

Науковий журнал

ECONOMIC SYNERGY

2023

Випуск 2 (8)

Kyiv, 2023

SCIENTIFIC JOURNAL ECONOMIC SYNERGY

Scientific specialist publication of Ukraine, category "B"

Published since 2021 year

Four time a year

ISSN 2786-5339

Kyiv, 2023, Issue 2 (8)

Establishers: Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University

The journal is included in scientometric databases:

Google Scholar: https://scholar.google.com.ua/citations?user=H_C1QI8AAAAJ&hl=uk

Index Copernicus: <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=70157&lang=en>

CrossRef: <http://doi.org/10.53920/ES>

The journal publishes the results of scientific research in the following specialties:

051 – Economics, 073 – Management, 075 – Marketing (order of the Ministry of Education and Science № 320 dated 07/04/2022); 076 – Entrepreneurship and trade (order of the Ministry of Education and Science № 491 dated 27/04/2023); 281 – Public management and administration (order of the Ministry of Education and Science № 768 dated 20/06/2023).

Editors: **Veronika Khudolei**, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

Editor board:

Oksana Karpenko, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

Svitlana Tulchynska, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

Alla Hrechko, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

Nataliia Kholiavko, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Chernihiv, Ukraine)

Bogdan Dergaliuk, Doctor of Sciences (Economics), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

Rostislav Tulchinsky, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

Kateryna Boiarynova, Doctor of Sciences (Economics), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

Vitalina Komirna, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Radom, Poland)

Iryna Kreidych, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Podhájska, Slovakia)

Viktorii Riashchenko, Ph.D. (Economics), Professor (Riga, Latvia)

Maksym Dubyna, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Chernihiv, Ukraine)

Olha Popelo, Doctor of Sciences (Economics), Assoc. Professor (Chernihiv, Ukraine)

Svitlana Boniar, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kyiv, Ukraine)

Tetiana Shestakovska, Doctor of Sciences (Public Administration) (Kyiv, Ukraine)

Tykhon Yarovoy, Doctor of Sciences (Public Administration), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

Danylo Berezovskiy, Ph.D. (Public Administration), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

Nataliya Tyukhtenko, Doctor of Sciences (Economics), Professor (Kherson, Ukraine)

Roman Yankovoy, Ph.D. (Economics), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

Oleksandr Radchenko, Doctor of Science (Public Administration), Professor (Gdansk, Poland)

Olena Mykhalovska, Doctor of Science in (Public Administration), Assoc. Professor (Chernihiv, Ukraine)

Zoryana Gbur, Doctor of Science (Public Administration), Professor (Kyiv, Ukraine)

Oleksandr Tverdokhib, Doctor of Science (Public Administration), Assoc. Professor (Kyiv, Ukraine)

Technical editor: Olha Brazhnikova

Recommended for publication by the decision of the Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University (Ukraine), protocol № 10/2223 from 29.06.2023

Editorial board address: Scientific journal «ECONOMIC SYNERGY», Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University, provulok Khersonskiy (Mahnitohorskyi), 3, Kyiv, 02094, Ukraine

☎ (066) 353-55-31

✉ journal@istu.edu.ua

🌐 <http://es.istu.edu.ua>

Registered by the Ministry of Justice of Ukraine Certificate of state registration of the print media Series KB № 24896-14836P dated 18.06.2021

© Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ ECONOMIC SYNERGY

Наукове фахове видання України, категорія «Б»

Засновано у 2021 року

Виходить 4 рази на рік

ISSN 2786-5339

Київ, 2023, Випуск 2 (8)

Засновник: Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Журнал включено до наукометричних баз:

Google Scholar: https://scholar.google.com.ua/citations?user=H_C1QI8AAAAJ&hl=uk

Index Copernicus: <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=70157&lang=en>

CrossRef: <http://doi.org/10.53920/ES>

У журналі публікуються результати наукових пошуків зі спеціальностей:

051 – Економіка, 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг (наказ МОН № 320 від 07.04.2022);

076 – Підприємництво та торгівля (наказ МОН № 491 від 27.04.2023);

281 – Публічне управління та адміністрування (наказ МОН № 768 від 20.06.2023).

Головний

Вероніка Юрївна Худoley,

редактор:

доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Редакційна колегія:

Оксана Олександрівна Карпенко, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Світлана Олександрівна Тульчинська, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Алла Володимирівна Гречко, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Наталія Іванівна Холявко, доктор економічних наук, професор (Чернігів, Україна)

Богдан Володимирович Дергалюк, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)

Ростислав Володимирович Тульчинський, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Катерина Олександрівна Бояринова, доктор економічних наук, доцент (Київ, Україна)

Віталіна Віталіївна Комірна, доктор економічних наук, професор (Радом, Польща)

Ірина Миколаївна Крейдич, доктор економічних наук, професор (Подгайська, Словаччина)

Вікторія Петрівна Рященко, кандидат економічних наук, професор (Рига, Латвія)

Максим Вікторович Дубина, доктор економічних наук, професор (Чернігів, Україна)

Ольга Володимирівна Попело, доктор економічних наук, доцент (Чернігів, Україна)

Світлана Михайлівна Боняр, доктор економічних наук, професор (Київ, Україна)

Тетяна Леонідівна Шестаковська, доктор наук з державного управління (Київ, Україна)

Тихон Сергійович Яровой, доктор наук з державного управління, доцент (Київ, Україна)

Данило Олегівч Березовський, кандидат наук з державного управління, доцент (Київ, Україна)

Наталія Анатоліївна Тютенко, доктор економічних наук, професор (Херсон, Україна)

Роман Васильович Янковой, кандидат економічних наук, доцент (Київ, Україна)

Олександр Віталійович Радченко, доктор наук з державного управління, професор, (Гданськ, Польща)

Олена Василівна Михаловська, доктор наук з державного управління, доцент (Чернігів, Україна)

Зоряна Володимирівна Гбур, доктор наук з державного управління, професор (Київ, Україна)

Олександр Степанович Твердохліб, доктор наук з державного управління, доцент (Київ, Україна)

Технічний редактор: Ольга Ігорівна Бражнікова

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради ЗВО «МНТУ», протокол №10/2223 від 29.06.2023

Адреса редакції: Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY», ЗВО «МНТУ»,
провулок Херсонський (Магнітогорський), 3, м. Київ, 02094, Україна

☎ (066) 353-55-31

✉ journal@istu.edu.ua

🌐 <http://es.istu.edu.ua>

Зареєстровано Міністерством юстиції України
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
Серія КВ № 24896-14836Р від 18 червня 2021 року

© ЗВО «МНТУ»

ЗМІСТ

Тетяна Леонідівна ШЕСТАКОВСЬКА

**АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВИКЛИКІВ ВПЛИВУ
ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ 8**

Ольга Володимирівна ПОПЕЛО, Тетяна Петрівна ТКАЧЕНКО

**СТРАТЕГІЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ
ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ..... 23**

Тихон Сергійович ЯРОВОЙ

**МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ
ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 36**

Єгор Ігорович БІРЮКОВ, Ольга Іванівна ГАРАФОНОВА,

Вероніка Юріївна ХУДОЛЕЙ

**УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ..... 48**

Олена Борисівна СЕМЧЕНКО-КОВАЛЬЧУК

**ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙНУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ:
ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ 62**

Валерій Петрович ІЛЬЧУК, Тетяна Олександрівна ШПОМЕР,

Андрій Миколайович ШПОМЕР

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НЕБАНКІВСЬКИХ
ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ74**

Інна Миколаївна МОСКАЛЕЦЬ

**РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 89**

Владислава Олегівна ШЕВЧУК, Іванна Іванівна СТІЛОК

**ЕТИЧНІ ІМПЕРАТИВИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ105**

Роман Васильович ЯНКОВОЙ, Ганна Володимирівна ЖОСАН,

Дмитро Сергійович ВОЗНИЙ

**СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ У ЦИФРОВУ ЕРУ: ВИКОРИСТАННЯ
ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ СТАЛОГО УСПІХУ 115**

Анастасія Геннадіївна САМОЙЛОВИЧ

**НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ ТА ЇЇ РЕГІОНІВ..... 131**

*Ірина Вячеславівна ГОНТАРЕВА, Вікторія Анатоліївна ЄВТУШЕНКО,
Дар'я Геннадіївна МИХАЙЛЕНКО,*

**СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА
В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД148**

Оксана Петрівна КАВТИШ, Дмитро Олегович ЧЕПУРНИЙ

**АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ159**

Наталія Володимирівна ІВАНОВА

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ:
СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ 177**

*Андрій Петрович ФЕДЧУК, Ірина Олегівна ЦИБЕНКО,
Софія Валентинівна ЖЕРЕБЧУК*

**ПРОБЛЕМИ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ
ВІТЧИЗНЯНИХ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ІНФРАСТРУКТУР
ЯК КОМПОНЕНТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ193**

CONTENTS

Tetiana SHESTAKOVSKA

ANALYSIS OF TRENDS AND CHALLENGES OF THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON PUBLIC ADMINISTRATION 8

Olha POPELO, Tetyana TKACHENKO

STRATEGY OF EFFECTIVE FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE LOGISTICS SYSTEM IN THE CONTEXT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY 23

Tikhon YAROVOY

OPPORTUNITIES AND RISKS OF THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION 36

Igor BIRIUKOV, Olga GARAFONOVA, Veronika KHUDDOLEI

COST MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS 48

Olena SEMCHENKO-KOVALCHUK

USE OF BLOCKCHAIN IN PUBLIC ADMINISTRATION: TRANSFORMATION OF TECHNOLOGICAL OPPORTUNITIES 62

Valerii ILCHUK, Tetiana SHPOMER, Andrii SHPOMER

COMPETITIVENESS OF NON-BANKING FINANCIAL INSTITUTIONS ON THE FINANCIAL SERVICES MARKET74

Inna MOSKALETS

THE ROLE OF INNOVATION IN INCREASING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION 89

Vladyslava SHEVCHUK, Ivanna STRILOK

ETHICAL IMPERATIVES OF INTERNATIONAL BUSINESS IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION.....105

Roman YANKOVOI, Hanna ZHOSAN, Dmytro VOZNYI

STRATEGIC ADAPTATION IN THE DIGITAL ERA: UTILIZING DIGITAL TOOLS FOR SUSTAINABLE SUCCESS 115

Anastasii SAMOILOVYCH

SCIENTIFIC APPROACHES TO THE RESEARCH OF THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON ENSURING THE SUSTAINABLE OF THE COUNTRY AND ITS REGIONS 131

Iryna GONTAREVA, Viktoriia YEVTUSHENKO, Daria MYKHAILENKO

**STATE AND FEATURES OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT
IN THE POST-WAR PERIOD148**

Oksana KAVTYSH, Dmytro CHEPURNIY

**ANALYSIS OF APPROACHES TO MANAGING
THE FINANCIAL POTENTIAL OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS
OF GROWING UNCERTAINTY159**

Nataliia IVANOVA

**INNOVATIVE DEVELOPMENT OF LOGISTICS SERVICES:
STRATEGIC PRIORITIES AND IMPLEMENTATION TOOLS 177**

Andriy FEDCHUK, Iryna TSYBENKO, Sofiia ZHEREBCHUK

**THE PROBLEMS OF LEGISLATIVE REGULATION AND RESEARCH
INFRASTRUCTURES TAXONOMY IN UKRAINE AS A COMPONENT
OF ECONOMY DEVELOPMENT OF STATE193**

УДК 351:005

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-1>

Тетяна Леонідівна ШЕСТАКОВСЬКА,

доктор наук з державного управління, ректор,
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0000-0002-8098-8439

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВИКЛИКІВ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена впливу цифрових технологій на публічне управління. Зазначається, що цифрові інструменти та ресурси стають все більш важливими для ефективного та прозорого управління. Спочатку розглядається поліпшений доступ до інформації, який стає доступним завдяки інтернету та електронним системам. Громадяни отримують актуальну інформацію про урядові програми та послуги, що сприяє громадському контролю та залученню до управління. Цифрові технології мають великий потенціал для перетворення публічного управління, поліпшення ефективності державних органів та забезпечення більш прозорих та громадських послуг. У статті розглядаються перспективи майбутнього розвитку та використання цифрових технологій у публічному управлінні. Акцентовано увагу на таких аспектах, як електронне урядування, відкриті дані, штучний інтелект та аналітика даних, електронна ідентифікація, IoT, блокчейн, соціальні медіа та громадська участь. Встановлено, що важливими викликами є забезпечення інклюзивності та етичного використання цих технологій, а також постійна адаптація до мінливих потреб та викликів суспільства. Ця стаття розглядає етичні аспекти та захист персональних даних в контексті цифрового публічного управління. В умовах зростаючого збору, зберігання та обробки персональних даних громадян урядовими організаціями, необхідні ефективні механізми, щоб забезпечити приватність та безпеку цих даних. Стаття визначає ключові етичні принципи, які повинні бути враховані в цифровому публічному управлінні, такі як прозорість, згода, мінімізація даних та безпека. Вона також наголошує на важливості пропозційності, захисту індивідуальних прав та використання анонімізації

та псевдонімізації даних. Систематизовано різні заходи, що можуть бути використані для захисту персональних даних, включаючи криптографію, багаторівневу аутентифікацію, аудит та моніторинг, та співпрацю зі сторонніми постачальниками. Підкреслено значення законодавчого захисту та культури свідомого використання даних. Актуалізовано необхідність постійного моніторингу та вдосконалення політик і процедур забезпечення безпеки даних, а також до сприяння довірі громадян у діяльність уряду та публічних організацій.

Ключові слова: цифрові технології, публічне управління, доступ до інформації, громадський контроль, електронні системи, оптимізація процесів, ефективність, прозорість, захист даних, етичні аспекти, штучний інтелект, інновації.

Tetiana SHESTAKOVSKA

Doctor of Science in Public Administration, Rector,
Chernihiv Institute of Information, Business and Law
Higher Education Institution «Academician Yuri Buhay
International Scientific and Technical University»

ANALYSIS OF TRENDS AND CHALLENGES OF THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON PUBLIC ADMINISTRATION

The article is devoted to the impact of digital technologies on public administration. It is noted that digital tools and resources are becoming increasingly important for effective and transparent governance. First, the improved access to information made available by the Internet and electronic systems is considered. Citizens receive up-to-date information about government programs and services, which promotes public scrutiny and involvement in governance. Digital technologies have great potential to transform public administration, improve the efficiency of public bodies and provide more transparent and public services. The article examines the prospects for the future development and use of digital technologies in public administration. The focus is on aspects such as e-government, open data, artificial intelligence and data analytics, e-identity, IoT, blockchain, social media and public participation. It has been established that the important challenges are ensuring inclusiveness and ethical use of these technologies, as well as constant adaptation to the changing needs

and challenges of society. This article examines the ethical aspects and protection of personal data in the context of digital public administration. In the conditions of growing collection, storage and processing of personal data of citizens by government organizations, effective mechanisms are needed to ensure the privacy and security of this data. The article identifies key ethical principles that should be considered in digital public administration, such as transparency, consent, data minimization and security. It also emphasizes the importance of proportionality, the protection of individual rights and the use of anonymization and pseudonymization of data. Various measures that can be used to protect personal data are systematized, including cryptography, multi-level authentication, auditing and monitoring, and collaboration with third-party providers. The importance of legal protection and a culture of conscious data use is emphasized. The need for constant monitoring and improvement of data security policies and procedures, as well as to promote citizens' trust in the activities of the government and public organizations, has been updated.

Keywords: digital technologies, public administration, access to information, public control, electronic systems, process optimization, efficiency, transparency, data protection, ethical aspects, artificial intelligence, innovations.

Постановка проблеми. Тема впливу цифрових технологій на публічне управління є дуже важливою і актуальною в сучасному світі. Завдяки швидкому розвитку технологій, цифрові інструменти і системи стають неодмінною частиною управлінського процесу на різних рівнях, від місцевого до національного та глобального. Одна з головних причин важливості дослідження полягає в тому, що цифрові технології мають потенціал змінити парадигму публічного управління. Вони можуть покращити ефективність, транспарентність, взаємодію та залученість громадян у процесах управління. Цифрові інструменти дозволяють збирати, аналізувати та інтерпретувати великі обсяги даних, що допомагає в прийнятті кращих рішень, прогнозуванні та плануванні. Крім того, цифрові технології можуть сприяти створенню відкритих даних (open data), які є цінним ресурсом для громадян, дослідників та підприємців. Вони можуть забезпечити доступ до інформації про роботу державних установ, фінансові дані, звіти про виконання бюджету та іншу публічну інформацію. Це збільшує прозорість

управління та підвищує відповідальність посадових осіб перед громадянами. З урахуванням зазначених факторів, дослідження впливу цифрових технологій на публічне управління має велике значення. Воно дозволяє вивчити різні аспекти цього впливу, зрозуміти переваги та недоліки використання цифрових інструментів, а також розробити ефективні стратегії впровадження цифрових рішень у сферу управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми впливу цифрових технологій на публічне управління, концепції розвитку електронного урядування широко висвітлюються в науковій літературі такими зарубіжними та вітчизняними вченими, як Klivenko A., Klievink B., Janowski T., Пігарев Ю., Костенюк Н., Bertot J., Heeks R. та багатьма іншими [1-10]. Проте досліджень щодо аналізу тенденцій та викликів впливу цифрових технологій на публічне управління у вітчизняній науковій літературі бракує.

