конкурентному середовищі, щоб зберегти свої позиції на ринку та забезпечити конкурентні переваги, й вчасно адаптуватися до умов конкуренції.

Цифрова адаптація повинна здійснюватися в процесі всебічного аналізу діяльності конкурентів, власного цифрового потенціалу підприємства та оцінки ефективності його використання, визначення позиції підприємства щодо конкурентів, а також під час розробки загальної стратегії конкурентної поведінки на ринку та її реалізації.

У зв'язку з цим, в умовах конкурентного середовища на ринку машинобудівної продукції успіх підприємств та досягнення бажаного рівня конкурентноспроможності залежать від безперервної реалізації підсистем цифрового механізму на всіх рівнях прийняття управлінських рішень, особливо на тактичному та стратегічному. Формування цифрового потенціалу машинобудівного підприємства на тактичному рівні спрямоване на ефективне використання наявних цифрових ресурсів та мобілізацію потенційних організаційно-управлінських інноваційних можливостей для подальшого цифрового розвитку підприємства і покращення його конкурентних позицій. Це, в свою чергу, дозволяє більш ефективно використовувати свій конкурентний потенціал для вирішення страте-

гічних інноваційних завдань стратегічної цифровізації.

Таким чином, ієрархічно-композиційна модель впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки передбачає розробку системи критеріального відбору показників цифрового потенціалу та конкурентоспроможності підприємства, а також перевірку цих індикаторів на відповідність критеріям теоретичного та аналітичного відбору. В умовах змінного ринкового середовища та посилення конкуренції, ефективність підготовки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення бажаного рівня прибутковості й конкурентоспроможності, значною мірою залежить від якісної оцінки інноваційних позицій підприємства на ринку цифрових технологій, визначення його наявних і потенційних конкурентних переваг, а також ефективності використання цифрового потенціалу. Тому для глибшого розуміння проблеми потрібне проведення аналітичної обробки отриманих показників. Це дозволило класифікувати підприємства за рівнем цифрового потенціалу що, в свою чергу, забезпечує можливість розробки якісних і своєчасних управлінських інноваційних рішень, орієнтуючись на вирішення актуальних проблем, а також реалізацію адекватної моделі цифрового розвитку підприємства в умовах циркулярної економіки. На основі отриманих результатів під час реалізації функціональних підсистем ієрархічно-композиційної моделі впровадження процесного підходу в управлінні цифровими змінами на підприємствах в умовах циркулярної економіки проводиться комплекс заходів, який охоплює розробку альтернативних варіантів управлінських рішень щодо визначеної проблематики та їх подальше виконання з моніторингом результатів впровадження. Управлінські рішення, спрямовані на підвищення рівня цифровізації підприємств машинобудування з урахуванням процесного підходу, повинні бути орієнтовані на покращення якості та ефективності роботи управлінських структур для досягнення кінцевих результатів, виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності під-

приємства, а також на перебудову управлінських та організаційних структур. Це створить підґрунтя для подальшого цифрового розвитку підприємства, розширення його позицій у стратегічних зонах господарювання та забезпечення нових переваг у порівнянні з конкурентами.

Література

1. Bagstad K.J., Shammin M.R. Can the Genuine Progress Indicator better inform sustainable regional progress?—A case study for Northeast Ohio. *Ecological Indicators*, 2012. 18. 330.
2. Bezuhla J., Kononenko Ya, Bytiak O., Zaitseva A., Zacharchyn H., Korin M. Renovation and sustainable development of the industrial energy enterprise: economic and legal management mechanism. / IOP Conference Series: Earth and Environmental Science: 8th International Scientific Conference on Sustainability in Energy and Environmental Science 21-22 October 2020, Ivano-Frankivsk, Ukraine. 2021. Vol. 628, Iss. 1. 8. P. 012009.
3. Bezuhla, J.E. Scenarios of enterprises economic activity development. *Actual Problems of Economic*. 2015. 170(8). 402-408.
4. Danilishin B., Veklich O. Genuine progress indicator as an adequate macroeconomic indicator of public welfare. *Studies on Russian Economic Development*. 2010. 21. 644.
5. Desruelle P., Nepelski D. The «Innovation Radar»: A New Policy Tool to Support Innovation Management. / 45th Research Conference on Communication, Information and Internet Policy (TPRC 45) (September 08.09, 2017, Arlington). URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2944104>.
6. Forsman H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*. 2011. Vol. 40, Issue 5. P. 739-750.
7. Hassan Ali Al-Ababneh and Salem A.S. Alrhaimi. 2020. Modern Approaches to Education Management to Ensure the Quality of Educational Services. URL: https://www.temjournal.com/content/92/TEMJournalMay2020_770_778.pdf
8. Horng J.S., Chou S.F., Liu C.H., Tsai C.Y. Creativity, aesthetics and eco friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants. *Tourism Management*. 2013. Vol. 36. P. 15-25.
9. Khabibullin R.I. Modern trends in the development of cooperation (Science and education issues), 2018. №14 (26). P. 5.
10. Khabibullin R.I., Kleiner G.B., Dementyev V.E. Collective forms of management in the modern economy. 2017. 356 p.
11. Lawn Philip The failure of the ISEW and GPI to fully account for changes in human-health capital – A methodological shortcoming not a theoretical weakness. *Ecological Economics*, Elsevier. 2013. (88), 167.

12. Prokhorova, V., Protsenko, V., Bezuglaya, Y., Us, J. The optimization algorithm for the directions of influence of risk factors on the system that manages the potential of machinebuilding enterprises. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. 4(1-94), 6-13
13. Pylypenko, H.M. Cultural impact on the ratio of public and market coordination in Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2013. №3. P. 118.
- References**
1. Bagstad, K.J., & Shammin, M.R. (2012). Can the Genuine Progress Indicator better inform sustainable regional progress? – A case study for Northeast Ohio. *Ecological Indicators*, 18, 330. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.11.026>
 2. Bezuhla, J., Kononenko, Ya, Bytiak, O., Zaitseva, A., Zacharchyn, H., & Korin, M. (2021). Renovation and sustainable development of the industrial energy enterprise: economic and legal management mechanism. *Proceedings from IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. MIIM '21: 8th International Scientific Conference on Sustainability in Energy and Environmental Science. (21-22 October 2020)*. Vol. 628, Issue. 1, 8 P. 012009. Ivano-Frankivsk. doi:10.1088/1755-1315/628/1/012009
 3. Bezuhla, J.E. (2015). Scenarios of enterprises economic activity development. *Actual Problems of Economics*, 170(8), 402-408.
 4. Danilishin, B., & Veklich, O. (2010). Genuine progress indicator as an adequate macroeconomic indicator of public welfare. *Studies on Russian Economic Development*, 21, 644.
 5. Desruelle, P., & Nepelski, D. (2017). The «Innovation Radar»: A New Policy Tool to Support Innovation Management. *Proceedings from MIIM '17 45th Research Conference on Communication, Information and Internet Policy (TPRC 45) (September 08.09, 2017) Arlington*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2944104>.
 6. Forsman, H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*. 2011. Vol. 40, Issue 5. P. 739-750. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.02.003>
 7. Hassan, Ali Al-Ababneh and Salem, A.S. Alrhaimi. (2020). *Modern Approaches to Education Management to Ensure the Quality of Educational Services*. Retrieved from https://www.temjournal.com/content/92/TEMJournalMay2020_770_778.pdf
 8. Horng, J.S., Chou, S.F., Liu, C.H., & Tsai, C.Y. (2013). Creativity, aesthetics and eco friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants. *Tourism Management*, Issue 36, 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.002>
 9. Khabibullin, R.I. (2018). Modern trends in the development of cooperation (Science and education issues), 14(26), 5.
 10. Khabibullin, R.I., Kleiner, G.B., & Dementyev V.E. (2017). Collective forms of management in the modern economy.
 11. Lawn Philip (2013). The failure of the ISEW and GPI to fully account for changes in human-health capital – A methodological shortcoming not a theoretical weakness. *Ecological Economics*, Elsevier. (88), 167. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.12.028>
 12. Prokhorova, V., Protsenko, V., Bezuglaya, Y., & Us, J. (2018). The optimization algorithm for the directions of influence of risk factors on the system that manages the potential of machinebuilding enterprises /*Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(1-94), 6-13
 13. Pylypenko, H.M. (2013). Cultural impact on the ratio of public and market coordination in Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Univesytetu*, (3), 118.

PROCESS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF DIGITAL CHANGES IN ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE CIRCULAR ECONOMY

V. V. Prokhorova, D.E., Professor, Yu. Ye. Bezugla, Ph. D (Econ.), Associate Professor, O. Yu. Hrytsai, Post-graduate Student, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

Methods. In the process of researching the role of the process approach in the management of digital changes at enterprises in the conditions of the circular economy, methods of analysis and synthesis, empirical methods, induction and deduction techniques, graphic and logical methods were used. The methodological basis of the research is the method of compositional analysis, the results of which make it possible to compositionally and spatially outline the role of the process approach in the management of digital changes at enterprises in the conditions of the circular economy - for the formation of a hierarchical-compositional model of the system order of the implementation of the process approach in the management of digital changes at enterprises in the conditions of a circular economy economy.

Results. The article improves the hierarchical-composite model of the implementation of the process approach in the management of digital changes at enterprises in the conditions of the circu-

lar economy, which is based on the systematic implementation and parameterization of effective management-spectral processes that comprehensively reflect the variability of economic interests and their balance in the model in the presence of potentially high-quality management solutions and consolidation of the integrated use of digital technologies, strategic vision, technological and financial flexibility and managerial response to changes in the digital industry in the era of the circular economy, which will ensure the consistency of information and digital technologies and the structural hierarchy of business processes, system compatibility and integration, effective exchange of process – digital data for making balanced management decisions.

Novelty consists in the improvement of the hierarchical-compositional model of the implementation of the process approach in the management of digital changes at enterprises.

Practical value. The hierarchical-composite model of the introduction of a process approach in the management of digital changes at enterprises in the conditions of a circular economy allows for the formation of a system-process and hierarchical parameterization of the activity of industrial enterprises at all financial and economic levels, taking into account the nature of interdependent influences and establishing a process-causal alignment for the most important security parameters of enterprises for of each trajectory of their strategic development.

Keywords: process approach, enterprise, digital changes, circular economy, adaptability, development, model, strategy.

Надійшла до редакції 29.08.2024 р.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОЇ ПАРИТЕТНОСТІ ФУНКЦІЇ

*Ю. В. Ус, к. е. н, професор, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, yulii.us@karazin.ua, <https://orcid.org/0000-0003-2523-405X>,
І. О. Терлецький, аспірант, ihorek12@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-1262-6698>.*

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження послуговували такі методи, як: класифікація – при здійсненні поділу складових організаційно-економічного забезпечення управління підприємством на економічні та організаційні; функціональний аналіз – при встановленні ролі стратегічної паритетності управлінської функції; аналізу й синтезу – при дослідженні сучасних моделей розробки організаційно-економічного забезпечення управління підприємством на основі стратегічної паритетності функції та визначенні їх переваг і недоліків.

Результати. Стаття спрямована на обґрунтування значущості стратегічного підходу та організаційно-економічного забезпечення в управлінні сучасними підприємствами, а також в аналізі ролі стратегічної паритетності функцій та методів її реалізації з використанням інноваційних технологій та цифрових інструментів. У статті окреслено складові організаційно-економічного забезпечення підприємства, які умовно поділено на дві складові: першу, організаційну, що включає розподіл обов'язків, відповідальності і повноважень серед персоналу та підрозділів підприємства, та другу економічну, що включає управління ресурсами, контроль і аналіз економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Досліджено методи та інструменти забезпечення паритетності в управлінні, серед яких виділено оптимізацію ресурсного потенціалу, матрицю відповідальності, формування крос-функціональних команд та аналіз ланцюга створення цінності. Продемонстровано, що сучасним підприємствам доцільно інтегрувати свої функції при одночасному збереженні гнучкості в управлінні. Зазначений процес потребує стратегічного підходу, ефективного організаційно-економічного забезпечення та використання передових технологій, що дозволить створити умови для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах мінливості ринкового середовища.

Новизна. Проаналізовано моделі організаційно-економічного забезпечення управління підприємством на основі стратегічної паритетності функції, виокремлено функціональну, дивізіональну, матричну та гнучку їх різновиди. Визначено переваги та недоліки кожної з моделей. Доведено, що одним із ключових факторів забезпечення стратегічної паритетності функції є цифровізація, зокрема, впровадження у діяльність штучного інтелекту та аналітика великих даних.

Практична значущість. В умовах сучасної економіки організаційно-економічне забезпечення процесу управління підприємством на основі стратегічної паритетності функції стає критично важливим та дозволяє не тільки адаптуватися до зовнішніх умов, що швидко змінюються, але й проактивно впливати на них, створюючи стійкі конкурентні переваги для підприємств. Ефективне стратегічне управління сприяє досягненню довгострокових цілей та сталого розвитку підприємства.

Ключові слова: організаційно-економічне забезпечення, управління, підприємство, стратегічна паритетність.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки, що характеризується високим ступенем невизначеності, конкуренції та постійними змінами, стратегічний підхід в управлінні підприємствами стає критично необхідним. Стратегічне управління дозволяє підприємствам як адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, так і створювати довгострокові конкурентні переваги.

Основна мета стратегічного підходу полягає у формуванні та реалізації місії, бачення та цілей підприємства, які сприяють його сталому розвитку. Стратегічне планування допомагає підприємству орієнтуватися у довгостроковій перспективі, виявляти та використовувати нові можливості, мінімізувати ризики та ефективно розподіляти ресурси. Це особливо важливо в умовах глобалізації, коли підприємствам доводиться враховувати міжнародні чинники та адаптувати свої стратегії до різних ринків.

Крім того, стратегічний підхід дозволяє підприємствам вибудовувати ефективні організаційні структури, які можуть швидко реагувати на зміни та впроваджувати інновації. У разі, коли технологічні зміни відбуваються стрімко, стратегічне управління стає ключовим елементом успіху, забезпечуючи гнучкість і стійкість бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню процесу розробки та формування організаційно-економічного забезпечення процесу управління підприємством присвячено наукові праці багатьох вітчизняних вчених, серед яких Ареф'єва О. [1], Пілецька С. [1], Балабаш О. [2], Познякова Т. [2], Борисенко В. [3], Борисенко Д. [3], Бочарова Н. [4], Громов А. [4], Довгань Л. [5], Дудукало Г. [5], Запухляк І. [6], Іванова В. [7], Кондратенко Н. [8], Ляліна Н. [9], Прохорова В. [10], Мушнікова С. [10], Юхман Я. [10], Ющишина Л. [12], Бортнік С. [12].

Організаційно-економічне забезпечення відіграє більш значну роль у умовах динамічного ринку. Динамічність ринку вимагає від підприємств швидкої адаптації до змін, що неможливе без ефективного організаційно-економічного забезпечення. Організаційно-економічне забезпечення управління підприємством доцільно трактувати як систе-

му формування цілей і стимулів, які дозволяють перетворити у процесі трудової діяльності рух (динаміку) матеріальних і духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва і його кінцевих результатів, спрямованих на задоволення платоспроможного попиту споживачів [5]. На думку авторів праці [4], організаційно-економічне забезпечення управління підприємством передбачає пошук можливості навчання всередині підприємства чи зовні, створення власного підрозділу з розвитку кадрів при економічному обґрунтуванні доцільності виділення коштів на його створення (відділ, штат, обладнання, методичне забезпечення тощо) або виділення коштів на зовнішнє навчання.

Отже, організаційно-економічне забезпечення управління підприємством – це система заходів, методів, інструментів та ресурсів, спрямованих на підтримку та оптимізацію управлінських процесів усередині підприємства, що включає як організаційні, так і економічні аспекти, які взаємопов'язані і необхідні для ефективного функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Формулювання мети статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні значущості стратегічного підходу та організаційно-економічного забезпечення в управлінні сучасними підприємствами, а також в аналізі ролі стратегічної паритетності функцій та методів її реалізації з використанням інноваційних технологій та цифрових інструментів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційна складова організаційно-економічного забезпечення управління підприємством пов'язана зі створенням та вдосконаленням управлінських структур, які забезпечують чіткий розподіл обов'язків, відповідальності та повноважень серед співробітників та підрозділів підприємства. Економічна складова організаційно-економічного забезпечення включає управління ресурсами підприємства (фінансовими, матеріальними, трудовими), а також контроль та аналіз економічної ефективності його діяльності. Складові організаційно-економічного забезпечення управління підприємством представлені на рис. 1.



Рис. 1. Складові організаційно-економічного забезпечення управління підприємством

Суть організаційно-економічного забезпечення управління підприємством полягає у тому, щоб створювати та перманентно підтримувати умови задля досягнення стратегічних цілей функціонування та розвитку підприємства через оптимізацію своєї діяльності, що включає розробку та впровадження стратегій, систем мотивації, контролю, планування та інших управлінських процесів, що сприяють підвищенню ефективності підприємства.

Доцільно взяти до уваги, що будь який суб'єкт господарювання як складна соціально-економічна система прагне розвиватися скорішими темпами ніж цього дозволяє його зовнішнє оточення [10]. Організаційно-економічне забезпечення сприяє впровадженню інновацій та технологічних рішень, а це, в свою чергу, дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах стратегічної паритетності функції у системі управління.

На думку колективу авторів праці [1], найважливішим завданням підприємства є розробка конкурентної стратегії, необхідної для взаємодії з конкурентами на відповідному ринку в умовах розгортання кризових процесів на підприємстві. Стратегічна паритетність функції у системі управління означає збалансований розподіл управлінських функцій та завдань між різними рівнями та підрозділами підприємства. Зазначене поняття передбачає, що кожен елемент управлінської структури може бути однако-

во важливий і ефективно інтегрований у загальний процес досягнення стратегічних цілей.

Роль стратегічної паритетності функції у системі управління полягає у забезпеченні гармонійної взаємодії між стратегічними та оперативними рівнями управління і досягається за рахунок того, що стратегічні завдання та функції рівномірно розподіляються на всіх управлінських рівнях та підрозділах, що сприяє координації дій, мінімізації дублювання функцій та збільшення загальної ефективності управління. Паритетність функцій допомагає усунути «спотворення», коли, наприклад, одні підрозділи чи функції отримують пріоритет на шкоду іншим. В умовах динамічного ринку адаптивність та злагодженість всіх елементів системи управління є критично важливими для успіху.

У зазначеному контексті стратегічна паритетність сприяє вирівнюванню ресурсів та зусиль в усіх напрямках діяльності підприємства, що, у свою чергу, збільшує його стійкість та конкурентоспроможність.

В умовах стратегічної паритетності кожна функція отримує рівну вагу значущості та ресурси для виконання своєї ролі у загальному процесі управління. У підсумку, це забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів, сприяє кращій координації та мінімізує конфлікти між різними рівнями ієрархії чи відділами.

Стратегічна паритетність також впливає на розподіл управлінських функцій тим,

що дозволяє адаптувати структуру управління залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Наприклад, якщо зовнішнє середовище потребує підвищення конкурентоспроможності та результативності, більша увага може бути

приділена маркетингу та інноваціям, при цьому підтримуючи паритетний розподіл ресурсів між іншими функціями.

Методи та інструменти забезпечення паритетності функцій в управлінні представлено на рис. 2.



Рис. 2. Методи та інструменти забезпечення паритетності функцій в управлінні

Один із ключових методів – це рівномірний розподіл ресурсів (фінансових, людських, технологічних) між усіма функціями та підрозділами підприємства. Оптимізація ресурсного потенціалу підприємства передбачає визначення необхідних обсягів наявних ресурсів та їх раціонального співвідношення у процесі господарської діяльності для отримання максимального результату у вигляді доходу [3].

Матриця відповідальності застосовується в різних напрямках управління: функціональному, процесному та проектному. Особливі вимоги до процедур використання матриць пред'являє проектне управління [8].

Економічно ефективним та доцільним в сучасних умовах невизначеності є впровадження матричної структури управління, де кожна управлінська функція інтегрується у загальну систему з чітким розподілом відповідальності та повноважень. Така структура дозволяє налагодити координацію між різними функціями та рівнями керування.

Як зазначає Ляліна Н. С. [9], при додержанні правил впровадження системи ключових показників ефективності, підпри-

ємство може суттєво покращити та налагодити усі бізнес-процеси. Використання *KPI* для оцінки вкладу кожного підрозділу та функції для досягнення стратегічних цілей, що дозволяє збалансувати зусилля всіх відділів, забезпечує рівномірний розвиток підприємства.

Формування крос-функціональних команд та проведення регулярних нарад, на яких обговорюються результати роботи та плани всіх підрозділів, створює систему крос-культурних комунікацій. Ключову роль у взаємодії крос-функціональної команди відіграє керівник групи, його стиль управління, здатність створити атмосферу відкритості, співпраці і спільного обговорення [12]. Це сприяє кращій взаємодії та забезпечує паритетний підхід до вирішення проблем.

Аналіз ланцюга створення цінності – це спосіб декомпозиції підприємства на стратегічно важливі операції та вивчення їх впливу на витрати і цінність, що створюється [6]. Тобто, це оцінка вкладу кожної функції в загальний процес створення цінності для клієнтів, яка допомагає оптимізувати

розподіл ресурсів та забезпечити збалансований розвиток усіх напрямків діяльності.

У межах реалізації стратегічної паритетності функції є різні моделі організаційно-економічного забезпечення. Основні з них представлено на рис. 3.

тетності функції є різні моделі організаційно-економічного забезпечення. Основні з них представлено на рис. 3.



Рис. 3. Сучасні моделі розробки організаційно-економічного забезпечення управління підприємством на основі стратегічної паритетності функцій

Функціональна модель – це модель діяльності, яка дає вихідні дані для розробки інформаційної моделі [7]. Стратегічна паритетність досягається за рахунок збалансованого виділення ресурсів та контролю за виконанням завдань кожним підрозділом на основі чіткого розподілу функцій між відділами та рівнями управління. Серед переваг згаданої моделі слід виділити, що кожен відділ та функція мають суворо певні завдання та відповідальності, що спрощує уп-

равління, а високий рівень спеціалізації дозволяє досягати високої ефективності у виконанні завдань.

До недоліків доцільно віднести відсутність гнучкості та складності у координації між різними функціями, які можуть призвести до ізольованості підрозділів; можливі конфлікти між відділами через різні пріоритети та цілі; складнощі з інтеграцією інновацій через вузьку спеціалізацію та нестачу крос-функціональної взаємодії.

У дивізіональній моделі стратегічна паритетність забезпечується через розподіл підприємства на самостійні підрозділи (дивізіони) за продуктами, регіонами чи клієнтами. Кожен «дивізіон» має власну управлінську структуру, що дозволяє збалансувати функції та завдання в рамках усього підприємства. Серед переваг дивізіональної моделі слід виділити наступне: «дивізіони» можуть адаптуватись до змін на ринку, реагувати на специфічні вимоги клієнтів чи регіонів, орієнтуватися на результати, специфічні для продуктів, ринків чи регіонів, як наслідок – вища мотивація співробітників завдяки самостійності та відповідальності дивізіонів. До недоліків доцільно віднести дублювання функцій та ресурсів між дивізіонами, що збільшує витрати, складність координації між підрозділами може бути ускладнена, а ризик розрізненості може послабити корпоративну культуру та єдність візії суб'єкта господарювання.

Матричний підхід управління – це підхід управління проектами, реалізація якого здійснюється у функціонально орієнтованих управлінських структурах та забезпечує досягнення цілей проекту та цілей підприємств загалом [2]. Доцільно додати, що матричний підхід також комбінує функціональну та проектну структури, що дозволяє реалізувати стратегічну паритетність шляхом інтеграції функцій та забезпечення їхньої взаємодії в рамках різних проектів та програм. Переваги: високий ступінь інтеграції та координації між функціями та проектами, що сприяє ефективній взаємодії; можливість швидкого перерозподілу ресурсів та адаптації до змін; персонал отримує досвід роботи в різних проектах та функціях, що сприяє їхньому розвитку. Недоліки: управління в матричній структурі може бути складним через подвійне підпорядкування та можливі конфлікти; співробітники можуть бути перевантажені через роботу на кілька проектів одночасно; неоднозначність може призвести до зниження ефективності.

Гнучкі моделі засновані на принципах гнучкості та адаптивності. У таких моделях стратегічна паритетність досягається за рахунок децентралізованого управління, де функції та ресурси перерозподіляються залежно від поточних завдань та змін у зов-

нішньому середовищі. Переваги: швидка реакція на зміни ринку та потреби клієнтів; постійний фокус на інноваціях та покращенні процесів; крос-функціональні команди можуть швидко та ефективно вирішувати завдання. Недоліки: необхідність культурних змін вимагає значних змін у корпоративній культурі, що може бути складно для традиційних підприємств; при масштабуванні гнучких підходів у великих підприємств можуть виникнути труднощі; можлива втрата контролю над процесами через високу децентралізацію.

Кожна із зазначених моделей має свої переваги та недоліки. Вибір моделі залежить від специфіки підприємства, його розмірів, галузі та стратегічних цілей. Однак, незалежно від обраної моделі, ключовим фактором успіху є забезпечення стратегічної паритетності, яка дозволяє ефективно розподіляти ресурси та функції, адаптуючись до умов, що змінюються, і забезпечуючи сталий розвиток підприємства.

Крім того, слід зауважити, що в умовах цифровізації та швидкого технологічного прогресу інноваційні технології та цифрові інструменти відіграють ключову роль у формуванні організаційно-економічного забезпечення управління підприємством на основі стратегічної паритетності функції. Наприклад, за допомогою аналітики та обробки великих даних підприємства можуть більш точно розподіляти ресурси та керувати функціями, що допомагає підтримувати паритетність між різними напрямками, забезпечуючи кожну функцію необхідними даними та прогнозами для ефективного виконання завдань тактичного, оперативного та стратегічного характеру.

Зокрема, як зазначають автори праці [11], сучасне бізнес-середовище відчутно трансформується під впливом штучного інтелекту. Ця технологія відіграє ключову роль у впровадженні нових стратегій управління, змінює підходи до прийняття рішень та перетворює бізнес-моделі різних компаній. Впровадження ШІ та автоматизації процесів дозволяє оптимізувати розподіл завдань та ресурсів, знижуючи навантаження на співробітників та мінімізуючи помилки. Інноваційні технології та цифрові інструменти значно підвищують ефективність

управління підприємством, забезпечуючи стратегічну паритетність функцій та сприяючи створенню гнучкої та адаптивної організаційної структури, здатної реагувати на зміни довкілля та внутрішні виклики.

Висновки. Таким чином, збільшення ролі організаційно-економічного забезпечення управління підприємством на основі стратегічної паритетності функцій у сучасних умовах обумовлено необхідністю адаптації до нових викликів та можливостей, які диктує динамічний ринок. Це вимагає від підприємств не лише вдосконалення внутрішніх процесів, а й активної взаємодії із зовнішнім середовищем, що можливе завдяки стратегічному підходу в управлінні. Стратегічна паритетність функцій відіграє ключову роль у підтримці цілісності та збалансованості системи управління, що є основою для досягнення довгострокових цілей та успішного функціонування підприємства в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється. У підсумку, стратегічне управління, організаційно-економічне забезпечення та використання сучасних технологій створюють основу для успішного функціонування підприємства за умов глобальної економіки.

Література

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, 2022. (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Балабаш О.С., Познякова Т.С. Формування системи портфельного управління ресурсами компанії. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2024 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін.-т екон. та бізнес-освіти та [ін.] ; [голов. ред. М.А. Слатвінський; редкол. І.А. Бержанир, Н.І. Гвоздей]. Умань: Візаві, 2024. С. 72-74.
3. Борисенко В.О., Борисенко Д.В. Оптимізація використання ресурсів та виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10 (43). DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).107-114](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).107-114)
4. Бочарова Н., Громов А. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Теоретичний аспект. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти: збірник тез (Кам'янець-

Подільський, 4 травня 2021 р.). С. 105-108. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14664/1/Громов.pdf>

5. Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць. 2012. № 9. С. 253-258.

6. Запужляк І.Б. Теоретико-прикладні аспекти формування ланцюга цінності газотранспортних послуг в системі забезпечення їх конкурентоспроможності. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2015. № 1. С. 10-14.

7. Іванова В.М. Моделювання та програмування розвитку системи діяльності органів публічної влади у сфері зовнішньоекономічної безпеки України. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, 2023. (3(21), 154-168. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-3\(21\)-154-168](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-3(21)-154-168)

8. Кондратенко Н.О. Шляхи оптимізації управлінських бізнес-процесів у маркетинговій діяльності підприємства. *Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі*: Збірник тез IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, (Кременчук, 13-15 березня 2020 року). – Кременчук, КрНУ, 2020. С. 67-69. URL: https://econ.kdu.edu.ua/files/files/tezy_iv_vseukr_konf.pdf#page=67

9. Ляліна Н.С. Управління бізнес-процесами підприємства на засадах впровадження системи ключових показників ефективності. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали П'ятої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Харків, 26-30 квітня 2021 року). – Харків: ХНТУСГ, 2021. С. 162-164.

10. Прохорова В.В., Мушнікова С.А., Юхман Я.В. Ентропія як параметричне обмеження умов розвитку соціально-економічних систем. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д. е. н., проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2024. С. 92-98. DOI: 10.33296/monograpf-2024

11. Сівіцький В.В., Янчак Ю.О., Янчак С.О. Економічні аспекти використання штучного інтелекту в інституціональному переформатуванні бізнес-середовища. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2024. С. 232-240. DOI 10.33296/monograpf-2024

12. Ющишина Л., Бортнік С. Крос-функціональна взаємодія та комунікації в умовах кризи. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №3. С. 113-121. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-113-121>

Referenses

1. Arefieva, O., Piletska, S., & Listrova, M. (2022). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia.

- Ekonomika ta suspilstvo, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Balabash, O.S., & Pozniakova, T.S. (2024). Formuvannya systemy portfelnoho upravlinnia resursamy kompanii. Proceedings from MIIM '24: II Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia. *Aktualni pytannia rozvytku ekonomiky: svitovi ta natsionalni aspekty*: MON Ukrainy, Umanskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni Pavla Tychyny, Navchalno- naukovyi instytut ekonomiky. ta biznes-osvity. M.A. Slatvynskyi (Ed.). (pp. 72-74). Uman: Vizavi.
 3. Borysenko, V.O., & Borysenko, D.V. (2023). Optymizatsiia vykorystannia resursiv ta vyrobnytstva produktii v silskohospodarskykh pidpriemstvakh. Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. *Ekonomichni nauky*, Issue 10(43). DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).107-114](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).107-114)
 4. Bocharova, N., & Hromov, A. (2021). Orhaniza-tsiino-ekonomichne zabezpechennia efektyvnosti menedzhmentu personalu. Teoretychnyi aspekt. Proceedings from MIIM '21: VI Mizhnarodna naukovo-praktychna Internet-konferentsiia molodykh vchenykh ta zdobuvachiv vyshchoi osvity. *Aktualni problemy upravlinnia ta administruvannia: teoretychni i praktychni aspekty*. (pp. 105-108). Kamianets-Podilskyi. Retrieved from <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/14664/1/Гр омов.pdf>
 5. Dovhan, L.Ye., & Dudukalo, H.O. (2012). For-muvannya orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom. *Ekonomichni visnyk NTUU «KPI»: zbirnyk naukovykh prats*, (9), 253-258.
 6. Zapukhliak, I.B. (2015). Teoretyko-prykladni aspekty formuvannia lantsiuha tsinnosti hazotranspor-tnykh posluh v systemi zabezpechennia yikh konkurentosp-romozhnosti. *Naukovyi visnyk IFNTUNH. Ser.: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti*, (1), 10-14.
 7. Ivanova, V.M. (2023). Modeliuvannia ta pro-hramuvannia rozvytku systemy diialnosti orhaniv publichnoi vlady u sferi zovnishnoekonomichnoi bezpeky Ukrainy. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, (3(21)), 154-168. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-3\(21\)-154-168](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-3(21)-154-168)
 8. Kondratenko, N.O. (2020). Shliakhy optymiza-tsii upravlinskykh biznes-protse-siv u marketynhovii diialnosti pidpriemstva. Proceedings from MIIM '20: IV Vseukrain-ska naukovo-praktychna internet-konferentsiia z mizhnarodnoiu uchastiu *Stratehichni perspektyvy rozvytku ekonomichnykh subiektiv v nestabilnomu ekonomichnomu seredovyshchi*. (pp. 67-69). Kremen-chuk: KrNU. Retrieved from https://econ.kdu.edu.ua/files/files/tezy_iv_vseukr._konf.p df#page=67
 9. Lialina, N.S. (2021). Upravlinnia biznes-protse-samy pidpriemstva na zasadakh vprovadzhen-nia systemy kliuchovykh pokaznykiv efektyvnosti. Proceedings from MIIM '21: V Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system*. (pp. 162-164). Kharkiv: KhNTUSH.
 10. Prokhorova, V.V., Mushnykova, S.A., & Yukhman, Ya.V. (2024). Entropiia yak parametrychne obmezhen-nia umov rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system. Proceedings of *Transformatsiia ekonomichnoho seredovyshcha v umovakh entropii*. V.V. Prokhorova (Ed.). (pp. 92-98). Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I.S. DOI: 10.33296/monograpf-2024
 11. Sivitskyi, V.V., Yanchak, Yu.O., & Yanchak, S.O. (2024). Ekonomichni aspekty vykorystannia shtuchnoho intelektu v instytutsionalnomu pereformatuvanni biznes-seredovyshcha. Proceedings of *Transformatsiia ekonomichnoho seredovyshcha v umovakh entropii*. V.V. Prokhorova (Ed.). (pp. 232-240). Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I.S. DOI 10.33296/monograpf-2024
 12. Yushchyshyna, L., & Bortnik, S. (2023). Kros-funktsionalna vzaiemodiia ta komunikatsii v umovakh kryzy. *Ekonomichni chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, (3), 113-121. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-113-121>

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISE MANAGEMENT BASED ON STRATEGIC FUNCTION PARITY

*Yu. V. Us, D.E., Professor, Kharkiv National University named after V. N. Karazina,
I. O. Terletsy, Post-graduate Student*

Methods. The methodological basis of the research is: classification – when dividing the components of the organizational and economic support of enterprise management into economic and organizational ones; functional analysis – when establishing the role of strategic parity of the management function; analysis and synthesis – in the study of modern models of development of organizational and economic support of enterprise management based on strategic parity of function and determination of their advantages and disadvantages.

Results. The article is aimed at substantiating the importance of a strategic approach and organizational and economic support in the management of modern enterprises, as well as at analyzing the role of strategic parity of functions and methods of its implementation using innovative

technologies and digital tools. The article outlines the components of the enterprise's organizational and economic support, which are conventionally divided into two components: the first, organizational, which includes the distribution of duties, responsibilities and powers among the personnel and divisions of the enterprise, and the second, economic, which includes resource management, control and analysis of economic efficiency of the business entity.

The methods and tools for ensuring parity in management have been studied, among which the optimization of resource potential, the matrix of responsibility, the formation of cross-functional teams and the analysis of the value creation chain have been highlighted. It has been demonstrated that it is expedient for modern enterprises to integrate their functions while maintaining flexibility in management. The specified process requires a strategic approach, effective organizational and economic support and the use of advanced technologies, which will allow creating conditions for sustainable development and increasing the competitiveness of enterprises in the conditions of the variability of the market environment.

Novelty. The models of organizational and economic management of the enterprise based on the strategic parity of the function are analyzed, their functional, divisional, matrix and flexible varieties are distinguished. The advantages and disadvantages of each of the models are determined. It has been proven that one of the key factors in ensuring the strategic parity of the function is digitalization, in particular, the implementation of artificial intelligence and big data analytics.

Practical value. In the conditions of the modern economy, the organizational and economic support of the enterprise management process based on strategic parity of function becomes critically important and allows not only to adapt to rapidly changing external conditions, but also to proactively influence them, creating sustainable competitive advantages for enterprises. Effective strategic management contributes to the achievement of long-term goals and sustainable development of the enterprise.

Keywords: organizational and economic support, management, enterprise, strategic parity.

Надійшла до редакції 22.08.24 р.

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

М. П. Буданов, аспірант, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна, pavelfeofanovich@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-8032-0562>

Методологія дослідження. Методологія дослідження ґрунтується на інтегрованому підході, що відповідає актуальним викликам енергетичної безпеки підприємств в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Вона передбачає використання комплексного підходу, в межах якого поєднано кількісні та якісні методи аналізу ризиків. Такий методологічний підхід враховує потребу в інтеграції та систематизації різнорівневих стратегій управління ризиками, включаючи макро-, мезо- та мікрорівні. Це дозволяє формувати ефективні організаційно-економічні механізми забезпечення управління енергобезпекою підприємства в умовах ентропії. Поряд з цим використано метод абстракції, який застосовано для встановлення сутності поняття «управління ризиками» у контексті організаційно-економічного забезпечення управління енергетичною безпекою підприємств.

Результати. Створено модель процесу управління ризиками, яка поєднує в собі сім етапів, а саме: аналіз та ідентифікацію ризиків, їхню оцінку, пріоритизацію, розробку стратегій управління ризиками, інтеграцію до організаційно-економічної структури, розробку та впровадження системи моніторингу і контролю, оцінку та коригування моделі. Визначено практичну цінність моделі, яка полягає у забезпеченні комплексного управління ризиками для захисту енергетичної безпеки підприємства, а також оптимізації використання ресурсів та підвищення стійкості до можливих загроз.

Розроблено алгоритм процесу управління ризиком в аспекті формування організаційно-економічного забезпечення управління енергетичної безпеки підприємства. Згідно цього алгоритму управління ризиками є складним багатофакторним процесом, що вимагає комплексного аналізу та безперервного моніторингу внутрішніх і зовнішніх загроз з метою підвищення рівня енергетичної безпеки підприємств і мінімізації потенційних ризиків.

Новизна. Розроблено удосконалений комплексний алгоритм процесу управління ризиками енергобезпеки підприємств. Цей алгоритм інтегрує системний підхід до збору, обробки та безперервного моніторингу інформації у реальному часі, що дозволяє підвищити оперативність прогнозування ризиків та ефективність прийняття управлінських рішень. Запропонований підхід включає детальний порівняльний аналіз методів управління ризиками на макро-, мезо- та мікрорівнях з урахуванням специфічних умов кожного рівня, що дозволяє оцінювати потенційні загрози та ступінь їхнього впливу на процес управління ризиками енергобезпеки підприємства.

Практична значущість. Практична значущість дослідження полягає в тому, що підприємства, впроваджуючи розроблений алгоритм процесу управління ризиками в аспекті формування організаційно-економічного забезпечення енергетичної безпеки, допомагає підприємствам не просто реагувати на кризові ситуації, але й передбачати їх. Важливим практичним моментом є впровадження системного підходу, який включає постійний збір та аналіз інформації, завдяки безперервному моніторингу та обробці даних у реальному часі, що дозволяє підприємствам оцінювати як внутрішні, так і зовнішні фактори ризиків.

Ключові слова: ризики, управління ризиками, енергобезпека підприємства, організаційно-економічне забезпечення, загрози, моніторинг.

Постановка проблеми. В умовах глобальної економічної інтеграції та зростаючого впливу зовнішніх факторів на енергетичну безпеку підприємств, управління ризиками стає критично важливим аспектом забезпечення стабільності та ефективності їхньої діяльності. Внутрішні та зовнішні ризики, такі як: коливання глобальних енергетичних ринків, економічна політика держави, кліматичні зміни та внутрішня модернізація інфраструктури, суттєво впливають на енергетичну безпеку підприємств. Однак існуючі підходи до управління ризиками часто не враховують всі аспекти цього складного процесу, що призводить до неадекватної оцінки та недостатнього реагування на потенційні загрози енергобезпеки підприємств.

Проблема полягає в недостатній систематизації та інтеграції методів управління ризиками на різних рівнях – макро-, мезо- та мікрорівнях, а також у відсутності комплексного підходу до збору та обробки інформації, що є основою для ефективного управління ризиками. Наявні методи управління ризиками часто не включають безперервний моніторинг у реальному часі та не забезпечують детального аналізу як якісних, так і кількісних аспектів ризиків.

Тому існує потреба в розробці та впровадженні удосконаленого алгоритму процесу управління ризиками, який включає комплексний підхід до збору та обробки інформації, а також детальний аналіз як якісних, так і кількісних аспектів ризиків. Цей підхід повинен враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори ризиків, а також забезпечити системну співпрацю між державою, підприємствами та науковими установами для більш ефективного прогнозування ризиків та зменшення їхнього впливу на діяльність підприємств.

Таким чином, постановка проблеми полягає в необхідності вдосконалення існуючих методів управління ризиками енергетичної безпеки підприємств, шляхом розробки нових підходів та алгоритмів, які забезпечать комплексний аналіз та управління ризиками на всіх рівнях функціонування підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публі-

кацій по тематиці дослідження процесів управління ризиками в системі організаційно-економічного забезпечення управління енергетичної безпекою підприємств, підкреслюють важливість інтегрованого підходу до процесу управління ризиками, враховуючи комплексність і динамічність сучасних енергетичних ринків. Значна увага приділяється розвитку адаптивних стратегій, які можуть швидко реагувати на зміну умов зовнішнього середовища, таких як: коливання цін на енергоносії, зміни в регуляторних вимогах, та вплив кліматичних змін.

Проблему управління ризиками енергетичної безпеки підприємства у своїх наукових працях досліджували такі українські вчені, як: Лазаренко Д. [1]; Матійчук [2]; Суходоля О. М. [3, 6]; Харазішвілі Ю. М. [3, 6]; Рябцев Г. Л. [3, 6]; Губарева І. О. [4]; Хаустов М. М. [4]; Кривомаз Т. [5]; Гамоцький Р. [5]; Бобро Д. Б. [6]; Сменковський А. Ю. [6]; Завгородня С. П. [6]; Жигір А. А. [7].

Публікації [1–7], рекомендують інтеграцію управлінських та технічних засобів для зменшення ризиків і підвищення стійкості підприємств та висвітлюють реальні методологічні підходи, які можуть допомогти в управлінні ризиками в системі організаційно-економічного забезпечення енергетичної безпеки підприємств та алгоритму процесу управління ризиком на макро-, мезо- та мікрорівнях.

У цих методологічних підходах, відзначається зростання використання методів моніторингу в режиму реального часу та цифрових технологій для підвищення точності прогнозування ризиків. Аналізується застосування великих даних та штучного інтелекту для оцінки та моделювання ризиків. Для практичного рішення вказується на необхідність системного підходу, що включає як фінансові, так і нефінансові аспекти ризиків. Також потрібно розглянути підходи до розробки алгоритмів процесу управління ризиком.

Новітні дослідження фокусуються на розробці алгоритмів, які забезпечують всебічний аналіз ризиків, включаючи якісний та кількісний аналіз та акцентують на важливості етапів збору інформації, її обробки та постійного моніторингу як критичних складових процесу управління ризиками.

Зарубіжні вчені також у своїх дослідженнях приділяють увагу процесу управління ризиками. Так К. А. Флоудас і П. М. Пардалос розглядають різні підходи до управління ризиками в енергетичному секторі, включаючи адаптивні стратегії і методи оцінки ризиків на основі великих даних і штучного інтелекту [8]. Ф. С. Згонг і Дж. Х. Чен виокремлюють підходи управління ризиками в енергетичному секторі, зокрема вказують на вплив глобальних ринків і технологічних інновацій на енергетичну безпеку [9]. Використання великих даних і штучного інтелекту для поліпшення процесів управління ризиками в енергетичному секторі досліджується А. Смітом та Р. Кумаром [10].

Розробка алгоритмів для управління ризиками в енергетичному секторі, включаючи якісний і кількісний аналіз ризиків, характерна для досліджень М. Роджерса і Л. Лі [11], а Н. Патель і Д. Вілсон здійснили огляд інновацій у створенні ефективних алгоритмів для управління ризиками, зокрема використання технологій блокчейн і штучного інтелекту [12]. Цікавим є дослідження К. Гупти і В. Сінгха щодо методів реального моніторингу і управління ризиками, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни в енергетичному середовищі [13].

Загалом проаналізовані вище роботи зарубіжних дослідників надають загальне уявлення про сучасний стан досліджень в процесі управління ризиками в енергетичній безпеці та про алгоритми управління ризиками. Отже, останні дослідження показують значний прогрес у розвитку методів управління ризиками в енергетичній безпеці, зокрема в аспекті інтеграції нових технологій і системного підходу. Розробка ефективних алгоритмів, що включають всебічний аналіз процесів управління ризиками та постійний моніторинг, є критично важливою для управління ризиками в системі організаційно-економічного забезпечення управління енергетичної безпекою підприємств та алгоритму процесу управління ризиком. Інноваційні технології та методи прогнозування стають невід'ємною частиною сучасного процесу управління ризиками.

Формулювання мети статті. Метою статті є розробка і впровадження удоскона-

леного алгоритму процесу управління ризиками в системі організаційно-економічного забезпечення управління енергетичної безпекою підприємств, який забезпечить комплексний підхід до збору, обробки і аналізу інформації, з урахуванням як якісних, так і кількісних аспектів ризиків.

Основні завдання дослідження:

– аналіз існуючих методів управління ризиками в контексті організаційно-економічного забезпечення управління енергетичної безпекою підприємств, з акцентом на інтеграцію внутрішніх і зовнішніх факторів ризиків;

– розробка удосконаленого алгоритму процесу управління ризиками, що включає безперервний моніторинг у реальному часі, систематизацію і інтеграцію підходів до аналізу ризиків, а також врахування специфічних умов функціонування підприємств на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес управління ризиком доцільно розглядати тільки в системі відносин між суб'єктами та об'єктами управління ризиком, тобто у певній системі. Процес управління ризиками є складним механізмом впливу керуючої системи на керовану з метою отримання бажаного результату (наприклад, нормальний рівень енергобезпеки підприємства). Розглянемо процес управління ризиками енергопідприємств на макро-, мезо- та мікрорівнях економіки України.

Процес управління ризиками, складається з двох частин: керована частина процесу (об'єкт управління); частина процесу, що управляє (суб'єкт управління).

У процесі управління ризиком об'єктом управління є: ризик, ризикові вкладення капіталу, економічні відносини між господарюючими підрозділами у реалізації ризику, а суб'єктом виступає спеціальна група людей (підприємець, керівник, фінансовий менеджер, менеджер з ризику та ін.), яка за допомогою різних прийомів та способів управління здійснює цілеспрямований вплив на об'єкт управління.

Слід зазначити, що з погляду дослідження операцій, під поняттям словосполучення «процес управління ризиком», перш за все, йдеться про процес підтримки прийняття рішення того чи іншого суб'єкта, головне

завдання якої максимально знизити невизначеність (ентропію), що має місце при прийнятті рішень суб'єктом. Таке трактування процесу управління ризиком розкриває його призначення, а саме включає не тільки процес прийняття рішень, а також передбачає проведення моніторингу ризикових позицій, їх страхування (хеджування), порядок взаємодії об'єктів генерації, передачі, розподілу та споживання енергії в процесі контролю над прийнятими ризиками і т. п.

При аналізі процесу управління ризиками, доцільно використовувати, як основний методологічний інструмент: системний підхід, який є всебічним підходом, який фокусує увагу, як на підприємстві та її об'єктах, так і у навколишньому середовищі. Центральним поняттям системного підходу є поняття «система», яке відображає тезу про те, що різні елементи, поєднуючись, набувають нової якості, яка відсутня у кожного з них окремо. Нова якість виникає завдяки наявності зв'язків у системі, які здійснюють перенесення властивостей кожного елемента системи до решти елементів системи. Такі зв'язки називаються інтегральними чи системними. Ефективність функціонування системного підходу до управління ризиком, визначається ефективною взаємодією між частинами процесу управління ризиками.

Таким чином, процес управління ризиками є сукупністю взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, кінцевою метою існування яких є мінімізація ризиків енергобезпеки підприємства електроенергетичної системи на макро-, мезо- та мікрорівні економіки. Звідки випливає, що процес управління ризиком, можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, які дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій.

При цьому на процес управління ризиком впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори у вигляді загроз енергобезпеці підприємства. Системний підхід, наказує шукати витоки проблем, що виникають у роботі, насамперед у зовнішньому середовищі.

Зовнішніми факторами процесу управління ризиком є такі: нормативна база у сфері регулювання ризику (нормативи, методи-

ки, рекомендації, стандарти бухгалтерського обліку тощо); макроекономічні чинники; зарубіжний досвід керування ризиком.

Найбільш характерними рисами зовнішнього середовища є динамічність, різноманітність та інтегрованість. Динамічність передбачає швидку мінливість середовища. Завдання – створювати адаптивне управління ризиком, яке не опирається на зміни зовнішнього середовища, а змінюється разом із ним. Наступна характерна риса зовнішнього середовища – різноманітність. Сучасне промислове підприємство взаємодіє з великою кількістю різних об'єктів: банком, органами влади, конкурентами тощо. Все це різноманітність посилюється ще й тим, що всі об'єкти пов'язані між собою безліччю ниток – економічних, інформаційних, політичних, адміністративних, які постійно впливають один на одного, тобто зовнішнє середовище інтегроване. Отже, зміна взаємодії підприємства з будь-яким із цих об'єктів, тягне за собою зміну відносин і з іншими підприємствами.

Для побудови моделі процесу управління ризиками в аспекті організаційно-економічного забезпечення управління енергетичною безпекою підприємства, необхідно розробити структуровану та деталізовану модель, яка включає всі ключові елементи управління ризиками, а також враховує аспект організаційно-економічного забезпечення управління енергетичною безпекою підприємства.

Мета побудови моделі полягає у забезпеченні комплексного управління ризиками для захисту енергетичної безпеки підприємства, а також оптимізації використання ресурсів та підвищення стійкості до можливих загроз. Розглянемо етапи побудови моделі процесу управління ризиками (рис. 1).

Етап №1. Аналіз та ідентифікація ризиків:

- технічні ризики: відмови обладнання, збої у системах управління;
- економічні ризики: коливання цін на енергоносії, фінансові втрати через неефективне управління;
- організаційні ризики: помилки людського фактора, нестача кваліфікованого персоналу;
- зовнішні ризики: природні катастрофи, зміни в законодавстві;



Рис.1. Модель процесу управління ризиками

– аналіз ймовірності: визначення ймовірності виникнення кожного ризику;
– аналіз впливу: оцінка можливих наслідків для енергетичного підприємства.

Етап №2. Оцінка ризиків:

– методи оцінки: якісні та кількісні методи оцінки ризиків;
– оцінка за критеріями: ймовірність, наслідки, рівень контролю.

Етап №3. Пріоритизація ризиків:

– визначення пріоритетних ризиків для подальших дій;

– визначення рівня критичності моделі процесу управління ризиками в аспекті організаційно-економічного забезпечення управління енергетичною безпекою підприємства ризиків та їх пріоритизація для подальшого управління.

Етап №4. Розробка стратегій управління ризиками.

1. Стратегії запобігання:

– технічні заходи: регулярне технічне обслуговування, модернізація устаткування;
– організаційні заходи: навчання персоналу, розробка стандартних операційних процедур.

2. Стратегії моніторингу:

– системи моніторингу: використання АСУ ТП та АСКОЕ для постійного контролю ключових параметрів;
– аналіз даних: кластерний аналіз виявлення аномалій і прогнозування проблем.

3. Стратегії реагування:

– плани реагування: розробка планів на випадок аварійних ситуацій, що включають дії щодо усунення наслідків та відновлення нормального функціонування;
– автоматизація: використання автоматичних систем для оперативного реагування на збої.

Етап №5. Інтеграція до організаційно-економічної структури.

1. Економічне забезпечення:

– бюджетування: визначення бюджету на управління ризиками, включаючи витрати на обладнання, програмне забезпечення та навчання;

– економічний аналіз: оцінка витрат та вигод від впровадження заходів щодо управління ризиками, розрахунок ROI (повернення на інвестиції).

2. Організаційне забезпечення

– розподіл відповідальності: визначення ролей та обов'язків в управлінні ризиками;

– регламентація процесів: розробка та впровадження регламентів та стандартних процедур для управління ризиками.

Етап № 6. Розробка та впровадження системи моніторингу та контролю.

1. Створення системи моніторингу:

– розробка архітектури: інтеграція АСУ ТП та АСКОЕ для моніторингу ключових параметрів;

– інструменти аналізу: налаштування алгоритмів аналізу даних, включаючи фрактально-кластерний аналіз.

2. Контроль та оповіщення:

– моніторинг у реальному часі: постійний контроль за станом системи та параметрами;

– оповіщення: налаштування системи сповіщень для сповіщення операторів про критичні ситуації.

3. Навчання та підтримка персоналу:

– тренінги та курси: навчання співробітників з управління ризиками, використання систем моніторингу та реагування на інциденти;

– підтримка системи: регулярне оновлення програмного забезпечення та обладнання;

– аналіз та поліпшення: оцінка ефективності системи управління ризиками та впровадження покращень.

Етап № 7. Оцінка та коригування моделі.

1. Аналіз ефективності:

– періодична оцінка: оцінка результатів управління ризиками, перевірка досягнення поставленої мети;

– коригування: внесення змін до моделі на основі аналізу та нових даних.

2. Документування та звітність:

– документування процесів: ведення документації з управління ризиками.

– звітність: підготовка звітів щодо управління ризиками для керівництва та інших заінтересованих сторін.

Ця модель забезпечує системний підхід до управління ризиками, інтегруючи організаційні та економічні аспекти, а також технології моніторингу та аналізу даних для підвищення енергетичної безпеки підприємства.

Внутрішні фактори процесу управління ризиком включають: специфіку діяльнос-

ті підприємства, його стратегію та тактику; організаційну структуру; кваліфікацію оперативного персоналу. Основними рисами внутрішнього середовища є: прагнення виживання; постійна зміна, розвиток, спрямований на пристосування до зовнішнього середовища; вдосконалення, наявність цілісності, єдиного призначення всім елементам процесу управління ризиками. Управління ризиком передбачає здійснення низки процесів та дій, які є елементами процесу управління ризиком. До них можна віднести: ідентифікацію та локалізацію ризику; аналіз та оцінку ризику; способи мінімізації та запобігання ризику; моніторинг ризикових позицій.

Процес управління ризиком можна спрощено подати у вигляді наступної блок-схеми алгоритму (рис.2), що є економічно доцільним та необхідним в аспекті формування організаційно-економічного забезпечення енергетичної безпеки підприємств.

Слід зазначити, що збирання та обробка інформації є важливим етапом процесу управління ризиком незалежно від його конкретного змісту. У процесі управління ризиком до повноти та якості інформації пред'являються особливі вимоги, оскільки відсутність повної інформації є одним із суттєвих факторів ризику, і прийняття рішення в умовах неповної інформації слугує джерелом додаткових фінансово-економічних втрат.

На схемі (рис 2), для спрощення блок-схеми, збір та обробка первинної інформації про зовнішні та внутрішні загрози, що породжують ризики, за аспектами ризику представлені як перший етап. Насправді, на цьому етапі проводиться безперервний моніторинг в автоматизованому режимі реального часу протягом усього процесу прийняття рішення. У міру переходу від одного етапу до іншого, при необхідності може уточнювати потреба у додатковій інформації, здійснюватися її збір та обробка. Особливу роль відіграє інформація у процесі якісного та кількісного аналізу ризику. Розглянемо підходи до аналізу процесу управління ризиком та його застосування для забезпечення управління енергобезпекою підприємства.

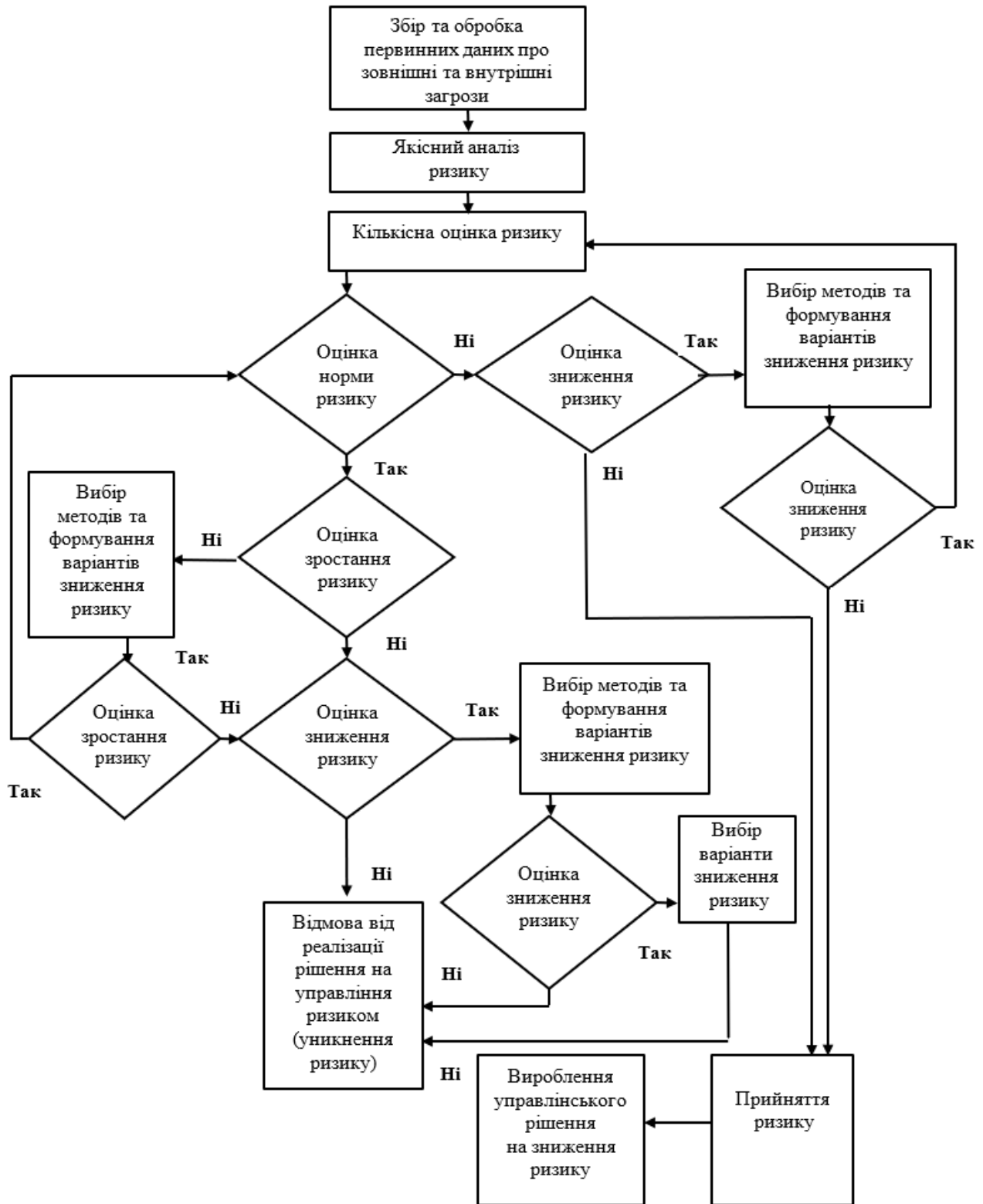


Рис. 2. Алгоритм процесу управління ризиком в аспекті формування організаційно-економічного забезпечення управління енергетичної безпеки підприємства

Аналіз ризику може включати безліч підходів, пов'язаних з визначенням, оцінкою, контролем і управлінням ризиком. Іншими словами, аналіз ризику має бути пов'

язаний з розумінням того, що може статися і що за ним буде.

Мета аналізу ризику, це надання необхідних відомостей для прийняття управлін-

ських рішень щодо доцільності тих чи інших дій залежно від виявлених зовнішніх та внутрішніх загроз.

Процес аналізу ризиків, це процедури виявлення факторів ризиків та оцінки їхньої значущості, по суті, аналіз ймовірності того, що відбудуться певні небажані події які негативно вплинуть на досягнення цілей забезпечення допустимого рівня енергобезпеки підприємства.

Аналіз ризиків включає оцінку ризиків та методи зниження ризиків або зменшення пов'язаних з ним несприятливих наслідків, які спричинені зовнішніми та внутрішніми загрозами. На першому етапі проводиться виявлення відповідних негативних факторів у вигляді зовнішніх та внутрішніх загроз ЕБ та оцінка їхньої значущості. Призначення аналізу ризиків, це дати необхідні первинні дані для прийняття рішень щодо доцільності участі в процесі управління ризиками та вироблення заходів щодо захисту від можливої матеріальної шкоди та фінансово-економічних втрат.