Мета статті – оцінити, як цифрові інструменти та ресурси впливають на доступ до інформації, оптимізацію процесів управління, а також виклики та перспективи використання цифрових технологій у публічному секторі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вплив цифрових технологій на різні сфери нашого життя не може бути недооцінений. Однією з таких сфер є публічне управління, яке відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та якості діяльності уряду, адміністрації та інших публічних органів. За останні роки цифрові технології перетворили спосіб, яким здійснюється публічне управління, і сформуvalи ряд тенденцій та викликів, з якими суспільство повинно боротися. Однією з ключових тенденцій є перехід до електронного уряду (e-Government). Це означає використання цифрових технологій для забезпечення електронної взаємодії між урядом і громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Електронний уряд пропонує такі переваги, як зручність, доступність та швидкість. Громадяни можуть звертатися до державних послуг, подавати заявки та отримувати інформацію в режимі онлайн, що зменшує бюрократичні перешкоди та прискорює процеси. Іншою тенденцією є використання аналітики даних у публічному управлінні. Цифрові технології дозволяють збирати, зберігати та аналізувати великі обсяги даних, що надає можливості для прийняття кращих управлінських рішень. Застосування аналітики даних у публічному управлінні допомагає

виявляти тенденції і прогнозувати проблеми та виклики, з якими стикаються публічні органи. Наприклад, аналітика даних може допомогти управлінцям визначити пріоритети у витраті бюджетних коштів, розробити ефективні стратегії соціального захисту або виявити потенційні зони корупційних ризиків [1-2].

Крім того, цифрові технології сприяють залученню громадськості до процесу публічного управління. Завдяки інтернету та соціальним медіа, громадяни мають можливість висловлювати свої думки, пропозиції та скарги щодо роботи публічних органів. Це сприяє збільшенню прозорості та відкритості управління, а також забезпечує залучення різноманітних поглядів та досвіду громадськості.

Цифрові технології мають значний вплив на доступність інформації для громадян. Нами систематизовані основні аспекти такого впливу:

По-перше, швидкий доступ до інформації. Завдяки Інтернету та іншим цифровим технологіям громадяни можуть отримати необхідну інформацію за кілька секунд. Наприклад, замість того, щоб чекати на видання газети або дивитися телевізійні новини, люди можуть швидко звернутися до інформаційних веб-сайтів, блогів, соціальних медіа та інших джерел, щоб дізнатися про актуальні події. Цифрові технології дозволяють зберігати і передавати великі обсяги інформації у різних форматах, таких як текст, зображення, відео та аудіо. Громадяни можуть мати доступ до різноманітних джерел інформації, включаючи бази даних, наукові статті, електронні книги, веб-семінари та інші ресурси, які можуть допомогти їм у здобутті знань та розвитку.

По-друге, демократизація медіа та мобільний доступ до інформації. Цифрові технології дозволяють громадянам створювати власний контент та публікувати його в Інтернеті. Це сприяє розширенню джерел медіа і розбавляє вплив традиційних інформаційних організацій. Громадяни можуть висловлювати свої погляди, ділитися новинами та інформацією, що їх цікавить, безпосередньо через соціальні медіа, блоги та інші онлайн-платформи. Завдяки смартфонам та планшетах громадяни можуть мати постійний доступ до інформації незалежно від місця перебування. Вони можуть отримувати оновлення новин, шукати необхідну інформацію, користуватися електронною поштою та іншими комунікаційними засобами в будь-який час і в будь-якому місці.

По-третє, Цифрові технології сприяють забезпеченню відкритості та прозорості урядової діяльності та діяльності організацій. Електронні системи управління інформацією дозволяють громадянам отримувати доступ до публічних документів, законопроектів, бюджетних звітів та іншої інформації, що стосується державних справ. Це сприяє зміцненню демократії і залученню громадян до прийняття управлінських рішень [3].

Впровадження цифрових технологій також поставило деякі виклики та проблеми стосовно доступності інформації. Не всі громадяни мають рівний доступ до Інтернету та цифрових технологій через економічні, географічні або соціальні обставини. Це може створювати цифровий розрив, коли деякі групи населення залишаються відстороненими від можливостей, які надають цифрові технології. Крім того, інформація, що циркулює в Інтернеті, не завжди є достовірною та об'єктивною. З'явилися проблеми фейкових новин, маніпуляції інформацією та вплив ботів і штучного інтелекту на формування думок громадян. Наявність великої кількості інформації може також призвести до інформаційного перенавантаження та зниження здатності людей фільтрувати та оцінювати інформацію. Інформаційна безпека стає важливою проблемою. З розвитком цифрових технологій збільшується ризик крадіжки особистої інформації, зламу електронних систем та ідентифікаційних даних громадян.

Використання цифрових технологій у публічному секторі вносить багато переваг і може поліпшити ефективність та доступність послуг для громадян. Однак, разом з цим виникають певні проблеми, які потребують уваги і вирішення:

1. Кібербезпека. Зростання використання цифрових технологій у публічному секторі призводить до збільшення ризиків кібератак. Недостатня захищеність інформації може призвести до витоку конфіденційних даних та порушення приватності громадян. Необхідно вдосконалювати системи кібербезпеки, встановлювати міцні політики паролів, шифрувати дані та надавати навчання персоналу щодо кібербезпеки.

2. Цифрова нерівність. Впровадження цифрових технологій може призвести до нерівного доступу до послуг для громадян з низьким рівнем технологічної грамотності або обмеженими можливостями доступу до Інтернету. Це може посилювати соціальну відмінність. Для зменшення цифрової нерівності необхідно

розвивати програми технологічної освіти та забезпечувати доступ до цифрових інфраструктур для всіх громадян.

3. Втрата робочих місць. Автоматизація та використання цифрових технологій можуть призвести до заміщення деяких робочих місць. Це може виникати внаслідок автоматизації рутинних робіт, таких як обробка даних. Для зменшення негативного впливу на зайнятість варто сприяти перекваліфікації працівників та створенню нових робочих місць.

4. Недостатня технологічна інфраструктура. Для ефективного використання цифрових технологій необхідна сучасна і надійна технологічна інфраструктура. Однак, деякі регіони можуть мати обмежений доступ до швидкого Інтернету або відсутність необхідних інфраструктурних засобів. Це ускладнює впровадження цифрових ініціатив у таких місцях. Для подолання цієї проблеми потрібні інвестиції в інфраструктуру та розвиток належного доступу до Інтернету.

5. Проблеми з приватністю та етикою. Використання цифрових технологій у публічному секторі вимагає збору та обробки великих обсягів даних про громадян. Це може створювати занепокоєння щодо приватності та використання цих даних. Необхідно встановлювати чіткі правила та норми щодо збору та використання даних, забезпечувати конфіденційність і захист особистої інформації громадян.

6. Недостатня інтероперабельність. У публічному секторі існує велика кількість систем та платформ, які не завжди взаємодіють між собою. Це може ускладнювати обмін даними та співпрацю між різними установами та агенціями. Важливо розробляти стандарти та протоколи, що дозволяють ефективну інтеграцію та обмін даними між системами, забезпечуючи інтероперабельність [4-5].

Етичні аспекти та захист персональних даних є надзвичайно важливими в контексті цифрового публічного управління. Оскільки уряди та публічні організації збирають, зберігають та обробляють великі обсяги особистої інформації громадян, необхідно встановити ефективні механізми, що гарантують приватність і безпеку цих даних. Основні етичні принципи, які повинні керувати цифровим публічним управлінням представлені нами в таблиці 1.

Таблиця 1. Основні етичні принципи, які повинні керувати цифровим публічним управлінням

№ п/п	Назва принципу	Характеристика
1	Прозорість	Уряд повинен бути прозорими стосовно збору і використання персональних даних громадян. Інформація про те, які дані збираються, з якою метою і як вони будуть використовуватися, повинна бути доступною для громадян
2	Згода	Збір та обробка персональних даних повинні здійснюватися лише з попередньою, інформованою та добровільною згодою особи. Громадяни повинні мати можливість контролювати, як їхні дані використовуються
3	Мінімізація даних	Збір та збереження лише необхідних персональних даних повинні бути пріоритетом. Уряди повинні мінімізувати кількість зібраних даних до того, що є суто необхідним для досягнення конкретних цілей
4	Безпека	Захист персональних даних від несанкціонованого доступу, втрати або пошкодження є критичним аспектом. Урядові організації повинні використовувати надійні технічні та організаційні заходи для забезпечення безпеки даних
5	Пропорційність	Збір і використання персональних даних повинні бути пропорційними до мети, яку вони преслідують. Уряди повинні обмежувати збір та використання даних лише до необхідного мінімуму, щоб досягти своїх цілей
6	Індивідуальні права	Громадяни повинні мати право на доступ, виправлення та видалення своїх персональних даних. Урядові організації повинні забезпечувати можливість особам контролювати свої дані і впливати на їх використання
7	Анонімізація і псевдонімізація	Де це можливо, персональні дані повинні бути анонімізовані або псевдонімізовані, щоб уникнути ідентифікації конкретної особи. Це зменшує ризик порушення приватності та збільшує безпеку даних
8	Етичне використання аналітики даних	При використанні аналітики даних для прийняття рішень урядові організації повинні дотримуватися етичних стандартів. Вони повинні гарантувати об'єктивність, справедливість і врахування можливих впливів на громадян
9	Навчання та свідомість	Урядові організації повинні забезпечувати навчання своїх працівників щодо етичних питань і захисту персональних даних. Це сприятиме підвищенню свідомості про проблеми, пов'язані з приватністю, та забезпечить виконання етичних норм
10	Зовнішній нагляд	Незалежний зовнішній нагляд за дотриманням етичних стандартів та захистом персональних даних є важливим аспектом. Урядові організації повинні підлягати нагляду з боку незалежних органів, які перевіряють їхню діяльність щодо захисту персональних даних і дотримання етичних принципів

Джерело: систематизовано автором

Захист персональних даних в цифровому публічному управлінні може бути забезпечений шляхом використання таких заходів:

- криптографічні методи – використання шифрування для захисту персональних даних під час їх передачі і зберігання може допомогти уникнути несанкціонованого доступу до інформації;
- багаторівнева аутентифікація – вимагання використання двох або більше методів аутентифікації, наприклад, пароля та фізичного токена, зменшує ризик несанкціонованого доступу до персональних даних;
- аудит і моніторинг – постійний контроль за доступом до персональних даних, а також регулярне проведення аудиту і моніторингу систем забезпечує вчасне виявлення порушень та вжиття заходів для їх запобігання;
- захист від кібератак – урядові організації повинні розробляти та впроваджувати ефективні заходи безпеки, такі як мережеві файрволи, виявлення вторгнень, захист від шкідливих програм і регулярні оновлення програмного забезпечення, щоб запобігти кібератакам та злому систем;
- оцінка впливу на захист персональних даних – урядові організації повинні проводити оцінку впливу на захист персональних даних перед впровадженням нових технологій або процесів. Це допомагає виявити потенційні ризики і прийняти відповідні заходи для їх запобігання або зменшення;
- співпраця зі сторонніми постачальниками – якщо урядові організації співпрацюють зі сторонніми постачальниками послуг, необхідно забезпечити, щоб ці постачальники також дотримувалися високих стандартів захисту персональних даних. Укладення відповідних угод і контроль за дотриманням політик безпеки є важливими аспектами.
- законодавчий захист – уряди повинні розробляти та приймати законодавство, що регулює збір, зберігання і обробку персональних даних. Це включає норми про прозорість, згоду, права громадян та відповідальність урядових організацій;
- культура свідомого використання даних – навчання громадян та працівників урядових організацій про етичне та

відповідальне використання персональних даних є важливою складовою. Підвищена уважність до захисту приватності і свідоме ставлення до обробки даних допомагають зменшити ризики та побудувати довіру;

- моніторинг та вдосконалення – захист персональних даних вимагає постійного моніторингу, оцінки ризиків та вдосконалення політик і процедур. Урядові організації повинні бути готові адаптуватися до змін в технологічному середовищі та реагувати на нові загрози безпеки даних. Це включає постійне оновлення систем безпеки, проведення аудитів та регулярне оцінювання політик і процедур [6-7].

Загальною метою є забезпечення балансу між використанням персональних даних для покращення публічного управління і забезпеченням приватності та захисту особистої інформації громадян. Етичні принципи та заходи забезпечення безпеки даних є основою для забезпечення цього балансу та забезпечення довіри громадян у діяльність уряду та публічних організацій.

Правильна реалізація етичних аспектів та захисту персональних даних сприяє підвищенню довіри до цифрового публічного управління, забезпечує захист прав і свобод громадян та сприяє створенню стійкої та ефективної системи публічного управління в цифровій епохи.

Цифрові технології мають великий потенціал для перетворення публічного управління, поліпшення ефективності державних органів і забезпечення більш прозорих та громадських послуг. Нами систематизовані перспективи розвитку та використання цифрових технологій у публічному управлінні:

1. Електронне урядування. Розвиток електронного урядування (e-Government) передбачає перехід до повністю цифрових систем управління державою. Це охоплює електронну систему звітності, електронні платформи для взаємодії з громадянами та бізнесом, електронні послуги та інші інноваційні рішення для поліпшення ефективності державного апарату.

2. Відкриті дані. Використання відкритих даних (Open Data) дозволяє урядовим органам публікувати інформацію про свою діяльність, бюджети, статистику тощо відкритим і доступним способом. Це стимулює громадську участь, підвищує прозорість і сприяє спільному розв'язанню проблем.

3. Штучний інтелект та аналітика даних. Застосування штучного інтелекту (AI) та аналітики даних у публічному управлінні може значно поліпшити процеси прийняття рішень, передбачати проблеми та виявляти тренди. AI може автоматизувати багато рутинних завдань, забезпечити аналіз великого обсягу даних та допомогти зробити більш обґрунтовані рішення.

4. Електронна ідентифікація та кібербезпека. Розвиток електронної ідентифікації (e-Identification) дозволить громадянам та бізнесу аутентифікувати себе в онлайн-сервісах держави без потреби особисто відвідувати офіси або подавати паперові документи. Це зменшить бюрократичні перешкоди і сприятиме зручності для громадян.

5. Інтернет речей (IoT). Використання IoT-технологій у публічному управлінні може поліпшити моніторинг і управління міською інфраструктурою, такою як освітлення, водопостачання, транспортна система тощо. Збирання даних з різних датчиків допоможе зрозуміти потреби та проблеми громадян і забезпечити ефективне використання ресурсів.

6. Blockchain. Технологія блокчейн може забезпечити безпеку, недоторканність та недійсність даних, що є критичними для публічного управління. Вона може застосовуватися для забезпечення безпеки транзакцій, підтвердження автентичності документів та створення децентралізованих систем управління.

7. Соціальні медіа та громадська участь. Соціальні медіа стають все більшим інструментом громадської участі і зв'язку з урядовими органами. Вони дозволяють швидко спілкуватися, обмінюватися ідеями та відгуками, а також активно брати участь у прийнятті рішень через громадські консультації та опитування [8-10].

Цифрові технології у публічному управлінні мають великий потенціал для покращення ефективності, прозорості та громадської участі. Проте, важливо забезпечити захист приватності даних, кібербезпеку та врахувати потреби тих, хто не має доступу до цифрових технологій або має обмежені навички використання їх. Розвиток інклюзивних підходів до впровадження цифрових технологій у публічне управління є необхідним, щоб ніхто не відставав і не був виключений від доступу до громадських послуг та рішень.

Крім того, важливо враховувати етичні аспекти використання цифрових технологій у публічному управлінні. Це означає забез-

печення захисту приватності громадян, уникнення дискримінації та недопущення неправомірного використання зібраних даних.

Узагалі, перспективи майбутнього розвитку та використання цифрових технологій у публічному управлінні включають більшу автоматизацію процесів, покращення взаємодії з громадянами та бізнесом, більш швидке та точне прийняття рішень на основі аналізу даних, підвищення рівня прозорості та покращення якості громадських послуг. Однак, необхідно забезпечувати постійну адаптацію та інновації, враховуючи мінливі потреби та виклики суспільства.

Висновки та пропозиції. Цифрові технології мають значний потенціал для поліпшення публічного управління, забезпечення ефективності та прозорості діяльності державних органів, а також покращення громадських послуг для громадян та бізнесу. Електронне урядування, відкриті дані, штучний інтелект та аналітика даних, електронна ідентифікація, IoT, блокчейн та соціальні медіа є ключовими напрямками розвитку цифрових технологій у публічному управлінні. Важливо забезпечити інклюзивний доступ до цифрових технологій та врахувати потреби тих, хто не має доступу до них або має обмежені навички використання. Розробка інклюзивних підходів є необхідною для запобігання соціальній відсіченості. Етичні аспекти та захист персональних даних є невід'ємною частиною цифрового публічного управління. Забезпечення приватності, прозорості та безпеки персональних даних громадян є необхідним для збудування довіри та підтримки громадянського участі. Прозорість є ключовим етичним принципом, який вимагає, щоб урядові організації були відкритими щодо збору та використання персональних даних громадян. Згода особи є основою етичного збору та обробки персональних даних. Громадяни повинні мати можливість контролювати використання своїх даних та надавати згоду на їх обробку. Мінімізація даних передбачає збір і збереження лише необхідної інформації, що є пропорційним до мети, для якої вона збирається. Це допомагає знизити ризики порушення приватності та забезпечити безпеку даних. Забезпечення безпеки персональних даних включає використання криптографічних методів, багаторівневої аутентифікації, аудиту та моніторингу. Також важливо співпрацювати зі сторонніми поставачальниками та вимагати від них високих стандартів безпеки. Узагальнюючи, етичні аспекти та захист персональних даних

в цифровому публічному управлінні є критично важливими для забезпечення приватності, безпеки та довіри громадян. Їх впровадження вимагає прозорості, згоди, мінімізації даних, безпеки та законодавчого захисту. Постійний моніторинг та вдосконалення політик і процедур є необхідними для забезпечення ефективного захист персональних даних урядовими організаціями. Крім того, важливо створити культуру свідомого використання даних серед громадян та працівників урядових організацій.