Аналіз ризиків можна поділити на два взаємно доповнюючих один одного видів: якісний та кількісний. Якісний аналіз має на меті визначити (ідентифікувати) фактори, галузі та види ризиків. Кількісний аналіз ризиків має дати можливість чисельно визначити розміри окремих ризиків та ризику ЕБ підприємства загалом.

Оцінка ризиків – це визначення кількісним чи якісним способом величини (ступеня) ризиків. Слід розрізняти якісну та кількісну оцінку ризику виробничої діяльності енергопідприємства.

Якісна оцінка може бути порівняно проста, її головне завдання – визначити можливі види ризиків, а також фактори, що впливають на рівень ризиків під час виконання певного виду виробничої діяльності енергопідприємства.

Кількісна оцінка ризиків визначається через:

– ймовірність того, що отриманий результат виявиться меншим за необхідне значення (намічене, плановане, прогнозоване);

– добуток очікуваної шкоди на ймовірність того, що ця шкода відбудеться.

Ступінь ризику – це ймовірність настання ризикової події. Чим більша неви-

значеність господарської ситуації при ухваленні рішення, тим більший і рівень ризику. Чинники, що впливають на величину ступеня ризику, можна розділити на об'єктивні і суб'єктивні.

До об'єктивних чинників відносяться чинники, що у зовнішньому середовищі підприємства, тобто незалежні безпосередньо від діяльності енергопідприємства. Наприклад, політичні та економічні, екологічні кризи, митна, податкова, бюджетна політики держави.

Суб'єктивні чинники пов'язані безпосередньо з внутрішнім середовищем фірми та характеризують її діяльність: рівень продуктивності праці, рівень технічного та технологічного оснащення, виробничий потенціал, система управління, організація праці, маркетингова, цінова, інвестиційна політики підприємства.

Функціонуванню та розвитку багатьох економічних процесів притаманні елементи невизначеності (ентропії). Це зумовлює появу ситуацій, які не мають однозначного результату. Поняття «ситуація ризику» можна визначити, як поєднання, сукупність різних обставин та умов, що створюють певну обстановку для того чи іншого виду діяльності енергопідприємства. Якщо існує можливість кількісно і якісно визначити ступінь ймовірності того чи іншого варіанту, то це і буде ситуація ризику.

Ситуацію ризику супроводжують три умови: наявність невизначеності (ентропії); необхідність вибору альтернативи (зокрема відмова від вибору); можливість оцінити ймовірність здійснення обраних альтернатив.

Ситуацію ризику слід відрізняти від ситуації невизначеності (ентропії), яка характеризується тим, що ймовірність настання результатів рішень чи подій у принципі не встановлюється.

Ситуацію ж ризику можна охарактеризувати як різновид невизначеності, коли настання подій імовірно може бути визначено, тобто об'єктивно існує можливість оцінити ймовірність подій, які, ймовірно, виникають в результаті здійснення господарської діяльності енергопідприємства. Прагнучі зняти ризиковану ситуацію, суб'єкт робить вибір та прагне реалізувати його. Тим самим

ризик постає моделлю зняття суб'єктом невизначеності, способом практичного вирішення протиріччя за неясного (альтернативного) розвитку протилежних тенденцій у конкретних обставинах. Розуміння того, що суб'єкт зіткнувся з «ситуацією ризику» і він має вибрати кілька альтернативних варіантів поведінки, називається «усвідомленням ризику». Крім того, при розгляді сутності ризику треба враховувати, що це поняття включає не тільки наявність ризикової ситуації та її усвідомлення, а й прийняття рішення, зробленого на основі кількісного та якісного аналізу ризику.

Отже, ризик як ситуація, що з наявністю вибору з передбачуваних альтернатив, має важливу властивість – ймовірність. Ймовірність – математична ознака, що означає можливість розрахувати частоту настання події за наявності достатньої кількості статистичних даних. Ось чому ризик не можна визначати через ймовірність (ймовірність – ознака ризику) і тим більше невизначеність (відсутню можливість визначити ймовірність результату події).

Висновки. Розглянуті актуальні підходи до процесу управління ризиками енергетичної безпеки підприємств. Основними результатами є розробка комплексного алгоритму управління ризиками енергетичної безпеки підприємств, що включає інтеграцію безперервного моніторингу інформації як якісних, так і кількісних аспектів ризиків та її постійного уточнення протягом процесу прийняття рішень, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Методологія дослідження включає комплексний підхід з використанням системного та порівняльного методів. Підкреслюється важливість використання інноваційних підходів, таких як цифровізація управлінських процесів та впровадження сучасних технологій. Особливу увагу приділено систематизації підходів на різних рівнях (макро-, мезо- та мікрорівнях) для забезпечення стабільного стану енергетичної безпеки підприємств. Такий підхід дозволяє у оперативному режимі реального часу, оцінювати ризики та їх потенційний вплив.

Практична значущість алгоритму процесу управління ризиками енергетичної безпеки полягає в тому, що цей алгоритм уп-

равління ризиками допоможе підприємствам не лише реагувати на кризові ситуації, але й передбачати їх, знижуючи потенційні фінансові та економічні втрати.

Крім того, процес управління ризиками має враховувати постійний моніторинг ризикових позицій у реальному часі, з акцентом на збирання та обробку інформації. Це є необхідною умовою для прийняття своєчасних управлінських рішень щодо адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Моніторинг і аналіз ризиків на всіх рівнях економіки – макро-, мезо- та мікро – дозволяє знизити невизначеність і забезпечити енергетичну безпеку підприємства.

Для ефективного управління ризиками необхідно проводити якісний та кількісний аналіз ризиків. Якісний аналіз дозволяє ідентифікувати основні ризикові фактори, а кількісний дає змогу оцінити ступінь їх впливу. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку ризиків, яка включає імовірність настання ризикових подій та очікувані фінансові втрати. У сукупності ці фактори підкреслюють важливість системного та інтегрованого підходу до управління ризиками на енергопідприємствах для забезпечення стабільної та ефективної роботи, навіть у мінливих зовнішніх умовах.

Таким чином, пропонується нові інструменти для покращення процесу управління ризиками в енергетичній безпеці підприємств, з особливим акцентом на інноваційні методи збору, аналізу інформації та прогнозування ризиків.

Література

1. Лазаренко Д. Ризики в системі енергетичної безпеки України: Стан та перспективи захисту. У. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. 328(2). С. 318-323. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-39>.
2. Матійчук Л. Структурні особливості та потенційні ризики для функціонування системи енергетичної безпеки України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. (15). С. 91-98. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.11>
3. Суходоля О.М., Харазішвілі Ю.М, Рябцев Г.Л. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками: монографія. За ред. О.М. Суходоля. Київ : НІСД, 2023. 152 с.
4. Губарева І.О., Хаустов М.М. Ризики енергетичної безпеки. Візуалізація наукових досліджень.

Проблеми економіки. 2024. №2. С. 21-30.
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-21-3>

5. Кривомаз Т., Гамоцький Р. Диверсифікація енергетичних ризиків житлових багатопверхових будівель за допомогою альтернативних джерел енергії. *Наука та будівництво*, 2024. 38(4).
<https://doi.org/10.33644/2313-6679-4-2023-9>

6. Суходоля О.М., Харазішвілі Ю.М., Бобро Д.Б., Сменковський А.Ю., Рябцев Г.Л., Завгородня С.П. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2020. 178 с.

7. Жигір А.А. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2012. № 4.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063>

8. Floudas C.A., Pardalos P.M. Risk Management in Energy Sector: A Review. *Energy Reports*, 2017. DOI: 10.1016/j.egy.2017.09.007

9. Zhang F.S., Chen J.H. A Systematic Review of Risk Management in Energy Sector. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 2018. DOI: 10.1016/j.rser.2018.05.023

10. Smith A.T., Kumar R. Big Data and Artificial Intelligence for Energy Risk Management. *Energy Policy*, 2019. DOI: 10.1016/j.enpol.2019.111245

11. Rogers M.J., Li L.N. Algorithmic Risk Management in Energy Sector: Theory and Practice.: *Journal of Risk Research*, 2020. DOI: 10.1080/13669877.2020.1750658

12. Patel N., Wilson D.G. Innovative Approaches to Risk Management in Energy Sector: Blockchain and AI. *Energy Technology*, 2021. DOI: 10.1002/ente.202100075

13. Gupta K.R., Singh V.M. Real-Time Monitoring and Risk Management Algorithms in Energy Sector. *International Journal of Energy Research*, 2022. DOI: 10.1002/er.5605

References

1. Lazarenko, D. (2024). Ryzky v systemi enerhetychnoi bezpeky Ukrainy: Stan ta perspektyvy zakhystu.U. Herald of Khmelnytskyi National University, Economic Sciences, 328(2), 318-323.
<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-39>

2. Matiichuk, L. (2023). Strukturni osoblyvosti ta potentsiini ryzkykы dlia funktsionuvannia systemy enerhetychnoi bezpeky Ukrainy. Tavriiskyi naukovyi

visnyk. Ser. Ekonomika, (15), 91-98.
<https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.11>

3. Sukhodolia, O.M., & Kharazishvili, Yu.M., Riabtsev, H.L. (2023). Enerhetychna bezpeka Ukrainy: perspektyvna model upravlinnia ryzkykamy. O.M. Sukhodolia (Ed.). Kyiv: NISD.

4. Hubarieva, I.O., Khaustov, M.M. (2024). Ryzkykы enerhetychnii bezpetsi. Vizualizatsiia naukovykh doslidzhen. Problemy ekonomiky, (2), 21-30.
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-21-3>

5. Kryvomaz, T., & Hamotskyi, R. (2024). Dyversyfikatsiia enerhetychnykh ryzkykы zhytlovykh bahatopoverkhovykh budivel za dopomohoiu alternativnykh dzherel enerhii. Nauka ta budivnytstvo, 38(4).
<https://doi.org/10.33644/2313-6679-4-2023-9>

6. Sukhodolia, O.M., Kharazishvili, Yu.M., Bobro, D.B., Smenkovskiy, A.Yu., Riabtsev, H.L., & Zavorodnia, S.P. (2020). Enerhetychna bezpeka Ukrainy: metodolohiia systemnoho analizu ta stratehichnoho planuvannia: analitychna dopovid. Kyiv: NISD.

7. Zhyhir, A.A. (2012). Riznovydy pidpriemnytskykh ryzkykы ta yikh klasyfikatsiia. Efyektivna ekonomika, (4).
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1063>

8. Floudas, C.A., & Pardalos, P.M. (2017). Risk Management in Energy Sector: A Review. *Energy Reports*. DOI: 10.1016/j.egy.17.09.007

9. Zhang, F.S., & Chen, J.H. (2018). A Systematic Review of Risk Management in Energy Sector. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. DOI: 10.1016/j.rser.2018.05.023

10. Smith, A.T., & Kumar, R. (2019). Big Data and Artificial Intelligence for Energy Risk Management. *Energy Policy*. DOI: 10.1016/j.enpol.2019.111245

11. Rogers, M.J., & Li, L.N. (2020). Algorithmic Risk Management in Energy Sector: Theory and Practice.: *Journal of Risk Research*. DOI: 10.1080/13669877.2020.1750658

12. Patel, N., & Wilson, D.G. (2021). Innovative Approaches to Risk Management in Energy Sector: Blockchain and AI. *Energy Technology*, 2021. DOI: 10.1002/ente.202100075

13. Gupta, K.R., & Singh, V.M. Real-Time Monitoring and Risk Management Algorithms in Energy Sector. *International Journal of Energy Research*, 2022. DOI: 10.1002/er.560

RISK MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT OF ENTERPRISE ENERGY SECURITY

M. P. Budanov, Post-graduate Student, Educational and Research Institute «Ukrainian Engineering Pedagogical Academy» by name of V. N. Karazin, Kharkiv National University

Methods. The research methodology is based on an integrated approach that meets the current challenges of energy security of enterprises under the influence of external and internal threats. It involves the use of an integrated approach, within which quantitative and qualitative methods of risk analysis are combined. This methodological approach takes into account the need for integration and systematization of different-level risk management strategies, including macro-, meso- and

micro-levels. This makes it possible to form effective organizational and economic mechanisms for ensuring energy security management of the enterprise in conditions of entropy. Along with this, the method of abstraction was used, which was applied to establish the essence of the concept of «risk management» in the context of organizational and economic support for energy security management of enterprises.

Results. A model of the risk management process has been created, which combines seven stages, namely: analysis and identification of risks, their assessment, prioritization, development of risk management strategies, integration into the organizational and economic structure, development and implementation of a monitoring and control system, evaluation and adjustment of the model. The practical value of the model, which consists in providing comprehensive risk management to protect the energy security of the enterprise, as well as optimizing the use of resources and increasing resistance to possible threats, has been determined.

An algorithm of the risk management process has been developed in the aspect of the formation of organizational and economic support for the energy security management of the enterprise. According to this algorithm, risk management is a complex multifactorial process that requires comprehensive analysis and continuous monitoring of internal and external threats in order to increase the level of energy security of enterprises and minimize potential risks.

Novelty. An improved complex algorithm of the energy security risk management process of enterprises has been developed. This algorithm integrates a systematic approach to the collection, processing and continuous monitoring of information in real time, which allows to increase the efficiency of risk forecasting and the efficiency of management decision-making. The proposed approach includes a detailed comparative analysis of risk management methods at the macro, meso, and micro levels, taking into account the specific conditions of each level, which allows assessing potential threats and the degree of their impact on the enterprise's energy security risk management process.

Practical value of the research lies in the fact that enterprises, implementing the developed algorithm of the risk management process in the aspect of forming organizational and economic provision of energy security, help enterprises not only to respond to crisis situations, but also to predict them. An important practical point is the implementation of a systematic approach, which includes the continuous collection and analysis of information, thanks to continuous monitoring and processing of data in real time, which allows enterprises to assess both internal and external risk factors.

Keywords: risks, risk management, enterprise energy security, organizational and economic support, threats, monitoring.

Надійшла до редакції 15.08.24 р.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Я. В. Юхман, к. е. н., доцент, Національний університет «Львівська політехніка»,
yaryna2003@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3535-731X>*

*О. І. Бережницький, аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»,
Oleh.i.berezhnyskyi@lpnu.ua, <https://orcid.org/0009-0003-0905-9922>*

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: системного підходу – при вивченні процесу управління змінами на підприємствах. Основна увага приділена аналізу існуючих моделей управління змінами. Метод кейс-стаді було застосовано для вивчення досвіду всесвітньовідомих компаній з метою надання оцінки напрямкам практичного застосування цих моделей. Важливим елементом дослідження стало вивчення факторів, що впливають на адаптивний потенціал підприємств, а також інструментів, що сприяють їх ефективній адаптації через зміни.

Результати. Проаналізовано варіативність дефініції «управління змінами». Встановлено, що управління змінами є ключовим інструментом підвищення адаптивного потенціалу підприємств. Продемонстровано, що підприємства, які діють у ринковому середовищі і підтримують культуру змін, є більш успішними і під час адаптації до таких перетворень. Проаналізовано досвід впровадження змін у відомих зарубіжних компаніях та виявлено, що успішне управління змінами вимагає чітко скоординованого підходу.

Новизна. Запропоновано авторське визначення дефініції «управління змінами». Здійснено систематизацію теоретико-прикладних аспектів щодо управління змінами як інструменту процесу формування адаптивного потенціалу підприємства. На відміну від класичних концепцій управління змінами розглядається не як тимчасовий захід, а як постійний процес, що дозволяє суб'єкту господарювання швидко реагувати на зовнішні та внутрішні чинники впливу.

Практична значущість. Представлені в роботі рекомендації щодо планування змін, подолання опору та оцінки їх ефективності можуть бути впроваджені на практиці для оптимізації бізнес-процесів підприємств будь-якої форми власності, що особливо актуально в умовах нестабільності, коли здатність адаптуватися стає важливою конкурентною перевагою.

Ключові слова: управління змінами, адаптивний потенціал, підприємство, процес, кейс-аналіз.

Постановка проблеми. В умовах сучасної економіки та ділового середовища, що швидко змінюється, підприємства стикаються з необхідністю оперативної адаптуватися до нових умов, щоб зберегти свою конкурентоспроможність і стійкість на ринку. Зовнішні чинники, такі як технологічні інновації, зміни у законодавстві, економічні кризи та глобалізація, вимагають від підприємств здатності гнучко та ефективно реагувати на зміни. Управління змінами стає най-

важливішим інструментом для успішної адаптації цих викликів, дозволяючи підприємствам як виживати, а й розвиватися. Тому, питання формування адаптивного потенціалу підприємства через управління змінами є ключовим для їхнього стратегічного розвитку та довгострокового успіху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління змінами як інструмент процесу формування адаптивного потенціалу підприємства вивчали такі вчені-

економісти, як: Вихор М. [7], Шемігон О. [7], Грінченко Р. [8], Коць Д. [10], Левін К. [11], Маковоз О. [12], Мізіна О. [13], Приймак Н. [14], Прохорова В. [15–17], Юхман Я. [15, 20], Залуцька Х. [16], Шкуренко О. [17], Синиця С. [18], Ткаченко В. [19] та багато інших.

Формулювання мети статті. Метою статті є систематизація теоретико-прикладних аспектів щодо управління змінами як інструменту формування адаптивного потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Велика кількість підприємств, які не встигають адаптуватися до нових умов, втрачають свої позиції на ринку. Ефективне управління змінами допомагає суб'єктам господарювання адаптуватися, впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Маковоз О. та Буряк М. у своїй праці [12] стверджують, що управління змінами – це системний процес, який спрямований на успішне переведення підприємства з поточного стану в бажаний майбутній стан, з урахуванням впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, шляхом застосування «стихійного» підходу та «контрольованого» підходу до змін.

Ткаченко В. [17] розглядає управління змінами як процес постійної переорієнтації організаційної діяльності, оновлення організаційних структур і пошуку нових можливостей.

Вихор М. та Шемігон О. [7] виходять із того, що управління змінами – це специфічна функція менеджменту, суть якої полягає у здійсненні планування, організації, мотивування і контролю змін, спрямованих на максимальну адаптацію організації до мінливих факторів зовнішнього середовища.

Коць Д. у своїй праці [10] зазначає, що управління змінами – це процес, який дає змогу підприємству модифікувати будь-яку частину її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати в постійно динамічному зовнішньому середовищі.

Автори праці [18] вважають, що управління змінами – це збалансована система управління ресурсами, пов'язана зі змінами.

Отже, можна дійти висновку, що управління змінами – це комплекс тактик і

стратегій, спрямованих на підготовку, впровадження та контроль змін в організації для досягнення запланованих результатів та підвищення її ефективності. Зміни можуть стосуватися різних аспектів діяльності підприємства: структури, технологій, корпоративної культури, бізнес-процесів тощо.

Загалом, сутність управління змінами як економічного процесу полягає в тому, щоб розробити інструменти та механізми реалізації перетворень таким чином, щоб мінімізувати ризики та опір, одночасно посилюючи адаптивні здібності підприємства як соціально-економічної системи (рис. 1).

Середовище функціонування сучасних підприємств диктує жорсткі умови, в яких досягнення та утримання стратегічних конкурентних переваг і конкурентного статусу можливо лише за наявності потужного управлінського інструментарію, застосування якого дозволить підприємству оптимізувати витрати за допомогою раціонального використання наявних ресурсів і забезпечення можливості їх нарощення, врахувавши основні параметри діяльності та розвитку підприємств як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі [16].

Як зазначають автори праці [15], ефективно управління трансформацією підприємств вимагає інтеграції різних підходів та моделей, які охоплюють усвідомлення та бажання змін, навчання та розвиток навичок, а також зміцнення нових практик та підходів.

Для ефективного управління змінами розроблено різні моделі та методи, зокрема модель Курта Левіна, модель Джона Коттера та модель ADCAR.

Модель Курта Левіна [11] описує процес змін в організації через три фази.

На першому етапі – розморожуванні – організація готується до змін, усвідомлюючи їхню необхідність та руйнуючи старі звички. Основне завдання цього етапу – подолати інерцію та опір персоналу, показавши важливість змін.

Другий етап – зміна – передбачає безпосереднє впровадження нововведень, чи то технології, бізнес-процеси чи культура. Тут важливо навчати співробітників та підтримувати їх на шляху прийняття нових методів роботи.

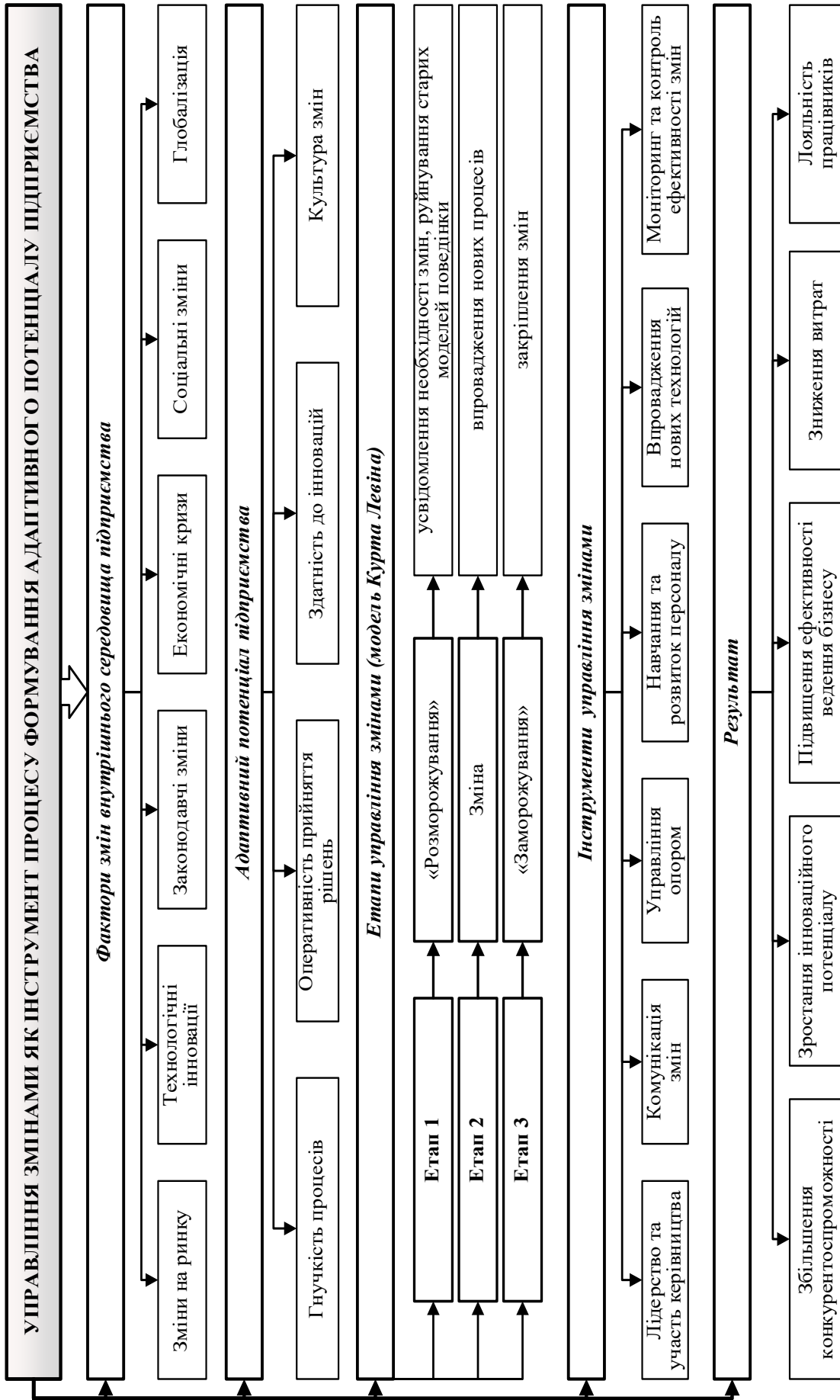


Рис. 1. Управління змінами як інструмент формування адаптивного потенціалу підприємства

На заключному етапі – заморожуванні – відбувається закріплення змін, щоб вони стали частиною повсякденної діяльності організації.

8-етапна модель Коттера забезпечує просту дорожню карту для менеджерів змін, навіть якщо вони не є експертами в цій галузі. Кожен етап точно визначає, що потрібно зробити для того, щоб проект змін не відставав від графіка [9].

Модель змін ADKAR – відомий і широко використовуваний інструмент, який допомагає аналізувати зміни та краще розуміти їх, знижуючи рівень опору у групах розробників. ADKAR – це скорочення від англійських слів Awareness – усвідомлення / обізнаність, Desire – бажання, Knowledge – знання, Ability – вміння, Reinforcement – підсилення [21].

Отже, зміни відіграють ключову роль у розвитку підприємства, забезпечуючи його здатність адаптуватися до нових умов ринку, технологій та вимог клієнтів.

В умовах постійно мінливого зовнішнього середовища суб'єкти господарювання, які здатні швидко реагувати на виклики, мають конкурентну перевагу. Зокрема, управління змінами сприяє підвищенню гнучкості, поліпшенню внутрішніх процесів та організаційної структури, ефективності використання ресурсів, розвитку корпоративної культури, орієнтованої на покращення та розвиток.

Адаптаційний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, можливостей і підприємства, які дозволяють йому ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечуючи сталий розвиток і конкурентоспроможність [20].

На адаптивний потенціал підприємства впливають як внутрішні, і зовнішні чинники. Зовнішні чинники – це технологічні зміни, ринкові тенденції, законодавчі зміни та глобалізацію. Глобалізація сприяє обміну технологічними інноваціями, що може полегшити впровадження новітніх технологій у підприємствах, покращуючи їх продуктивність і конкурентоспроможність [17]. Внутрішні фактори – рівень гнучкості бізнес-процесів, культура інновацій, здатність персоналу навчатися та розвиватися, а також рівень інтеграції технологій у діяльність

підприємства.

Управління змінами відіграє ключову роль у формуванні та зміцненні адаптивного потенціалу і допомагає суб'єкту господарювання ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, знижувати ризики, що виникають в умовах нестабільного середовища. Впровадження керованих змін дозволяє підприємствам розвивати гнучкість, впроваджувати інновації та вдосконалювати бізнес-процеси, що, у свою чергу, підвищує здатність до швидкого пристосування нових умов. Отже, можна зробити висновок, що управління змінами безпосередньо впливає на здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним і успішним за умов невідомості.

Процеси адаптації через зміни включають в себе різні інструменти, спрямовані на трансформацію структури, процесів і культури підприємства, зокрема реструктуризацію, впровадження нових технологій, зміну управлінських підходів або корпоративної культури.

Серед ключових інструментів управління змінами як інструменту процесу формування адаптивного потенціалу підприємства доцільно виділити наступні: підготовка персоналу до змін через навчання та розвиток; створення ефективних каналів комунікації для інформування співробітників про необхідність та цілі змін; управління опором з боку персоналу. Зазначені процеси та інструменти дозволяють підприємству плавно перейти до нових умов та закріпити досягнуті результати.

Як результат, доцільним є впровадження практичних підходів до управління змінами на підприємстві, що містять комплекс стратегій та методів, які направлені на ефективне планування, закріплення змін, забезпечуючи адаптацію суб'єктів господарювання до нових умов, а саме: планування змін, управління опором змін та оцінка ефективності змін в контексті підвищення адаптивного потенціалу.

Планування змін містить в собі аналіз потреб та визначення стратегії змін, розробку плану впровадження змін та визначення ресурсів, необхідних для успішної реалізації змін [13]. Планування змін – це перший і найважливіший етап, що визначає успіх

усього процесу управління. Важливо чітко сформулювати цілі змін, визначити їх масштаб та терміни реалізації. Процес планування має містити аналіз поточного стану підприємства, оцінку його ресурсів та потенційних ризиків.

Впровадження змін потребує поетапного підходу: спочатку створюється почуття терміновості, потім формується команда лідерів змін, розробляється стратегія та візія, після чого починається реалізація змін. Важливо також регулярно переглядати плани та коригувати їх залежно від обставин.

Опір змінам – це природна реакція співробітників на невизначеність і страх перед новими умовами. Для його подолання важливо активно працювати із персоналом. Як зазначає Приймак Н., опір змінам породжується саме наявністю людського фактору виробництва, який відіграє триєдину роль, а саме носія опору змінам, причини змін та опору, споживача опору змінам [14]. Керівники повинні виявляти підтримку та розуміння до труднощів, що виникають, знижувати стрес і тривогу серед співробітників. Ключовими кроками у цьому випадку є створення прозорих каналів комунікації, пояснення цілей та вигоди змін, а також залучення співробітників до процесу управління на ранніх етапах, проведення навчальних тренінгів, а також роботу з лідерами думок усередині організації, які можуть підтримувати та просувати зміни серед працівників.

Після впровадження змін важливо проводити регулярну оцінку їхньої ефективності, що дає змогу не лише оцінити, чи досягнуто поставлені цілі, а й визначити, як зміни вплинули на адаптивний потенціал підприємства. На думку Грінченко Р., ефективність змін – це результат від впровадження механізму адаптації підприємства до змін, що може бути розрахована на основі узагальненого інтегрального показника за всіма компонентами [8].

З метою оцінки ефективності змін доцільно використовувати кількісні показники, такі як: зростання продуктивності, зниження витрат або покращення задоволеності клієнтів, а також якісні показники, зокрема, покращення корпоративної культури та гнучкості процесів. Постійний моніторинг

дає змогу вчасно вносити корективи та закріплювати зміни, що сприяє довгостроковій адаптивності та стійкості підприємства.

Кейс-аналіз управління змінами на прикладі відомих компаній дозволить глибше зрозуміти, як різні організації адаптуються до нових ринкових умов, які стратегії виявляються успішними, а які помилки призводять до несприятливих наслідків. Наприклад, *General Electric* – найбільший у світі виробник багатьох видів техніки, зокрема, енергетичних установок, газових турбін, авіаційних двигунів, медичного обладнання [3]. Компанія перейшла від традиційного промислового виробництва до розвитку цифрових та аналітичних рішень, що дало змогу підвищити її адаптивний потенціал та створити нові ринкові можливості. Чітка стратегія, підтримка з боку керівництва та активне залучення персоналу на всіх рівнях заклали фундамент успіху компанії.

Starbucks Coffee Company [6] – займається виробництвом та продажем кави та кавових напоїв, а також пропонує асортимент товарів, пов'язаних з кавовою культурою, через свої кав'ярні та магазини по всьому світу. Компанія змогла успішно адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, зокрема активно впроваджуючи цифрові технології, розвиваючи мобільні додатки для зручності клієнтів та персоналізуючи пропозиції.

Netflix [4] – надає послуги потокового відео, пропонуючи підписникам доступ до широкої бібліотеки фільмів, серіалів та оригінального контенту через мережу Інтернет. Компанія спочатку надавала послуги прокату DVD, але своєчасно усвідомила необхідність переходу на потокову передачу відео. Netflix не лише адаптувалася до цифрової революції, а й запровадила нові підходи до виробництва оригінального контенту, що дозволило їй стати лідером на ринку стрімінгових послуг. Стратегія компанії спиралася на розуміння змін споживчих уподобань та використання технологій для масштабування бізнесу.

Але не всім відомих компаніям вдалось вчасно та результативно трансформувати свою діяльність. Помилки управління змінами можна розглянути на прикладі компанії *Nokia* [5], яка свого часу була лідером

у виробництві мобільних телефонів, але не встигла адаптуватися до швидкозмінних технологічних тенденцій, таких як поява смартфонів з операційними системами iOS та Android. Небажання своєчасно змінити стратегію призвело до втрати лідерських позицій на ринку техніки.

Ще один приклад – *Kodak* [2], яка надто довго ігнорувала цифрову фотографію і намагалася зберегти свій бізнес на основі продажу фотоплівки. Хоча компанія мала всі можливості для цифрової трансформації, внутрішня організаційна інерція та опір змінам призвели до банкрутства.

BlackBerry [1] – компанія, яка була лідером на ринку смартфонів у 2000-х роках, але не змогла своєчасно адаптуватися до нових вимог користувачів, таких як сенсорні екрани та розвинені екосистеми додатків. Незважаючи на явні зміни ринку, *BlackBerry* продовжувала покладатися на свою клавіатуру та захищену систему повідомлень. Це небажання впроваджувати нововведення призвело до того, що конкуренти, такі як *Apple* і *Samsung*, швидко зайняли лідируючі позиції, а *BlackBerry* втратила свою частку ринку.

Висновки. Отже, враховуючи як позитивний, так і негативний досвід компаній в аспекті управління змінами варто зазначити, що для підвищення адаптивного потенціалу підприємства доцільним є детальний аналіз зовнішнього середовища, прогнозування ймовірних трансформацій, підтримка інновацій та гнучкості, залучення співробітників у процес змін та усунення опору зазначеному процесу шляхом відкритої комунікації та навчання. Крім того, постійна оцінка ефективності впроваджених змін і коригування стратегії на основі реальних результатів діяльності підприємства є ключовим фактором для роботи в нових умовах.

У підсумку варто відзначити, що управління змінами – це складний, але необхідний процес для успішного розвитку підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Ключовими факторами успішного управління змінами є підтримка керівництва, прозора комунікація, керування опором персоналу та правильне використання ресурсів. Успішно проведені зміни допомагають організаціям підвищити свою

конкурентоспроможність, підвищити інноваційний потенціал та адаптуватися до нових запитів ринку.

Література

1. BlackBerry – Intelligent Security. Everywhere. *BlackBerry*. URL: <https://www.blackberry.com/us/en>
2. Eastman Kodak Company. *Kodak*. URL: <https://www.kodak.com/en/>
3. GE Companies: Next Generation and Future. *General Electric*. URL: <https://www.ge.com>
4. Netflix. URL: <https://www.netflix.com/ua/>
5. Nokia Corporation. *Nokia*. URL: <https://www.nokia.com>
6. Starbucks Coffee Company. URL: <https://www.starbucks.com>
7. Вихор М.В., Шемігон О.І. Структурно-функціональні аспекти управління змінами. *Сучасний рух науки: тези доп. Х Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 2-3 квітня 2020 р. Дніпро, 2020. Т.1. С. 198-202.*
8. Грінченко Р.В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1. С. 59-63. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_13
9. Зосим М. 8-кроковий процес змін Джона Коттера (John Kotter's eight steps). URL: <https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/>
10. Коць Д.В. Характеристика особливостей впливу фактору воєнного стану на управління змінами в системі фінансової безпеки підприємства. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку: матеріали XLVIII-ої Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. І.В. Жукової, Є.О. Романенка. м. Констанца (Румунія): ВАДНД, 07 вересня 2024 р. С. 248-249.*
11. Левін К. (1947): *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibrium and Change*, in: *Human Relations* 1 (1), pp. 5-41. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872674700100103>
12. Маковоз О., Буряк М. (2024). Концептуальні основи теорії управління змінами. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. *Економічні науки*. (1), 36-40. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/301362>
13. Мізіна О.В., Сімшаг К.С. Управління змінами в організаціях. *Розвиток науки під час воєнного стану: CXLI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. Івано-Франківськ, 19 квітня 2024 року. С. 157-160.*
14. Приймак Н.М. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 2(70). С. 158-162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-24>
15. Прохорова В.В., Юхман Я.В., Янчак Ю.О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. №6. С. 104-111. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>

16. Прохорова В., Залуцька Х., Маслак Т. Механізм управління розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)
17. Прохорова В., Шкурченко О., Пікула Г. Вплив глобалізаційних змін на управління інтелектуальним потенціалом підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2024. 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16)
18. Синиця С.М., Піхманець Н.В. Характеристика основних моделей управління змінами у сфері охорони здоров'я. *Пріоритети економічної науки XXI століття: Збірник тез доповідей науково-практичної конференції. Івано-Франківськ: НАІР, 17 червня 2020 року*. 2020. Том 1. С. 135-139.
19. Ткаченко В.В. Управління змінами в операційній діяльності підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 2-3 березня 2023 року: збірник наукових праць. [Електронний ресурс]. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 334-336.*
20. Юхман Я., Бережницький О. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2024. 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18)
21. Як ефективно впроваджувати зміни? Модель ADKAR Academic Integrity and Quality Initiative. Academic Integrity and Quality Initiative. URL: https://academiq.org.ua/novyny/adkar_model/
- ### References
1. BlackBerry – Intelligent Security. Everywhere. BlackBerry. Retrieved from <https://www.blackberry.com/us/en>
 2. Eastman Kodak Company. Kodak. Retrieved from <https://www.kodak.com/en/>
 3. GE Companies: Next Generation and Future. General Electric. Retrieved from <https://www.ge.com>
 4. Netflix. URL: <https://www.netflix.com/ua/>
 5. Nokia Corporation. Nokia. Retrieved from <https://www.nokia.com>
 6. Starbucks Coffee Company. Retrieved from <https://www.starbucks.com>
 7. Vykhor, M.V., & Shemihon, O.I. (2020). Структурно-функціональні аспекти управління змінами. Proceedings from MIIM '20: X Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia «Suchasnyi rukh nauky». (2-3 kvitnia 2020). T.1. (pp. 198-202). Dnipro.
 8. Hrinchenko, R.V. (2019). Komponenty pidkhodu do upravlinnia adaptatsiinymu zminamy na pidpriemstvi. *Biznes-navihator*, Issue 1, 59-63. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_13
 9. Zosym, M. 8-krokovyi protses zmin Dzhona Kottera (John Kotters eight steps). Retrieved from <https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/>
 10. Kots, D.V. Kharakterystyka osoblyvosti vplyvu faktorov voiennoho stanu na upravlinnia zminamy v systemi finansovoi bezpeky pidpriemstva. Proceedings from MIIM '24: XLVIII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia. «Suchasni aspekty modernizatsii nauky: stan, problemy, tendentsii rozvytku». I.V. Zhukova, Ye.O. Romanenko. (Eds.). (pp. 248-249). Konstantsa (Rumunii): VADND. (07 veresnia, 2024 r.).
 11. Levin, K. (1947): *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibrium and Change*, in: *Human Relations* 1(1), pp. 5-41. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872674700100103>
 12. Makovoz, O., & Buriak, M. (2024). Kontseptualni osnovy teorii upravlinnia zminamy. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut», Ekonomichni nauky*, (1), 36-40. Retrieved from <http://es.khpi.edu.ua/article/view/301362> doi: 10.20998/2519-4461.2024.1.36
 13. Mizina, O.V., & Simshah, K.S. (2024). Upravlinnia zminamy v orhanizatsiakh. *Rozvytok nauky pid chas voiennoho stanu. Proceedings from MIIM '24: CXLI Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia*. (pp.157-160). Ivano-Frankivsk. (19 kvitnia 2024 r.).
 14. Pryimak, N.M. (2019). Opir yak intehrovana sotsialna skladova upravlinnia zminamy. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, Issue 2(70), 158-162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-24>
 15. Prokhorova, V.V., Yuhman, Ya.V., & Yanchak, Yu.O. (2024). Upravlinnia transformatsiieiu pidpriemstv na osnovi tsyfrovoy koherentnosti. *Biznes Inform*, (6), 104-111. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>
 16. Prokhorova, V., Zalutska, Kh., & Maslak, T. (2021). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom suchasnykh pidpriemstv yak adaptatsiina perevaha yikh stratehichnoho funktsionuvannia. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*, Ser. *Ekonomika*, 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)
 17. Prokhorova, V., Shkurenko, O., & Pikula, H. (2024). Vplyv hlobalizatsiinykh zmin na upravlinnia intelektualnym potentsialom pidpriemstv. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Ser. *Ekonomika*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-16)
 18. Synytsia, S.M., & Pikhmanets, N.V. (2020). Kharakterystyka osnovnykh modelei upravlinnia zminamy u sferi okhorony zdorovia. Proceedings from MIIM '20: Naukovo-praktychna konferentsiia. «Priorytety ekonomichnoi nauky KhKhI stolittia». T.1. (pp. 135-139). Ivano-Frankivsk: NAIR. (17 chervnia 2020 r.).
 19. Tkachenko, V.V. (2023). Upravlinnia zminamy v operatsiini diialnosti pidpriemstva. Proceedings from MIIM '23: VI Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia. «Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiinykh protsesiv v Ukraini». (pp. 334-336). [Elektronnyi resurs]. Vinnytsia: VNTU. (2-3 bereznia 2023 r.).
 20. Iukhman, Ya., & Berezhnytskyi, O. (2024). Instrumentarii otsiniuvannia adaptatsiinoho potentsialu pidpriemstv. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka*. Ser. *Ekonomika*, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18)

CHANGE MANAGEMENT AS A TOOL FOR DEVELOPING THE ADAPTIVE CAPACITY OF AN ENTERPRISE

Ya. V. Yukhman, Ph. D (Econ.), Associate Professor, National University «Lviv Polytechnic»

O. I. Berezhnytskyi, Post-graduate student, National University «Lviv Polytechnic»

Methods. The results were obtained with the application of the following methods: theoretical analysis and system approach – when studying the process of change management at enterprises. The main attention was paid to the analysis of the existing models of change management, as well as to the consideration of the experience of world-famous companies in order to evaluate the practical application of these models. An important element of the research was the study of factors affecting the adaptive potential of enterprises and tools that contribute to effective adaptation through changes.

Results. The variability of the definition of «change management» by various economists was analyzed. It has been established that change management is a key tool for increasing the adaptive capacity of enterprises. Businesses that support a culture of change are more successful in adapting to it in the marketplace. The experience of implementing changes in well-known foreign companies was analyzed and it was found that successful change management requires a well-coordinated approach.

Novelty. The author's definition of the definition of "change management" is proposed. The concept of change management is proposed as a tool for the process of forming the adaptive capacity of the enterprise. In contrast to classical concepts, change management is not considered as a temporary measure, but as a permanent process that allows the business entity to quickly respond to external and internal factors of influence.

Practical value. The recommendations presented in the work on planning changes, overcoming resistance and evaluating their effectiveness can be implemented in practice to optimize business processes of enterprises of any form of ownership, which is especially relevant in conditions of instability, when the ability to adapt becomes an important competitive advantage.

Keywords: change management, adaptive capacity, enterprise, process, case study.

Надійшла до редакції 28.08.24 р.

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ БІЗНЕСУ

Д. Д. Говсєєв, аспірант, Національний авіаційний університет,
hovsieiev@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3824-1996>

Методологія дослідження. Теоретико-методологічний підхід, який запропоновано у даній статті, передбачає здійснення процедури оцінювання корпоративної відповідальності підприємства на основі інфологічного методичного підходу з використанням семантичної мережі на етапі вибору значимих показників соціальної відповідальності. Це дозволяє спростити та логічно обґрунтувати процедуру визначення оптимального складу необхідних індикаторів. Безпосередньо інтегральний показник рівня корпоративної відповідальності отримано на основі використання пакета прикладних програм Microsoft Excel.

Результати. Зазначено, що у сучасному динамічному середовищі, де технології розвиваються з неймовірною швидкістю, бізнес-середовище зазнає кардинальних змін через впровадження передових технологій, які відкривають перед підприємствами можливості для економічного зростання та підвищення ефективності свого функціонування. Впровадження принципів корпоративної відповідальності та інновацій в бізнес-процеси пов'язане з необхідністю значних інвестицій та зміни корпоративної культури, що стимулює підприємства приділяти увагу корпоративній відповідальності як ключовому фактору для досягнення стійкого розвитку в умовах інноваційності. Отримано індикатор оцінки корпоративної відповідальності підприємства, який базується на п'яти групових інтегральних показниках, що характеризують взаємовідносини з персоналом та власниками підприємств, ефективність функціонування, фінансову надійність та інвестиційну привабливість для корпоративних клієнтів.

Новизна. Сформовано інтегральний показник рівня корпоративної відповідальності і прийняття управлінських рішень щодо застосування засобів підвищення економічної стійкості та подальшого сталого розвитку підприємства в умовах інноваційності.

Практична значущість. Використання для оцінки корпоративної відповідальності сформованого інтегрального показника є обґрунтованим і відповідає представленому підходу до визначення поняття корпоративної відповідальності як комплексного, який охоплює всі сфери діяльності підприємства та рівні взаємодії з різними стейкхолдерами. Це дозволяє отримати більш повну картину його соціальної відповідальності та відображає інтереси певної групи стейкхолдерів (співробітників, власників, клієнтів тощо). Групові інтегральні показники ґрунтуються на застосуванні системи *показників*, які дозволяють об'єктивно вимірювати складові корпоративної відповідальності підприємства, встановити динаміку і взаємозв'язок загальних та індивідуальних тенденцій економічної стійкості та сталого розвитку.

Ключеві слова: підприємство, корпоративна відповідальність, стейкхолдери, підхід, інноваційність бізнесу.

Постановка проблеми. У сучасному динамічному середовищі, де технології розвиваються з неймовірною швидкістю, бізнес-середовище зазнає кардинальних змін через впровадження передових технологій, які відкривають перед підприємствами мож-

ливості для економічного росту та підвищення ефективності функціонування. Дослідження показують, що споживачі віддають перевагу продуктам та послугам підприємств, які демонструють високий рівень

корпоративної відповідальності. Такі підприємства як: Patagonia та Tesla стали лідерами в галузі корпоративної відповідальності, інвестуючи в екологічно чисті технології та підтримуючи соціальні ініціативи вони довели, що соціальна відповідальність не лише підвищує репутацію бренду, але і сприяє довгостроковому успіху. Однак, впровадження принципів корпоративної відповідальності та інновацій в бізнес-процеси пов'язане з необхідністю значних інвестицій та зміни корпоративної культури що стимулює підприємств приділяють увагу корпоративній відповідальності, яка є ключовим фактором для досягнення стійкого розвитку в умовах інноваційності бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі оцінювання системи соціальної відповідальності підприємства присвячується значна увага. Так, Будько О. В., Галатов Б. М. розкрили актуальність оцінювання ефективності соціально відповідальної діяльності корпорацій, визначили трактування поняття корпоративної соціальної відповідальності [4]. Автори Борщ В., Жмай О. акцентують увагу на значимість взаємодії зі стейкхолдерами для розвитку компанії [2]. У статті Євтушенко В. А. досліджує теоретико-методологічні та практичні підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності, визначають методи, об'єкти та показники оцінки КСВ [6]. Проблеми впровадження та оцінки корпоративної соціальної відповідальності бізнесу розкрити Мельниковою О. А. [7]. Автори Письменна О. О., Сомова Л. І., Папуша Є. запропонували методику оцінки корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) промислового підприємства, розробили методику на оцінці КСВ [9], а Орлова Н. В., Жмай О. В. представляють оцінку корпоративної соціальної відповідальності в системі взаємовідносин зі стейкхолдерами [8].

Автори статті Бочарова Н. А., Щепиліна А. К. пропонують здійснювати інтегральну оцінку рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства [3], Вахрушева О. Б., Хахонова Н. Н. пропонують здійснювати оцінку ефективності корпоративної соціальної відповідальності [5].

Формулювання мети статті. Метою статті є розробка методичного підходу до

оцінювання корпоративної відповідальності підприємства в умовах інноваційності бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для оцінювання корпоративної відповідальності підприємства використовуються теоретико-методичний підхід на основі визначення інтегрального показника *корпоративної відповідальності* підприємства, який *базується* на п'яти групових інтегральних показників, що характеризують взаємовідносини з персоналом та власниками підприємств, ефективність функціонування, фінансової надійності та інвестиційної привабливості для корпоративних клієнтів. Використання зазначених груп показників для оцінки корпоративної відповідальності є обґрунтованим і відповідає представленому підходу до визначення поняття корпоративної відповідальності як комплексного, який охоплює всі сфери діяльності підприємства та взаємодії з різними стейкхолдерами, що дозволяє отримати більш повну картину його соціальної відповідальності та відображає інтереси певної групи стейкхолдерів (співробітників, власників, клієнтів тощо). Групові інтегральні показники ґрунтуються на застосуванні системи *показників*, які дозволяють об'єктивно вимірювати складові корпоративної відповідальності підприємства, встановити динаміку і взаємозв'язок загальних та індивідуальних тенденцій економічної стійкості та сталого розвитку.

Пропонується проводити оцінку корпоративної відповідальності підприємства на основі інфологічного методичного підходу з використанням семантичної мережі на етапі вибору значимих показників соціальної відповідальності, який дозволяє спростити та логічно обґрунтувати процедуру визначення їх оптимального складу. Результатом виконання цього алгоритму є визначення інтегрального показника рівня корпоративної відповідальності і прийняття управлінських рішень щодо застосування засобів підвищення економічної стійкості та подальшого сталого розвитку в умовах інноваційності бізнесу (рис. 1) шляхом використання пакета прикладних програм Microsoft Excel.

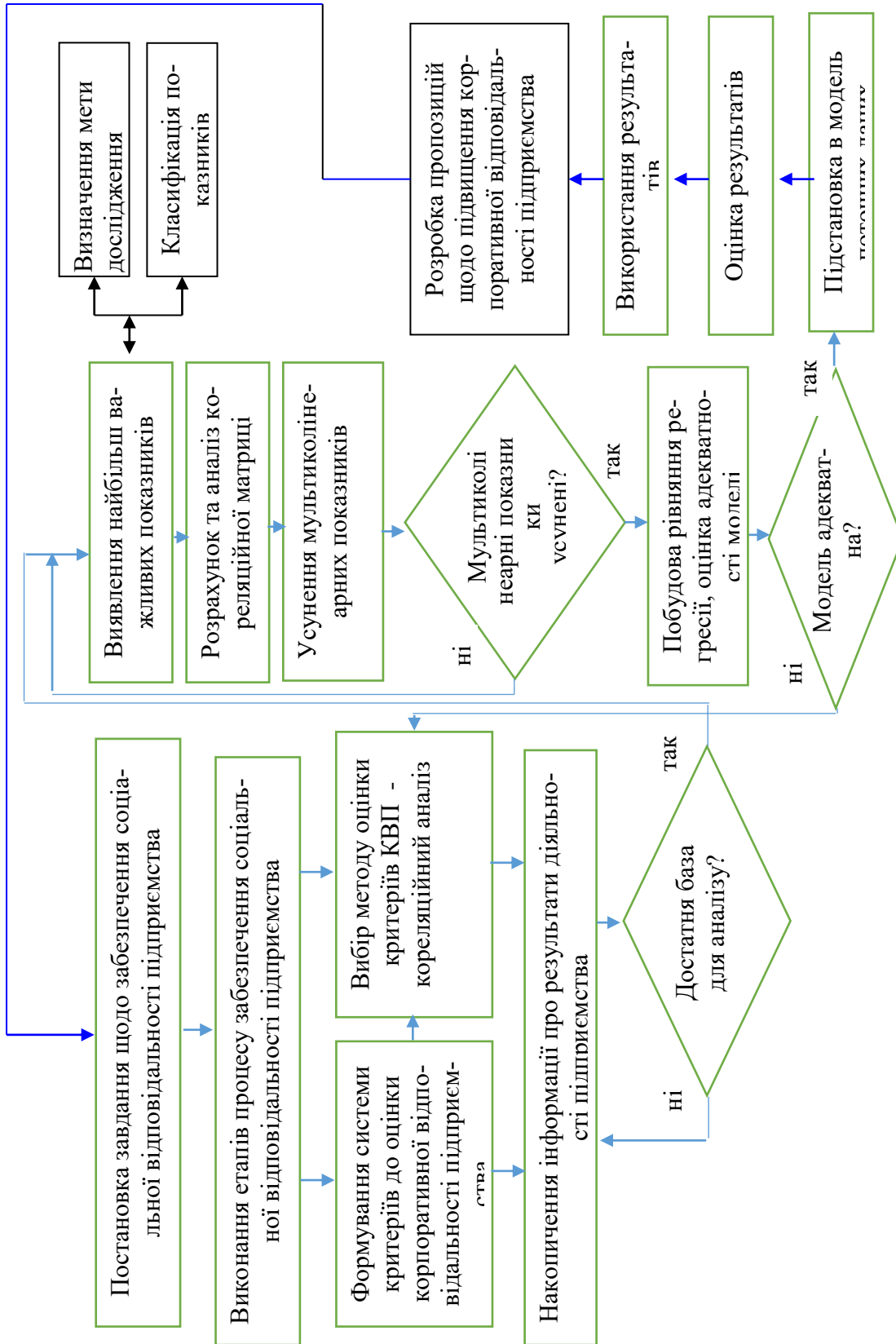


Рис. 1 Алгоритм оцінки корпоративної відповідальності підприємства в умовах інноваційності бізнесу

Щодо постановки завдання забезпечення корпоративної відповідальності підприємства є вибір оптимальної кількості показників дослідження. Формування системи показників відбувається на основі використання множинного кореляційного аналізу,

який дає можливість розглядати взаємозв'язки багатьох показників, що більш відповідає економічним реаліям та системним взаємозв'язкам в економічних процесах (рис. 2).



Рис. 2. Процес відбору показників для моделі множинної регресії

Проведено оцінювання корпоративної відповідальності підприємств ТОВ «Інтер транс лоджістик», ТОВ «Транс-сервіс-1», ТОВ «Транс-логістик», АТ «ДХЛ Інтернешл Україна», ТОВ «УВК Україна» в умовах інноваційності бізнесу за представленим алгоритмом (рис. 1) шляхом розрахунку і оцінки значень інтегральних показників, що характеризують взаємовідносини з персоналом та власниками підприємств, ефективність функціонування, фінансової надійності та інвестиційної привабливості для корпоративних клієнтів.

Співробітники є одними з найважливіших стейкхолдерів підприємства, задоволення роботою яких, мотивація та лояльність безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства. Крім того, ставлення підприємства до своїх працівників є важливим показником його корпоративної відповідальності.

Для оцінки взаємовідносин з персоналом, в межах корпоративної відповідальності підприємств, запропоновано оцінити за наступними показниками: продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, кваліфі-

кації робітників, коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві до середньої заробітної плати в регіоні, темп росту соціальних інвестицій, наявність корпоративної етики. Використання множинного кореляційного аналізу, обчислення парних коефіцієнти кореляції між кожною парою економічних показників, складання кореляційної матриці дозволило виділити наступні значущі показники: продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів, кваліфікація робітників.

Інтегральний показник оцінки взаємовідносин з персоналом n -го підприємства у t -му періоді (1):

$$I_1^n(t) = 0,131 + 0,0061x_{11t} - 0,025x_{12t} + 0,0781x_{13t},$$

$$t=1, \dots, 30$$

де x_{21} – продуктивність праці;
 x_{22} – коефіцієнт плинності кадрів;
 x_{23} – кваліфікація робітників;
 t – число рівнів динамічного ряду.

Підприємства, які приділяють увагу корпоративній відповідальності, мають більш мотивованих співробітників, що сприяє підвищенню лояльності персоналу.

Власники підприємств є інвесторами та зацікавленими сторонами, які очікують отримання прибутку та збереження інвестицій. Однак, сучасні інвестори все більше звертають увагу на корпоративну відповідальність підприємства, оскільки це сприяє на довгострокову стійкість бізнесу та його конкурентоспроможність. Фінансовий стан підприємства визначає його можливості для інвестування в соціальні проекти. Підприємства з високою прибутковістю можуть виділяти більші кошти на корпоративну відповідальність, що відповідає інтересам власників підприємства.

Інтегральний показник оцінки взаємовідносин з власниками n -го підприємства у t -му періоді (2):

$$I_2^n(t) = 0,231 + 0,191x_{21t} + 0,041x_{22t} + 0,092x_{23t} + 0,063x_{24t},$$

$$t=1, \dots, 30$$

де x_{21} – коефіцієнт автономії;

x_{22} – коефіцієнт маневреності власних коштів;

x_{23} – коефіцієнт забезпечення обіговими коштами власних джерел фінансування;

x_{24} – коефіцієнт фінансової стабільності.

t – число рівнів динамічного ряду.

Корпоративна відповідальність, власники підприємств та фінансовий стан підприємства – це взаємопов'язані елементи, які впливають один на одного. Підприємства, які успішно поєднують економічні інтереси власників з корпоративною відповідальністю, можуть досягти довгострокового успіху та створити позитивний імідж на ринку.

Ефективність діяльності підприємства є важливим фактором, який впливає на його здатність досягати поставлених цілей та виконувати свої соціальні зобов'язання.

Інтегральний показник оцінки ефективності функціонування n -го підприємства у t -му періоді (3):

$$I_3^n(t) = 0,38955 + 0,001615x_{31t} + 0,04121x_{32t} + 0,00641x_{33t} + 0,00225x_{34t}$$

$$t=1, \dots, 30$$

де x_{31} – рентабельність (збитковість) власного капіталу;

x_{32} – рентабельність (збитковість) активів;

x_{33} – коефіцієнт оборотності активів;

x_{34} – коефіцієнт оборотності власного капіталу.

t – число рівнів динамічного ряду.

Фінансова надійність підприємства є невід'ємною частиною його корпоративної відповідальності, оскільки забезпечує стійкість бізнес-процесів, дозволяє реалізувати соціальні проекти та сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Інтегральний показник оцінки фінансової надійності n -го підприємства у t -му періоді (4):

$$I_4^n(t) = 0,13053 + 0,245x_{41t} + 0,125x_{42t} + 0,00051x_{43t},$$

$$t=1, \dots, 30$$

де x_{41} – коефіцієнт абсолютної

ліквідності;

x_{42} – коефіцієнт поточної ліквідності;

x_{43} – коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості;

t – число рівнів динамічного ряду.

Основними чинниками ефективної діяльності підприємства є використання сучасної техніки та технології надання послуг, застосування досконалих методів менеджменту, які забезпечують оптимальні умови праці та виробництва, стабільне проведення маркетингової рекламної діяльності, активне впровадження нововведень, постійне підвищення кваліфікації кадрів, оновлення знань з урахуванням накопиченого досвіду на суміжних підприємствах, і навіть з урахуванням наукових досягнень, що забезпечує високий рівень корпоративної відповідальності в умовах інноваційності бізнесу.

Для залучення капіталу необхідно підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємств, який характеризується можливістю ефективно управляти своєю діяльністю, досягати економічну стійкість та підвищити корпоративну відповідальність в умовах інноваційності бізнесу. Найважливішим етапом прийняття рішення щодо залучення інвестицій є аналіз та оцінка інвестиційної привабливості об'єкта, яка є найважливішим процесом системи управління підприємством в умовах інноваційності бізнесу. Його функції у системі корпоративної відповідальності реалізуються через прийняття обґрунтованих рішень щодо доцільності вкладень інвестиційних ресурсів у той чи інший об'єкт, формування позитивного інвестиційного образу підприємства, дає більш глибоке розуміння ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємства та як наслідок, його економічної стійкості.

Підприємства, які демонструють високий рівень корпоративної відповідальності не тільки сприяють сталому його розвитку, але й підвищують привабливість для інвесторів. Інвестування в такі підприємства є фінансово вигідним, оскільки знижується репутаційний ризик, ризик порушення законодавства щодо інвестування.

Інтегральний показник оцінки інвестиційної привабливості для корпоративних клієнтів n -го підприємства у t -му періоді (5):

$$I_5^n(t) = 0,18925 - 0,00695x_{51t} + 0,018221x_{52t} + 0,16472x_{53t}, t=1, \dots, 30$$

де x_{51} – коефіцієнт фінансового ризику;

x_{52} – коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів;

x_{53} – коефіцієнт рентабельності інвестицій.

t – число рівнів динамічного ряду.

За допомогою множеного кореляційного аналізу проведено розрахунок загального інтегрального показника корпоративної відповідальності n -го підприємства у t -му періоді, рівняння має вигляд (6):

$$I_2^n(t) = 0,2769 + 0,03416 I_1^n(t) + 0,0512 I_2^n(t) + 0,0312 I_3^n(t) + 0,0228 I_4^n(t) + 0,0485 I_5^n(t), t=1, \dots, 30$$

де $I_1^n(t)$ – інтегральний показник оцінки взаємовідносин з персоналом;

$I_2^n(t)$ – інтегральний показник оцінки взаємовідносин з власниками підприємств;

$I_3^n(t)$ – інтегральний показник оцінки ефективності функціонування підприємств;

$I_4^n(t)$ – інтегральний показник оцінки фінансової надійності підприємств;

$I_5^n(t)$ – інтегральний показник оцінки інвестиційної привабливості для корпоративних клієнтів;

t – число рівнів динамічного ряду.

Аналіз загального інтегрального показника корпоративної відповідальності підприємств є важливим інструментом для оцінки їхнього внеску у їх економічну стійкість та подальший сталий розвиток. Результати такого аналізу необхідні для прийняття обґрунтованих рішень на рівні підприємств, інвесторів та інших стейкхолдерів (рис. 3).