© **Шестаковська Т.Л., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. UN E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development – Звіт Організації Об'єднаних Націй, який аналізує розвиток електронного уряду та цифрового публічного управління в країнах світу. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/E-Government%20Survey%202020_final.pdf (дата звернення: 01.06.2023).

2. World Development Report 2016: Digital Dividends – Звіт Всесвітнього банку, який досліджує роль цифрових технологій у соціально-економічному розвитку та публічному управлінні. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/9781464806711.pdf> (дата звернення: 01.06.2023).

3. Moynihan D. P., & Klimenko A. Y. Transformation or continuity? The promise and practice of digital government. *Public Administration Review*, 2020. №80(2). P. 197 – 207.

4. Klievink B., Janssen M., & Tan Y. H. Public values in public service technology innovation. *Government Information Quarterly*. 2013. №30(2). P. 119 – 128.

5. Estevez E., & Janowski T. Electronic government and the transformation of public administrations: Issues and challenges. *Public Administration and Development*. 2013. №33(1). P. 1 – 11.

6. Reddick C. G. Public administration in the digital age: A review of research and practice. *International Journal of Public Administration*. 2013. №36(2). P. 77 – 90.

7. Пігарев Ю. та Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. Актуальні проблеми державного управління. 2021. №2. С. 92 – 96. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237257> (дата звернення: 01.06.2023).

8. Dawes S. S. Blockchain and the public sector: Prospects for future research. *Public Administration Review*. 2018. №78(3). P. 434 – 438.

9. Bertot J. C., Jaeger P. T., & Grimes J. M. Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*. 2010. №27(3). P. 264 – 271.

10. Heeks R. Do information and communication technologies (ICTs) contribute to development? *Journal of International Development*. 2017. №29(5). P. 645 – 665.

REFERENCES

1. UN E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development – Звіт Організації Об'єднаних Націй, який аналізує розвиток електронного уряду та цифрового публічного управління в країнах світу. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/E-Government%20Survey%202020_final.pdf (Accessed 01 June 2023).

2. World Development Report 2016: Digital Dividends – Звіт Всесвітнього банку, який досліджує роль цифрових технологій у соціально-економічному розвитку та публічному управлінні. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/9781464806711.pdf> (Accessed 01 June 2023).

3. Moynihan, D. P., & Klimenko, A. Y. (2020). Transformation or continuity? The promise and practice of digital government. *Public Administration Review*. 80(2). 197 – 207.

4. Klievink, B., Janssen, M., & Tan, Y. H. (2013). Public values in public service technology innovation. *Government Information Quarterly*. 30(2). 119 – 128.

5. Estevez, E., & Janowski, T. (2013). Electronic government and the transformation of public administrations: Issues and challenges. *Public Administration and Development*. 33(1). 1 – 11.

6. Reddick, C. G. (2013). Public administration in the digital age: A review of research and practice. *International Journal of Public Administration*. 36(2), 77 – 90.

7. Pigarev Yu. and Kosteniuk N. (2021). Digitalization of public administration as a factor of digital transformation of Ukraine. *Actual problems of public administration*. 2. 92 – 96. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237257> (Accessed 01 June 2023).

8. Dawes, S. S. (2018). Blockchain and the public sector: Prospects for future research. *Public Administration Review*. 78(3). 434 – 438.

9. Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*. 27(3). 264 – 271.

10. Heeks, R. (2017). Do information and communication technologies (ICTs) contribute to development? *Journal of International Development*. 29(5). 645 – 665.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 08.05.2023

УДК 658.7

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-2>

Ольга Володимирівна ПОПЕЛО,

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту та державної служби, Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-4581-5129

Тетяна Петрівна ТКАЧЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут

імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: 0000-0002-2424-6123

СТРАТЕГІЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

У статті розглянуто особливості формування стратегії ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. Визначено, що стратегія ефективного функціонування логістичної системи є комплексним підходом, спрямованим на забезпечення стійкості, надійності та ефективності логістичних процесів з метою зниження ризиків і збереження економічної безпеки підприємства. Окреслено основні фактори, що впливають на ефективність функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. Проаналізовано підходи науковців щодо визначення етапів розробки логістичної стратегії в системі управління підприємством. Досліджено основні етапи формування сучасної логістичної стратегії, до яких віднесено такі: аналіз поточного стану, визначення мети і стратегічних цілей, аналіз зовнішнього середовища, розробка стратегії, впровадження стратегії, оцінка та контроль, вдосконалення. Визначено ключові аспекти формування стратегії ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки, серед яких: аналіз і оцінка ризиків, розробка системи контролю,

оптимізація ланцюга постачань, диверсифікація постачальників та ринків, впровадження сучасних інформаційних технологій для поліпшення управління логістичними процесами, планування превентивних заходів для швидкого реагування на непередбачувані ситуації або кризи чи їх запобігання, навчання та розвиток персоналу. Обґрунтовано, що забезпечення високої якості обслуговування в контексті функціонування логістичної системи сприяє збереженню та залученню нових клієнтів, що позитивно впливає на економічну безпеку підприємства. Доведено, що ефективна логістична система дозволяє підприємству попереджати та мінімізувати ризики, пов'язані з перервами в постачанні, недостатнім запасом товарів або проблемами в ланцюгах постачання.

Ключові слова: підприємство, стратегія, логістична система, логістична стратегія, ефективне функціонування, економічна безпека.

Oľha POPELO

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Civil Service
Chernihiv Polytechnic National University

Tetyana TKACHENKO

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Economics and Entrepreneurship
National Technical University of Ukraine
«Ihor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

STRATEGY OF EFFECTIVE FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE LOGISTICS SYSTEM IN THE CONTEXT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY

The article examines the peculiarities of forming a strategy for the effective functioning of the enterprise logistics system in the context of ensuring economic security. It was determined that the strategy of the effective operation of the logistics system is a comprehensive approach aimed at ensuring the stability, reliability and efficiency of logistics processes in order to reduce risks and preserve the economic security of the enterprise. The main factors affecting the efficiency of the logistics system's operation of the enterprise in the context of ensuring economic security are outlined. The approaches of scientists in determining the

stages of logistics' strategy development in the enterprise management system have been analyzed. The main stages of the formation of a modern logistics strategy are studied, which include the following: analysis of the current state, definition of the goal and strategic goals, analysis of the external environment, strategy development, strategy implementation, evaluation and control, improvement. The key aspects of forming a strategy for the effective operation of the enterprise logistics system in the context of ensuring its economic security are identified, including: analysis and assessment of risks, development of a control system, optimization of the supply chain, diversification of suppliers and markets, introduction of modern information technologies to improve the management of logistics processes, planning of preventive measures for rapid response to unforeseen situations or crises or their prevention, training and development of personnel. It is substantiated that the provision of high quality service in the context of the functioning of the logistics system contributes to the retention and attraction of new customers, which positively affects the economic security of the enterprise. It has been proven that an effective logistics system allows the enterprise to prevent and minimize the risks associated with interruptions in supply, insufficient stock of goods or problems in supply chains.

Keywords: *enterprise, strategy, logistics system, logistics strategy, effective functioning, economic security.*

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси, у яких функціонують підприємства, вимагають формування стратегії ефективного функціонування логістичної системи підприємства для забезпечення збереження сталої конкурентоспроможності та провідних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках. Відповідно, логістичні процеси відіграють важливу роль у контексті забезпечення економічної безпеки, адже логістика включає в себе планування, координацію і контроль усіх етапів постачання товарів або послуг від постачальників до кінцевих споживачів. Актуальність і своєчасність обраної тематики дослідження обґрунтовується тим, що ефективне функціонування логістичної системи підприємства є важливим чинником для забезпечення належного рівня економічної безпеки та сприяє оптимізації процесів, зниженню витрат, покращенню обслуговування клієнтів, управлінню ризиками та забезпечує конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування логістичних стратегій, особливості управління логістичними системами та забезпечення економічної безпеки підприємства знаходять своє відображення у працях таких науковців, як О. Вівчар, М. Зяйлик, Р. Горин [1], Л. Волинець [2], Т. Водолажська [3], В. Дорош [4], Н. Кондратенко, М. Новікова [5], В. Мартинюк, О. Вівчар [6], О. Сохацька [7], С. Тульчинська, А. Солосіч [8], М. Федоренко [9], С. Харчук [10] та інших. Проте поява нових викликів економічній безпеці підприємств, зумовлених впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на функціонування логістичної системи, обумовлюють необхідність подальшого дослідження зазначеної проблеми.

Метою статті є дослідження особливостей формування стратегії ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія ефективного функціонування логістичної системи є важливою складовою успіху будь-якого підприємства. Загальний підхід до формування стратегії ефективного функціонування логістичної системи підприємства полягає в аналізі, плануванні, впровадженні та контролі. Логістична стратегія в контексті забезпечення економічної безпеки повинна бути побудована на основі мінімізації (максимізації) одного чи кількох базисних показників.

Т. Водолажська під логістичною стратегією пропонує розуміти «головний напрям та комплексну програму дій і рішень, спрямованих на управління та раціональне використання матеріальних, інформаційних та фінансових потоків відповідно до довгострокових цілей і бізнес-стратегії підприємства» [3, с. 56].

О. Вівчар, М. Зяйлик, Р. Горин визначають сутність логістичної стратегії в системі забезпечення економічної безпеки підприємства як «довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку логістики, що стосується форм і засобів її реалізації у фірмі, міжфункціональній і міжорганізаційній координації та інтеграції, сформульоване вищим менеджментом компанії відповідно до корпоративних цілей та з метою підвищення рівня економічної безпеки підприємства» [1].

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах динамічності зовнішнього і внутрішнього сере-

довища необхідно висувати більш жорсткі вимоги до системи економічної безпеки підприємства, яка повинна враховувати не лише всю сукупність деструктивних факторів, а і прогнозувати їхнє виникнення для мінімізації чи уникнення їхнього негативного впливу на діяльність, важливим у цьому контексті є ефективність функціонування логістичної системи, відповідно до вказаної стратегії. Тобто стратегія ефективного функціонування логістичної системи в системі забезпечення економічної безпеки підприємства є комплексним підходом, спрямованим на забезпечення стійкості, надійності та ефективності логістичних процесів з метою зниження ризиків і збереження економічної безпеки підприємства.

Можна виділити такі основні фактори, що впливають на ефективність функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки (рис. 1).

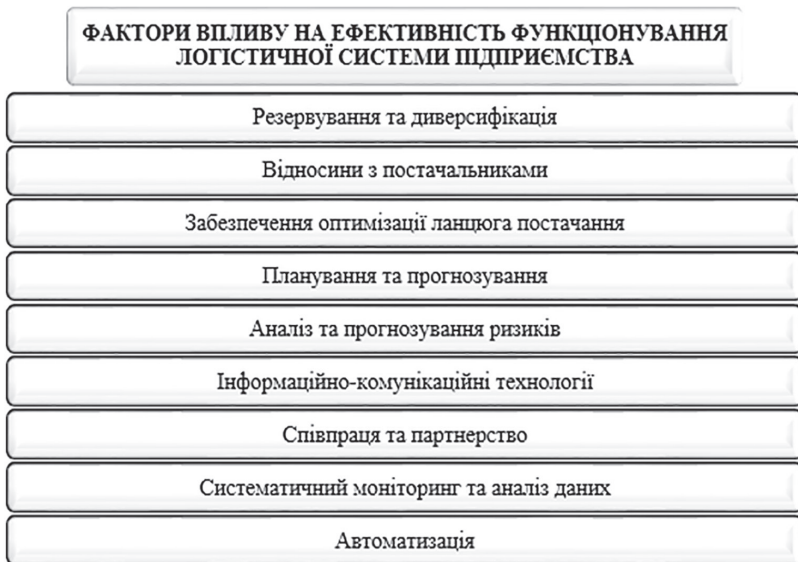


Рис. 1. Фактори впливу на ефективність функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки

Джерело: сформовано авторами

Таким чином, для забезпечення відповідного рівня економічної безпеки стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства має передбачати належний рівень запасів та резервних поставок для запобігання виникненню дефіцитів або простоїв у виробництві; також важливо розглядати можливість диверсифікації постачальників, щоб зменшити ризик залежності від одного постачальника.

Стратегія повинна включати систему аналізу та прогнозування ризиків, яка дозволяє виявляти потенційні загрози та вчасно реагувати на них. Це може включати оцінку ризиків у логістичному ланцюзі, моніторинг ринкових тенденцій, аналіз політичного та економічного середовища, а також розробку планів надійного реагування на випадок кризи або непередбачуваних подій.

Впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як системи автоматизації складського управління, системи моніторингу поставок, системи прогнозування попиту та інші, може значно покращити ефективність логістичних процесів та забезпечити економічну безпеку підприємства.

Важливо встановити міцні партнерські відносини з постачальниками, перевізниками та іншими учасниками логістичного ланцюга. Спільність цілей, обмін інформацією та співпраця сприяють покращенню ефективності та стійкості логістичної системи і, відповідно, підвищенню рівня економічної безпеки.

Розглянемо підходи щодо визначення етапів розробки логістичної стратегії в системі управління підприємством.

С. Харчук визначив алгоритм формування логістичної стратегії підприємства, що включає три етапи: «прийняття корпоративної бізнес-стратегії підприємства з визначенням показників вимірювання її виконання, розроблення логістичної стратегії та її подальше впровадження» [10].

В. Мартинюк, О. Вівчар виділили такі етапи при побудові логістичної стратегії в системі забезпечення економічної безпеки, як «здійснення стратегічного аналізу логістичної системи підприємства, проектування моделі логістичної стратегії для підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства, реалізація стратегічних рішень у контексті зміцнення економічної безпеки, контроль за процесом реалізації стратегії» [6].

Процес побудови логістичної стратегії підприємства Н. Кондратенко, М. Новікова характеризують як сукупність таких етапів: «стратегічний аналіз логістичної системи підприємства, проектування моделі логістичної стратегії, реалізація стратегії» [5].

З огляду на проаналізовані вище підходи формування сучасної стратегії ефективного функціонування логістичної системи підприємства можна представити у вигляді алгоритму:

1. Аналіз поточного стану (детальний аналіз поточного стану логістичної системи підприємства, оцінка сильних і слабких сторін, ідентифікація можливості для поліпшення та виявлення проблемних аспектів).

2. Визначення мети і стратегічних цілей (встановлення мети, якій буде підпорядковуватись логістична система, та формулювання стратегічних цілей, які спрямовані на досягнення цієї мети).

3. Аналіз зовнішнього середовища (оцінка зовнішнього середовища, включаючи ринкові тенденції, конкурентну ситуацію, законодавство, технологічні інновації тощо).

4. Розробка стратегії (розробка стратегії ефективного функціонування логістичної системи в розрізі таких аспектів, як управління запасами, маршрутизація транспорту, складське управління, інформаційні технології та інші фактори, які впливають на оптимальну організацію логістичних процесів).

5. Впровадження стратегії (розробка унікального плану дій, визначення відповідальних осіб та ресурсів, необхідних для реалізації стратегії).

6. Оцінка та контроль (регулярна оцінка результатів, які дозволять відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей, і коригування, у разі потреби, стратегії).

7. Удосконалення (удосконалення логістичних процесів, впровадження нових технологій та практик, вивчення інновацій у галузі логістики та застосовування їх у своїй стратегії).

Формування стратегії ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки не обмежується окремими функціями підприємства, а стосується всіх аспектів та процесів системи створення доданої вартості. Відповідно, схематично формування стратегії ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки представлено на рис. 2.



Рис. 2. Схема формування стратегії ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки

Джерело: запропоновано авторами

Створення та реалізацію стратегії ефективного функціонування логістичної системи можна розглядати як різновид діяльності органів управління підприємством, що включає конкретні дії, здійснювані в системі загального управління підприємством та вимагає дотримання певних умов [4]:

- стратегію ефективного функціонування логістичної системи необхідно розглядати у площині загальної стратегії підприємства;
- формування стратегії здійснюється з урахуванням можливостей і особливостей інструментарію зовнішньої та внутрішньої системи управління підприємства;
- стратегія ефективного функціонування логістичної системи характеризується певною структурою, що визначається набором елементів та відповідних системних властивостей;
- залежність стратегії від співвідношення життєвих циклів як основних, так і допоміжних та управлінських процесів;
- врахування організаційно-управлінського механізму при формуванні логістичної стратегії;
- процеси формування і реалізації можна розглядати як узагальнені завдання прийняття раціональних управлінських рішень у системі управління підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки.

Формування стратегії ефективного функціонування логістичної системи в контексті забезпечення економічної безпеки сприятиме швидкому реагуванню на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища з урахуванням інформації щодо наявних загроз і запровадження заходів щодо їх запобігання та нейтралізації; дозволить оперативно приймати відповідні управлінські рішення, вчасно їх коригувати й оцінювати; уможливлуватиме здійснення оперативного аналізу та швидкого реагування на зміни для мінімізації впливу деструктивних факторів на стан економічної безпеки підприємства та збереження ресурсного потенціалу.

Стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки включає ключові аспекти, серед яких можна виділити:

- аналіз і оцінка ризиків (визначення потенційних загроз для логістичної системи підприємства та економічної безпеки загалом – зовнішні фактори, такі як зміни ринкових умов, законодавчі зміни, природні катастрофи, або

- внутрішні фактори, такі як проблеми з поставками, нестабільність фінансових показників, проблеми з якістю);
- розробка системи контролю (створення системи моніторингу та контролю за логістичною діяльністю підприємства, що може включати в себе розробку процедур виявлення та врегулювання наявних проблем, а також розробку першочергових заходів для забезпечення безперервної діяльності);
 - оптимізація ланцюга постачань (вивчення поточного ланцюга постачань та визначення можливостей його оптимізації, до яких можна віднести впровадження ефективних систем управління запасами, покращення співпраці з постачальниками та впровадження нових технологій, таких як системи автоматизованого складування та транспортування);
 - диверсифікація постачальників та ринків (зменшення ризику концентрації шляхом розширення бази постачальників та клієнтів, що може допомогти зменшити вразливість до змін на ринку);
 - впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для поліпшення управління логістичними процесами;
 - планування превентивних заходів для швидкого реагування на непередбачувані ситуації або кризи чи їх запобігання, що дозволяє зменшити обсяг витрат ресурсів на забезпечення виконання завдань, так як витрати на виявлення та ліквідацію несприятливих факторів нижчі, ніж витрати на ліквідацію кризового стану, який може бути викликаний цими факторами;
 - навчання та розвиток персоналу (наявність кваліфікованого та компетентного персоналу, з відповідними знаннями й навичками, необхідними для ефективного управління логістичною системою, підвищує ефективність її функціонування в контексті забезпечення економічної безпеки).

Зазначений перелік рекомендації не є вичерпним, проте є важливим в процесі розробки стратегії ефективного функціонування логістичної системи підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. Необхідно також враховувати, що кожне підприємство має унікальні потреби та особливості функціонування, тому важливо адаптувати стратегію під конкретні обставини та цілі.

Висновки та пропозиції. Таким чином, стратегія ефективного функціонування логістичної системи підприємства є важливою складовою його успіху. Логістична стратегія в системі забезпечення економічної безпеки підприємства має на меті підвищення стійкості, оптимізації процесів та зниження ризиків у логістичному ланцюзі. Вона повинна бути адаптована до конкретних потреб і особливостей функціонування підприємства, а також враховувати змінні фактори зовнішнього середовища. Ефективність функціонування логістичної системи підприємства має прямий вплив на його економічну безпеку. Наявність правильно побудованої логістичної системи дозволяє підприємству ефективно управляти витратами, пов'язаними з постачанням, транспортуванням, зберіганням та управлінням запасами. Оптимізація цих процесів допомагає знизити загальні витрати підприємства, що сприяє його фінансовій стабільності та економічній безпеці. Забезпечення високої якості обслуговування в контексті функціонування логістичної системи сприяє збереженню та залученню нових клієнтів, що позитивно впливає на економічну безпеку підприємства. Ефективна логістична система дозволяє підприємству попереджати та мінімізувати ризики, пов'язані з перервами в постачанні, недостатнім запасом товарів або проблемами в ланцюгах постачання. Планування, прогнозування та резервування ресурсів допомагають забезпечити стійкість та універсальність підприємства навіть у непередбачуваних ситуаціях, що забезпечує його економічну безпеку. Відкалібрована стратегія ефективного функціонування логістичної системи дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним на ринку. Зниження витрат, покращення якості обслуговування та здатність швидко реагувати на зміни вимог ринку допомагають підприємству посісти чільне місце серед конкурентів і зберегти свою ринкову частку.

© **Попело О. В., Ткаченко Т. П., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Вівчар О., Зяйлик М., Горин Р. Логістична стратегія у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39766/2/ICBuTS_2022_Vivchar_O-Logistics_strategy_in_the_33-35.pdf.

2. Волинець Л. М. Теоретичні аспекти розвитку логістичної діяльності транспортних підприємств // *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 110 – 122.

3. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства: сутність поняття // *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 48 – 60.

4. Дорош В. О. Формування логістичної стратегії підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квіт. 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2021. С. 252 – 253.

5. Кондратенко Н. О., Новікова М. М. Побудова логістичної стратегії підприємств // *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2014. Вип. 717. С. 78 – 81. URL: https://eprints.kname.edu.ua/42993/1/Pobudova_logistichnoy_strategii%281%29.pdf.

6. Мартинюк В., Вівчар О. Формування логістичної стратегії як чинник фінансово-економічної безпеки підприємства. URL: <http://dspace.wupn.edu.ua/bitstream/316497/1291/1/18.pdf>.

7. Сохацька О. М. Логістична діяльність підприємства в умовах глобалізації // *Вісник КНУТД*. Серія: Економічні науки. 2020. № 2 (145). С. 76 – 84.

8. Тульчинська С., Солосіч А. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. // *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54 – 59.

9. Федоренко М. М. Вдосконалення процесів управління маркетингово-логістичною діяльністю з урахуванням сучасних тенденцій ринкового розвитку // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. т. 2. С. 124 – 129. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-20.

10. Харчук С. А. Розробка логістичної стратегії у системі управління підприємством. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpge3/32.pdf>.

REFERENCES

1. Vivchar, O., Ziailyk, M., Horyn, R. (2022). *Logistics strategy in the system of ensuring the economic security of the enterprise*, available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39766/2/ICBuTS_2022_Vivchar_O-Logistics_strategy_in_the_33-35.pdf.

2. Volynets, L.M. (2021), "Theoretical aspects of the development of logistics activities of transport enterprises" // *Ekonomika transportnoho kompleksu*. vol. 38. pp. 110 – 122.

3. Vodolazhska, T.O. (2021). Logistics strategy of the enterprise: the essence of the concept // *Economy of the transport complex*. 37. 48 – 60.

4. Dorosh, V.O. (2021). Formation of the logistics strategy of the enterprise // *Business, innovations, management: problems and prospects: materials of the II International. science and practice conf.* (pp. 252 – 253). Kyiv: KPI named after Igor Sikorskyi, Polytechnic Publishing House.

5. Kondratenko, N.O., Novikova, M.M. (2014). Construction of logistics strategy of enterprises // *Scientific Bulletin of Chernivtsi University. Economy*, 717, 78–81, available at: https://eprints.kname.edu.ua/42993/1/Pobudova_logistichnoy_strategii%281%29.pdf.

6. Martyniuk, V., Vivchar, O. (2013). *Formation of logistics strategy as a factor of financial and economic security of the enterprise*, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1291/1/18.pdf>.

7. Sokhatska, O.M. (2020), «Logistic activity of the enterprise in the conditions of globalization» // *Visnyk KNUTD*. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 2(145). pp. 76 – 84.

8. Tulchynska, S., Solosich, A. (2019). Actual problems of increasing the profitability of utility enterprises as a factor of economic security // *Agroworld*. 22. 54 – 59.

9. Fedorenko, M.M. (2021), «Improvement of processes of management of marketing and logistics activities taking into account modern trends of market development» // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. vol. 6, no. 2. pp. 124 – 129.

10. Kharchuk, S.A. Development of a logistics strategy in the enterprise management system, available at: <https://www.sworld.com.ua/simpge3/32.pdf>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 10.05.2023

УДК 351:004.8

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-3>

Тихон Сергійович ЯРОВОЙ,

доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0000-0002-7266-3829

МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті розглядаються можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. Штучний інтелект є перспективною технологією, яка може ефективно впливати на процеси управління, прийняття рішень та спілкування з громадськістю. Однак, разом з можливостями, використання штучного інтелекту також відноситься до ризикових аспектів. Надається визначення штучного інтелекту в контексті публічного управління та відзначається його важливість для сучасного суспільства та публічного сектора. Розглядаються можливості використання штучного інтелекту в публічному управлінні, зокрема автоматизація та оптимізація процесів, покращення прийняття рішень на основі аналізу великих обсягів даних, ефективне виконання адміністративних обов'язків та покращення взаємодії з громадськістю. Визначені ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. Виокремлено етичні питання та проблеми конфіденційності даних, непередбачуваності та недостатності алгоритмів відповідальності, впливу на зайнятість та робочі місця, а також загрози безпеці та приватності. Наводяться приклади успішного впровадження штучного інтелекту в публічному управлінні, зокрема у сфері управління транспортним рухом, аналіз даних для прогнозування попиту на соціальні послуги та підвищення якості обслуговування. ШІ виявляється корисним інструментом для автоматизації рутинних завдань, аналізу та передбачення даних, політичного аналізу, покращення обслуговування громадян, планування ресурсів, підтримки процесу прийняття рішень та багатьох інших аспектів публічного управління. Виокремлено

декілька ключових ризиків, пов'язаних із використанням ШІ в цій сфері: етичні питання, які допомагають при зборі та використанні персональних даних громадян; належність штучного інтелекту від якості та надійності вихідних даних може призвести до неправильних висновків і, відповідно, некоректного прийняття рішень. Акцентовано увагу на важливості та обережності при впровадженні штучного інтелекту в публічне управління, з особливою увагою на етичні аспекти та якість даних.

Ключові слова: штучний інтелект, публічне управління, автоматизація, прийняття рішень, ефективність, прозорість, етика, конфіденційність даних.

Tikhon YAROVOY

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Management,
of Public Management and Administration,
Higher Education Institution «Academician Yuri Buhay International
Scientific and Technical University»

OPPORTUNITIES AND RISKS OF THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article examines the possibilities and risks of using artificial intelligence in public administration. Artificial intelligence is a promising technology that can effectively influence the processes of management, decision-making and communication with the public. However, along with the opportunities, the use of artificial intelligence also refers to the risk aspects. Artificial intelligence is defined in the context of public administration and its importance for modern society and the public sector is noted. The possibilities of using artificial intelligence in public administration are considered, in particular the automation and optimization of processes, the improvement of decision-making based on the analysis of large volumes of data, the effective performance of administrative duties and the improvement of interaction with the public. The risks of using artificial intelligence in public administration are identified. Ethical issues and problems of data privacy, unpredictability and inadequacy of liability algorithms, impact on employment and jobs, as well as security and privacy threats are highlighted. There are examples of successful implementation of artificial intelligence in public

administration, in particular in the field of traffic management, data analysis for forecasting demand for social services and improving service quality. AI is proving to be a useful tool for automating routine tasks, analyzing and predicting data, policy analysis, improving citizen services, resource planning, supporting decision-making and many other aspects of public administration. Several key risks related to the use of AI in this area are highlighted: ethical issues that help in the collection and use of personal data of citizens; the dependence of artificial intelligence on the quality and reliability of the original data can lead to incorrect conclusions and, accordingly, incorrect decision-making. Emphasis is placed on the importance and caution when implementing artificial intelligence in public administration, with special attention to ethical aspects and data quality.

Keywords: artificial intelligence, public administration, automation, decision-making, efficiency, transparency, ethics, data privacy.

Постановка проблеми. Штучний інтелект продовжує розвиватися, його застосування в публічному секторі стає все більш розширеним, і він має значний потенціал для зміни підходів до управління суспільством. З одного боку, штучний інтелект може підвищити ефективність публічного управління, сприяти швидкому та точному аналізу даних, покращити взаємодію з громадянами та забезпечити персоналізовані послуги. Це може призвести до ефективнішого використання ресурсів, забезпечення громадської безпеки, оптимізації рішень у сферах охорони здоров'я, освіти та інших галузях. З іншого боку, використання штучного інтелекту також пов'язане з ризиками, які потрібно враховувати. Етичні питання, показ прозорості та відповідальності, нерівномірний доступ та питання безпеки і конфіденційності даних є актуальними й потребують уваги в процесі впровадження штучного інтелекту в громадськість. Зростання обсягів даних, які накопичуються в публічному секторі, вимагає нових підходів до їх обробки та аналізу. Штучний інтелект здатний виявляти закономірності й залежності у великих масивах даних, які урядом приймають обґрунтовані рішення. Він може виявляти тенденції та прогнозувати події, що сприяє більш точному та ефективному плануванню. Приклади впровадження штучного інтелекту в публічному управлінні стають все більш чисельними. Наприклад, використання алгоритмів машинного навчання може допомогти виявити шахрайство

та корупцію в системах соціального забезпечення, забезпечити ефективне планування транспортних мереж та оптимізацію маршрутів, а також автоматизувати процеси обробки документів та взаємодії з громадянами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед наукових праць з актуальних проблем державного управління у сфері реалізації інноваційного розвитку України слід виокремити праці Л. Арсенович, В. Гавриляк, С. Квітка, І. Малий, А. Осьмак, Н. Савченко, О. Скибун, С. Шайхет та П. Шпиґа. Дослідженням проблем використання штучного інтелекту в різних сферах життєдіяльності суспільства займалися багато зарубіжних вчених, особливо праці А. Агравала, Н. Бострома, Е. Венса, Т. Мітчела, Л. Перрі, К. Пола, Х. Прайса, С. Рассела, М. Тегмарка, Т. Філера та П. Хайхема. Проте не вирішеною частиною загальної проблеми залишається наукове обґрунтування ролі та значення штучного інтелекту як базової технології публічного управління розвитком України.

Мета статті – дослідити, як штучний інтелект може сприяти автоматизації процесів, поліпшенню прийняття рішень, забезпеченню більшої ефективності та прозорості в публічному секторі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Штучний інтелект (ШІ) має велике значення для сучасного суспільства та публічного сектора з кількох різних причин. ШІ може автоматизувати багато рутинних і повторюваних завдань, що звільняє людей від монотонної роботи і дозволяє їм зосередитися на більш складних і творчих завданнях. У публічному секторі це може позначити автоматизацію адміністративних процесів, обробку даних, аналіз політик і програм, які допоможуть ефективніше виконувати роботу та приймати кращі рішення. ШІ може використовуватися для покращення обслуговування громадян у публічному секторі. Це може включати в себе розробку чат-ботів або віртуальних помічників, які можуть надавати швидку та точну інформацію про послуги, відповідати на запитання та надавати підтримку. Такі системи можуть працювати цілодобово та зменшити завантаження персоналу.

ШІ може аналізувати великі обсяги даних швидше та ефективніше, щоб зробити кращі рішення на основі об'єктивних фактів. В публічному секторі це може використовуватися для прогнозування запиту на послуги, аналізу ефективності політики, виявлення зловживань, аналізу громадської думки та багато іншого. Покращення безпеки та зменшення ризиків. ШІ може бути

використаний для підвищення безпеки в публічному секторі. Наприклад, системи розпізнавання образів можуть виявляти відчуття активності або загрози на основі великого обсягу даних і аналізувати їх у реальному часі. ШІ також може використовуватися для прогнозування ризиків та розробки стратегій їх управління, що завдяки публічному сектору приймає обґрунтовані рішення для запобігання кризовим ситуаціям. Впровадження ШІ в публічний сектор може сприяти інноваціям та розвитку економіки. Він стимулює розробку нових технологій, створення робочих місць у галузі промислового інтелекту та суміжних галузей, а також сприяє залученню інвестицій. Публічний сектор може бути каталізатором розвитку ШІ, сприяючи співпраці з приватним сектором та академічними установами.

Розгорнуте використання ШІ вимагає уваги до етичних питань та регулювання. Публічний сектор має грати активну роль у встановлених стандартах етики та нормативах використання ШІ. Це включає забезпечення прозорості, захист приватності громадян, усунення дискримінації та недопущення зловживання. Правильне регулювання забезпечення використання ШІ в інтересах суспільства та захищає права і свободи громадян. Штучний інтелект має великий потенціал для використання в публічному управлінні і може принести значну користь у різних аспектах [1].

У результаті проведеного дослідження визначені можливості використання ШІ в публічному управлінні:

- Аналіз та передбачення даних. ШІ може ефективно аналізувати обсяг великих даних з різних джерел і виділяти корисну інформацію. Він може допомогти управлінцям прийняти рішення на основі об'єктивних аналітичних даних, а також передбачити майбутні тенденції та ризики.
- Покращення обслуговування громадян. ШІ може забезпечити швидке та ефективне обслуговування громадян, наприклад, через впровадження віртуальних помічників для відповідей на запитання, автоматизацію процесу подачі заявок або покращення електронної системи обслуговування.
- Планування ресурсів. ШІ може бути використаний для оптимізації використання ресурсів, таких як бюджет, персонал та інфраструктура. Він може допомогти найбільш ефективним способам використання ресурсів та розподілити їх відповідно до потреб та пріоритетів.

- Підтримка процесу прийняття рішень. ШІ може стати цінним інструментом для управлінців при прийнятті рішень.
- Управління ефективністю та моніторингом. ШІ може використовуватися для вимірювання та моніторингу ефективності публічних програм і проектів. Він допоможе виявити проблемні сфери, забезпечити швидке реагування на них та вдосконалити ефективність управлінських рішень.
- Покращення взаємодії з громадськістю. ШІ може допомогти взаємодії з громадськістю шляхом аналізу соціальних медіа, форумів та інших джерел громадської думки. Він може виявити головні питання та проблеми громадян, що дозволяють управлінцям краще розуміти їх потреби та впроваджувати відповідні політики.
- Прогнозування кризових ситуацій. ШІ може аналізувати великі обсяги даних, включаючи новини, соціальні медіа, сенсори та інші джерела, для прогнозування кризових ситуацій, таких як природні лиха, епідемії або терористичні акти. Це дозволяє управлінцям планувати та вживати запобіжні заходи заздалегідь.
- Електронне управління документами. ШІ можна використовувати для автоматизації управління документами, включаючи класифікацію, індекс та пошук інформації. Це полегшити доступ до документів, забезпечити їх консолідацію та збереження в безпечному електронному форматі;
- Електронне голосування. ШІ може бути використаний для реалізації електронної системи голосування, що забезпечує зручність та безпеку виборчого процесу. Це може підвищити якість демократичного управління та забезпечити більш активну участь громадян у прийнятих рішеннях;
- Персоналізовані послуги. ШІ може надавати персоналізовані послуги громадянам, враховуючи їх потреби та вимоги. За допомогою аналізу даних ШІ може рекомендувати індивідуальні рішення та послуги, які сприяють наближенню публічного управління з громадянами.
- Прогнозування бюджетування. ШІ може допомогти прогнозувати та планувати бюджетні ресурси на основі аналізу економічних даних та інших факторів. Це може сприяти більш точному розподілу коштів та підвищенню ефективності витрат у публічному секторі.