Отже, такі підприємства, як ТОВ «Інтер транс лоджістикс», ТОВ «Транслогістик», ТОВ «Україна» у 2018–2023 рр. мають низький рівень корпоративної відповідальності. Взаємини з персоналом не передбачають широкого спектру соціальних програм та пільг, наявність етичного кодексу. Як наслідок середня продуктивність праці, плінність кадрів у межах норматив-

них значень. Низька автономія підприємства від зовнішніх контрагентів, є вірогідність зміни власників підприємства, що також негативно впливає на корпоративну відповідальність.

Ресурсів недостатньо для фінансування власних потреб, на соціальні проекти що-

до забезпечення високих умов праці та відпочинку, охорони здоров'я та екологічні цілі ресурси не направляються. Рентабельність інвестицій дуже низька або збитковість, довгострокові інвестиції не здійснюються, що не сприяє інвестиційній привабливості для корпоративних клієнтів підприємства.

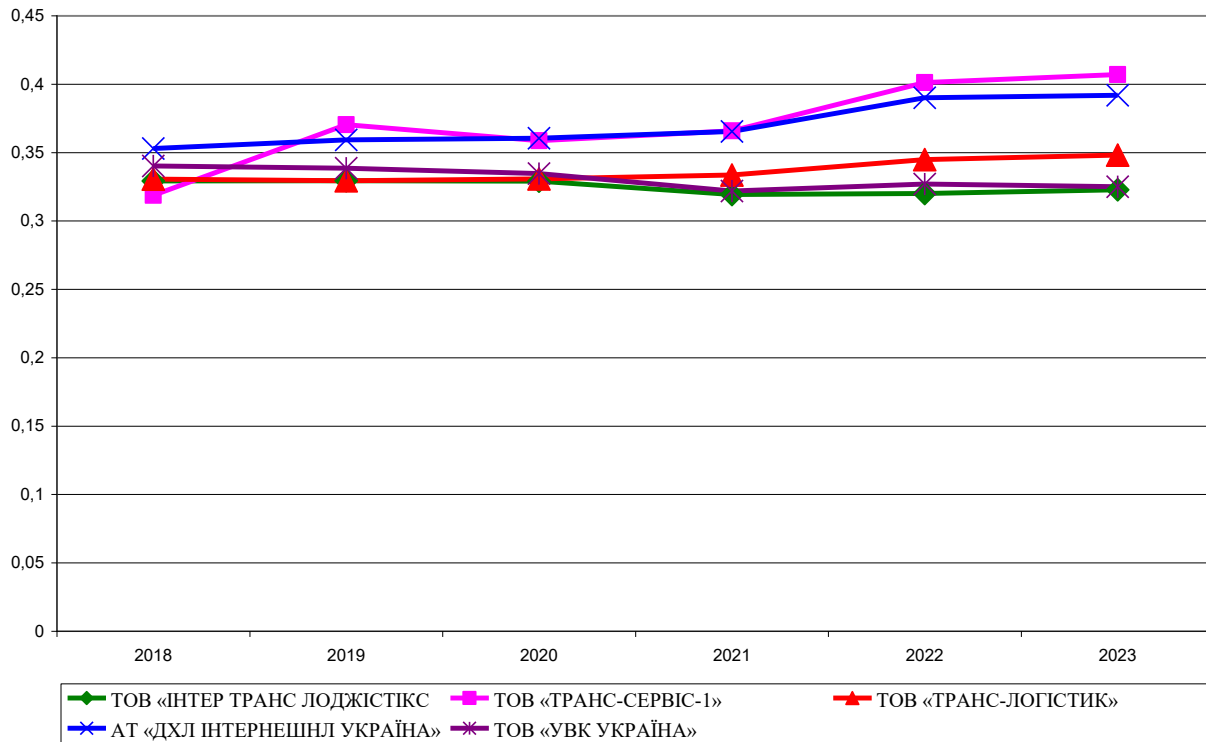


Рис. 3. Динаміка загального інтегрального показника корпоративної відповідальності підприємств у 2018–2023 рр.

Збільшення рівня корпоративної відповідальності до середнього у 2022–2023 рр. спостерігається на таких підприємствах, як ТОВ «Транс-сервіс-1» та АТ «ДХЛ Інтернешл Україна». Розвиток персоналу та його задоволеність роботою, наявність етичного кодексу сприяє формуванню здорового психологічного клімату на підприємствах. Усе це передбачає лояльність співробітників стосовно роботодавця, певний рівень продуктивності праці, зниження плинності кадрів.

Висновки. Орієнтація на фінансові цілі, збільшується незалежність від зовнішніх контрагентів, власних джерел достатньо для фінансування власних виробничих потреб. Наявних фінансових ресурсів достатньо, щоб в повному обсязі направляти на соціальні проекти щодо забезпечення високих

умов праці та відпочинку, охорони здоров'я та екологічні цілі. Позитивна динаміка рентабельності наданих послуг, власного капіталу, активів сприяє підвищенню корпоративної відповідальності.

Отже, оцінка корпоративної відповідальності підприємств у сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем інноваційності, набуває все більшої важливості оскільки інноваційність пов'язана з новими технологіями та підходами, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на суспільство та навколишнє середовище, підприємства прагнуть досягти високої конкурентоспроможності, підвищити привабливість для інвесторів, клієнтів і працівників, забезпечувати ефективне використання ресурсів та задовольняти вимоги ре-

гуляторів, споживачів та інших стейкхолдерів.

Література

1. Ареф'єва О.В., Коваленко Н.В. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. 2022. Випуск 13(26). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/482>

2. Ареф'єва О.В., Ареф'єв С.О., Зиз Д.О. Адаптивне управління капіталізацією інтелектуального потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. 61. С. 58-65.

3. Борщ В., Жмай О. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності підприємств енергетичної сфери України в контексті цілей сталого розвитку ООН. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. №20(1(47)), С. 70-97. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1\(47\).226927](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1(47).226927)

4. Бочарова Н.А., Щепіліна А.К. Інтегральна оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. № (31), 45. С. 45-62. URL : <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.31.0.45>

5. Будько О.В., Галатов Б.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. №1(3). С. 49-57. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1\(6\).282985pp49-57](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1(6).282985pp49-57)

6. Вахрушева О.Б., Хахонова Н.Н. Оцінка ефективності корпоративної соціальної відповідальності. *Інтелект. Інновації. Інвестиції*. 2022. №3. С. 20-27.

7. Євтушенко В.А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 46(1019). С. 53-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vscpitp_2013_46_8.

8. Мельникова О. А. Проблеми впровадження та оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності. *Вчені записки: зб. наук. пр.* Київ: КНЕУ, 2023. Вип. 31. С. 156-172. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42036>

9. Орлова Н.В., Жмай О.В. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності в системі взаємовідносин зі стейкхолдерами. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2020. № 19(2(45)). С. 169-187. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201429](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201429)

10. Письменна О.О., Сомова Л.І., Папуша Є. Інтегральна оцінка корпоративної соціальної відповідальності промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 19. С. 548-551. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-84>

11. Iarmosh, O., Prokhorova, V., Shcherbyna, I., Kashaba, O., & Slastianykova, K. Innovativeness of the creative economy as a component of the Ukrainian and the world sustainable development strategy (2021). *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 628(1). URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85100727399&origin=resultslist&sort=plf-f>

12. Korytko T., Piletska S., Arefieva O., Pidhora Ye, Pryimakova Yu. Formation of organizational and economic mechanism of motivation of increase of investment activity of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. №4 (35). pp. 418-425. URL: [doi:10.1088/1755-1315/628/1/012042](https://doi.org/10.1088/1755-1315/628/1/012042)

13. Korytko T., Piletska S., Bohutska O. Mechanizm zarządzania potencjałem innowacyjnym przedsiębiorstw w warunkach gospodarki cyfrowej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*. 2022. Vol. 97. no. 2. pp. 71-80. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.2113>

14. Lepeyko T., Lohinova K., Omarov E. Enhancing enterprise management systems through conflict management technologies. *Development Service Industry Management*. 2023. №3. DOI:10.31891/dsim-2023-3(12)

15. Piletska S., Arefiev S. The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. *Journal of corporate responsibility and leadership*. 2020. Vol. 7. Issue 4. pp. 43-58. <http://jcr.l.umk.pl/journal/archive>

16. Pohrebniak, A; Arefieva, O; Arefiev, S; Boiarynova, K; Davydenko, V. Management of Attracting Investment Resources of Enterprises to Ensure Their Economic Security in Circular Economy. *International Journal of computer science and network security*. 2021. Volume 21. Issue 10. pp. 302-309. DOI:10.22937/IJCSNS.2021.21.10.43

17. Popelo, O., Arefiev, S., Rogulska, O., Rudnitska, K., & Derevianko, D. Higher education as a determinant of sustainable development. *Journal of the University of Zulia*. 2022. 13(38). pp. 734-746. <https://doi.org/10.46925/rdluz.38.40>

References

1. Arefieva, O.V., & Kovalenko, N.V. (2022) Strategichni oryentyry sotsialno-vidpovidalnoho biznesu v umovakh zelenoi ekonomiky. *Elektronne naukove fakhove vydannya «Adaptyvne upravlinnya: teoriya i praktyka»*, Ser «Ekononika», Issue 13, (26). Retrieved from

<https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/482>
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-02)

2. Arefieva, O.V., Arefiev, S.O., & Zyz, D.O. (2021). Adaptyvne upravlinnia kapitalizatsiieiu intelektualnoho potentsialu pidpriemstva. *Infrastruktura rynku*, (61), 58-65.

<https://doi.org/10.32843/infrastruct61-11>

3. Borshch, V., & Zhmai, O. (2021). Analiz korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstv energetychnoi sfery Ukrainy v konteksti tsiley staloho rozvytku OON. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnya*, 20(1(47)), 70-97. Retrieved from [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1\(47\).226927](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1(47).226927)

4. Bocharova, N.A., & Shchepylina, A.K. (2018). Integralna otsinka rivnya korporatyvnoyi sotsialnoyi vidpovidalnosti pidpriemstva. *Ekononika transportnoho kompleksu*, (31), 45, 45-62. Retrieved from <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.31.0.45>

5. Budko, O.V., & Galatov, B.M. (2023). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak instrument biznes-strategiyi rozvytku pidpryyemstv. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy*, 1(3), 49-57. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1\(6\).282985pp49-57](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss1(6).282985pp49-57)
6. Vakhrusheva, O.B., & Khakhonova, N.N. (2022). Otsinka efektyvnosti korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Evaluation of the effectiveness of corporate social responsibility]. *Intelekt. Innovatsii. Investytsii*, (3), 20-27.
7. Yevtushenko, V.A. (2013). Otsinka korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti: metody, obiekty, pokaznyky. [Assessment of corporate social responsibility: methods, objects, indicators.]. *Visnyk NTU "KhPI"*. No. 46 (1019). pp. 53-63. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcpitp_2013_46_8.
8. Melnykova, O.A. (2023). Problemy vprovadzhenya ta otsinky efektyvnosti korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti.. *Vcheni zapysky: zb. nauk. pr. Kyiv: KNEU*, Issue 31, 156-172. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/42036>
9. Orlova, N.V., & Zhmai, O.V. (2020). Otsinka korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v sistemi vzayemovidnosyn zi steykholderamy. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriya i praktyka upravlinnia*, 19(2(45)), 169-187. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2\(45\).201429](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201429)
10. Pysmenna, O.O., Somova, L.I., & Papusha, Ye. (2018). Intehralna otsinka korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti promyslovoho pidpryyemstva. *Ekonomika i suspilstvo*, Issue 19, 548-551. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-84>
11. Iarmosh, O., Prokhorova, V., Shcherbyna, I., Kashaba, O., & Slastianyukova, K. (2021). Innovativeness of the creative economy as a component of the Ukrainian and the world sustainable development strategy. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 628(1). Retrieved from <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85100727399&origin=resultslist&sort=plf-f>
12. Korytko, T., Piletska, S., Arefieva, O., Pidhora, Ye, & Pryimakova, Yu. (2020). Formation of organizational and economic mechanism of motivation of increase of investment activity of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice.*, 4(35), 418-425. Retrieved from doi:10.1088/1755-1315/628/1/012042
13. Korytko, T., Piletska, S., & Bohutska, O. (2022). Mechanizm zarzadzania potencjalem innowacyjnym przedsiebiorstw w warunkach gospodarki cyfrowej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, Issue 97, (2), 71-80 <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.2113>
14. Lepeyko, T., Lohinova, K., & Omarov, E. (2023). Enhancing enterprise management systems through conflict management technologies. *Development Service Industry Management*, (3). DOI:10.31891/dsim-2023-3(12)
15. Piletska, S., & Arefiev, S. (2020). The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. *Journal of corporate responsibility and leadership*, Vol. 7, Issue 4, 43-58. Retrieved from <http://jcr.l.umk.pl/journal/archive>
16. Pohrebniak, A., Arefieva, O., Arefiev, S., Boiarynova, K., & Davydenko, V. (2021). Management of Attracting Investment Resources of Enterprises to Ensure Their Economic Security in Circular Economy. *International Journal of computer science and network security*, Volume 21, Issue 10, 302-309. DOI:10.22937/IJCSNS.2021.21.10.43.
17. Popelo, O., Arefiev, S., Rogulska, O., Rudnitska, K., & Derevianko, D. (2022). Higher education as a determinant of sustainable development. *Journal of the University of Zulia*, 13(38), 734-746. <https://doi.org/10.46925//rdluz.38.40>

METHODICAL APPROACH TO ASSESSING THE CORPORATE RESPONSIBILITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF BUSINESS INNOVATION

D. D. Hovsieiev, Post-graduate Student, National Aviation University

Methods. The theoretical-methodological approach proposed in this article involves the implementation of the procedure for assessing the corporate responsibility of an enterprise based on an infological methodical approach using a semantic network at the stage of selecting significant indicators of social responsibility. This makes it possible to simplify and logically substantiate the procedure for determining the optimal composition of the necessary indicators. Directly integrated indicator of the level of corporate responsibility was obtained based on the use of the Microsoft Excel application package.

Results. It is noted that in today's dynamic environment, where technologies are developing at an incredible speed, the business environment is undergoing radical changes through the introduction of advanced technologies, which open up opportunities for enterprises for economic growth and increasing the efficiency of their operation. The implementation of the principles of corporate responsibility and innovation in business processes is associated with the need for significant investments and changes in corporate culture, which encourages enterprises to pay attention to corporate responsibility as a key factor for achieving sustainable development in conditions of innovation. An indicator of the company's corporate responsibility assessment was obtained, which is

based on five group integral indicators characterizing relations with the staff and owners of enterprises, operational efficiency, financial reliability and investment attractiveness for corporate clients.

Novelty. An integral indicator of the level of corporate responsibility and management decision-making regarding the use of means of increasing economic stability and further sustainable development of the enterprise in conditions of innovation has been formed.

Practical value. The use of the formed integral indicator for assessing corporate responsibility is justified and corresponds to the presented approach to defining the concept of corporate responsibility as a comprehensive one, which covers all spheres of the enterprise's activity and levels of interaction with various stakeholders. This allows getting a more complete picture of its social responsibility and reflects the interests of a certain group of stakeholders (employees, owners, customers, etc.). Group integral indicators are based on the application of a system of indicators that allow you to objectively measure the components of the enterprise's corporate responsibility, establish the dynamics and relationship of general and individual trends of economic stability and sustainable development.

Keywords: enterprise, corporate responsibility, stakeholders, approach, business innovation.

Надійшла до редакції 30.08.24 р.

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

*А. Є. Спіцина, к. п. н., доцент, Національний транспортний університет, angel7a@ukr.net,
<https://orcid.org/0000-0001-9730-6249>,*

*І. Г. Голова, аспірант, Національний транспортний університет, inna.golova@gmail.com,
<https://orcid.org/0000-0001-9717-7109>*

Методологія дослідження. При виконанні дослідження було використано метод наукового абстрагування – для з'ясування сутності категорій «інтелектуальний капітал», «цифровізація», «цифрова економіка»; метод узагальнення – для виокремлення етапів дослідження проблематики інтелектуального капіталу; метод аналізу й синтезу – при визначенні механізмів впливу інтелектуального капіталу на економічний розвиток суспільства, а також цифровізації на управління підприємствами транспорту в умовах сучасних цифрових трансформацій; логічного аналізу – при встановленні взаємозв'язку показників розвитку цифрової економіки та інтелектуального капіталу

Результати дослідження. Під час дослідження продемонстровано, що в сучасній концепції економічного розвитку саме інтелектуальний капітал стає вирішальним фактором зростання національного багатства, конкурентоспроможності країни, регіону, суб'єкта господарювання та підвищення якості життя населення. Здійснено аналіз цифрових трансформацій в контексті формування інтелектуального капіталу та управління його розвитком, виокремлено тенденції змін у роботі управління персоналом в умовах цифрової економіки, надано аналіз структури потреб у людських ресурсах в умовах розбудови цифрової економіки. Доведено, що провідним вектором у дослідженні інтелектуального капіталу підприємств транспортно-логістичного комплексу в умовах цифрової економіки мають стати вирішення проблем його класифікації, вимірювання та трансформації, а також розроблення інструментів переведення його елементів в матеріальні та інноваційні активи підприємства.

Новизна. Визначено пріоритети управління інтелектуальним капіталом підприємств транспортно-логістичного комплексу в умовах цифрової економіки. Надано авторське визначення інтелектуального капіталу як сукупності нематеріальних активів підприємства, які у процесі відтворення формують інтелектуальну додану вартість і сприяють зростанню його доходів та підвищенню конкурентоспроможності.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств транспортно-логістичного комплексу у сфері управління інтелектуальним капіталом та підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, транспортний комплекс, структура інтелектуального капіталу, цифровізація економіки, цифрові технології, підприємства, економічний розвиток, інновації.

Постановка проблеми. Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується зростаючим попитом на інноваційні продукти, що, у свою чергу, вимагає розширеного відтворення новітніх знань і релевантних компетенцій власників інтелектуального капіталу, що функціонують, на-

самперед, у межах підприємств. Якісні аспекти та кількісні характеристики створення, поширення та використання корпоративних знань для виробництва нових продуктів та надання послуг усе більшою мірою визначаються якісно-кількісними параметрами релевантних методів управління

цими знаннями. Формується позитивна залежність: якість методів управління знаннями визначає якість відповідних знань і компетенцій, які, у свою чергу, детермінують якість створених кінцевих економічних благ і, отже, обсяги доданої вартості.

Творчо-трудова енергія персоналу та система творчих новітніх знань є людським капіталом, що у сукупності зі структурним і споживчим капіталом і є інтелектуальним капіталом, який у кінцевому вигляді забезпечує відтворення економічних інновацій усіх форм і видів на різних ієрархіях і рівнях управління як держави, так і підприємства.

В сучасних умовах успіх підприємств транспортного комплексу вимірюється як тривалою успішною діяльністю, наявністю основних активів, так і здатністю змінювати та адаптувати свій бізнес до нових умов сьогодення. І саме цифрові трансформації сприяють адаптації до викликів сучасного бізнесу. Сталий розвиток цифрових технологій вимагає підвищеної уваги до процесів їх впровадження та використання. Спостереження за цифровими трансформаціями свідчить про те, що рішення у сфері оновлення інформаційних технологій приймаються переважно не на основі аналізу потреб підприємства, а під впливом престижу, моди, реклами, побажань користувачів тощо. Впровадження інформаційних технологій на підприємствах тісно пов'язане з удосконаленням їх організаційної структури та бізнес-процесів, що є надзвичайно важливим і складним процесом, який потребує належного обґрунтування його доцільності. Сьогодні більшість проблем на шляху цифровізації бізнесу пов'язані з високою вартістю інвестицій у цифрові технології та неправильним управлінням цифровізацією на рівні підприємства. Велика кількість менеджерів керують своїми компаніями, спираючись на власний особистий досвід, бачення, інтуїцію та неструктуроване усвідомлення динаміки та стану розвитку цифрових технологій [20].

Галузь транспорту, не дивлячись на усі проблеми, стабільно залишається пріоритетною в економічній системі країни. Після подій 24 лютого 2022 року вона постає як символ незламності та руху вперед крізь перешкоди. Адже транспортна галузь про-

довжує забезпечувати державу стратегічно важливими вантажами та виконувати основну функцію – безпечно перевезення пасажирів. Тому питання розвитку транспорту в Україні постає одним із актуальних завдань, де ключовим моментом виступає цифровізація галузі, яка має суттєвий розвиток порівняно із країнами лідерами розвитку цифрових технологій [16].

Сьогодні важко уявити діяльність підприємств, що не використовують сучасні цифрові рішення. Успішна діяльність підприємств тісно пов'язана з використанням сучасних цифрових платформ, що сприяють автоматизації процесів, підвищенню ефективності роботи та розвитку підприємства в цілому. Слід зазначити, що вибір конкретної платформи залежить від потреб та цілей підприємства. Важливо зрозуміти, які процеси потрібно оптимізувати та яку функціональність необхідно впровадити для досягнення поставлених бізнес-цілей. Саме тому розвиток цифровізації у галузі транспорту є ключовою тенденцією сучасності та майбутнього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі опубліковано значну кількість досліджень, присвячених розгляду сутності, видів та розробленню нових парадигм формування інтелектуального капіталу та інноваційних складових діяльності підприємств. Вагомий внесок в обґрунтування та практичну розбудову теорії інтелектуального капіталу зробили такі видатні науковці, як Е. Брукінг, Л. Едвінсон [21] і М. Мелоун, Е. Свейбі, Т. Стюарт. Серед українських вчених, що займають провідні позиції у розробленні проблеми теорії інтелектуального капіталу, доцільно відзначити: О. Бутник-Сіверського [3], А. Воронкову, Н. Гавкалову, О. Грішнову [5], С. Ілляшенко [7], Є. Голишева, А. Колодка [7], О. Кендюхова [8], А. Колота [9], О. Літвінова [12], Д. Мельничука [14], М. Чумаченка, О. Собко [17] та ін.

При існуванні великої кількості підходів, більшість вітчизняних і закордонних учених прихильні до думки, що базовою складовою інтелектуального капіталу виступають знання, інтелектуальні ресурси, що є результатом розумової діяльності та така складова, як стратегічний бізнес-актив

будь якого підприємства, що використовує його для отримання конкурентних переваг і створення вартості.

Дослідженням цифрових трансформацій у різних галузях економіки, науки займалося багато вчених-дослідників. Водночас дослідженням цифровізації в управлінській діяльності підприємствами займалися такі автори, як: Матвейчук Л. О. [14], Руденко М. В. [15], Токмакова І. В. Розвитку цифрових технологій в транспортному сегменті приділили увагу Коваленко Н., Голобородько А. Ю. [4] та Січкаренко К. О. [16]. Отже, з впевненістю можна констатувати, що використання інноваційних цифрових технологій є одним із основних засобів та умов забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Цифровізація так чи інакше інтегрувалася у кожен галузь економіки, і це лише початок. Підприємства з метою свого успішного розвитку неодмінно повинні прийняти сучасні інноваційні виклики.

Формулювання мети статті. Мета дослідження полягає у необхідності створення ефективних механізмів щодо управління, формування, розвитку та використання інтелектуального капіталу в умовах цифрових трансформацій як підґрунтя підвищення конкурентних переваг підприємств транспортно-логістичного комплексу країни. Це обумовлює необхідність і актуальність у подальшому наукових пошуків у галузі розроблення адаптивних теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій, що дозволяють ефективно організувати на підприємствах транспорту розвиток інтелектуального капіталу в умовах формування цифрового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. В період повномасштабної війни в Україні транспортний комплекс зіштовхнувся з низкою проблем, які ускладнили його функціонування та пригальмували розвиток. Найбільш негативний вплив пов'язаний із близькістю до лінії бойових дій, масові авіаудари по всій території країни, що спричинили руйнування критичної інфраструктури та відключення електроенергії, а також часті перебої зі зв'язком. Серед основних наслідків війни, які позначились на транспортному комплексі та економіці країни загалом, вар-

то відзначити зниження рівня ВВП та ріст інфляції, дефіцит бюджетних коштів та зниження торгівлі. Водночас, сьогодні надзвичайно важливо окреслити шляхи використання цифрових технологій з урахування конкретних вимог і потреб транспортного комплексу [13].

Активна співпраця між урядом, приватним сектором і науковою спільнотою є важливою для успішної цифрової трансформації в транспортному комплексі. Роль уряду полягає у створенні сприятливого середовища шляхом розробки відповідних нормативних актів, заохочення інвестицій у цифрові інновації та розбудови інфраструктури. Водночас приватним компаніям необхідно впровадити ці нові технології, забезпечити навчання своїх співробітників і оновити свої бізнес-моделі, щоб йти в ногу з часом. Наукові установи також мають вирішальне значення, оскільки вони ведуть розвиток технологій, проводять життєво важливі дослідження та готують кваліфікованих фахівців. Спільні зусилля, як-от спільні дослідницькі проекти та інноваційні центри, які об'єднують урядові установи, підприємства та науковців, є ключовими для інтеграції передових технологій у транспортно-логістичний комплекс. Цей комплексний і скоординований підхід необхідний для підвищення ефективності, безпеки та конкурентоспроможності транспорту, що зрештою сприяє економічному прогресу країни [19].

Ера цифрової економіки ставить нові вимоги для забезпечення ефективної діяльності підприємств. Відтак, вагомого значення набувають такі нематеріальні чинники, як технології, ноу-хау, винаходи, навички, досвід, знання і вміння працівників. Поєднання усіх вище перелічених складових охоплює термін «інтелектуальний капітал підприємства». Таким чином, спроможність формувати та використовувати інтелектуальний капітал визначає рівень конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств транспорту [22].

В умовах інноваційної економіки управління розвитком підприємства транспорту має базуватися на різнобічному розвитку інтелектуального капіталу, який стає найважливішим фактором виробництва, надання послуг. У свою чергу, розвиток інтелекту-

льного капіталу значною мірою визначається підготовкою кадрів, як основи людського капіталу. Таким чином, кожне підприємство, перед яким стоїть завдання підвищення власної конкурентоспроможності сьогодні і в майбутньому, має сформувати для себе програму навчання своїх працівників, яка відповідає стратегічним цілям. Наявні в країні ресурси дають змогу вдосконалювати систему управління знаннями, активно використовувати інтелектуальні ресурси, нематеріальні активи підприємств для розвитку сучасних наукомістких галузей і технологій, реалізовувати заходи із заміщення імпорту, відновлювати ефективну взаємодію науки та освіти, сприяти розвитку інтелектуальних ресурсів та сформувати цілісну інноваційну державну політику управління інтелектуальним капіталом у сучасних корпораціях, підприємствах та організаціях [3]. Отже, вирішення практичних питань неможливе без розробки теоретичних засад формування інтелектуального капіталу, його розвитку та накопичення в контексті формування суспільства знань, дослідження соціальних проблем відтворення інтелектуального капіталу, вивчення нових, інтелектуальних явищ сучасної економіки та соціальної сфери, формування інноваційного виробництва в умовах сучасних підприємств, розробка соціальних стратегій, моделей і технологій для активізації розвитку людського потенціалу, сприяння розвитку «спіралі знань», що дозволяє підприємствам піднятися на новий рівень знань, стати джерелом високої продуктивності, інновацій та конкурентних переваг [9].

Ера цифрової економіки ставить нові вимоги для забезпечення ефективної діяльності підприємств. Відтак, вагомого значення набувають такі нематеріальні чинники, як: технології, ноу-хау, винаходи, навички, досвід, знання і вміння працівників. Поєднання усіх вище перелічених складових охоплює термін «інтелектуальний капітал підприємства». Таким чином, спроможність формувати та використовувати інтелектуальний капітал визначає рівень конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств.

Таким чином, висока практична затребуваність та недостатня кількість наукових

досліджень з даної проблеми актуалізують розробку механізмів формування інтелектуального капіталу підприємств транспорту в сучасній Україні, визначення соціально-технологічних механізмів активізації людського потенціалу, дослідження інноваційних механізмів та моделей соціального розвитку інтелектуального капіталу на вітчизняному транспорті та оцінку напрямів взаємодії у системі відносин транспортного підприємства та регіонального соціального середовища, які дозволяють не лише змінити економічну модель суспільства, а й реалізувати соціальну політику для підвищення якості життя громадян України [14].

В умовах інноваційного розвитку сучасної економічної системи одним із ключових пріоритетів стає підвищення ефективності та пошук нових форм та методів управління інтелектуальною діяльністю особистості, що забезпечує розвиток «інтелектуального запасу» та перетворення інтелектуального капіталу на провідний ресурс суспільного розвитку. У зв'язку з цим важливим стає визначення поняття «інтелектуальний капітал», виявлення його змістовних характеристик та основних функцій у контексті основних теорій та сучасної практики управління соціально-економічними системами та підприємствами транспорту [9].

Історичний досвід розвитку української держави показує, що у країні є достатні ресурси для розвитку інтелектуального капіталу. До них належать: значний освітній й інтелектуальний кадровий потенціал, культурно-моральні основи, які склалися, що включають наявність ціннісних систем, ресурсів знань й інформації, професійних компетенцій, умінь, навичок і потреб працівників, наявність винахідливих і завзятих людей, що дозволяють забезпечувати здатність працівників до генерування знань і відтворення сучасних високо інтелектуальних технологій для створення найважливішого стратегічного ресурсу розвитку економіки – інтелектуального капіталу. Збереглися матеріально-технічна й науково-технологічна основи, що сприяють здійсненню наукових відкриттів та інноваційних перетворень, що забезпечують ефективність і конкурентоспроможність вітчизняної економіки [8].

Розглядаючи «інтелектуальний капітал підприємства як сукупність інтелектомістких ресурсів виробництва, які забезпечують створення ціннісних конкурентних переваг», приходимо до розуміння важливості та економічної доцільності його розвитку.

Збільшення значення та ролі інтелектуального капіталу в умовах цифрової економіки визначається його інформаційною складовою. Так, інформаційний капітал, акумулюючи сукупність знань та інформації, а також інформаційно-комунікаційні технології, що дозволяють приймати швидкі та обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, інформаційний елемент як складова інтелектуального капіталу підприємства, включає сукупність компонентів, які дозволяють створювати нові продукти інтелектуальної праці. Адже, в умовах цифровізації економічних процесів на мікрорівні інформаційно-комунікаційні технології дозволяють модернізувати розвиток інтелектуального капіталу[15].

Розвиток інтелектуального капіталу на основі інформаційної складової нині виступає фундаментом інноваційної моделі ведення бізнесу. Важливість цієї моделі в українських реаліях підвищується, враховуючи європейську перспективу України, де модель інноваційного розвитку є головною. Таким чином, поділяємо думку науковців, що «сучасний кризовий стан в економіці усе частіше унеможливорює застосування традиційних моделей бізнесу в силу їхньої низької ефективності, вимагаючи від підприємництва пошуку інноваційних підходів, що активізує розширення застосування інноваційних проектів в усіх галузях економіки»[1].

Інтелектуальний капітал та інноваційна праця усе в більшій мірі визначають хід і результати економічних процесів. Ця нова концепція, орієнтована та притаманна розвитку інтелектуального капіталу, замінила застарілу, рушійною силою якої було накопичення матеріального багатства. У ХХІ ст. не природні багатства, не територія, а високі технології, знання, інтелектуальний капітал є основою формування нової економіки, джерелом добробуту й якості життя населення тієї чи іншої країни. Підтвердженням цьому є досвід найбільш розвинених країн

світу, де упродовж останніх десятиліть відбувається інтенсивне заміщення основних фондів, матеріальних товарних запасів, інших матеріальних активів нематеріальними, фізичного капіталу нефізичним [17]. У сучасному суспільстві інтелектуальний капітал стає основою національного багатства.

Тому капітал є всеохопною, універсальною та багатогранною базовою економічною категорією. Він взаємообумовлює усі відносини у соціально-економічній системі. У результаті розвитку теорії капіталу його дослідження у найзагальнішому вигляді пройшли шлях від «головного майна» до благ, використання яких дозволяє збільшити виробництво майбутніх благ. Якщо в перших теоретичних дослідженнях капітал розглядався лише як фізичні, матеріальні ресурси, то в сучасних теоріях організацій та прийнятті рішень, як визначальна складова капіталу висувається інтелектуальний капітал. І все ж таки варто підкреслити, що серед усіх ресурсів у сучасних умовах найбільш важливим є структурний капітал, що дозволяє об'єднувати фінанси, матеріальні та інтелектуальні ресурси для отримання прибутку. Структурний капітал включає відновлювані та ліквідні інформаційні ресурси (інформаційний капітал), які не тільки накопичуються, а й забезпечують підприємству можливість організаційного впровадження бізнес-ідей у реальні бізнес-процеси (організаційний капітал). Л. Едвінссон, розглядаючи проблему «конвертації» людського капіталу (знань персоналу) у структурний капітал, зазначає, що структурний капітал може бути представлений у робочих процедурах, рецептах рішень, заснованих на знаннях, у його картотеках, дизайні офісу тощо[21]. Тобто людський капітал підприємства – це знання та інтелектуальні здібності співробітників, які фактично працюють на підприємстві як у його матеріальній оболонці, так і поза нею. Тому структурний капітал зберігається навіть під час відходу конкретних співробітників із конкретного бізнесу фірми. Загалом можна сказати, що складна структура інтелектуального капіталу поєднує такі основні елементи: людський, структурний (організаційний), соціальний, споживчий (клієнтський), управлінський та інноваційний капітал[17].

Для кожного конкретного підприємства організаційний капітал може ухвалювати свої специфічні риси, відображаючи накопичені у межах даного підприємства сумарні знання та людський капітал. Створювані людським ресурсом знання та навички трансформуються у капітал фірми за допомогою технологій. Причому, мова йде не тільки про комунікативні та інформаційні

технології, але й про технології роботи зі знаннями. Виділяють три класи технологій роботи зі знаннями: технології, направлені на створення знань шляхом оброблення й аналізування інформації; технології, спрямовані на відкриття та дослідження знань шляхом вилучення знань із нових джерел знань; технології, спрямовані на поширення знань у межах системи або мережі (табл.1).

Таблиця 1
Характеристика структурних елементів інтелектуального капіталу

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ		
<i>Людський капітал</i>	<i>Структурний (організаційний) капітал</i>	<i>Соціальний капітал</i>
Знання й уміння, креативність, творчі здібності, компетенції та здібності до інтелектуальної праці, освіта, системи цінностей, мотивації, лояльність, психометричні характеристики персоналу	Організаційна структура підприємства, технології управління та виробництва, процеси, методи, технічне та програмне забезпечення, інформаційні системи, бази даних, інформаційні мережі, технологічна інфраструктура	Зв'язки та стосунки між працівниками, моральні звичаї людей, традиції, цінності та норми, соціальні мережі та мережні конфігурації, накопиче-
<i>Споживчий (клієнтський) капітал</i>	<i>Управлінський капітал</i>	<i>Інноваційний капітал</i>
Комунікація та взаємодія персоналу підприємства з клієнтами, постачальниками та споживачами, контракти, угоди, репутація фірми, бренд, торгові марки, канали збуту продукції, портфель замовлень, відносини з клієнтами	Філософія та стратегія управління, корпоративна культура, управлінські навички, знання, уміння, досвід управлінських рішень менеджерів, лідерський потенціал, конфліктологічна компетентність, орієнтація персоналу на вирішення стратегічних завдань	Патенти на винаходи, ліцензійні угоди, науково-виробничі ідеї, ноу-хау, захищені комерційні права на інтелектуальну власність

Томас Стюарт у своїй книзі «Інтелектуальний капітал: нове багатство організацій» вказував, що «Інтелектуальний капітал – це основа конкурентоспроможності в постіндустріальній економіці. Організації, які не можуть ефективно керувати своїм інтелектуальним капіталом, будуть втрачати конкурентні переваги» (Т. Stewart, 1993).

Капітал є одним із головних факторів конкурентоспроможності підприємства. В умовах сучасних трансформацій виникає потреба у конфігурації структури економіки на користь її інтелектуального змісту, наукових знань, інформаційно-технологічних благ. Інтелектуальні ресурси, зростання їх частки у вартості підприємства, ціноутворення, оцінка тощо є не лише матеріальними чинниками, а й інтелектуальним капіталом. Нові або вдосконалені технології, продукти, обладнання, що містять нові знання або рішення, у розвинених країнах досягають понад 70-85% зростання ВВП[19].

У сучасних умовах управління інтелектуальним капіталом, інтелектуалізація є невід'ємною частиною процесу управління інноваційною діяльністю та вирішує питання планування та реалізації інноваційних

стратегій сталого розвитку підприємства. Розробка стратегії інноваційного розвитку в контексті інтелектуалізації базується на оцінці інтелектуального капіталу[6].

Проте, незважаючи на значну кількість вітчизняних та зарубіжних наукових публікацій, присвячених різним аспектам цифровізації економіки, інноваційного розвитку підприємств, ролі інтелектуального капіталу в їх ефективності, практично відсутні комплексні розробки, які б дозволили знайти теоретично обґрунтовано та надано практичні рекомендації щодо інструментів управління, які забезпечать ефективне вирішення проблеми впровадження цифрових технологій. Отже, аналіз формування інтелектуального капіталу, його відтворення, вимірювання та рентабельності використання є актуальним, але складність і багатоаспектність цих процесів потребують більш комплексного дослідження.

Тому інтелектуальний капітал в умовах цифровізації економіки покликаний забезпечити підвищення рівня інтелектуалізації підприємства, та його умовно можна поділити на базові знання, необхідні для нормального функціонування та підтримки рів-

ня інтелектуалізації, які забезпечують формування унікальних конкурентних переваг. Інтелектуальний капітал, який сприяє під-

вищенню рівня інтелектуалізації підприємства в умовах цифровізації економіки, можна поділити на дві групи (рис.1).

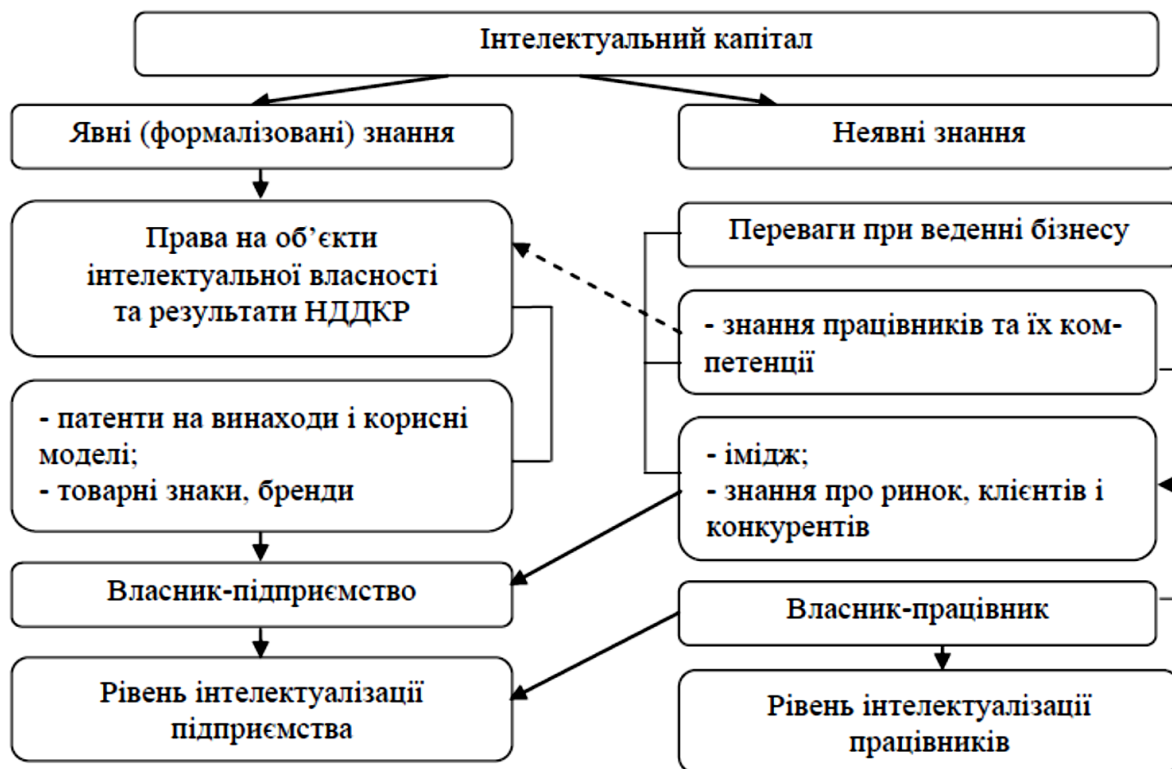


Рис. 1. Структура інтелектуального капіталу з позиції інтелектуалізації в умовах цифровізації економіки

Проаналізувавши погляди вітчизняних та зарубіжних вчених на проблеми інтелектуалізації, можна зробити наступні висновки [6]:

1. Інтелектуалізація підприємства – це спрямованість його діяльності на придбання, створення та використання знань з метою їх перетворення в нові товари та послуги. Це інтелектуальний інструмент розвитку економіки.

2. Інтелектуалізація – це безперервний процес формування та використання інтелектуального капіталу, що включає: ринкові активи (торгову марку, переваги покупців, ділове партнерство та ін.); інтелектуальні активи (програмне забезпечення, ноу-хау, патенти та ін.); людські активи (освіту, рівень кваліфікації, професійні знання та вміння); спрямованість управління (управлінські процеси, інформаційні технології, системи зв'язку, корпоративну культуру та ін.)

3. Елементами інтелектуалізації є інтелектуальні економічні ресурси, а саме: нау-

кові знання, інформація, науковий, професійний та культурний потенціал суспільства. Роль інтелектуальних ресурсів постійно зростає. Вони багато в чому впливають на якість продукції, що виробляється, а також визначають структуру та ефективність функціонування економіки.

4. Для забезпечення науково-технічного й соціального прогресу процес інтелектуалізації необхідний. При цьому інтелектуалізація, з одного боку, спрямована на споживання наявних знань для ефективного використання раніше створених технологій. З іншого боку, процес інтелектуалізації пов'язаний зі створенням та освоєнням нових знань для забезпечення лідерства в науково-технічному й соціально-культурному розвитку

Станом на сьогоднішній день, у світі відбувається активне поширення хвилі четвертої промислової революції (Індустрія 4.0), підґрунтям для якої виступають Інтернет технології в усіх сферах життя. Цифрові рішення відіграють ключову роль у четвер-

тій промисловій революції, реформуючи та модернізуючи традиційні галузі та сфери діяльності [20].

Необхідно зазначити, що цифрова економіка – це нова модель економіки, побудована на принципово інших технологічних методах та суспільних засадах. Можна сказати, що процес цифровізації господарств відбувається по всій глибині секторів національної економіки, включаючи транспорт, енергетику, промисловість, будівництво, зв'язок, агропромисловий комплекс, освіту, медицину тощо.

Як будь-яке складне багатогранне явище цифрова економіка відзначається різними вимірами своєї реалізації: технологічним, економічним, соціальним, політичним та ін. Після надання нашій країні у червні 2022 року статусу кандидата до Європейського Союзу, перед Україною постають

першочергові завдання[20], виконання яких буде забезпечувати наближення до статусу члена Європейського Союзу. Одним із підпунктів реформування економіки України виступає цифровізація транспортної галузі.

Цифрова трансформація – це процес переходу від традиційних методів управління та виробництва до використання сучасних цифрових технологій. Найперспективнішими напрямками розвитку ІТ-сфери в найближчому майбутньому є: штучний інтелект, хмарні технології, технологія блокчейн, інформаційно-комунікаційні технології, великі дані, обчислювальна пам'ять, чат-боти, кібербезпека, розпізнавання мови, цифровий зв'язок, комп'ютерні мережі, ІТ методів управління [4]. На рис. 2 показані основні ознаки, що характеризують цифрову економіку у зазначених вимірах.



Рис 2. Основні ознаки цифрової економіки

Цифрова економіка відноситься до економічної діяльності, яка є результатом мільярдів щоденних онлайн-з'єднань між людьми, компаніями, пристроями, даними та процесами. Основним у цьому є використання цифрових технологій для полегшення бізнес-транзакцій і процесів. Цифрова економіка – це динамічний ландшафт, що розвивається, який продовжує змінювати тра-

диційні бізнес-моделі та економічні структури. Його розвиток пропонує як можливості, так і виклики, які вимагають обережного орієнтування з боку підприємств, політиків і суспільства в цілому[14].

Місце споживчого капіталу в інтелектуальному капіталі може бути ключовим, особливо в контексті сучасних економічних умов і цифрової трансформації. Споживчий

капітал визначається як сукупність ресурсів, які використовуються окремими особами та підприємствами для задоволення своїх потреб і бажань шляхом споживання товарів і послуг.

У контексті інтелектуального капіталу споживчий капітал може відігравати певну роль у формуванні та розвитку інтелектуальних ресурсів підприємства. Цифрова трансформація додатково надає можливості для підвищення ефективності використання споживчого капіталу у формуванні інтелектуального капіталу. За допомогою цифрових технологій підприємства можуть збирати, аналізувати та використовувати дані про поведінку споживачів для створення персоналізованих пропозицій, оптимізації виробничих процесів і вдосконалення маркетингових стратегій. Таким чином, споживчий капітал відіграє важливу роль у формуванні та розвитку інтелектуального капіталу підприємства в епоху цифрової економіки. Поведінкові виклики також можуть займати важливе місце в інтелектуальному капіталі, особливо в контексті цифрової трансформації економічних процесів. Поведінкові виклики відображають набір факторів, що впливають на поведінку споживачів, які можуть бути важливими для формування стратегій і розвитку інтелектуального капіталу [15].

У сучасному світі зростаючі виклики та зміни споживчих вимог можуть створити можливості для розробки нових продуктів і послуг, а також оптимізувати виробничі процеси. Використання аналізу поведінкових проблем допоможе підприємствам зрозуміти потреби та бажання клієнтів, а також передбачити їхню майбутню поведінку.

У контексті інтелектуального капіталу аналіз поведінкових проблем може допомогти покращити стратегії взаємодії з клієнтами, розробити персоналізовані рішення та створити конкурентні переваги. Це може включати розробку алгоритмів машинного навчання для прогнозування змін у потребах споживачів, а також використання інструментів поведінкової аналітики для покращення маркетингових стратегій і підвищення залучення клієнтів [15].

Тому поведінкові проблеми відіграють важливу роль у формуванні інтелекту-

ального капіталу, надаючи інформацію про потреби та поведінку споживачів, які можуть бути використані для вирішення стратегічних завдань підприємства. Роль споживчого капіталу та поведінкових проблем у формуванні інтелектуального капіталу стає все більш важливою в умовах цифрової економіки. Цифрова трансформація змінює парадигму споживання та взаємодії з клієнтами, що вимагає від підприємств нових методів та підходів для адаптації до мінливого середовища.

Актуальність формування методологічного підходу до трансформації властивостей споживчого капіталу через поведінкові механізми цифровізації економічних процесів впливає з необхідності розробки системного підходу до аналізу та управління цими процесами. Зростання значення споживчого капіталу та розмаїття поведінкових викликів у сучасному світі породжують потребу в методах, які дозволяють ефективно використовувати ці ресурси для розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності [4].

Тому формування методологічного підходу до трансформації властивостей споживчого капіталу через поведінкові механізми цифровізації економічних процесів стає важливим стратегічним завданням підприємств у контексті сучасних тенденцій розвитку. Такий підхід може допомогти підприємствам ефективно адаптуватися до мінливого середовища та забезпечити стабільний розвиток у цифровій епосі.

Підсумовуючи зазначимо, що формування високого рівня цифровізації гарантує утримання високої спроможності підприємств транспортного комплексу не лише до акумулювання і зберігання інформації, але й швидкого її поширення, що в кінцевому випадку визначає ефективність комерційної діяльності. Розвиток інформаційного інтелектуального капіталу розширює доступ до такого виробничого ресурсу, як інтелектуальний капітал, та обмежує вплив існуючої інформаційної асиметрії, вирівнюючи умови доступу для усіх без винятку суб'єктів господарювання до ресурсів.

Висновки. Різноманітні підходи до розуміння інтелектуального капіталу обумовлюються різними трактуваннями сутності

даного феномену з позицій економіки, менеджменту, філософії, юриспруденції та соціології. Сутнісні характеристики інтелектуального капіталу включають його вивчення, як капітал-ресурсу, капітал-потенціалу та капітал-результату, що виступають певними стадіями створення та використання капіталу. Відтворення інтелектуального потенціалу здійснюється різними соціальними інститутами, що забезпечують ефективний розвиток людських здібностей як концентрованого вираження знань, умінь, навичок, компетенцій і рівня мотивації особистості. Цей процес здійснюється за рахунок створення та використання сучасних технологій розвитку творчих здібностей особистості, організації безперервної системи навчання, удосконалювання інфраструктури у галузі інформації та нових технологій тощо.

Визначено матеріальні та нематеріальні складові в структурі інтелектуального капіталу підприємства. Узагальнено ті види складових інтелектуального капіталу, які найчастіше досліджуються у наукових працях.

Сучасне суспільство в умовах цифровізації економіки перебудовується, викликаючи в якості відповідної реакції якісні зміни структури соціально-економічних інститутів і всього устрою економічних і соціальних відносин не тільки в організації, але й у суспільстві в цілому. Дослідження цифрової економіки є важливим для розробки нових моделей бізнесу, покращення ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Література

1. Alekseiyeva K., Turchyn L., Sobko O., Boichuk I., Stakhurska S. Intellectual Capital of Entrepreneurship: Inter-connections and ways of stimulating the development. *International Journal of Scientific and Technology Research*. 2020. Volume 9. Issue March 03. Pp. 7039-7043. URL: <http://www.ijstr.org/final-print/mar2020/Intellectual-Capital-Of-Entrepreneurship-Inter-connections-And-Ways-Of-Stimulating-The-Development.pdf>
2. Білоус-Сергеева С.О. Управління інтелектуальним капіталом промислового підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 28. С. 195-199.
3. Бутнік-Сіверський О.Б. Інтелектуальний капітал (теоретичний аспект) [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/9823/1/intelektualnii_kapital.pdf
4. Голобородько А.Ю. Цифрова економіка: підходи та особливості розвитку. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2022. №9. С. 10-18. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18>
5. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1(7). С. 34-42.
6. Брюховецька Н.Ю., Богуцька О.А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. №1(59). С. 92-100.
7. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.
8. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія. Донецьк: ДонУЕП, 2008. 363 с.
9. Колот А.М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Економічна теорія*. 2007. №2. С. 3-13.
10. Коритько Т.Ю., Бриль І.В. Інтелектуальний капітал підприємства та його оцінка в умовах цифровізації. *Економіка промисловості*. 2021. №1(93). С. 92-110. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2021.01.092>
11. Кушал І., Харьковська Ю. Система управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. Вип. 2. С. 40-45. URL: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/286/263>
12. Літвінов О.В. Визначення сутності інтелектуального капіталу. *Modern Economics*. 2018. №11. С. 98-104. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-16).
13. Лучникова Т.П., Тарновська І.В., Воробйов Є.В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану/ *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2023. № 1. С. 116-122. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>
14. Матвейчук Л.О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти [Електронний ресурс]. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 4(40). С. 116-127. Режим доступу: <http://visnykznu.org/issues/2018/2018-econ-4/20.pdf>
15. Нагорняк Г.С., Ханнуф К.Є. Особливості викликів та можливостей формування інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств машинобудівного сектору України в умовах цифровізації. *Review of transport economics and management*. 2022. Iss. 8(24). С. 54-71. <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277123>
16. Січкаренко К.О. Вплив цифровізації економіки на розвиток транспортної галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С. 76-79.

http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38%281%29__17

17. Собко О.М. Інтелектуальний капітал підприємства: концептуалізація-функціонування-розвиток: монографія. Тернопіль: Крок, 2014. 360 с.

18. Спіцина А.Є., Голова І.Г. Детермінанти розвитку інтелектуального капіталу підприємств транспорту. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2023. №114.1. С. 205-214. http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/14.1/UKR.htm. DOI:10.33744/0365-8171-2023-114.1-205-213

19. Турчина С., Азаров В. Інтелектуальний капітал та інтелектуальна власність: визначення та особливості розвитку в умовах глобальних трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-81>

20. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою [Електронний ресурс]. Український інститут майбутнього. Режим доступу: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

21. Edvinsson, L., Malone, M.S. *Intellectual Capital*, Harper Business, New York, 1997.

22. Яворська О.Г. Інтелектуальний капітал в епоху становлення та розвитку цифрової економіки. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2020. Том 7. №1. С. 129-134. DOI:10.31339/2313-8114-2020-1(13)-129-134.

References

1. Alekseyeva, K., Turchyn, L., Sobko, O., Boichyk, I., & Stakhurska, S. (2020). Intellectual Capital of Entrepreneurship: Inter-connections and ways of stimulating the development. *International Journal of Scientific and Technology Research*, Volume 9, Issue March 03, Pp. 7039-7043. Retrieved from <http://www.ijstr.org/final-print/mar2020/Intellectual-Capital-Of-Entrepreneurship-Inter-connections-And-Ways-Of-Stimulating-The-Development.pdf>

2. Bilous-Sergeeva, S.O. (2014). Upravlinnia Intelektualnym kapitalom promysloвого pidpriemstva. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnogo universitetu*, Ser.: Ekonomichni nauky, Issue 28, 195-199.

3. ButnIk-SIverskiy, O.B. Intelektualnyi kapital (teoretychnyi aspekt) Retrieved from http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/9823/1/intelektualnii_kapital.pdf

4. Holoborodko, A.Yu. (2022). Tsyfrova ekonomika: pidhody ta osoblyvosti rozvytku. *BIZNES INFORM*, (9), 10-18. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-9-10-18>

5. Hrishnova, O.A. (2014). Lyudskiyi, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaimozv'язok, otsinka, napriamy rozvytku. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1(7), 34-42.

6. Briuhovetska, N.Yu., & Bohutska, O.A. (2020). Intelektualizatsiia pidpriemstv: pidhody, sutnist, struktura. *Ekonomichni visnyk Donbasu*, 1(59), 92-100. doi: 10.12958/1817-3772-2020-1(59)-92-100

7. Iliashenko, S.M., Holysheva, Ye.O., & Kolodka, A.V. (2017). *Upravlinnia Intelektualnym kapitalom pidpriemstva*. Sumy: TOV «Tritoriia».

8. Kendiukhov, O.V. (2008). *Efektivne upravlinnia intelektualnym kapitalom*. Donetsk: DonUEP.

9. Kolot, A.M. (2007). Innovatsiyna pratsia ta intelektualnyi kapital u systemi faktoriv formuvannia ekonomiky znan. *Ekonomichna teoriia*, (2), 3-13.

10. Korytko, T.Yu., & Bryl, I.V. (2021). Intelektualnyi kapital pidpriemstva ta yoho otsinka v umovakh tsyfrovizatsii. *Ekonomika promyslovosti*, 1(93), 92-110. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.01.092>

11. Kushal, I., & Harkovska, Yu. (2020). Systema upravlinnia intelektualnym kapitalom pidpriemstva. *Visnik Shidnoukrainskoho natsionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dalia*, Issue 2, 40-45.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2020-258-2-40-45>

12. Litvinov, O.V. (2018). Vyznachennia sutnosti intelektualnogo kapitalu. *Modern Economics*. (11), 98-104. <https://doi.org/10.31521/modecon.V11-16>.

13. Luchnikova, T.P., Tarnovska, I.V., & Vorobiov, E.V. (2023). Adaptatsiia transportnykh pidpriemstv Ukrainy do umov voiennoho stanu. *Biznes Inform*, (1), 116-122. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>

14. Matveychuk, L.O. (2018). Tsyfrova ekonomika: teoretychni aspekty. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnogo universytetu*, 4(40), 116-127. Retrieved from <http://visnykznu.org/issues/2018-econ-4/20.pdf>

15. Nahorniak, H.S., & Hannuf, K.Ye. (2022). Osoblyvosti vyklykiv ta mozlyvostey formuvannia intelektualnogo kapitalu vitchyznianskykh pidpriemstv mashynobudivnogo sektoru Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii. *Review of transport economics and management*, Iss. 8(24), 54-71. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277123>

16. Sichkarenko, K.O. (2019). Vplyv tsyfrovizatsii ekonomiky na rozvytok transportnoi haluzi. *Prychornomorski ekonomichni studii*, Issue 38-1. 76-79. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)__17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)__17)

17. Sobko, O.M. (2014). Intelektualnyi kapital pidpriemstva: kontseptualizatsiia-funktsionuvannia-rozvytok. Ternopil: Krok.

18. Spitsyna, A.Ye., & Golova, I.H. (2023). Determinanty rozvytku intelektualnogo kapitalu pidpriemstv transportu. *Avtomobilni dorohy i dorozhnie budivnytstvo*, (114.1), 205-214. http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/14.1/UKR.htm

DOI:10.33744/0365-8171-2023-114.1-205-213

19. Turchyna, S., & Azarov, V. (2023). Intelektualnyi kapital ta intelektualna vlasnist: vyznachennia ta osoblyvosti rozvytku v umovakh hlobalnykh transformatsiyi. *Ekonomika ta suspilstvo*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-81>

20. Ukraina 2030Е – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoiu ekonomikoiu. *Ukrainskyi Instytut maybutnioho*. Retrieved from <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

MANAGEMENT OF INTELLECTUAL CAPITAL OF ENTERPRISES OF THE TRANSPORT COMPLEX IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

A. Ye. Spitsyna, Ph. D (Pedagogic), Associate Professor,

I. H. Golova, Post-graduate Student, National Transport University.

Methods. During the research, the method of scientific abstraction was used – to clarify the essence of the category «intellectual capital», the categories «digitalization», «digital economy»; the method of generalization – to distinguish the stages of the research of intellectual capital issues; the method of analysis and synthesis – when determining the mechanisms of the influence of intellectual capital on the economic development of society, the influence of digitalization on the management of transport enterprises in the conditions of modern digital transformations; logical analysis - when establishing the relationship between indicators of the development of the digital economy and intellectual capital.

Results. In the modern concept of economic development, it is intellectual capital that becomes a decisive factor in the growth of national wealth, competitiveness of the country, region, business entity, and quality of life. The analysis of digital transformations in the context of formation, management of intellectual capital, trends of changes in the work of personnel management in the conditions of the digital economy is carried out, an overview of the need for human resources in the conditions of the development of the digital economy is given. The leading vector of the further development of the intellectual capital of enterprises of the transport complex in the conditions of the digital economy should be the issues of classification, measurement and transformation of this capital, as well as the development of tools for transferring its elements into materialized and innovative assets of the enterprise.

Novelty. The priorities of the management of intellectual capital of enterprises of the transport complex in the digital environment were determined. The author's definition of intellectual capital is given as a set of intangible assets of the enterprise, which in the process of reproduction create intellectual added value and contribute to the growth of its income and increase in competitiveness.

Practical value. The results of the research can be used in the practical activities of the enterprises of the transport complex to manage intellectual capital and increase their competitiveness in digital conditions.

Keywords: intellectual capital, transport complex, structure of intellectual capital, digitalization of the economy, digital technologies, enterprises, economic development, innovations.

Надійшла до редакції 27.08.24 р.

ІНДУСТРІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МЕРЕЖ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

В. В. Прохорова, д. е. н., професор, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, vkprohkorova@karazin.ua, <http://orcid.org/0000-0003-2552-2131>
Ю. О. Янчак, асистент, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, yuliiia.yanchak@karazin.ua, <https://orcid.org/0000-0002-9139-8936>
С. А. Сорокін, аспірант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, stanislavsoro@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-8857-6296>

Методологія дослідження. Результати отримані за рахунок застосування методів: наукової абстракції – при встановленні сутності понять «індустріальне партнерство» та «індустріальний парк»; теоретичного аналізу та методу узагальнення – при вивченні індустріального партнерства як основи інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні.

Результати. Проаналізовано багатоваріантність дефініцій «індустріальне партнерство» та «індустріальний парк» різними вченими-економістами, визначено сутність даних понять. Встановлено, що в основі індустріального партнерства знаходиться співробітництво підприємницьких мереж (індустріальних парків, кластерів), що орієнтоване на впровадження нових технологій та продуктів з метою свого інноваційного розвитку на регіональному рівні. Досліджено структуру індустріальних парків України за кількісними та якісними параметрами.