- Виявлення шахрайства та корупції. ШІ можна використовувати для аналізу даних і виявлення незаконних дій, таких як шахрайство та корупція. Він може аналізувати фінансові операції, контракти та інші для виявлення неправомірних даних та запобігання їм.
- Забезпечення кібербезпеки. ШІ може використовуватися для виявлення та запобігання кібератак, забезпечення захисту системи управління та даних.
- Системи прогнозування запиту на послуги. ШІ може аналізувати дані про запит на різні послуги та ресурси, що дозволяють управлінцям планувати та розподіляти їх ефективно.
- Електронні платежі та фінансове управління. ШІ може бути використаний для реалізації електронних платіжних систем, що спрощує оплату різних послуг та забезпечує безпеку фінансових операцій. Він також може допомогти керувати бюджетами та фінансовими процесами в публічному секторі.
- Інтерактивні системи звітності. ШІ може створити інтерактивні системи звітності, що дають можливість громадянам взаємодіяти з управлінням та контролювати виконання проектів та програм. Це включає прозорість та відповідальність публічного управління [2-3].

Використання штучного інтелекту в публічному управлінні носить істотні переваги, але також супроводжується певними ризиками. Розробка і використання ШІ, пов'язані з виникненням етичних проблем. Наприклад, вирішення проблем конфіденційності та захисту персональних даних, оцінка відповідальності та прозорості алгоритмів, усунення дискримінації, вплив на робочі місця та безпеку праці. ШІ засновані на алгоритмах машинного навчання, і вони можуть здаватися об'єктивними. Однак, вони можуть бути іншими до систематичних помилок, якщо вхідні дані або алгоритми мають приховані викривлення. Це можна призвести до неправильних рішень, які можуть негативно вплинути на громадян та суспільство в цілому. Використання ШІ може зв'язатися з технологією. Якщо системи ШІ залишаються незамінними, адміністративні органи можуть стикатися з проблемами, коли вони не зможуть працювати без цієї системи. Це ставить питання про надійність, доступність та стійкість ШІ, а також про здатність

суспільства адаптуватися до випадку неполадок або відмови в системі. Використання ШІ може посилити наявні соціальні нерівності та виключення.

Штучний інтелект (ШІ) має потенціал змінити підхід до публічного управління та підвищити його ефективність. Нами визначено кілька прикладів успішного впровадження ШІ в публічному управлінні:

1. Автоматизація процесів прийняття рішень. ШІ може допомогти урядовим органам прийняти більш обґрунтовані рішення з використанням більшого обсягу даних. Наприклад, системи машинного навчання можуть формувати соціально-економічні дані та передбачати аналіз аналізу певних політичних рішень.

2. Аналітика даних для прогнозування та управління кризами. ШІ може бути використаний для аналізу даних з різних джерел, включаючи соціальні медіа, сенсори та датчики, щоб прогнозувати кризові ситуації, такі як природні катастрофи чи епідемії. Цей уряд готовий до них та приймати швидкі та ефективні рішення.

3. Покращення взаємодії з громадськістю. ШІ може бути використаний для автоматизації процесу збору та аналізу зворотного зв'язку від громадськості. Наприклад, використовуючи аналітику тексту та обробку природної мови, системи можуть аналізувати відгуки громадян щодо певних проектів або політик і давати урядовим органам рекомендації для вдосконалення.

4. Електронне управління. ШІ може бути використаний для створення електронних систем управління, що спрощують доступ до публічних послуг та забезпечують ефективну обробку документів та заявок. Наприклад, системи чат-ботів можуть давати громадянам відповіді на додаткові питання та допомагати у формі запиту. Також можуть бути використані системи автоматичного призначення певних послуг чи дозволів.

5. Прогнозування та управління ресурсами. ШІ може допомогти владним органам прогнозувати та управляти ресурсами, такими як бюджет, енергія, водні ресурси тощо. Аналітичні моделі, побудовані на основі штучного інтелекту, можуть розраховувати оптимальні рішення щодо розподілу ресурсів та ефективного використання їх для задоволення потреб суспільства.

6. Системи моніторингу та прогнозування. ШІ може бути використаний для створення системи моніторингу та прогнозування соціальних та економічних показників. Це дозволяє урядам

отримувати актуальну інформацію про стан справ у різних сферах політики та адаптувати свою політику відповідно [4-5].

Ці приклади демонструють, як ШІ може бути успішно впроваджений у публічне управління з підвищення ефективності надання послуг, прийняття обґрунтованих рішень та покращення взаємодії з громадськістю. Проте, важливо забезпечити етичне та відповідне використання ШІ, а також збереження прозорості та довіри до урядових процесів. ШІ може бути використаний для розпізнавання образів та аналізу відеоданих з метою забезпечення безпеки громадян. Наприклад, системи відеоспостереження можуть автоматично виявляти підозрілу активність або нестандартну поведінку та сповіщати правоохоронні органи.

Штучний інтелект (ШІ) може виконувати важливу роль в аналізі даних для прогнозування попиту на соціальні послуги. ШІ може обробляти більші обсяги даних і виявляти складні відносини та батьки, що додатково встановлюють причинно-наслідкові зв'язки і роблять більш точні прогнози [6].

Одним з основних способів використання ШІ в аналізі даних є машинне навчання. Моделі машинного навчання можуть бути надані на існуючих даних про попит на соціальні послуги, а потім надаються на нові дані для прогнозування майбутнього попиту. Такі моделі можуть розвивати різні фактори, такі як демографічні дані, економічні показники, тенденції соціальних змін тощо, що дозволяє робити прогнози з високою точністю. Крім того, ШІ може бути використаний для аналізу соціальних медіа, де люди діляться своїми думками, запитами та потребами. Аналізуючи текстові дані з соціальних мереж, форумів та інших платформ, ШІ може виявити тенденції та емоційний настрій користувачів, що може бути корисним при прогнозуванні запиту на соціальні послуги. Додатково, ШІ може допомогти в оптимізації розподілу ресурсів і плануванні соціальних послуг. Використовуючи алгоритми оптимізації, ШІ може аналізувати запити, ресурси, обмеження та ефективність розподілу ресурсів для задоволення потреб користувачів.

Застосування штучного інтелекту в аналізі даних для прогнозування попиту на соціальні послуги також можна включати:

1. Кластеризацію та сегментацію користувачів. ШІ може аналізувати великі дані про користувачів соціальних послуг і групувати їх у класи або сегменти на основі спільних характеристик.

Це дозволяє краще розуміти різноманітність потреб користувачів і створювати більш персоналізовані послуги.

2. Аналіз сезонності та трендів. ШІ може виявляти сезонні зміни та тренди в попиті на соціальні послуги. Наприклад, він може визначити, що попит на певну соціальну послугу зростає під час конкретних періодів року або при певних подіях. Це дозволяє адаптувати розподіл ресурсів та планувати розвиток послуг відповідно до цих змін.

3. Прогнозування відповіді на інциденти. ШІ може аналізувати дані про попит на соціальні послуги під час кризових ситуацій або надзвичайних подій. Він може прогнозувати, які соціальні послуги можуть бути потрібні та в яких регіонах. Це дозволяє забезпечити ефективну реакцію та розподіл ресурсів під час надзвичайних ситуацій [7-8].

ШІ може використовувати алгоритми оптимізації для визначення оптимального розміщення соціальних послуг та ресурсів. Він може виконати географічні, демографічні та інші фактори для оптимальної інсталяції оптимальної локалізації центрів надання соціальних послуг. ШІ може аналізувати дані про населення, доступність транспорту, густоту населення та інші фактори, щоб розробити найефективніші місця розміщення центрів. Це може допомогти забезпечити рівномірний доступ до соціальних послуг та оптимізувати використання ресурсів. ШІ може бути використаний для прогнозування ефективності різних програм та політик у сфері соціальних послуг. Він може аналізувати історичні дані та фактори, що впливають на успішність програми, і робити прогнози щодо їх впливу на попит та результат. Це допоможе прийняти кращі рішення щодо розробки та впровадження соціальних програм. Використання штучного інтелекту в аналізі даних для прогнозування попиту на соціальні послуги може значно підвищити ефективність та якість надання цих послуг. Він розуміє потреби користувачів, адаптується до змін у попиті та раціонально розподіляє ресурси.

Висновки та пропозиції. Використання штучного інтелекту в публічному управлінні має безліч можливостей, які можуть підвищити ефективність та якість надання послуг уряду громадянам. Аналіз великих обсягів даних, автоматизація рутинних завдань та покращення взаємодії з громадянами - це лише кілька переваг, які ШІ може принести в публічне управління. Однак, наряду з можливістю,

проблеми і ризику. Етичні питання, наявність прозорості, нерівномірний доступ та питання конфіденційності даних потребують важливого рішення безпеки. Важливо розробити етичні стандарти та правила використання ШІ, забезпечити прозорість рішень, регулювати доступ до даних та гарантувати конфіденційність і приватність громадян. Штучний інтелект має великий потенціал для покращення публічного управління, але його використання повинно бути обґрунтованим на принципах етики, прозорості та відповідальності. Лише з урахуванням ризиків та вжиттям відповідних заходів можна забезпечити ефективне та етичне використання ШІ в публічному управлінні, що сприятиме підвищенню якості життя громадян та розвитку суспільства в цілому.

© Яровой Т.С., 2023

ЛІТЕРАТУРА

1. Technology and the future of the government workforce (2020) Retrieved from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/technology-govern-ment-workforce>.

2. West D., Allen J. (2018) How artificial intelligence is transforming the world, BROOKINGS, Tuesday, April 24, 2018 // Retrieved from <https://www.brookings.edu/research/how-artificial-intelligence-is-transforming-the-world/>.

3. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856 // *Офіційний вісник України*. 2019. № 80. Ст. 2736. С. 7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-p/ed20161116#n15>.

4. Мінцифра співпрацюватиме з Luminare для розвитку сфери штучного інтелекту. Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-spivpratsyuvatime-zluminare-dlya-rozvitku-sferi-shtuchnogo-intelektu>.

5. Квітка С. (2020). Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства // *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Спецвипуск. С. 131–134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>.

6. Oulasvirta, A., & Tambe, M. (2020). Artificial intelligence in the public sector: Opportunities and challenges // *Communications of the ACM*. 63(2). 26 – 28.

7. Power, M. (2019). Artificial intelligence and the end of work // *Computer Law & Security Review*. 35(6). 783 – 791.

8. Kaminski, M. E. (2020). The ethics of artificial intelligence in public administration // *Administration & Society*. 52(8). 1298 – 1321.

REFERENCES

1. Technology and the future of the government workforce (2020). Retrieved from <https://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/technology-govern-ment-workforce>.

2. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/mwais2018/40> West D., & Allen J. (2018) How artificial intelligence is transforming the world. BROOKINGS, Tuesday, April 24. Retrieved from <https://www.brookings.edu/research/how-artificial-intelligence-is-transforming-the-world/>.

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution «Issues of the Ministry of Digital Transformation», available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-r/ed20161116#n15> (Accessed 10 March 2023).

4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2021), “The Ministry of Education and Science will cooperate with Luminare to develop the field of artificial intelligence”, available at: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifraspivpratsyuvatime-z-luminare-dlya-rozvitku-sferi-shtuchnogo-intelektu> (Accessed 10 March 2023).

5. Kvitka S. (2020). Tsyfrovi transformatsii yak suchasnyi trend periodychnoho tsykladu rozvytku suspilstva. Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Spetsvypusk. P. 131–134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>. [in Ukrainian].

6. Oulasvirta, A., & Tambe, M. (2020). Artificial intelligence in the public sector: Opportunities and challenges // *Communications of the ACM*. 63(2). 26 – 28.

7. Power, M. (2019). Artificial intelligence and the end of work // *Computer Law & Security Review*. 35(6). 783 – 791.

8. Kaminski, M. E. (2020). The ethics of artificial intelligence in public administration // *Administration & Society*. 52(8). 1298 – 1321.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 11.05.2023

УДК 658.155.2:631.1:004.738

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-4>

Єгор Ігорович БІРЮКОВ,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»,
ORCID ID: 0000-0001-5333-8839

Ольга Іванівна ГАРАФОНОВА,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: 0000-0002-4740-7057

Вероніка Юріївна ХУДОЛЕЙ,

доктор економічних наук, професор, ректор Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0000-0002-6658-7065

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Метою статті є розробка конкретних рекомендацій та практичних порад щодо застосування цифрових інструментів управління витратами на аграрних підприємствах. Дослідження спрямоване на виявлення оптимальних шляхів впровадження цифрових технологій, аналіз їх впливу на процеси управління витратами та надання конкретних рекомендацій щодо їх практичного застосування.

Стаття присвячена дослідженню управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. З урахуванням швидкого розвитку цифрових технологій і їх впливу на аграрний сектор, автори проводять аналіз сучасних методів і стратегій управління витратами, які дозволяють підприємствам ефективно використовувати ресурси та знижувати витрати.

Стаття висвітлює основні аспекти цифрової трансформації в аграрному секторі і розглядає нові можливості, які вона надає для управління витратами. Авторі розкривають важливість впровадження цифрових рішень у процеси планування, моніторингу та аналізу витрат, а також описують конкретні інструменти та програмне забезпечення, що допомагають в цьому.

Зокрема, стаття розглядає використання цифрових систем управління витратами, автоматизацію бухгалтерського обліку, впровадження електронних платежів та електронного документообігу. Також розглядаються питання забезпечення кібербезпеки та захисту інформації під час цифрової трансформації.

Стаття містить практичні рекомендації для аграрних підприємств з ефективного впровадження цифрових технологій у процес управління витратами. Результати дослідження допоможуть аграрним підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність, знизити витрати та покращити управління фінансовими ресурсами.

Дане дослідження відповідає на актуальну питання розробки практичних рекомендацій для управління витратами. Дослідження може допомогти аграрним підприємствам прийняти кращі рішення та забезпечити оптимізацію витрат, що має прямий вплив на їх фінансовий стан та результативність, а також сприяє практичному впровадженню цифрових технологій управління витратами в аграрному секторі, що є важливим для досягнення ефективності.

Ключові слова: витрати, менеджмент, аграрні підприємства, цифровізація, діджиталізація.

Igor BIRIUKOV

Candidate of economic sciences, associate professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Marketing and Public Administration,
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and technical university»

Olga GARAFONOVA

D.Sc., Professor, Chair of Management
Vadym Hetman Kyiv National Economic University

Veronika KHUOLEI

D.Sc., Professor, Rector
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and technical university»

COST MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATIONS

The aim of this article is to develop specific recommendations and practical advice for implementing digital cost management tools in agricultural enterprises. The research focuses on identifying optimal

approaches to integrating digital technologies and analyzing their impact on cost management processes, providing actionable recommendations for their practical application.

The article investigates cost management in agricultural enterprises amidst digital transformations. Considering the rapid development of digital technologies and their influence on the agricultural sector, the authors analyze contemporary methods and strategies for cost management, enabling enterprises to efficiently utilize resources and reduce expenses.

The article sheds light on key aspects of digital transformation in the agricultural sector and explores new opportunities it presents for cost management. The authors emphasize the importance of implementing digital solutions in cost planning, monitoring, and analysis processes, while describing specific tools and software that facilitate these endeavors.

In particular, the article examines the use of digital cost management systems, automation of accounting processes, adoption of electronic payments and document management. Additionally, it addresses cybersecurity and information protection concerns during digital transformations.

The article provides practical recommendations for agricultural enterprises to effectively adopt digital technologies in cost management. The research findings aim to assist agricultural enterprises in enhancing their competitiveness, reducing expenses, and improving financial resource management.

This study addresses the pressing need for practical recommendations in cost management. It can assist agricultural enterprises in making informed decisions and achieving cost optimization, directly impacting their financial well-being and performance. Furthermore, it facilitates the practical implementation of digital cost management technologies in the agricultural sector, contributing to overall efficiency.

Keywords: costs, management, agricultural enterprises, digitization, digitalization.

Постановка проблеми. Управління витратами є одним із ключових аспектів ефективного функціонування будь-якого підприємства, включаючи аграрний сектор. В умовах постійних змін, зростаючої конкуренції та швидкого розвитку цифрових технологій, важливо мати чітку стратегію та практичні інстру-

менти для ефективного управління витратами на аграрних підприємствах.

Розробка рекомендацій для практичного застосування цифрових технологій управління витратами є актуальною проблемою, оскільки це дозволяє аграрним підприємствам оптимізувати свої фінансові ресурси, забезпечити стійке зростання та підвищити конкурентоспроможність.

Крім того, у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності та конкурентоспроможності аграрного сектору, ця стаття відповідає на актуальну питання розробки практичних рекомендацій для управління витратами. Дослідження може допомогти аграрним підприємствам прийняти кращі рішення та забезпечити оптимізацію витрат, що має прямий вплив на їх фінансовий стан та результативність.