Новизна. Запропоновано авторське визначення понять «індустріальне партнерство» та «індустріальний парк». Виокремлено умови, які сприяють формуванню та успішному функціонуванню кластерів в індустріальних парках. Доведено, що індустріальне партнерство є драйвером інноваційного розвитку регіональної економіки.

Практична значущість. Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані для розробки ефективних заходів щодо стимулювання інноваційного розвитку регіонів через індустріальні партнерства та кластерні ініціативи. Визначення факторів та умов, що сприяють успішному функціонуванню індустріальних парків та кластерів, створює підґрунтя для розробки напрямів зміцнення регіональної економіки та формування конкурентоспроможного середовища, в якому створено умови для залучення нових інвестицій та пришвидшення темпів регіонального соціально-економічного розвитку.

Ключові слова: індустріальне партнерство, розвиток, підприємницькі мережі, регіональний рівень, індустріальний парк, стимулювання.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та економічної нестабільності перед українськими регіонами стоїть завдання підвищення конкурентоспроможності за рахунок інтеграції інновацій та створення індустріальних парків, які сприяють розвитку підприємництва та формуванню промислово-інноваційних кластерів. Індустріальні парки забезпечують платформу для ефективної взаємодії малих та середніх підприємств із

великими промисловими партнерами, сприяють залученню інвестицій та підвищенню якості продукції. Зазначені фактори дозволяють визначити індустріальне партнерство як важливу стратегію для сталого та збалансованого зростання регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню індустріального партнерства присвятили свої наукові праці такі дослідники, як: Михайлова О. [5], Подлевський А. [9] та інші.

Вивченню підприємницьких мереж, зокрема індустріальних парків, присвячено наукові праці таких дослідників, як Прохорова В. [1], Юхнов Б. [1], Рудась С. [1], Кавецький В. [4], Нечасва І. [8], Хаустова В. [15], Губарева І. [15], Чекіна В. [16], Лішук О. [16] та багато інших.

Формулювання мети статті. Метою статті є визначення ролі індустріального партнерства у стимулюванні інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні питання розвитку індустріального партнерства особливо актуальне в умовах повоєнного відновлення економіки та необхідності модернізації промислового сектору.

Щоб забезпечити розвиток економіки України та подолати проблеми, які впливають на її розвиток, необхідно вжити широкого спектру заходів, що включають в себе інституційні реформи у різних сферах, залучення інвестицій, підтримку підприємництва та експортних можливостей [14].

Розвиток регіональних індустріальних мереж, заснованих на партнерських відносинах між бізнесом, науковими установами та державними органами, здатний прискорити інноваційні процеси та підтримати інтеграцію України до глобальних економічних мереж. Для багатьох українських регіонів характерна висока залежність від традиційних галузей, що потребує структурної модернізації та посилення підприємницької активності, особливо у таких секторах, як інформаційні технології, сільське господарство та енергетика.

Михайлова О. С. визначає індустріальне партнерство як об'єднання фізичних осіб для спільної виробничої або іншої господарської діяльності на засадах їх обов'язкової трудової участі з метою одержання прибутку і є однією з організаційно-правових форм підприємницької діяльності [5].

Подлевський А. А. визначає індустріальне партнерство як складну систему економічних відносин із встановлення системи кооперативних зв'язків між суб'єктами господарської діяльності щодо повного чи част-

кового циклу виробництва певного продукту, який ґрунтується на принципах взаємовигідності, довготривалості, синергетичності і зменшенні поточних витрат та збільшенні конкурентоспроможності виробництва кожного з учасників [9].

Отже, індустріальне партнерство – це форма взаємодії між бізнесом, науковими установами та державними структурами, що спрямована на прискорення інноваційного та технологічного розвитку. Такий підхід до визначення поняття «індустріальне партнерство» передбачає об'єднання ресурсів та зусиль для досягнення спільних цілей, таких як впровадження передових технологій, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, зокрема на регіональному рівні.

Основна мета індустріального партнерства полягає в об'єднанні ресурсів та можливостей різних учасників для створення ефективних умов впровадження нових технологій та покращення економічних показників (рис. 1).

Основою індустріального партнерства є взаємовигідне співробітництво, де кожен учасник має доступ до ресурсів та знань інших, що підвищує їхню ефективність. При цьому партнери доповнюють один одного, створюючи синергетичний ефект, завдяки якому наукові установи надають знання та розробки, а підприємства сприяють їхньому впровадженню у виробництво та комерціалізації.

Крім того, індустріальне партнерство орієнтоване на створення та впровадження нових технологій та продуктів, що ініціює здатність до інноваційного розвитку регіону, дозволяє йому залучати нові інвестиції та зміцнювати позиції на ринку. Цей вид партнерства також ґрунтується на принципах сталого розвитку, фокусуючись на довгострокових ефектах, які позитивно впливають на соціальну та економічну ситуацію в регіоні, створюють нові робочі місця та сприяють загальному зростанню добробуту.

Слід зазначити, що ефективне індустріальне партнерство неможливе без тісної взаємодії між основними зацікавленими сторонами – підприємницькими мережами, науковими установами (зокрема вищими навчальними закладами) та державою.



Рис. 1. Індустриальне партнерство як драйвер інноваційного розвитку

Спільна робота зазначених сторін створює оптимальні умови для трансформації наукових розробок у комерційно успішні інно-

ваційні продукти, що дозволяє регіону розвиватися та конкурувати на глобальному ринку.

Таким чином, для ефективного функціонування індустріального партнерства потрібна не лише взаємодія його учасників, а й наявність спеціалізованої інфраструктури, що забезпечує умови для спільної роботи та

впровадження інновацій. Цю роль виконують індустріальні парки, аналіз визначення яких представлено у табл. 1. Аналіз дефініції «індустріальний парк» різними авторами наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз дефініції «індустріальний парк»

№ з/п	Автор	Визначення
1	Закон України «Про індустріальні парки» [10]	облаштована відповідною інфраструктурою територія, у межах якої учасники індустріального парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері переробної промисловості, переробки промислових та/або побутових відходів (крім захоронення відходів), альтернативної енергетики, зберігання енергії, а також науково-технічну діяльність, діяльність у сфері інформації і електронних комунікацій
2	Нечаєва І. А., Зінченко А. А. [8]	спеціально створена територія, яка призначена для промислового виробництва та інших пов'язаних з ним послуг
3	Кавецький В. В., Соломонок І. Л. [4]	велика ділянка землі з необхідною інфраструктурою, надана для ведення господарської діяльності близькими за спеціалізацією компаніями
4	Хаустова В., Губарева І. [15]	облаштована відповідною інфраструктурою промислова територія, в межах якої учасники парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері переробної промисловості, переробки промислових та/або побутових відходів (крім захоронення відходів), а також науково-технічну діяльність, діяльність у сфері інформації та електронних комунікацій
5	Чекіна В. Д., Ліщук О. В. [16]	спеціально організована і керована спеціалізованою компанією територія для розміщення нових виробництв із розподілом за певними новітніми галузевими функціями, яка забезпечена інфраструктурою, енергоносіями, необхідними адміністративно-правовими умовами для створення пулу користувачів (орендарів або власників) з єдиною концепцією розвитку та системою управління.

Отже, виходячи з аналізу визначення терміну «індустріальний парк», можна дійти висновку, що це території, створені спеціально для розміщення та підтримки підприємств, орієнтованих на розвиток та впровадження нових технологій. Завдяки індустріальним паркам підприємства, наукові установи та державні структури можуть більш ефективно співпрацювати, використовуючи спільні ресурси та створюючи мережу, в якій інновації знаходять своє застосування та швидко переходять від ідеї до реалізації. Індустріальні парки стають своєрідною основою для індустріального партнерства, сприяючи формуванню конкурентоспроможного середовища та зміцненню економічного потенціалу регіонів. За даними Міністерства економіки України на 2024 рік [2] в країні нараховується 77 індустріальних парків (табл. 2). З табл. 2 випливає, що діяльність більшості індустріальних парків стимулюється за допомогою знижених ставок оренди та земельного податку, підтримки інноваційної

діяльності, створення нових робочих місць. Прослідковується комплексний підхід держави в контексті стимулювання економіки на регіональному рівні.

Необхідність застосування бізнес-стимуляторів в економіці сучасної України полягає у значущості ведення підприємницької діяльності для забезпечення виробництва товарів та послуг для суспільства, що, в свою чергу, допомагає країні не впасти в стан економічної кризи [13]. Доцільно відзначити, що розподіл індустріальних парків між областями не є рівномірним (рис. 2).

Найбільша кількість індустріальних парків зосереджена в таких областях, як Львівська, Київська, Закарпатська, Вінницька, Дніпропетровська, Рівненська і Хмельницька.

У таких областях, як Харківська, Запорізька, Херсонська, Миколаївська та Кіровоградська зареєстрованих та діючих індустріальних парків немає.

Таблиця 2

Найвизначніші індустріальні парки України*

№ з/п	Назва індустріального парку та місцезнаходження	Спеціалізація	Власність	Рік реєстрації	Місцеві стимули
1	2	3	4	5	6
1.	Вінницький індустріальний парк (м. Вінниця)	Агропереробка	Комунальна	2016	Пільгова оренда землі, компенсації на обладнання, соцстрахування
2.	Вінницький кластер холодительного машинобудування (м. Вінниця)	Машинобудування	Комунальна та приватна	2017	Пільгова оренда землі, компенсації на обладнання, соцстрахування
3.	«ВінІндастрі» (м. Вінниця)	Машинобудування, металообробка, легка промисловість	Комунальна	2023	Пільгова оренда землі, компенсації на обладнання, соцстрахування
4.	«Дністер» (Вінницька обл., Ямпільська територіальна громада, с. Придністрянське)	Виробництво паперу і картону	Комунальна	2024	Звільнення від податку на землю на 10 років
5.	«Нововолинськ» (Волинська обл., м. Нововолинськ)	Універсальна	Комунальна	2017	Звільнення від податку на землю, пільгова оренда, підключення до інфраструктури
6.	«Володимир» (Волинська обл., м. Володимир)	Виробництво харчових продуктів, оброблення деревини	Комунальна	2022	Встановлені пільгові орендні ставки, диференційовані по рокам (з 1 по 3 рік використання – 0,1% від нормативної грошової оцінки, з 4 по 5 рік – 0,5%).
7.	«Кривбас» (Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг)	Універсальна	Комунальна	2014	0,001% земельного податку та орендної плати для земель індустріального парку
8.	«INNOVATION FORPOST» (м. Дніпро)	Універсальна	Комунальна	2018	Пільгова оренда землі до 10 років
9.	«Житомир-Схід» (м. Житомир)	Машинобудування, деревообробка, ІТ технології	Комунальна	2016	Пільгова ставка земельного податку
10.	«Малин-Захід» (Житомирська обл., м. Малин)	Машинобудування, харчова промисловість	Комунальна	2022	Звільнення від податку на землю
11.	«Марамуреш» (Закарпатська обл., с. Біла Церква)	Деревообробка, меблі	Комунальна	2021	Звільнення від податку на землю
12.	Kalush Industrial HUB (Івано-Франківська обл., м. Калуш)	Універсальна	Приватна	2021	Звільнення від податку на землю 50%
13.	ІСКРА (Івано-Франківська обл., с. Підгайчики)	Виробництво харчових продуктів, меблів	Комунальна	2023	Звільнення від податку на землю

1	2	3	4	5	6
14.	«Фастіндастрі» (Київська обл., м. Фастів)	Універсальна	Комунальна	2017	Орендна плата на земельну ділянку – 1% від НГО
15.	«УНІВЕРСАЛ ІНДАСТРІ» (м. Київ)	Універсальна	Приватна	2024	Податок на землю 1%, після початку роботи – ставка зменшується до 0%
16.	«Рясне-2» (м. Львів)	Універсальна	Приватна	2014	Звільнення від податку на землю, звільнення від податку на нерухоме майно
17.	Сігма Парк Яричів (Львівська обл., с. Старий Яричів)	Універсальна	Приватна	2017	Пільга з плати земельного податку в розмірі 50% на 2024 рік
18.	Спарроу Парк Львів (м. Львів)	Універсальна	Приватна	2021	Звільнення від податку на землю, звільнення від податку на нерухоме майно
19.	«Сигнівка» (м. Львів)	Виробництво меблів, Military-Tech	Комунальна	2023	Зменшення орендної плати на земельні ділянки, звільнення від податку на нерухоме майно
20.	«ІнПарк Борислав» (Львівська обл., м. Борислав)	Переробка промисловість	Комунальна	2024	Пільги у розмірі 100% від нарахованої суми земельного податку терміном на 3 роки. Орендна плата за землю: на період 2024-2026 рр. – у розмірі 0,25% від НГО; 2027-2028 рр. – 0,5% від НГО; 2029-2030 рр. – 0,75% від НГО; 2031-2033 рр. – 1,0% від НГО.
21.	«Подільськ» (Одеська обл., м. Подільськ)	Переробка промисловість, логістика	Комунальна	2019	Орендна плата за земельну ділянку – 0,01% від НГО земельної ділянки до завершення будівництва
22.	«КРОНОСПАН РІВНЕ» (Рівненська обл., с. Городок)	Деревообробка, меблі	Приватна	2021	Звільнення від податку на землю
23.	«Hamru UA» (Рівненська обл., с. Молодаво Друге)	Агропереробка (переробка промислових конопель)	Комунальна	2023	Пільгова орендна ставка на землю
24.	«Тернопіль» (м. Тернопіль)	Універсальний	Комунальна	2018	Звільнення від податку на землю
25.	«ShortKiv-West» (Тернопільська обл., м. Чортків)	Універсальний	Комунальна	2019	Орендна плата за земельну ділянку на період будівництва на 1 рік після ведення будівництва в експлуатацію – 0,1%, 2-5 рік експлуатації – 1%, 6-30 років – 3%
26.	«Хмельницький» (м. Хмельницький)	Універсальна	Комунальна	2019	Орендна плата за земельну ділянку – 0,01% від НГО земельної ділянки
27.	Вуглецево-нейтральний ЕКО АГРО ХАБ Поділля «Городок» (Хмельницька обл., м. Городок)	Кластер харчової промисловості	Комунальна	2023	Учасник індустріального парку може бути звільнений від податку на прибуток на 10 послідовних років у відповідності до законодавства
28.	«Енергія Буковини» (Чернівецька обл., с. Сербичани)	Деревообробка, інноваційні технології	Комунальна	2022	Звільнення від податку на землю та на нерухоме майно відмінне від земельної ділянки

* узагальнено на основі джерела [3]



Рис. 2. Кількість індустріальних парків в областях України*

*узагальнено на основі джерела [3]

Динаміка реєстрації індустріальних парків в Україні продемонстрована на рис.3. До 2022 року в Україні було зареєстровано 47

індустріальних парків, проте лише частина з них активно функціонувала.



Рис. 3. Кількість зареєстрованих індустріальних парків у період 2014–2024 рр.*

*узагальнено на основі джерела [3]

Після 2022 року розвиток індустріальних парків набрав обертів, зокрема через зміни у законодавстві, які регламентують додаткові стимули та фінансову підтримку для їх розбудови та залучення інвесторів. У 2023 році було оголошено, що держава планує збільшити підтримку інфраструктури для таких парків, що сприяло активному відкриттю нових парків по всій країні. До кінця 2023 року

кількість зареєстрованих індустріальних парків перевищила 60, а у Львові, Києві, Вінниці та інших містах вже розгорнуті проекти, які активно залучають інвесторів і створюють робочі місця. Додатково, у 2024 році передбачено мільярд гривень з держбюджету на розвиток інфраструктури парків, що може ще більше стимулювати їх зростання [6].

Розвиток індустріальних парків став частиною стратегії економічного відновлення

України [7], що, окрім залучення інвестицій, має на меті стимулювати економічну активність і створення нових робочих місць в регіонах.

Крім того, кластерний підхід є однією з ефективних форм індустріального партнерства, де групи взаємозалежних підприємств, наукових установ та допоміжних організацій об'єднуються на одній території для досягнення спільних цілей та створення інновацій.

Кластери є концентрованими групами підприємств і організацій, що працюють в одній або суміжних галузях, які активно співпрацюють, обмінюються знаннями і використовують спільні ресурси. На думку авторів праці [12], створення промислово-технологічних кластерів в рамках державної інноваційної політики сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності національної економіки та здатне принципово змінити зміст державної промислової політики.

До того ж, кластерний підхід стимулює інновації у регіоні, створюючи умови для тісної взаємодії між учасниками та їхньої взаємної підтримки. Автор праці [11] зазначає, що формуючи систему інноваційних кластерів, які передбачають інтенсивний обмін ресурсами, технологіями та ноу-хау, можна домогтися істотного посилення міжнародних позицій національних компаній не тільки в сировинному секторі, але і в тих галузях, які мають вирішальне значення для конкурентоспроможності національної економіки з точки зору її інноваційного потенціалу.

Для формування та успішного функціонування кластерів в індустріальних парках необхідні певні умови.

По-перше, важлива наявність критичної маси підприємств та організацій, здатних сформувати стійку екосистему. Індустріальний парк повинен мати розвинену інфраструктуру, щоб підтримувати співпрацю та обмін ресурсами.

По-друге, потрібна ефективна державна підтримка через фінансування, податкові пільги та програми розвитку для зниження ризиків, пов'язаних з інноваційною діяльністю.

По-третє, важливим фактором є наявність стратегічного бачення та управління, яке забезпечить координацію між учасниками кластера та сприятиме досягненню

спільних цілей.

За умов виконання дотримання цих умов кластери в індустріальних парках можуть стати потужним драйвером інноваційного та економічного зростання в регіоні, зміцнюючи його позиції на національному та міжнародному рівнях.

Висновки. У підсумку, індустріальне партнерство – це потужний механізм розвитку підприємницьких мереж та запровадження інновацій, що робить тему вкрай актуальною для України. В умовах глобалізації та наростаючої конкуренції воно здатне допомогти регіонам країни адаптуватися до сучасних економічних викликів, стати центрами тяжіння для бізнесу та інновацій, а також підвищити якість життя місцевого населення.

Індустріальні парки створюють інфраструктурну основу, де підприємницькі мережі можуть розвиватися динамічніше завдяки доступу до необхідних послуг, обладнання та знань. В результаті такі партнерства сприяють не тільки економічному зростанню, а й соціальному розвитку регіонів, залучаючи інвестиції та підвищуючи рівень життя населення. Кластерний підхід посилює ефект від діяльності індустріальних парків, роблячи їх центрами економічної активності та інновацій. За наявності державної підтримки та ефективного управління кластери можуть стати ключовими факторами підвищення регіональної конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Література

1. Prokhorova, V., Us Yu., Yukhnov B., Rudas S., Slastianykova, V. Science parks: analysis of international experience and development prospects in Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves*, 2024. 3(4(77)). 39-46. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.307743>
2. Індустріальні парки в Україні. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=6463d3ba-aa13-4e54-8db9-0f36642c43d9&tag=IndustrialniParkiVUkraini>
3. Індустріальні парки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Download/7d41dc38-bc1b-46e7-b583-e39b70dc45a5>
4. Кавецький В.В., Соломонюк І.Л. Індустріальні парки та їх значення для регіонального розвитку (на прикладі м. Вінниця). Матеріали XLIX науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 27-28 квітня 2020 р. Електрон. текст. дані. 2020. Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all>

fm/all-fm-2020/paper/view/9028

5. Михайлова О.С. Виробнича кооперація в Україні, її стан та перспективи розвитку. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2006. №3. С. 161-166. URL:

https://www.pdau.edu.ua/visnykpdau/2006/3_2006/pdf_3_2006/r6_3_2006.pdf#page=26

6. Мільярд гривень на програму підтримки індустріальних парків: чи допоможе це перезапустити ринок? *propertytimes.com.ua*. URL:

https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhemo_st/milyard_griven_na_programu_pidtrimki_industrialnih_parkiv_chi_dopomozhe_tse_perezapustiti_rinok

7. Національна економічна стратегія 2030. URL: <https://nes2030.org.ua>

8. Нечаєва І.А., Зінченко А.А. Індустріальні парки як механізм відновлення економіки України. Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення: матер. міжнар. наук.-практ. конф., (м. Запоріжжя, 25-26 травня 2023 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 387-390. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.1/Collection_of_abstracts.pdf#page=387

9. Подлевський А.А. Концептуальні засади державного регулювання виробничої кооперації в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 9. С. 67-71. URL:

<http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5002&i=11>

10. Про індустріальні парки: Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI : станом на 17 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>

11. Прохорова В.В. Рівень конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва як рамкова умова розвитку інноваційних кластерів. *Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки*: колективна монографія за ред. д. е. н., проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. С. 116-122.

12. Прохорова В.В., Шкурченко О.В. Інноваційність підприємств як детермінанта створення промислово-технологічних кластерів у контексті розвитку інноваційного співробітництва. *Проблеми економіки*. 2021. №2. С. 159-168. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-159-168>

13. Сластиянікова А.І., Сорокін С.А. Бізнес-стимулятори в економічному середовищі: актуальність інституції як феномена. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: кол. мон. за заг. ред. д. е. н., проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2023. С. 152-158.

14. Ус Ю., Бабічев А., Сластиянікова К., Янчак Ю. Інституціональні доміанти економічного розвитку України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-02)

15. Хаустова В.Є., Губарева І.О. (2022). Індустріальні парки як інструмент підтримки промислового сектора та відновлення економіки України. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.. Харків: ХПІ, 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/365991526>

16. Чекина В.Д., Ліщук О.В. Економічна сутність і види сучасних індустріальних парків. *Економіка промисловості*. 2023. №2(102). С. 47-61. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2023.02.047>

References

1. Prokhorova, V., Us, Yu., Yukhnov, B., Rudas, S., & Slastianykova, V. (2024). Science parks: analysis of international experience and development prospects in Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves*, 3(4(77)), 39-46. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.307743>

2. Industrialni parky v Ukraini. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=6463d3ba-aa13-4e54-8db9-0f36642c43d9&tag=IndustrialniParkiVUkraini>

3. Industrialni parky Ukrainy. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/Download/7d41dc38-bc1b-46e7-b583-e39b70dc45a5>

4. Kavetskyi, V.V., & Solomoniuk, I.L. (2020). Industrialni parky ta yikh znachennia dlia rehionalnoho rozvytku (na prykladi m. Vinnytsia). *Proceedings from MIIM '20: XLIX naukovo-tekhnichna konferentsiia pidrozdiliv VNTU*. Elektronni tekstovi dani. Retrieved from <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/9028>

5. Mykhailova, O.S. (2006). Vyrobnycha kooperatsiia v Ukraini, yii stan ta perspektyvy rozvytku. *Visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, (3), 161-166. Retrieved from https://www.pdau.edu.ua/visnykpdau/2006/3_2006/pdf_3_2006/r6_3_2006.pdf#page=26

6. Miliard hryven na prohramu pidtrymky industrialnykh parkiv: chy dopomozhe tse perezapustyty rynek? *propertytimes.com.ua*. Retrieved from https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhemo_st/milyard_griven_na_programu_pidtrimki_industrialnih_parkiv_chi_dopomozhe_tse_perezapustiti_rinok

7. Natsionalna ekonomichna stratehiia 2030. Retrieved from <https://nes2030.org.ua>

8. Nechaieva, I.A., & Zinchenko, A.A. Industrialni parky yak mekhanizm vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. Vidnovlennia Ukrainy ta yii rehioniv v konteksti hlobalnykh trendiv: upravlinnia, admitrstruvannia ta zabezpechennia. *Proceedings from MIIM '23: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia. «Vidnovlennia Ukrainy ta yii rehioniv v konteksti hlobalnykh trendiv: upravlinnia, admimistruvannia ta zabezpechennia»*. (pp. 387-390). Zaporizhzhia: NU «Zaporizka politekhnika». Retrieved from https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.1/Collection_of_abstracts.pdf#page=387

9. Podlevskyi, A.A. (2016). Kontseptualni zasady derzhavnogo rehuliuвання vyrobnychoi kooperatsii v Ukraini. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (9), 67-71. Retrieved from <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5002&i=11>

10. Zakon Ukrainy Pro industrialni parky: vid 21.06.2012 № 5018-VI: stanom na 17 veresnia 2023. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>

11. Prokhorova, V.V. (2020). Riven konkurentospromozhnosti subiektiv pidpriemnytstva yak ramkova umova rozvytku innovatsiinykh klasteriv. Innovatsiini platformy upravlinnia ekonomichnymy protsesamy v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. Prokhorova, V.V. (Ed.). (pp. 116-122). Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka, I.S.
12. Prokhorova, V.V., & Shkurenko, O.V. (2021). Innovatsiinst pidpriemstv yak determinanta stvorennia promyslovo-tehnolohichnykh klasteriv u konteksti rozvytku innovatsiinoho spivrobitnytstva. *Problemy ekonomiky*, (2), 159-168. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-159-168>
13. Slastianyukova, A.I., & Sorokin, S.A. (2023). Biznes-stymuliatory v ekonomichnomu seredovyshchi: aktualnist instytuttsii yak fenomena. *Upravlinnia rozvytkom ekonomichnoho seredovyshcha v umovakh hlobalnykh transformatsii*. (pp.152-158). Prokhorova, V.V. (Ed). Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka, I.S.
14. Us, Yu., Babichev, A., Slastianyukova, K., & Yanchak, Yu. (2023). Instytutsionalni dominanty ekonomichnoho rozvytku Ukrainy. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka*, Ser.: *Ekonomika*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-02)
15. Khaustova, V.Ye., & Hubarieva, I.O. (2022). Industrialni parky yak instrument pidtrymky promyslovoho sektora ta vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. *Proceedings from MIIM '22: Mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia. «Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky»*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/365991526>
16. Chekina, V.D., & Lishchuk, O.V. (2023). Ekonomichna sutnist i vydy suchasnykh industrialnykh parkiv. *Ekonomika promyslovosti*, 2(102), 47-61. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry.2023.02.047>

INDUSTRIAL PARTNERSHIP AS THE BASIS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF BUSINESS NETWORKS AT THE REGIONAL LEVEL

V. V. Prokhorova, D. E. Science, Professor,

Yu. O. Yanchak, Assistant Lecturer, S. A. Sorokin, Post-graduate student,

Kharkiv National University named after V. N. Karazin

Methods. The results were obtained with the application of methods: scientific abstraction – when establishing the essence of the concepts of «industrial partnership» and «industrial park»; theoretical analysis and generalization method – when studying industrial partnership as the basis of innovative development of business networks at the regional level.

Results. The multivariate definitions of «industrial partnership» and «industrial park» by various economists were analyzed. It was established that the basis of industrial partnership is the cooperation of business networks (industrial parks, clusters), focused on the introduction of new technologies and products for their innovative development at the regional level. The structure of industrial parks of Ukraine was studied in terms of quantitative and qualitative parameters.

Novelty. The author's definition of the concepts of «industrial partnership» and «industrial park» is proposed. The conditions that contribute to the formation and successful functioning of clusters in industrial parks are highlighted. It has been proven that industrial partnership is a driver of innovative development of the regional economy.

Practical value is that the results of the study can be used to develop effective measures to stimulate the innovative development of regions through industrial partnerships and cluster initiatives. Factors and conditions that contribute to the successful functioning of industrial parks and clusters have been identified, which, in turn, contributes to the strengthening of the regional economy and the creation of a competitive environment capable of attracting new investments and positively influencing the socio-economic development of regions

Keywords: industrial partnership, development, business networks, regional level, industrial park, stimulation.

Надійшла до редакції 28.08.24 р.

**ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ
ПРОМИСЛОВОЇ ПАСІКИ**

*Е. В. Прушківська, д. е. н., професор, em.prushkovskaya@gmail.com,
<http://orcid.org/0000-0002-4227-8305>,*

*А. О. Красноштан, магістрант, Ann_kras2003@gmail.com,
<http://orcid.org/0009-0004-1537-7828>,*

Національний університет біоресурсів та природокористування»

Методологія дослідження. Теоретико-методологічною базою проведеного дослідження є напрацювання вітчизняних та закордонних вчених. Результати отримані на основі комплексного методологічного підходу, який включає аналіз економічних і соціальних чинників, що впливають на створення та розвиток промислової пасіки. Для визначення основних параметрів бізнес-проекту використовуються методи економічного моделювання, кількісні методи, зокрема розрахунки ефективності утримання бджолосімей і моделювання бізнес-процесів для пасік обсягом 300–500 сімей.

Результати. У зазначеній статті бджільництво представлено як важливу галузь національної економіки. Висвітлено важливість виробництва меду та його експорту, де Україна займає лідерські позиції на світовому ринку. Обґрунтовано, що бджільництво не лише забезпечує виробництво меду, але й має значний вплив на урожайність сільськогосподарських культур завдяки запиленню. Аргументовано необхідність складання детального бізнес-плану, що передбачає урахування наступних чинників: сезонні витрати, вибір правильного обладнання та технологій, а також кваліфікований персонал, який здатний працювати за визначеними технологіями. Виявлено, що основними економічними факторами, які сприяють успіху промислових пасік, є зростання попиту на екологічно чисті продукти, наявність субсидій та державних програм підтримки аграрного сектору. Акцентовано, що соціальні чинники, такі як потреба в створенні робочих місць у сільській місцевості та забезпечення продовольчої безпеки, також відіграють важливу роль у підтримці даного бізнесу, а популяризації та споживання продуктів бджільництва є запорукою покращення здоров'я нації.

Новизна. На основі моделювання бізнес-процесів виявлено, що для підвищення ефективності промислові пасіки повинні мати мінімальний розмір 300–500 бджолосімей, а їх оптимальний обсяг залежить від медоносної бази та кліматичних умов. Визначено, що важливою складовою є правильний менеджмент і організація процесів на пасіці, де ключову роль відіграють досвідчені фахівці.

Практична значущість. Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для створення і реалізації бізнес-проектів промислових пасік, що сприятиме розвитку малого і середнього бізнесу в сільській місцевості. Запропоновані підходи можуть бути використані для оптимізації витрат і підвищення рентабельності промислового бджільництва.

Ключові слова: аграрний сектор, бджільництво, бізнес, бізнес-проект, ефективність, економічні та соціальні чинники, мед, пасіка, промислова пасіка, продукти бджільництва, продуктивності, соціальний ефект, сільськогосподарські культури.