Дане дослідження сприяє практичному впровадженню цифрових технологій управління витратами в аграрному секторі, що є важливим для досягнення ефективності, збільшення прибутковості та забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання трансформації обліку аграрної сфери виробництва є актуальним для сучасного економічного розвитку України. Цифрові трансформації в аграрному секторі мають значний потенціал для покращення ефективності управління витратами на аграрних підприємствах. Відомо, що цифрові технології можуть впливати на функціонування аграрних підприємств, сприяючи їхньому інноваційному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Дані питання вивчали ряд відомих українських та закордонних науковців: Водянка Л.Д. [1], Демчишак Н.Б., Радух О.О., Гриб В.М. [2], Бруханський Р., Спільник І. [3], Зелінська О.В., Сухоцька С.М. [4], Лукановська І.Р., Хорунжак Н.М. [5], Руденко М.В. [6], Потриваєва Н.В., Козаченко Л.А. [7], Лугова О.І., Король С.Я., Клочко А.О. [8].

Українські науковці провели ряд досліджень, щоб розкрити сучасне значення цифрової трансформації та цифрових платформ в аграрному секторі. Вони запропонували модель цифрової платформи, яка може ефективно впроваджуватись у сільськогосподарському виробництві, сприяючи прискоренню процесу цифрової трансформації та покращенню його результатів на різних ринках.

Крім того, дослідники наголошують на ролі цифровізації в аграрному секторі в створенні нових виробництв і розвинутого інноваційного підприємництва. Впровадження інформаційних технологій та штучного інтелекту у сільське господарство може сприяти підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності українського аграрного виробництва.

Отже, наукові дослідження з фокусуванням на управлінні витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій вказують на важливість і перспективи впровадження цифрових технологій у сільське господарство. Розроблені рекомендації та моделі цифрових платформ можуть стати корисним інструментом для практичного застосування та покращення управління витратами на аграрних підприємствах, сприяючи стабільному розвитку аграрного сектора України в умовах сучасних цифрових трансформацій.

Метою статті є розробка конкретних рекомендацій та практичних порад щодо застосування цифрових інструментів управління витратами на аграрних підприємствах. Дослідження спрямоване на виявлення оптимальних шляхів впровадження цифрових технологій, аналіз їх впливу на процеси управління витратами та надання конкретних рекомендацій щодо їх практичного застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрові трансформації суттєво змінюють управління різними сферами бізнесу, включаючи аграрні підприємства. Одним із ключових аспектів ефективного функціонування аграрного підприємства є управління витратами, яке стає ще більш актуальним у контексті цифрових технологій. Розглянемо докладно п'ять аспектів управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрової трансформації, які виділено авторами на рисунку 1.

Аналіз технологічних змін в аграрному секторі включає дослідження впливу цифрових і інших технологій на всі аспекти сільського господарства. Основна мета такого аналізу полягає в розумінні, які технологічні інновації перетворюють спосіб функціонування аграрного сектора, поліпшують виробничі процеси, забезпечують ефективніше використання ресурсів та збільшують виходи.

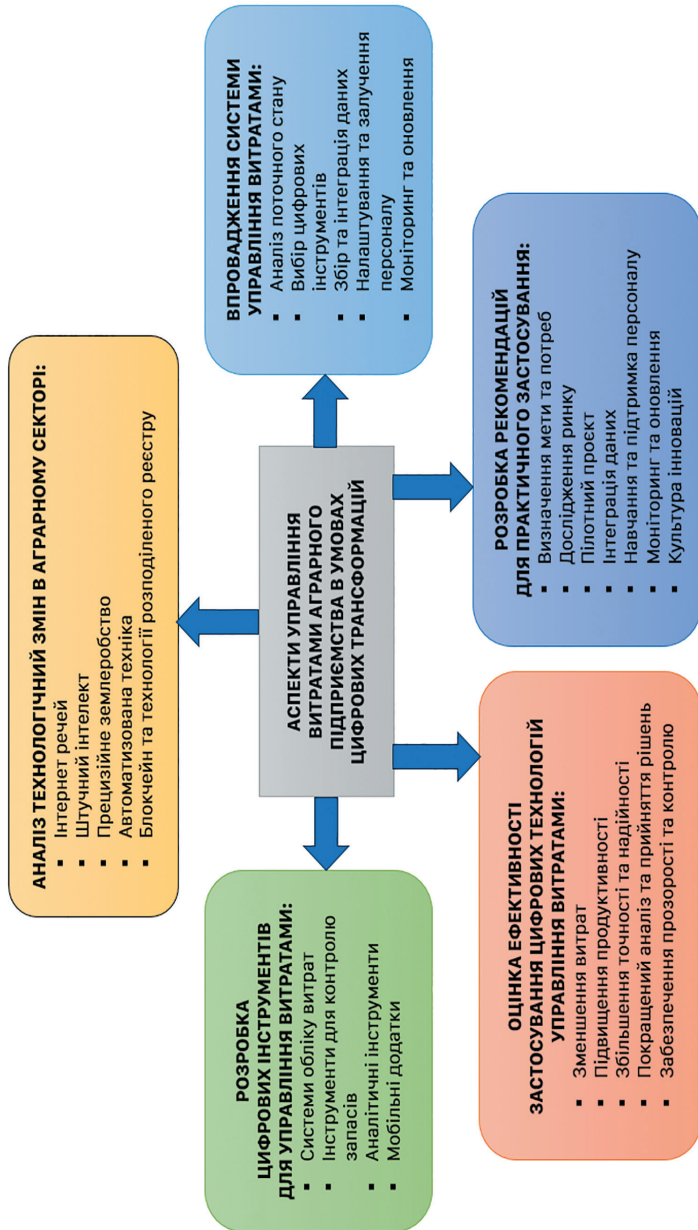


Рис. 1. П'ять аспектів управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій*

* розроблено авторами з використанням джерел [1, 4, 6]

Деякі з основних технологічних змін в аграрному секторі, які можуть бути об'єктом аналізу, включають:

1. Інтернет речей (IoT) та сенсорна мережа: Застосування датчиків та пристроїв Інтернету речей в аграрному секторі дозволяє збирати розширені дані про ґрунт, рослини, тварини та інші аспекти сільського господарства. Це допомагає управляти врожайністю, здоров'ям тварин, ефективністю використання ресурсів та забезпечити точне землеробство.

2. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання: AI використовується для аналізу великого обсягу даних та прийняття рішень на основі цих даних. У аграрному секторі використання AI може допомогти впроваджувати автоматизовані системи управління виробництвом, передбачати урожайність, виявляти хвороби тварин та розпізнавати шкідливих організмів.

3. Прецизійне землеробство: Використання геопросторових технологій, супутникової навігації та аеріальних даних дозволяє аграрним підприємствам визначати оптимальні пунктирні дозування ресурсів, таких як розсада, добрива та пестициди. Це забезпечує зменшення втрат і збільшення ефективності вирощування.

4. Автоматизована техніка: Застосування робототехніки та автономних машин в аграрному секторі дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як полив, збирання врожаю та обробка ґрунту. Це зменшує трудові витрати, покращує ефективність та забезпечує точність виконання завдань.

5. Блокчейн та технології розподіленого реєстру: Блокчейн може забезпечити прозорість та надійність в ланцюгах постачання сільськогосподарських продуктів. Він може використовуватись для відстеження джерела продуктів, гарантування якості та покращення управління ризиками.

Аналіз технологічних змін в аграрному секторі допомагає розуміти переваги та виклики, що стоять перед аграрними підприємствами у контексті цифрової трансформації. Він також сприяє впровадженню ефективних стратегій та інновацій, які підтримують стійкий розвиток сільського господарства.

Розробка цифрових інструментів для управління витратами в аграрному секторі може бути важливою складовою в умовах цифрових трансформацій. Такі інструменти допомагають автоматизувати процеси обліку витрат, контролю запасів та аналізу да-

них, сприяючи ефективному ресурсо-, фінансовому та бюджетному управлінню на аграрних підприємствах.

Ось кілька прикладів цифрових інструментів, які можуть бути розроблені для управління витратами:

А) Системи обліку витрат: Розробка цифрових систем обліку витрат дозволяє автоматизувати процеси фіксації, класифікації та моніторингу різних категорій витрат на аграрному підприємстві. Ці системи можуть включати модулі для внесення даних, відстеження платежів, аналізу витрат та генерації звітів.

Б) Інструменти для контролю запасів: Розробка цифрових інструментів для контролю запасів дозволяє автоматизувати процеси інвентаризації, моніторингу та управління запасами на аграрному підприємстві. Ці інструменти можуть включати сканування штрих-кодів, ведення бази даних запасів, розрахунок оптимальних рівнів запасів та планування поставок.

В) Аналітичні інструменти: Розробка цифрових аналітичних інструментів дозволяє проводити аналіз витрат, виявляти тенденції, розраховувати ключові показники ефективності (KPI) та приймати обґрунтовані рішення щодо управління витратами. Ці інструменти можуть використовувати методи штучного інтелекту, машинного навчання та статистичного аналізу для виявлення шаблонів та оптимізації витрат.

Г) Мобільні додатки: Розробка мобільних додатків для управління витратами дозволяє аграрним працівникам вносити дані, відстежувати витрати, отримувати доступ до аналітичної інформації на різних етапах виробничого процесу. Мобільні додатки можуть бути зручними інструментами для управління витратами на місці роботи.

Ці цифрові інструменти розроблені з використанням сучасних технологій, таких як хмарні обчислення, машинне навчання, блокчейн та інші. Вони сприяють ефективному управлінню витратами, покращують контроль та оптимізацію використання ресурсів, сприяючи зростанню прибутковості та конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Впровадження системи управління витратами в аграрному підприємстві в умовах цифрових трансформацій вимагає кількох кроків. Ось декілька рекомендацій щодо впровадження такої системи:

1. Аналіз поточного стану: Першим кроком є проведення аналізу поточних процесів управління витратами на аграрному

підприємстві. Це допоможе виявити потенційні проблеми, недоліки та можливості для покращення.

2. Вибір цифрових інструментів: Наступним кроком є вибір відповідних цифрових інструментів для управління витратами, з урахуванням потреб та характеристик аграрного підприємства. Це можуть бути готові рішення, які вже існують на ринку, або розробка власних інструментів з використанням програмного забезпечення та технологій розробки.

3. Збір та інтеграція даних: Для ефективного управління витратами необхідно мати доступ до релевантних даних. Забезпечення збору даних з різних джерел (наприклад, фінансова звітність, облік запасів, виробничі процеси) та їх інтеграція у централізовану систему дозволить отримати повну картину витрат.

4. Налаштування і адаптація системи: Одноразове впровадження системи управління витратами недостатньо. Вона потребує налагодження, налаштування та адаптації до специфіки аграрного підприємства. Важливо врахувати особливості процесів, структуру витрат та потреби підприємства.

5. Навчання та залучення персоналу: Успішне впровадження системи управління витратами потребує навчання та залучення персоналу. Користувачі системи повинні мати достатні знання та навички для використання цифрових інструментів і ефективного управління витратами.

6. Моніторинг та оновлення: Впровадження системи управління витратами – це постійний процес. Важливо проводити моніторинг результатів, аналізувати дані та регулярно оновлювати систему для впровадження покращень і виправлення виявлених недоліків.

Впровадження системи управління витратами в аграрному секторі допомагає підприємствам зменшити витрати, підвищити ефективність та прибутковість, а також забезпечити контроль та аналіз витрат для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Оцінка ефективності застосування цифрових технологій управління витратами в аграрному секторі може базуватись на кількох ключових факторах. Ось декілька аспектів, які можна врахувати при оцінці ефективності.

Одним з головних показників ефективності є зменшення загальних витрат аграрного підприємства. Цифрові технології

управління витратами дозволяють автоматизувати процеси, оптимізувати використання ресурсів, забезпечувати точне планування і контроль витрат. Це може призвести до значних економій, зокрема в галузях, таких як закупівлі, ресурсне управління та ефективне використання обладнання.

Впровадження цифрових технологій управління витратами сприяє підвищенню продуктивності праці. Автоматизація рутинних процесів, оптимізація запасів та ресурсів, швидкий доступ до релевантної інформації допомагають працівникам більш ефективно виконувати свої обов'язки. Це може призвести до збільшення обсягу виробництва та поліпшення якості продукції.

Цифрові інструменти управління витратами дозволяють проводити більш точний та надійний облік витрат. Автоматизована система забезпечує точність при зборі, аналізі та звітуванні даних. Це дозволяє уникнути помилок та збільшити достовірність інформації, що використовується для управлінських рішень.

Цифрові технології надають підприємствам доступ до розширених аналітичних інструментів. Аналіз даних щодо витрат, статистичні моделі та прогностичні алгоритми дозволяють здійснювати глибокий аналіз та прогнозування витрат. Це допомагає управлінцям зробити кращі та більш обґрунтовані рішення, що сприяє оптимізації витрат та забезпечує конкурентні переваги.

Цифрові технології управління витратами дозволяють підприємству забезпечувати прозорість та контроль над процесами витрат. Системи автоматизованого контролю та моніторингу дозволяють виявляти відхилення, контролювати витрати в реальному часі та вчасно реагувати на них. Це сприяє попередженню зайвих витрат та виявленню можливостей для їх оптимізації.

Оцінка ефективності застосування цифрових технологій управління витратами повинна базуватись на конкретних метриках, таких як зменшення витрат, підвищення продуктивності, точність обліку та аналізу, покращений контроль і прозорість. Кожне аграрне підприємство має свої унікальні потреби та цілі, тому важливо враховувати їх при оцінці ефективності впровадження цифрових технологій управління витратами.

Авторами виділено декілька рекомендацій для практичного застосування цифрових технологій управління витратами на аграрних підприємствах:

Визначення мети та потреб: Перш ніж впроваджувати будь-які цифрові технології, важливо чітко визначити свої мети та потреби. Розгляньте, які конкретні аспекти управління витратами вимагають оптимізації і автоматизації. Це можуть бути процеси закупівель, облік запасів, управління виробничими витратами тощо.

Дослідження ринку: Проведіть дослідження ринку, щоб визначити наявні цифрові інструменти та рішення, які можуть задовольнити ваші потреби. Врахуйте їх функціональність, сумісність з існуючими системами та інші ключові фактори. Розгляньте можливість співпраці зі спеціалізованими постачальниками цифрових рішень.

Пілотний проект: Рекомендується почати з малих пілотних проектів для впровадження цифрових технологій управління витратами. Виберіть обмежений обсяг або конкретну галузь витрат для випробування нових інструментів. Це дозволить вам оцінити їх ефективність, виявити потенційні переваги та проблеми, а також залучити думки та згоду співробітників.

Інтеграція даних: При впровадженні цифрових технологій управління витратами забезпечте належну інтеграцію з існуючими системами обліку та управління. Це допоможе уникнути дублювання даних та забезпечить цілісну картину витрат. Врахуйте вимоги до стандартів обміну даними та можливості інтеграції з різними постачальниками цифрових рішень.

Навчання та підтримка персоналу: Забезпечте достатню підготовку та навчання персоналу щодо використання цифрових інструментів управління витратами. Це може включати навчання з використання програмного забезпечення, розуміння аналітичних звітів та прогнозування витрат. Забезпечте наявність технічної підтримки для вирішення потенційних питань та проблем.

Моніторинг та оновлення: Проводьте систематичний моніторинг результатів впровадження цифрових технологій управління витратами. Аналізуйте дані та оновлюйте систему з урахуванням отриманих результатів. Використовуйте цю інформацію для вдосконалення процесів управління витратами та прийняття обґрунтованих рішень.

Культура інновацій: Розвивайте культуру інновацій та відкритість до нових ідей серед співробітників. Сприяйте активній комунікації та співпраці між різними відділами підприємства з метою пошуку нових способів оптимізації витрат.

Впровадження цифрових технологій управління витратами в аграрному секторі вимагає планування, підготовки та постійного вдосконалення. Врахуйте особливості вашого підприємства та специфіку галузі для ефективного використання цифрових інструментів.

Висновки. Управління витратами на аграрному підприємстві є ключовим фактором успіху в умовах швидко змінюючогося цифрового середовища. Цифрові трансформації в аграрному секторі надають підприємствам безліч нових можливостей для ефективного управління витратами, оптимізації процесів та забезпечення конкурентоспроможності. Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси, збирати та аналізувати великі обсяги даних, робити точні прогнози та приймати обґрунтовані рішення.

Ефективне управління витратами передбачає не лише застосування цифрових інструментів, але й стратегічне планування та аналіз. Важливо розробити чітку стратегію витрат, встановити метрики та показники успішності, регулярно аналізувати результати та вносити корективи.

Цифрові інструменти для управління витратами на аграрних підприємствах включають автоматизовані системи обліку, програмне забезпечення для аналізу даних, інструменти для електронних закупівель та управління запасами. Впровадження цих інструментів допомагає підприємствам підвищити ефективність, знизити витрати та покращити управління в цілому.

Важливим аспектом використання цифрових технологій є забезпечення кібербезпеки та захисту даних. Аграрні підприємства повинні використовувати захисні механізми та стратегії для запобігання несанкціонованому доступу до даних та збереження конфіденційності.

Узагальнюючи, впровадження цифрових технологій управління витратами на аграрних підприємствах є актуальним та перспективним напрямком розвитку. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам забезпечити ефективне управління витратами, зниження витрат, підвищення прибутковості та досягнення стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації аграрного сектора.

© Бірюков Є.І., Гарафонова О.І., Худoley В.Ю., 2023

ЛІТЕРАТУРА

1. Водянка, Л.Д., (2020). Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектора // *Економіка АПК*. 12. 67 – 73.
2. Демчишак, Н.Б., Радух, О.О., & Гриб, В.М. (2020). Цифровізація аграрного сектора в умовах відкриття ринку землі в Україні. *Агросвіт*. 12. 10 – 18. doi: 10.32702/2306-6792.2020.12.10.
3. Бруханський, Р., & Спільник, І. (2020). Цифровий облік: концепції, коріння та сучасний дискурс. Інститут обліку, контролю та аналізу в умовах глобалізації. 3 – 4. 7 – 20. doi: 10.35774/ibo2020.03.007.
4. Зелінська, О.В., & Сухоцька, С.М. (2016). Використання сучасних інформаційних технологій у агропромисловому комплексі // *Галицький економічний вісник*. 2. 148 – 152.
5. Лукановська, І.Р., & Хорунжак, Н.М. (2019). Облік в умовах цифрової економіки: проблеми та перспективи // *Чорноморські економічні дослідження*. 45. 175 – 179.
6. Руденко, М.В. (2019). Технології цифрової трансформації в аграрних підприємствах // *Агросвіт*. 23. 8 – 18.
7. Потриваєва, Н.В., Козаченко, Л.А., & Лугова, О.І. (2020). Адаптація обліку до цифрової економіки. В Бухгалтерія, оподаткування, аналіз і аудит: Стан, проблеми та перспективи: *Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції* (с. 98-99). Чернігів: Чернігівський політехнічний національний університет.
8. Король, С.Я., & Клочко, А.О. (2020). Цифрові технології в обліку та аудиті // *Держава та регіони*. Серія: Економіка і підприємництво. 1. 170 – 176. Отримано з http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_31.

REFERENCES

1. Vodyanka, L.D., & Yuriy, T.P. (2020). Digitalization and digital platform in the economic development of the agricultural sector. *Ekonomika APK*, 12, 67-73.
2. Demchyshak, N.B., Radux, O.O., & Gryb, V.M. (2020). Digitalization of the agricultural sector in the conditions of opening the land market in Ukraine. *Agrosvit*, 12, 10-18. doi: 10.32702/2306-6792.2020.12.10.
3. Bruxanskyj, R., & Spilnyk, I. (2020). Digital accounting: Concepts, roots and current discourse. The Institute of Accounting, Control and Analysis in the Globalization Circumstances. 3 – 4. 7 – 20. doi: 10.35774/ibo2020.03.007.

4. Zelinska, O.V., & Suxoczka, S.M. (2016). The use of modern information technologies in the agroindustrial complex // *Galician Economic Journal*. 2. 148 – 152.

5. Lukanovska, I.R., & Xorunzhak, N.M. (2019). Accounting in the digital economy: Problems and prospects // *Black Sea Economic Studies*. 45. 175-179.

6. Rudenko, M.V. (2019). Digital transformation technologies in agricultural enterprises // *Agrosvit*. 23. 8 – 18.

7. Potryvayeva, N.V., Kozachenko, L.A., & Lugova, O.I. (2020). Adaptation of accounting to the digital economy. In Accounting, taxation, analysis and audit: Current status, problems and prospects: *Materials of the VI international scientific-practical conference*. P. 98-99. Chernihiv: Chernihiv Polytechnic National University.

8. Korol, S.Ya., & Klochko, A.O. (2020). Digital technologies in accounting and auditing // *State and Regions*. Series: Economics and Entrepreneurship. 1. 170 – 176. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_31.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 12.05.2023

УДК 342.9

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-5>

Олена Борисівна СЕМЧЕНКО-КОВАЛЬЧУК,

кандидат економічних наук, доцент
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0000-0002-6834-7954

ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙНУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

Стаття досліджує використання блокчейну в публічному управлінні із застосуванням новітніх технологій та його потенціал для покращення ефективності, прозорості та безпеки процесів управління. Розглядаються реальні приклади застосування блокчейну в публічному управлінні. Блокчейн є потужним інструментом, який може забезпечити прозорість, надійність та ефективність в адмініструванні публічних процесів. Автор аналізує можливості блокчейну в контексті електронного голосування, управління даними громадян, транспортних систем, ідентифікації та реєстрації, управління поставками, соціальних послуг, системи управління земельними ресурсами, адміністративних послуг та боротьби з корупцією. Розглядаються потенційні переваги використання блокчейну в управлінні даними в публічному секторі з фокусом на захист приватності та доступу до інформації. Звертається увага на виклики, які виникають при впровадженні блокчейну в публічне управління, такі як правові аспекти, масштабованість та швидкодія, а також необхідність культурних змін і прийняття нових технологій. У підсумку, стаття визначає значення використання блокчейну в публічному секторі для забезпечення захисту приватності та доступу до інформації і закликає до подальших досліджень та співпраці між урядовими органами, громадським сектором та громадянськістю для успішного впровадження. Зроблені висновки можуть служити основою для розробки стратегій та рекомендацій щодо впровадження блокчейну в публічне управління з метою покращення його ефективності та забезпечення довіри громадян до публічних органів. Стаття підкреслює значення дослідження, планування та впровадження блокчейну в публічне

управління для покращення якості публічних послуг та сприяння більш відкритому та ефективному управлінню відповідно до потреб громадян та суспільства.

Ключові слова: блокчейн, технологія, публічне управління, електронне голосування, управління даними громадян, ефективність, адміністративні послуги, корупція, правові аспекти, інформаційне забезпечення.

Olena SEMCHENKO-KOVALCHUK

PhD in Economics, Associate Professor,
Chernihiv Institute of Information, Business and Law
Higher Education Institution
«Academician Yuri Buhay International Scientific
and Technical University»

USE OF BLOCKCHAIN IN PUBLIC ADMINISTRATION: TRANSFORMATION OF TECHNOLOGICAL OPPORTUNITIES

The article explores the use of blockchain in public administration using the latest technologies and its potential to improve the efficiency, transparency and security of governance processes. Real examples of the use of blockchain in public administration are considered. Blockchain is a powerful tool that can provide transparency, reliability and efficiency in the administration of public processes. The author analyzes the possibilities of blockchain in the context of electronic voting, citizen data management, transport systems, identification and registration, supply management, social services, land management systems, administrative services and the fight against corruption. The potential benefits of using blockchain in data management in the public sector are considered, with a focus on protecting privacy and access to information. Attention is drawn to the challenges that arise when implementing blockchain in public administration, such as legal aspects, scalability and speed, as well as the need for cultural changes and adoption of new technologies. In conclusion, the paper identifies the importance of using blockchain in the public sector to ensure privacy protection and access to information and calls for further research and collaboration between government agencies, the public sector and the public for successful implementation. The conclusions drawn can serve as a basis for the development of strategies and recommendations for

the implementation of blockchain in public administration in order to improve its efficiency and ensure citizens' trust in public bodies. The article highlights the importance of blockchain research, planning and implementation in public administration to improve the quality of public services and promote more open and efficient governance in accordance with the needs of citizens and society.

Keywords: *blockchain, technology, public administration, electronic voting, citizen data management, efficiency, administrative services, corruption, legal aspects, information provision.*

Постановка проблеми. Останнім часом в публічному управлінні спостерігається новий етап цифрової трансформації. Застарілі процеси надання послуг вже давно потребують змін, централізована система все частіше стає уразливою до кібератак, оскільки вся інформація знаходиться в одному місці. З огляду на швидкий розвиток цифрових технологій та збільшення обсягу і складності даних, виникає необхідність у пошуку нових підходів до управління даними з наданням забезпечення їх захисту та ефективного використання. Використання блокчейну може сприяти покращенню ефективності, прозорості та довіри в публічному секторі, а також надати громадянам більший контроль над їхніми особистими даними.

Сьогодні всесвітнє поширення блокчейну здійснює справжню революцію в багатьох секторах економіки це стосується і публічної сфери. З ростом обсягу та чутливості даних у публічному секторі необхідно забезпечити ефективний захист приватності громадян. Використання блокчейну дозволяє створити систему, дезашифровану та доступну лише власникам, забезпечуючи контроль над особистими даними та запобігаючи несанкціонованому доступу. Застосування блокчейну дозволяє уникнути посередників та мінімізувати бюрократію в управлінні даними в публічному секторі. Замість централізованих систем, блокчейн пропонує децентралізовану модель, де дані можуть бути обмінювані між учасниками, забезпечуючи швидкість та ефективність обробки даних. Впровадження блокчейну в управління даними в публічному секторі стимулює інновації та розвиток нових технологічних рішень. Це сприяє модернізації державних служб, забезпечує нові можливості в області електронного голосування, управління медичними даними, автентифікації особистих документів та інших сферах.

Використання блокчейну підтримує створення інноваційних екосистем в публічному секторі. Проте, важливо показати, що конкретні застосування блокчейну можуть варіюватись залежно від контексту та потреби, і цей приклад є лише загальними показниками можливостей технології блокчейну в публічному управлінні.

Важливість дослідження виявляється в тому, що використання блокчейну в публічному секторі може мати значний вплив на суспільство, забезпечуючи більш безпечно, ефективне та надійне управління даними. Впровадження таких інноваційних рішень може сприяти покращенню якості послуг, зниженню витрат, забезпеченню прозорості та демократичної участі громадян.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження в цій області проводили фахівці галузі інформаційних та телекомунікаційних технологій, юристи, політики, державні службовці. Питання використання блокчейну у публічному управлінні широко висвітлюються в науковій літературі такими зарубіжними та вітчизняними вченими, як М. Свон, Д. і А. Тапскотт, І. Крикавська, О. Данильченко, І. Клименко, Г. Лозова та Л. Акімова, [1-5].

Однак, на сьогоднішній день використання блокчейну в публічному управлінні ще не є широко поширеним. Існують виклики, пов'язані з регулюванням, технічними обмеженнями та потребою зміни культури прийняття нових технологій. Тому дослідження та розгляд цієї теми є дуже актуальними для визначення потенціалу блокчейну у сфері публічного управління та розробки стратегій ефективного впровадження технологій.

Мета статті – дослідити та проаналізувати використання технології блокчейн в публічному управлінні, виявити основні виклики, які використовуються під час його впровадження. Дана стаття досліджує можливості використання блокчейну для підвищення ефективності, прозорості та безпеки управлінських процесів у публічному секторі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі технології швидко змінюють способи, якими публічні органи взаємодіють з громадянами та забезпечують їх функції. В останні роки технологія блокчейну набирає популярності і її потенціал для створення децентралізованої системи, забезпечення прозорості та безпеки транзакцій перетворив її на ключовий інструмент для інноваційного розвитку. Це може сприяти підвищенню якості публічних послуг, збільшенню довіри громадян до влади органів

влади та забезпеченню більш ефективного функціонування системи публічного управління. Найбільш обіцяючим напрямом застосування блокчейну є його використання для реалізації децентралізованого управління та залучення громадськості до прийняття рішень.

Блокчейн є потужним інструментом, який може забезпечити прозорість, надійність та ефективність в адмініструванні публічних процесів. Він може бути використаний для електронного голосування, ідентифікації та реєстрації, управління поставками, соціальними послугами, системами управління земельними ресурсами, транспортними мережами, реєстрації актів цивільного стану та інших сфер публічного управління. Ці приклади демонструють потенціал блокчейну для підвищення ефективності, безпеки та прозорості публічних процесів.

Отже сам термін Blockchain частково характеризує його завдання і призначення. Включає в себе частину «Block» – це блоки, «chain» – це «ланцюжок». Тобто, виходить, що Blockchain – це ланцюжок блоків. Блокчейн – це база даних, яка не має єдиного центру (сервера) зберігання інформації (що майже неможливо зламати або втратити). Кожен блок несе в собі не тільки нову інформацію, а й інформацію попередніх блоків. Така інформація зберігається одночасно у всіх (але за умови високого ступеня приватності і персональних даних), хто використовує цю мережу [1].

Технологія Блокчейн являє собою систему розподіленої цифрової книги, яка записує, зберігає та перевіряє дані незмінним, прозорим і безпечним способом. Це ідеальна платформа для безпечного зберігання та обміну конфіденційною інформацією, такою як публічні записи, і може мати значний вплив на те, як уряди та інші організації керують своїми записами. Блокчейн є особливою технологією зберігання даних на безлічі вузлів (комп'ютерів), об'єднаних в мережу, і в її основі лежать чотири принципи:

1. Децентралізація. В ланцюзі немає сервера. Кожний учасник – це і є сервер. Він підтримує роботу всього блокчейну.

2. Безпека і захищеність. Мережа блокчейн позбавлена централізованих точок уразливості, якими могли б скористатися комп'ютерні хакери. Блокчейн-методи безпеки використовують технологію шифрування. В основі її лежать так звані публічні та приватні ключі. Публічний ключ (довгий ряд випадково згенерованих чисел) є адресою користувача в блокчейні. Особистий

ключ — як пароль, який дає своєму власникові доступ до інформації.

3. Відкритість і прозорість. Хоча блокчейн і пропонує користувачам найвищий рівень анонімності, він у той же час залишається дуже відкритою і прозорою структурою. Абсолютно всі дані про блокчейни знаходяться у відкритому доступі, і при бажанні кожен може дізнатися про базову інформації того чи іншого блоку.

4. Незмінність вже записаного [6].

Дані принципи є безсумнівними плюсами технології, в числі яких, крім перерахованих вище є низька вартість транзакцій, мінімізація витрат часу системи усіма учасниками та інші [6].

Технологія блокчейн виступає як один із інноваційних інструментів, що має потенціал трансформувати публічне управління, забезпечуючи прозорість, надійність та ефективність процесів. Розглянемо деякі приклади застосування блокчейну в публічному управлінні. Серед них вагоме місце займає електронне голосування. Блокчейн може забезпечити безпеку та недоторканість голосів під час вибору. Кожен голос може бути записаний у блокчейні, що запобігає фальсифікації та змінює результати голосування.

Наступним прикладом є ідентифікація та реєстрація, саме блокчейн використовується для створення цифрових ідентифікаторів та особових документів, які можна перевірити та підтвердити через блокчейн. Це дозволить забезпечити надійну автентифікацію осіб та запобігти підробці документів. Наприклад, громадяни мають отримати цифрові версії паспортів або водійських посвідчень, які повинні зберігатися в блокчейні та мають підтвердження відповідних органів. Це максимально спрощує процес реєстрації на державні послуги та забезпечує безпеку особистих даних.

Також блокчейн можна використовувати для реєстрації та відстеження власності на активи, такі як нерухомість, автомобілі чи інтелектуальна власність. Це дозволяє уникнути фальшивих документів та розпочинає процес переказу власності. Це зменшить ризик шахрайства, спростить процес переказу власності та полегшить доступ до історичних даних про нерухомість.

Вагомим прикладом використання блокчейну є соціальні послуги. Саме він допомагає полегшити доступ до соціальних послуг, зменшуючи бюрократичні перешкоди та забезпечуючи безпеку даних. Як приклад, блокчейн можна використовувати для

розподілу соціальних допомог отримувачам, внесення подвійної виплати та забезпечення прозорості використання у цих коштів. Також блокчейн можна використовувати для безпечного зберігання та обміну медичними даними. Кожен пацієнт може мати доступ до своїх медичних записів у блокчейні, забезпечуючи приватність та контроль над своїми даними.

Можна зазначити, що блокчейн може використовуватися для створення децентралізованої системи управління транспортними мережами, яка включає розподіл прав на власність автомобілів, розрахунок платежів за проїзд, відстеження експлуатаційних даних транспортних засобів та забезпечення безпеки на дорогах.

Серед прикладів застосування технології блокчейну слід зазначити систему управління земельними ресурсами. Саме з його допомогою можна використовувати цифровий реєстр земельних прав та угод з нерухомістю. Це забезпечує прозорість та недоторканість у власності на землю, уникає спорів та конфліктів, пов'язаних із власністю на землю.

Важливо зазначити, що наведені приклади застосування блокчейну в публічному управлінні є лише загальними. Реальні можливості блокчейну можуть бути більш широкими та різноманітними, враховуючи потреби публічної сфери та залежати від конкретних потреб суспільства.

Блокчейн має свої переваги, так і недоліки, тому пропонуємо їх детальніше розглянути.

Першою важливою перевагою технології блокчейн є її висока безпека. Дані, що зберігаються в блокчейні, зашифровані, тобто до них можуть отримати доступ лише авторизовані особи, і їх важко змінити або скомпрометувати. Кожен блок даних містить цифровий підпис, який гарантує автентичність та недоступність для змін. Це робить його ідеальним для безпечного зберігання конфіденційних публічних записів, таких як свідоцтва про народження, документи на землю та медичні записи. Крім того, блокчейн дозволяє користувачам зберігати свої дані локально, уникаючи централізовані системи зберігання даних, що робить практично неможливим для зловмисників отримати доступ до даних або підробити їх [7].

Однією із ключових переваг блокчейну є неможливість внесення змін до вже збережених блоків даних. Це дозволяє забезпечити цілісність та незмінність даних у публічному секторі.

Кожна транзакція в блокчейні має підтверджену бутижену мережу, що запобігає можливості фальшивих даних та зловживання.

Також перевагою технології блокчейну є її висока прозорість. Усі транзакції в блокчейні записуються та можуть переглядати всі, хто має доступ до мережі. Це полегшує перевірку точності та актуальності записів, а також може допомогти зменшити ризик шахрайства чи корупції. Крім того, незмінний характер блокчейна означає, що записи не можна змінювати або видаляти, забезпечуючи додатковий рівень безпеки та довіри [7].

Серед переваг необхідно зазначити те, що блокчейн пропонує децентралізовану систему управління даними, де кожен учасник мережі має доступ до повної копії блокчейну. Це зменшує ризик втрати даних і забезпечує більшу надійність системи. Крім того, така система неможлива однозначно централізовану владу над даними, що сприяє прозорості та довіри до управління даними в публічному секторі. Це може бути особливо корисно для розробки політичних програм, прийняття нормативних актів та управління громадськими ресурсами.

Нарешті можна говорити про те, що технологія блокчейн має можливість допомогти оптимізувати процес управління та обміну публічними записами. Завдяки системі на основі блокчейну записи можна швидко й легко передавати між організаціями, усуваючи потребу в ручному введенні даних і ручному веденні записів. Це потенційно заощадить час і гроші організацій, дозволяючи їм бути більш ефективними та рентабельними [7].