Постановка проблеми. В умовах зростаючого попиту на екологічно чисті продукти та збільшення інтересу до здорового харчу-

вання, виробництво меду та інших бджолопродуктів стає перспективним напрямом для аграрного бізнесу. Україна

традиційно є одним із найбільших виробників меду в світі, що зумовлює наявність відповідних природно-кліматичних ресурсів, біорізноманіття та вигідного клімату для розведення бджіл. Проте, потенціал розвитку промислової пасіки як складової аграрного сектору України залишається недостатньо реалізованим через низку економічних, соціальних та організаційних чинників.

Бджільництво в Україні стикається з такими викликами, як війна, яка призвела до тимчасової окупації територій, які найбільше сприятливі до розвитку цього виду діяльності. Стримуючими чинниками функціонування та розвитку бджільництва є незначна підтримка з боку держави, проблеми з експортом, обмеження доступу до сучасних технологій та управлінських моделей. В умовах ринкової економіки та глобалізації виникає необхідність адаптації традиційного бджільництва до вимог сучасного агробізнесу. Це потребує дослідження економічних і соціальних аспектів формування бізнес-проекту промислової пасіки, що має потенціал позитивного впливу на економіку регіонів та зайнятість у сільській місцевості.

Проблема дослідження полягає у визначенні ключових економічних і соціальних чинників, що впливають на формування бізнес-проекту промислової пасіки в Україні. На сучасному етапі розвитку Індустрії 4.0, промислове бджільництво не повною мірою використовує сучасні методи управління, інноваційні технології та маркетингові стратегії, що обмежує його конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Крім того, на розвиток промислової пасіки впливають соціальні чинники: дефіцит кваліфікованих спеціалістів, зниження інтересу молоді до галузі та низький рівень інфраструктури у сільській місцевості.

Вивчення економічних і соціальних умов створення ефективної моделі промислової пасіки є важливим для розробки інструментів державної підтримки, а також для залучення інвестицій у сферу бджільництва. Пошук шляхів інтеграції промислової пасіки в економіку сільських територій сприятиме не лише збільшенню обсягів виробництва меду та інших бджолопродуктів, а й забезпеченню зайнятості та соціального розвитку сільського населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для аналізу останніх публікацій з дослідження економічних та соціальних чинників, що впливають на формування бізнес-проекту промислової пасіки, варто звернути увагу на праці науковців у галузях агроелектроніки, бджільництва та сталого розвитку. В українській науковій літературі останніх років приділяється значна увага перспективам промислового бджільництва та аналізу економічних викликів, з якими стикаються національні пасічники, а також перспективам експорту меду, як способу підвищення доходів пасічників. В цьому контексті слід виокремити праці Т. Дудар [1], Г. Гречка, О. Гончаренко [2], Л. Ільків, М. Кириленко [3], Т. Мірзоєва [4], Т. Сенчук [5] та інші. В умовах кліматичних змін та соціально-економічних викликів, пов'язаних з війною, українські пасічники стикаються з додатковими ризиками, що вимагає розробки спеціалізованих стратегій підтримки галузі на національному рівні та пошуку нових організаційних форм бізнесу у бджільництві, дослідження національних вчених фокусуються також на ролі бджільництва у підтримці екосистемних послуг. Ці проблеми опрацьовані в працях Н. Бережнюк [6], В. Поліщук [7], В. Тертишник [8], та багатьох інших вчених. У зв'язку із сучасними як глобальними так і національними викликами існує потреба в подальших дослідженнях для розробки ефективних механізмів підтримки та розвитку промислових пасік, з урахуванням як економічних, так і соціальних чинників.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є визначення соціальних та економічних чинників впливу на формування промислової пасіки задля її поширення в національній економіці та збільшення обсягів виробництва продукції бджільництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бджільництво як галузь сільського господарства має важливе значення для національної економіки. За останні роки Україна входить до п'ятірки світових лідерів за обсягом виробленого та експортованого меду. Світове виробництво меду становить близько 1,5 млн тонн на рік, з яких понад 5% становить частка національного виробництва. В Україні

бджільництво є поширеним видом господарської діяльності. В країні налічується близько 700 тис. людей, або ж це становить 1,5% населення України, які займаються пасічницькою діяльністю, наголошує О. Гончаренко [2]. Економічне значення бджільництва можна розглядати в двох напрямках. По-перше, це виробництво продукції бджільництва, тобто реалізація товару. По-друге, бджіл активно використовують у аграрній сфері з метою запилення сільськогосподарських культур, що в подальшому сприяє значному збільшенню урожайності культур. Тобто бджолозапилення впливає на агросектор України, підвищуючи продуктивність, а відповідно і отримуваний прибуток від реалізації продуктів аграрної промисловості.

З метою збільшення ефективності використання бджільництва у сільському господарстві було створено промислову технологію у галузі бджільництва. Промислова технологія у бджільництві – це спосіб утримування сильних бджолосімей з одержанням більшого обсягу продукції бджільництва шляхом застосування комплексних робіт щодо покращення умов та ефективності роботи бджіл [7]. Промисловий підхід передбачає об'єднання підприємств чи розширення наявного пасічницького підприємства до оптимальних розмірів, а також застосування принципу правильного та своєчасного догляду за бджолами. Пасіка вважається промисловою, якщо вона має мінімальний розмір 300 – 500 бджолосімей. Важливо підкреслити, що оптимальний обсяг визначається в залежності від умов довкілля – медоносна база, кліматичні особливості тощо.

Зазначимо, що проектування відіграє ключову роль у розвитку бізнесу, адже саме на цьому етапі створюються основи для ефективної реалізації ідей, планування ресурсів і досягнення цілей. Завдяки ретельному проектуванню бізнес може досягати своїх стратегічних цілей, оптимально використовувати ресурси, знижувати ризики і підвищувати свою привабливість для інвесторів і партнерів. Проектування сприяє довгостроковому успіху бізнесу та підвищує його здатність до

інновацій і адаптації в умовах сучасної економіки. Проекти в галузі промислового бджільництва, мають значну економічну, екологічну та соціальну цінність. Вони сприяють інноваційному розвитку, підтримують біорізноманіття, створюють можливості для інвестування та стимулюють економіку, особливо в сільських регіонах.

Перед початком роботи над проектом створення промислової пасіки важливо розуміти всі особливості функціонування галузі та враховувати потреби самого господарства на старті. Проте, основним правилом для промисловців у галузі бджільництва можна назвати розуміння значення менеджменту у функціонуванні бізнесу. Якою б не була діяльність, успіх вона матиме лише у тому випадку, якщо найголовніша особа, власник, детально знає особливості функціонування цієї сфери та чітко усвідомлює всі переваги та ризики ведення цього бізнесу, підкреслює фахівець.[3].

Пропонуємо наглядно розглянути схему організаційної структури проекту промислової пасіки на рисунку 1.

Для самого процесу проектування потрібні чіткий алгоритм дій та дані по підготовці (земельна площа, на якій реалізується проект, кількість бджолосімей, кількість і площа потрібних робочих приміщень), загальні витрати проекту, а також плани виробництва. Важливим етапом у започаткуванні бізнесу у сфері бджільництва є реєстрація пасіки та відповідна документація, оскільки кожна пасіка повинна мати свій паспорт, наголошує фахівець [9]. Для бізнес-проекту в галузі бджільництва можна скласти карту робіт, яка дозволить чітко структурувати всі етапи проекту, визначити часові рамки і розподілити ресурси. Це особливо важливо в сезонному бізнесі, як бджільництво, де час медозбору та догляду за бджолами обмежений. Завдяки детальній структурі карти можна передбачити потенційні труднощі на кожному етапі та підготуватися до них. Наприклад, врахувати ризики для здоров'я бджіл, потребу в додатковому персоналі на час збору меду чи заміну обладнання.

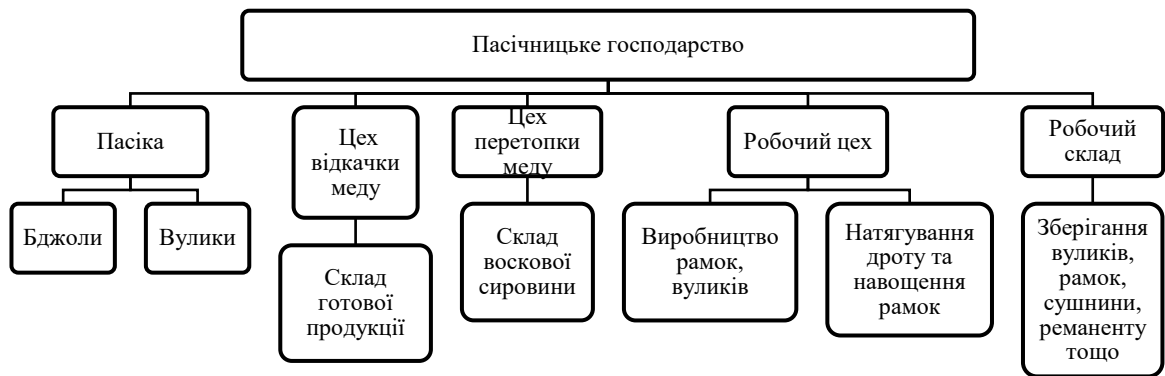


Рис.1. Організаційна структура проекту промислової пасіки*

*Джерело: складено авторами самостійно

Кожен етап схеми сезонних робіт на пасіці, що зазначений на рис.1 має проходити під наглядом фахівців, тобто досвідчених пасічників та технологів, які добре розуміють процес роботи та значення кожної дії для пасіки та конкретної бджолиної сім'ї. Це потребує додаткового технологічно-організаційного дослідження в подальшому. Вище розглянуті пункти є базовими для старту пасіки, адже саме вони стають першими діями і першими витратами проекту. Саме від правильних закладених базових елементів та раціонального ведення господарства залежить його подальший розвиток та ефективність.

В бджільництві в процесі планування діяльності, як і в будь-якій іншій галузі сільського господарства, в основному застосовуються бізнес-плани. Бізнес-план слугує основою для проекту, адже в ньому визначено мету, завдання та стратегічне бачення [10]. Уточнюємо, що бізнес-план описує, що саме має бути досягнуто, а проект – це шлях для реалізації цих цілей. Бізнес-план включає фінансовий аналіз (витрати, доходи, рентабельність), який допомагає оцінити вартість і доцільність проекту. Проект базується на цьому фінансовому плані, тоді як бізнес-план допомагає залучити інвестиції, кредитування або визначити бюджет для виконання проекту [11]. Проводячи демаркаційну лінію між сутнісним розумінням понять бізнес-плану і проекту, зазначаємо, що вони з точки зору функціональності націлені і діють разом, щоб досягти поставленої мети. Бізнес-план створює базу для обґрунтування проекту, а проект реалізує стратегії, закладені у бізнес-

плані. Така взаємодія забезпечує те, що проект відповідає бізнес-цілям, має необхідні ресурси, а також виконується в межах бюджету і приносить очікувані результати. Головною метою складання бізнес-планів є забезпечення максимального прибутку шляхом активного розвитку основного та впровадження додаткових видів виробництва, переробки та реалізації виробленої продукції.

Акцентуємо, що проект створення промислової пасіки охоплює одразу кілька аспектів у проектуванні, адже має на меті як реалізацію потенціалу у галузі бджільництва, допомагає у створенні доданої вартості, а також має позитивний соціальний ефект. З точки зору соціальних чинників у проекті промислової пасіки, зв'язок між бізнес-планом і проектом відображає важливість врахування впливу на місцеві громади, екосистему, а також соціальну відповідальність компанії. Такий підхід робить проект корисним не лише для бізнесу, а й для суспільства, забезпечуючи сталий розвиток і підтримку з боку місцевих спільнот, наголошують експерти [6, 7]. Наприклад, надає робочі місця, сприяє покращенню продуктивності сільськогосподарських культур, шляхом бджолозапилення, а також популяризації виробництва та споживання продуктів бджільництва, [6, 7]. Проект промислової пасіки може передбачати залучення до роботи вразливих категорій населення. Зокрема, ветеранів, людей з обмеженими можливостями або безробітних. У бізнес-плані можна прописати ці соціальні іні-

ціативи, що робить проєкт інклюзивним і корисним для громади, а також посилює соціальну згуртованість.

В цілому, проєкти мають подібну структуру, але різне наповнення та значення. Зок-

рема, у проєкті створення промислової пасіки, як і в інших видах проєктів, обов'язково повинні бути складові які відображені на рисунку 2.

Резюме	• стислий опис проєкту, його сутності, цілей та обґрунтування доцільності.
Дослідження ринку	• визначення кон'юнктури ринку, його насиченості, можливостей, а також аналіз конкурентів.
Маркетинговий план	• це план популяризації та реалізації продукції, що виробляється.
План виробництва	• орієнтовні планові показники діяльності, на основі яких приймається рішення про інвестування проєкту.
Оцінка ризиків	• визначення слабких сторін проєкту, його загроз і ризиків, також включає розробку плану мінімізації їх впливу.
Фінансовий план	• це економічна основа проєкту, адже без чітко контрольованих фінансових потоків неможливо встановити загальну вартість реалізації проєкту, його ефективність та інші показники успішності.

Рис.2. Складові проєкту промислової пасіки*

*Джерело: складено авторами самостійно

Для кожного з видів діяльності існує свій алгоритм організації та функціонування, оскільки різні виробничі потреби передбачають різне обладнання, технології, різну кількість фінансів та зайнятих тощо. В нашому дослідженні розглядається бізнес-проєкт саме медової пасіки, спрямованої на отримання продуктів бджільництва. Отже, основні організаційні особливості проєктів у галузі бджільництва включають сезонність робіт, спеціалізацію обладнання і приміщень, потребу у кваліфікованих робітниках, а також у технологіях (виробництва, переробки та зберігання продукції). Саме бізнес-проєктування пасіки передбачає пошук найбільш ефективних способів управління проєктом, що включає правильний підбір технології, максимально зручне та вигідне розташування пасіки та всіх необхідних споруд, а також шляхи максимально ефективної реалізації продукції. Загальний успіх і плани з подальшого розвитку пасіки формуються на основі показників економічної ефективності та тих чинників, що мають найбільший вплив на її рівень. Серед основних показників економічної ефективності визначають наступні[3]:

- валовий обсяг товарного меду з однієї бджолиної сім'ї;
- витрати праці на 1 кг меду;
- собівартість одиниці продукції та ціна її реалізації (прибуток);
- рівень рентабельності.

З огляду на показники ефективності пасічного господарства можна зробити висновки щодо якості роботи та щодо правильного підбору технології. Так, у разі вдалого вибору дій на різні періоди робіт на пасіці можна не лише уникнути негативних явищ, так і підвищити силу пасічного господарства. Саме для цього у бізнес-проєкті обов'язково потрібні фахівці з питань бджільництва.

Створення пасіки промислового масштабу із використанням сучасних технологій утримання бджіл та отримання продукції бджільництва окрім вигоди для власника пасіки, має загальний економічний та соціальний ефект для всієї національної економіки. У контексті загального впливу проєкту можна виділити чотири основні напрями, представлені на рисунку 3.



Рис.3. Напрямки загального ефекту від реалізації проєкту промислової пасіки *

* Джерело: складено авторами

Розглянемо детальніше кожен із складових зазначених на рис.3. Перш за все – підтримка національної економіки, адже період економічної нестабільності та військового стану в Україні, важливим є виробництво продукції та насичення ринку продуктами власного виробництва. Започаткування промислової пасіки, в першу чергу надає робочі місця та продукцію для ринку. Якщо бізнес працюватиме достатньо ефективно, для подальшого розвитку стане доступною також можливість виходу на міжнародний ринок, а це в свою чергу підсилить позицію України на світовому ринку меду та сприятиме підживленню економіки країни.

Наступним напрямом ефективності у функціонуванні промислової пасіки є підвищення продуктивності сільськогосподарських культур шляхом запилення рослин. Бджоли є природним способом запилення рослин, адже саме на бджіл припадає найбільший відсоток запилення рослин. Бджоли ефективно запилюють рослини, які в подальшому дають більший та якісніший урожай. Переважна більшість фермерів задля отримання якісного та багатого урожаю, створюють попит на послуги бджолозапилення садів та полів, тому промислові пасіки мають потенціал до розвитку. В цьому контексті, бджоли також сприяють якісному веденню аграрного бізнесу.

Важливим аспектом є покращення екологічної ситуації. Покращення стану довкілля зумовлено зменшенням використання пестицидів та хімікатів для рослин, оскільки такі дії заборонено під час бджолозапилення. Окрім того в більшості таких препаратів не буде потреби використання, оскільки висока урожайність посівів буде створена природним шляхом, наголошує Тертишник В. [8].

Також бджільництво є екологічним видом діяльності, що не несе жодної шкоди довкіллю. Тобто з популяризацією галузі зменшується хімічне навантаження на ґрунти.

І ще одним з основних напрямків є популяризація здорового способу життя. Із популяризацією продукції бджільництва збільшиться і попит на неї. Мед – унікальний природний продукт, який є чудовим джерелом енергії та мікроелементів, що ідеально підходить для харчування людини. Цей продукт, на думку фахівців [12], засвоюється людським організмом майже на 100%, адже він складається із легкозасвоєваних цукрів (глюкоза та фруктоза), вітамінів, мінералів та інших корисних речовин. Відповідно, вживання продукції бджільництва дає значний позитивний вплив на стан здоров'я населення, зокрема може підвищити адаптивні можливості організму, посилити імунітет, покращити функціонування травної системи та покращити роботу мозку. Оскільки пасіка є сучасною і ефективною – відповідно матиме високий рівень ефективності, тобто матиме великий обсяг виготовленої продукції бджільництва. Якщо виготовляти якісний і корисний продукт, до якого також буде залучено маркетингову діяльність, попит на неї однозначно буде зростати. В кінцевому рахунку, популяризація бджільництва як виду діяльності та його продукції, можна покращити стан здоров'я населення та тим самим посприяти просуванню ідеї здорового способу життя.

Повертаючись до чинників формування проєкту промислової пасіки, варто також розглянути те, як сприймається пасічницька діяльність загалом. З огляду на популярність галузі та на відгуки людей, які до неї залучені, переважна більшість пасічників не вважають цю сферу прибутковою і утримують бджіл

лише для задоволення власної потреби у продукції бджільництва. Сумніви та непевність пасічників щодо бізнесу зумовлюють кількома ризиками. До них відносяться можливі потрави бджіл засобами захисту рослин у період медозбору, загрози від зовнішнього середовища (довкілля), а також економічні ризики. На думку експертів [13] перші два ризики мають вагомє ризикове значення для пасіки в цілому, а третій – економічні ризики – пов'язаний як із макроекономічною нестабільністю в країні, так і з мінливим попитом на продукцію бджільництва. Вважаємо, що ці ризики потребують експертного дослідження в подальшому.

Доцільно на нашу думку, проаналізувати також роль промислової пасіки у розвитку сільських територій, адже вони не тільки сприяють економічному зростанню, а й забезпечують соціальну підтримку громад, екологічний баланс та продовольчу безпеку. Промислова пасіка є джерелом стабільного доходу для сільських громад, створюючи нові робочі місця і стимулюючи локальну економіку [14]. Розвиток бджільництва підвищує фінансову стійкість домогосподарств, що може зменшити трудову міграцію з сільської місцевості. Промислові пасіки допомагають відновлювати популяції бджіл, що вкрай важливо в умовах зростання екологічних загроз і зменшення природного середовища бджіл. Промислове бджільництво також може стати платформою для соціальних ініціатив та об'єднання місцевих мешканців. Кооперативи та об'єднання пасічників здатні підтримувати малі підприємства і сприяти розвитку підприємницьких навичок серед молоді та безробітних. Власники промислових пасік часто передають свій досвід іншим, сприяючи освіченню та професійному розвитку в регіоні. Розвиток експортно орієнтованих пасік може забезпечити сільським територіям додаткові валютні надходження, а також сприяти популяризації місцевих екологічних стандартів на глобальному рівні. Українська продукція промислових пасік (мед, віск, прополіс) користується високим попитом на міжнародному ринку.

Отже, промислові пасіки є багатофункціональним ресурсом для сільських територій, що поєднує економічний розвиток, екологічну сталість та соціальну інтеграцію,

сприяючи створенню гармонійного та сталого середовища для розвитку місцевих громад. Проект промислової пасіки та його бізнес-план повинні бути тісно пов'язані з соціальними чинниками, щоб забезпечити підтримку громади та стале функціонування. Врахування соціальної значущості сприяє побудові гармонійних стосунків із місцевими жителями, підвищує довіру до проекту та створює позитивний соціальний імідж бізнесу, що може суттєво вплинути на його успішність і довговічність.

Висновки. Аналіз економічних та соціальних чинників формування бізнес-проекту промислової пасіки демонструє багатогранність і важливість промислового бджільництва для розвитку сільських територій, надаючи ключові перспективи для сільських громад, аграрного сектору та економіки в цілому. У ході дослідження було виявлено низку аспектів, що підтримують розвиток промислових пасік як ефективних бізнес-проектів. Зокрема, в частині економічного ефекту, промислове бджільництво є перспективним напрямом, який може забезпечити стабільний дохід для сільських підприємців і підвищити економічну стійкість регіонів. Створення промислових пасік сприяє збільшенню зайнятості та відкриває нові можливості для диверсифікації місцевого бізнесу. Соціальний ефект відслідковується в тому контексті, що розвиток промислових пасік підтримує соціальну згуртованість та активізацію громади. Завдяки залученню місцевих мешканців до бізнесу з'являються додаткові можливості для навчання, професійного розвитку та забезпечення молоді роботою у сільській місцевості. Створення кооперативів пасічників підвищує рівень самоорганізації та покращує соціальну інфраструктуру. В частині екологічної корисності констатуємо, що бджоли виконують надважливу функцію запилення, яка допомагає підвищити врожайність і якість аграрних культур. Розвиток промислових пасік сприяє збереженню біорізноманіття, що є критичним для екологічної стабільності. Такий підхід створює збалансовану модель, яка одночасно враховує економічні інтереси та природне середовище. Важливо відмітити і роль промислової пасіки у формуванні конкурентних переваг та експортного

потенціалу. Продукція бджільництва, особливо мед, віск, прополіс, має високий попит як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Розвиток промислових пасік виводить сільські громади на новий рівень конкурентоспроможності, особливо завдяки зростаючому попиту на екологічну продукцію. У дослідженні підкреслено важливість впровадження сучасних технологій у процеси виробництва на промислових пасіках, що підвищить продуктивність і покращить якість продукції. Застосування цифрових технологій для моніторингу бджолиних сімей, автоматизація виробничих процесів і розробка ефективних моделей управління дозволять збільшити ефективність бізнесу.

Загалом, розвиток промислового бджільництва є потужним інструментом для економічного та соціального відродження сільських територій, що сприяє сталому розвитку регіону. Підтримка таких бізнес-проектів на рівні держави та місцевих органів влади здатна зміцнити економіку та забезпечити соціальну згуртованість у сільських громадах, підвищуючи їхню роль у національному та глобальному масштабах.

Література

1. Дудар Т. Розвиток бджільництва в Україні: досягнуті успіхи, необхідність маркетингової кооперації в галузі, стратегія медового бізнесу. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2. С. 36-49.
2. Гончаренко О. Рекордний експорт меду: як виглядає «солодкий ринок» в Україні. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1032-rekordniy-eksport-medu-yak-viglyadaye-solodkiy-rinok-v-ukrayini>
3. Кириленко М.В. Напрями підвищення інтернальної та екстернальної ефективності пасічного господарства в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2022. №3-4. С. 13-17.
DOI: 10.32782/mer.2022.97-98.02
4. Мірзоева Т., Ільків Л. Ризики та перспективи розвитку бджільництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-73>
5. Сенчук Т.Ю., Гречка Г.М., Рак Т.М. Можливості та перспективи органічного бджільництва в Україні. *Бджільництво України*. 2020. №4. С.22-23.
6. Бережнюк Н.А. Промислові технології у бджільництві: навч. пос. Вінниця: ВЦ ВНАУ, 2019. 92с.
7. Поліщук В.П. Бджільництво. К.: Київ, 2001. 296 с.
8. Тертишник В. Бджоли в екологічній системі. Українська правнича енциклопедія. За заг. ред. В.М.

Тертишника, Л.Р. Наливайко, А.С. Фоменко, В.В. Ченцова. Київ: Алерта, 2023. 768 с.

9. Чвалюк А.Н., Чвалюк Н. Сучасний стан правового регулювання бджільництва в Україні. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка*. 2020. Т.2. № 90. С. 215-227. <https://doi.org/10.33766/2524-0323.90.215-227>

10. Cleland D., King W. Project management handbook. New York, second edition. 1988. 1008 p.

11. Steinbuch P. Projektorganisation und Projektmanagement. Ludwigshafen (Rhein), 1998. 356 p.

12. Тишко О.В., Андреева О.А. Унікальні властивості та перспективи використання натурального меду. Proceedings from IV International Scientific and Practical Conferenc. Stockholm, Sweden, 10-12 April 2023. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-IN-MODERN-SCIENCE-10-12.04.23.pdf#page=28>

13. Балджи М.Д. Удосконалення процесу управління економічними ризиками при прийнятті народногосподарських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №4(51). С. 197-204.

14. Герасимчук В. Теоретичні аспекти розвитку сільських територій в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-88>

References

1. Dudar, T. (2020). Rozvytok bdzhilnytstva v Ukraini; dosiahnuti uspihky, neobkhdnist marketynhovoї kooperatsii v haluzi, stratehiia medovoho biznesu. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, (2), 36-49.
2. Honcharenko, O. Rekordnyi eksport medu: yak vyhliaidaє «solodkyi rynek» v Ukraini. Retrieved from <https://kurkul.com/spetsproekty/1032-rekordniy-eksport-medu-yak-viglyadaye-solodkiy-rinok-v-ukrayini>
3. Kyrylenko, M.V. (2022). Napriamy pidvyshchennia internalnoi ta eksternalnoi efektyvnosti pasichnoho gospodarstva v Ukraini. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, (3-4), 13-17.
<https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.02>
4. Mirzoeva, T., & Ilkiv, L. Ryzkyky ta perspektyvy rozvytku bdzhilnytstva v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-73>
5. Senchuk, T.Yu., Hrechka, H.M., & Rak, T.M. (2020). Mozhlyvosti ta perspektyvy orhanichnoho bdzhilnytstva v Ukraini. *Bdzhilnytstvo Ukrainy*, (4), 22-23. <https://doi.org/10.46913/beekeepingjournal.2020.4.11>.
6. Berezniuk, N.A. (2019). Promyslovi tekhnolohii u bdzhilnytstvi. Vinnytsia: VTs VNAU.
7. Polishchuk, V.P. (2001). *Bdzhilnytstvo*. Kyiv.
8. Tertysnyk, V. Bdzholy v ekolohichnii systemi. *Ukrainska pravnycha entsyklopediia*. (2023). V.M. Tertysnyk, L.R. Nalyvaiko, A.Ye. Fomenko, V.V. Chentsova. (Eds.). Kyiv: Alerta.
9. Chvaliuk, A.N., & Chvaliuk, N. (2020). Suchasnyi stan pravovoho rehuliuвання bdzhilnytstva v Ukraini. *Visnyk Luhanskoho derzhavnoho universytetu*

vnutrishnikh sprav imeni E.O. Didorenka, T.2, (90), 215-227. Retrieved from <https://doi.org/10.33766/2524-0323.90.215-227>

10. Cleland, D., & King, W. (1988). Project management handbook/ New York, second edition, 1008 p.

11. Pitter A. (1998). Steinbuch. Projektorganisation und Projektmanagement. Ludwigshafen (Rhein), 1998, 356 p..

12. Tyshko, O.V., & Andreieva, O.A., (2023). Unikalni vlastyvoli ta perspektyvy vykorystannia naturalnogo medu/ Proceedings from MIIM '23: IV International Scientific and Practical Conference.

Stockholm, Sweden, 10-12 April 2023. Retrieved from URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-IN-MODERN-SCIENCE-10-12.04.23.pdf#page=28>

13. Baldzhy, M.D. (2013). Udoskonalennia protsesu upravlinnia ekonomichnymy ryzykamy pry pryiniatti narodnohospodarskykh rishen. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen, 4(51), 197-204.

14. Herasymchuk, V. (2022). Teoretychni aspekty rozvytku silskykh terytorii v Ukraini: problemy ta shliakhy vyrishennia. Ekonomika ta suspilstvo, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-88>

ECONOMIC AND SOCIAL FACTORS IN THE FORMATION OF AN INDUSTRIAL APIARY BUSINESS PROJECT

*E. V. Prushkivska, D.E., Professor, A. O. Krasnoshtan, Master's student,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

Methods. The theoretical and methodological basis of the study is the work of domestic and foreign scholars. The results are obtained on the basis of an integrated methodological approach, which includes an analysis of economic and social factors influencing the creation and development of an industrial apiary. To determine the main parameters of the business project, economic modelling methods, quantitative methods, in particular, calculations of the efficiency of keeping bee colonies and modelling of business processes for apiaries with 300-500 families are used.

Results. This article presents beekeeping as an important sector of the national economy. The importance of honey production and exports, where Ukraine holds a leading position in the global market, is highlighted. It is substantiated that beekeeping not only ensures honey production, but also has a significant impact on agricultural crops through pollination, which increases yields. The author argues that a detailed business plan should be drawn up, which includes certain factors: seasonal costs, selection of the right equipment and technologies, and qualified personnel capable of working with the specified technologies. It is found that the main economic factors that contribute to the success of industrial apiaries are the growing demand for environmentally friendly products, the availability of subsidies and government programmes to support the agricultural sector. It is emphasised that social factors, such as the need to create jobs in rural areas and ensure food security, also play an important role in supporting this business, and the promotion and consumption of beekeeping products is the key to improving the health of the nation.

Novelty. Based on the modelling of business processes, it was found that to be effective, industrial apiaries should have a minimum size of 300-500 bee colonies, and their optimal size depends on the honey base and climatic conditions. It has been determined that an important component is the proper management and organisation of processes in the apiary, where experienced professionals play a key role.

Practical value of the study lies in the possibility of applying the developed recommendations for the creation and implementation of business projects of industrial apiaries, which will contribute to the development of small and medium-sized businesses in rural areas. The proposed approaches can be used to optimise costs and increase the profitability of industrial beekeeping.

Keywords: agricultural sector, beekeeping, business, business project, efficiency, economic and social factors, honey, apiary, industrial apiary, bee products, productivity, social effect, agricultural crops.

Надійшла до редакції 29.08.24 р.