Підсумовуючи, можемо зазначити, що дана технологія продовжує розвиватися, потенційні переваги блокчейну для управління публічними документами стають все більш очевидними та надають можливість вдосконалюватися публічній сфері та сприяти залученню широкого кола громадян до політичного процесу, прозорості та легітимності прийнятих рішень.

Щодо недоліків блокчейну, то слід зазначити, що одним із викликів використання блокчейну в публічному секторі є його масштабованість. Забезпечення швидкої та ефективної обробки великого обсягу даних може бути складним завданням для блокчейн-мережі. Подолання цього виклику потребує подальших досліджень та розвитку технологій.

Також використання блокчейну в публічному секторі може стикатися з регуляторними питаннями та правовими обмеженнями.

Можливо розробити відповідні нормативні акти, щоб змінити правовий статус блокчейн-технології та забезпечити її відповідність законодавству щодо захисту приватності та обробки даних.

І ще одним викликом впровадження блокчейну в публічному секторі також може вимагати вирішення технічних складнощів, зокрема масштабування, безпеки та інтеграції із сснуючими інформаційними системами. Необхідно провести детальне планування та розробку, щоб забезпечити ефективну і безперебійну роботу блокчейн-системи.

Важливим викликом, які забезпечують впровадження блокчейну в публічний сектор, є необхідність створення сприятливого середовища для співпраці між розширеними стейкхолдерами, включаючи державні органи, приватні компанії, академічну спільноту та громадські організації. Важливо розробити спільні стандарти та протоколи, які забезпечують сумісність та інтероперабельність системи блокчейну.

Висновки та пропозиції. Дослідження показало, що використання блокчейну в управлінні даними в публічному секторі має великий потенціал для покращення захисту приватності та доступу до інформації, забезпечення ефективного управління даними та підвищення довіри до публічних органів. Використання блокчейну може бути потужним інструментом для досягнення цих цілей. Він забезпечує захист приватності, незмінність даних, децентралізовану систему управління та надійність.

У результаті аналізу було виявлено, що використання блокчейну може покращити електронне голосування, управління даними громадян, транспортні системи, адміністративні послуги та боротьбу з корупцією. Переваги використання блокчейну включають забезпечення безпеки та недоступності для внесення змін у записи, створення децентралізованої системи управління даними, автоматизацію процесів та підвищення ефективності використання ресурсів. Використання цієї технології може сприяти зменшенню корупції, підвищенню прозорості та забезпеченню достовірності інформації. Блокчейн має потенціал конвертувати традиційні моделі управління шляхом забезпечення прозорості, недоторканності та децентралізації процесів.

Для досягнення успіху впровадження блокчейну в публічний сектор необхідно виконати технічні, юридичні, економічні та

соціальні аспекти. Публічні органи повинні працювати разом з приватним сектором, науково-дослідними установами та громадськістю, щоб розробити стандарти, регуляторні політики та правила використання блокчейну в управлінських даних. Також необхідно забезпечити навчання та освіту з питань блокчейну для спеціалістів публічного сектору. Урядові органи повинні активно співпрацювати зі спеціалістами, здійснювати пілотні проекти та взаємодіяти з зацікавленими сторонами, щоб сприяти розвитку інноваційних рішень з використанням блокчейну в управлінських даних. Це допоможе створити довіру серед громадян та забезпечити ефективне та прозоре управління даними в публічному секторі.

Однак для успішного впровадження блокчейну в публічному секторі необхідно кілька викликів. Необхідно розробити стандартизовані протоколи та технічні рішення для забезпечення сумісності та масштабованості системи. Крім того, необхідно розробити ефективні моделі управління блокчейн-інфраструктурою та вирішити питання кібербезпеки. Однак, варто зазначити, що впровадження блокчейну в політичні процеси вимагає також прийняття технічних, правових та етичних викликів. Таким чином, потрібні масштабні зусилля для розробки стандартів, забезпечення конфіденційності даних та залучення громадськості до обговорення та прийняття рішень.

Загальний висновок виявляється в тому, що дослідження, планування та впровадження блокчейну в публічне управління мають великий потенціал для зміни традиційних підходів та підвищення ефективності та прозорості системи публічного управління. Використання блокчейну в публічному секторі для управління даними може бути перспективним кроком у напрямку підвищення захисту приватності та доступу до інформації. Блокчейн також може забезпечити механізми контролю доступу до даних та встановлення прав доступу, що дозволяє керувати обмеженнями щодо перегляду та редагування інформації. Забезпечення надійного та ефективного управління даними в публічному секторі є ключовим для досягнення прозорості, ефективності та довіри в державних службах. В цілому впровадження блокчейну може змінити спосіб, яким уряди формують політику та приймають рішення. Ця технологія відкриває нові можливості для забезпечення прозорості, ефективності та довіри в публічному управлінні.

З розумінням можливостей та обмеженням блокчейну для децентралізованого управління є крок до побудови майбутнього, в якому громадськість має активність у процесі прийняття рішень, а роль управління стає більш прозорою, ефективною та справедливою. Для успішного впровадження необхідно розробити стратегії, рішення правових та технічних питань, а також залучити громадськість до процесу прийняття нових технологій. У результаті використання блокчейну може сприяти створенню більш прозорої, ефективної та інноваційної системи публічного управління, яка відповідає потребам сучасного цифрового суспільства.

© **Семченко-Ковальчук О.Б., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Свон М. Блокчейн в економіці. Офіційна премія O'Reilly Media. 2015. С. 22.
2. Тепскотт Д., Тепскотт А. (2019). Блокчейн-революція. Як технологія, що лежить в основі біткойна та інших криптовалют, змінює світ, Л.: Літопис. 492.
3. Крикавська І. (2020). Нормативно-правове регулювання впровадження і використання цифрових технологій у сфері надання адміністративних послуг // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». Вип. 7. № 2 (26). 162 – 165.
4. Данильченко О. Блокчейн: юрист з машини ЮРИСТ&ЗАКОН. 2017. № 21. URL: http://uz.ligazakon.ua/magazine_article/EA010438.
5. Клименко І., Лозова Г., Акімова Л. (2017). Застосування блокчейн-технології у публічному управлінні // *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. Електронне фахове видання, Вип. 20, 1–6. URL: http://vivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk20/fail/Klymenko,Lozova,Akimova.pdf.
6. Балан О. С. Буковський Д.А. Технологія Blockchain в публічному управлінні. // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 4 (6). С. 5 – 10. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2018/No4/5.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.2578923.
7. Вивчення переваг блокчейну для управління публічними документами URL: <https://ts2.space/uk/%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D1%87%D0%B5%D0%B9%D0%BD-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%B7%D0%B0%D0%BF-%D0%B8%D1%81%D1%96%D0%B2-%D1%8F%D0%BA-%D1%86%D0%B5-%D0%B4/>.

REFERENCES

1. Swan, M. (2015). Blockchain Blueprint for a New Economy. O'Reilly Media Final Release Date. 22.
2. Tepsokott D., Tepsokott A. (2019). Blokchejn-revoljuciya. Yak tehnologiya, shho lezhy`t` v osnovi bitkojna ta inshy`h kry`ptovalyut, zminyuye svit. L`viv: Litopy`s. 492.
3. Krykavska I. (2020). Normatyvno-pravove regulyuvannya vprovadzheniya i vykory`stannya cyfrovyh texnologij u sferi nadannya administratyvnyh poslug. *Visnyk Nacionalnogo universytetu «Lvivska politehnika»*. Seriya: «Yurydychni nauky». Vyp. 7. № 2 (26). 162 – 165.
4. Danilchenko, O. (2017). Blochkin: lawyer from the car. THE LAWYER & LAW, 21. URL:http://uz.ligazakon.ua/magazine_article/EA010438.
5. Klymenko, I, Lozova, G., Akimova, L. (2017). Application of blockchain technologies in public administration. DEMOCRATIC GOVERNANCE. Retrived from: http://vivacademy.com/vidavnistvo_1/visnyk20/fail/Klymenko,Lozova,Akimova.pdf.
6. Balan O. S., Bukovsky D. A. Blockchain technology in public administration/ / *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2018. № 4 (6). С. 5 – 10. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2018/No4/5.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.2578923.
7. Studying the benefits of blockchain for public document management URL: <https://ts2.space/uk/%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%BA%D1%87%D0%B5%D0%B9%D0%BD-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D0%B7%D0%B0%D0%BF-%D0%B8%D1%81%D1%96%D0%B2-%D1%8F%D0%BA-%D1%86%D0%B5-%D0%B4/>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 15.05.2023

УДК 336.73:336.76

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-6>

Валерій Петрович ІЛЬЧУК,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: 0000-0003-4844-1326

Тетяна Олександрівна ШПОМЕР,

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри фінансів,
банківської справи та страхування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: 0000-0001-6680-5889

Андрій Миколайович ШПОМЕР,

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: 0009-0006-6326-0266

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

Показана значущість суб'єктів фінансового ринку у розв'язанні проблеми забезпечення фінансовими ресурсами розвитку реального сектора економіки. Відмічена важливість небанківських фінансових установ в усуненні дефіциту фінансових ресурсів, розкритий потенціал їх розвитку і можливості за певних умов скласти конкуренцію банківським установам. Виявлені проблеми розвитку небанківських фінансових установ та фактори макро- і мікросередовища, що знижують їх конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг.

Досліджені умови виникнення конкуренції між небанківськими і банківськими фінансовими установами, визначені зони їх монопольної та конкурентної діяльності на ринку фінансових послуг. Розкриті особливості діяльності небанківських фінансових установ, яка має вузькоспеціалізований характер та свої негативні і позитивні сторони. Визначені певні конкурентні переваги небанківських фінансових установ порівняно з банками, що робить їх серйозними гравцями на ринку фінансових послуг. Визначені ті види фінансових послуг, де небанківські фінансові установи складають вагому конкуренцію банкам. Виявлені також фак-

тори, що забезпечують конкурентоспроможність небанківських фінансових установ та потенціал його нарощування. Досліджені шляхи підвищення конкурентоспроможності небанківських фінансових установ, основними серед яких є: запровадження цифрових фінансових технологій, організація рекламного супроводу фінансових послуг, мінімізація ризиків посередницької діяльності, державне регулювання діяльності небанківських фінансових установ, запровадження нових кредитування та зниження ціни позикового капіталу, використання досвіду європейських країн у сфері надання небанківських фінансових послуг.

Ключові слова: небанківські фінансові установи, фінансовий ринок, ринок фінансових послуг, фінансові ресурси, реальний сектор економіки, фінансові інвестиції, конкурентоспроможність.

Valerii ILCHUK

Doctor of Economics, Professor,
Professor of Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University

Tetiana SHPOMER

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer of Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University

Andrii SHPOMER

graduate student of the Department of Finance,
Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University

COMPETITIVENESS OF NON-BANKING FINANCIAL INSTITUTIONS ON THE FINANCIAL SERVICES MARKET

The importance of financial market entities in solving the problem of providing financial resources for the development of the real sector of the economy is shown. The importance of non-banking financial institutions in eliminating the shortage of financial resources, the revealed potential of their development and the possibility of competing with banking institutions under certain conditions was noted. Development problems of non-banking financial institutions and macro- and microenvironmental factors that reduce their competitiveness on the market of financial services are revealed.

The conditions for the emergence of competition between non-banking and banking financial institutions have been studied, and

the zones of their monopoly and competitive activity in the market of financial services have been determined. The peculiarities of the activity of non-banking financial institutions, which has a highly specialized nature and its negative and positive sides, are revealed. Certain competitive advantages of non-bank financial institutions compared to banks have been identified, which makes them serious players in the financial services market. Those types of financial services where non-bank financial institutions are a serious competition to banks are defined. Factors that ensure the competitiveness of non-bank financial institutions and the potential for its growth are also revealed. Ways to increase the competitiveness of non-banking financial institutions have been investigated, the main ones being: the introduction of digital financial technologies, the organization of advertising support for financial services, the minimization of the risks of intermediary activities, the state regulation of the activities of non-banking financial institutions, the introduction of new lending schemes and the reduction of the price of loan capital, the use of the experience of European countries in the field of non-banking financial services.

Key words: non-banking financial institutions, financial market, market of financial services, financial resources, real sector of the economy, financial investments, competitiveness.

Постановка проблеми. Невід'ємною умовою ефективного розвитку національної економіки є забезпеченість інвестиційними ресурсами, дефіцит яких на сьогодні створює проблеми у відновленні вітчизняного виробництва, що занепало за роки деіндустріалізації та воєнних дій. Розв'язати проблему дефіциту фінансових ресурсів має фінансовий ринок, де основні його суб'єкти – банківські і небанківські фінансові установи (НФУ) спеціалізуються на процесах залучення, акумуляції, розподілу і перерозподілу грошових коштів в інтересах своїх клієнтів. Фінансовий ринок є потужним постачальником фінансових ресурсів у реальний сектор економіки, спрямовуючи залучені кошти в якості фінансових інвестицій у розвиток виробничих корпорацій.

Динаміка розвитку суб'єктів фінансового ринку показувала в довоєнний час активізацію діяльності НФУ, які демонстрували нарощування своїх фінансових активів, збільшення кількості фінансових операцій, зростання чисельності клієнтів, що користуються їх фінансовими послугами. Розмаїття видів НФУ на фінансовому ринку та

асортименту їх фінансових послуг викликано попитом ринку, учасники якого потребують різноманітних послуг, яких банківські установи не надають або не мають права надавати.

Надання аналогічних послуг з банківськими фінансовими установами створило проблему конкурентоспроможності НФУ на ринку фінансових послуг, розв'язання якої є нагальним завданням. Саме низькою конкурентоспроможністю НФУ по відношенню до банків пояснюється їх мізерний обсяг фінансових послуг, що актуалізує проблему їх конкурентоспроможності.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теоретичних основ і практичних питань функціонування НФУ, дослідження проблем підвищення ефективності їх діяльності зробили такі вітчизняні вчені-економісти, як В. Базилевич, О. Барановський, З. Борисенко, Н. Внукова, О. Вовчак, В. Геєць, В. Герасимчук, А. Гпльчинський, Т. Гудзь, Н. Дребот, П. Зимова, О. Клименко, В. Костогриз, А. Кузнецова, А. Криклій, М. Лапішко, В. Міщенко, А. Пересада, М. Савлук, О. Тахтай, Н. Ткаченко, В. Шелудько, І. Шкільник, С. Черкасова та ін.

Їх науковий доробок має велике теоретичне і практичне значення для пошуку шляхів ефективного функціонування НФУ, створення належних умов їх подальшого розвитку.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте в проведених дослідженнях не в повному обсязі розкриті шляхи розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності НФУ, не визначені методи, засоби і механізми розв'язання зазначеної проблеми.

Метою статті є визначення факторів, що знижують конкурентоспроможність НФУ на ринку фінансових послуг та пошук напрямів та засобів розв'язання зазначеної проблеми.

Виклад основного матеріалу дослідження. З розвитком фінансового ринку активізується діяльність його суб'єктів, серед яких НФУ показують певну тенденцію щодо свого зростання. НФУ як активні фінансові посередники надають різноманітні фінансові послуги, які стосуються спільного інвестування, надання кредитів, страхування, управління активами, лізингових операцій, посередництва у купівлі-продажу фінансових інструментів, довірчих операцій і т. ін. Обсяги надання будь-якої фінансової послуги визначаються відповідними потребами споживачів – учасників ринку фінансових послуг.

На сьогодні попит на певні фінансові послуги НФУ залежить від виду зазначеної установи, що надає послуги, її спеціалізації, якості послуг, що надаються, потреб цільового ринку у визначеній послугі, лояльності його до фінансової установи тощо.

Головною проблемою розвитку НФУ є відносно низький у порівнянні з банками попит на їх фінансові послуги, що явно прослідковується в тих сегментах ринку, де їх фінансові послуги перетинаються. Це пояснюється більшими конкурентними перевагами фінансових послуг банків порівняно з аналогічними послугами НФУ.

Надання банками аналогічних фінансових послуг, що надаються НФУ, створює для останніх проблему їх конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Символічне відображення умов виникнення конкуренції між банками і НФУ показано на рис. 1. Як видно із рисунку зона надання аналогічних послуг банками і НФУ є зоною їх конкуренції, де на даний час конкурентні переваги мають банківські установи. Привабливість фінансових послуг і відповідно їх конкурентоспроможність залежить від якості їх надання, від довіри клієнтів до фінансових посередників, серед яких саме НФУ мають певні недоліки, що стримує попит потенційних клієнтів на їх фінансові послуги. Проте динамічний розвиток фінансового ринку і активізація діяльності основних його гравців – фінансових посередників показує певні структурні зміни в розподілі їх ролей та значущості на ринку фінансових послуг внаслідок зростання функціональних можливостей НФУ. В останній час небанківські фінансово-кредитні установи набувають все більшого розвитку та можуть складати конкуренцію банкам [6].

Однією із особливостей в плані привабливості фінансових послуг певних НФУ є їх власна ніша на ринку фінансових послуг, яка не перекривається банківськими фінансовими установами. Це має бути їх відправним кроком в процесі просування їх послуг потенційним клієнтам. До теперішнього часу відсутня дієва реклама фінансових послуг НФУ, що є однією з причин гальмування їх розвитку. Навіть кількість учасників таких потужних гравців на ринку фінансових послуг як страхові компанії, ломбарди, лізингові компанії тощо, які більш тяготіють своїми послугами до реального сектора економіки, показують від'ємний ріст, що посилюється ще і умовами воєнного стану.

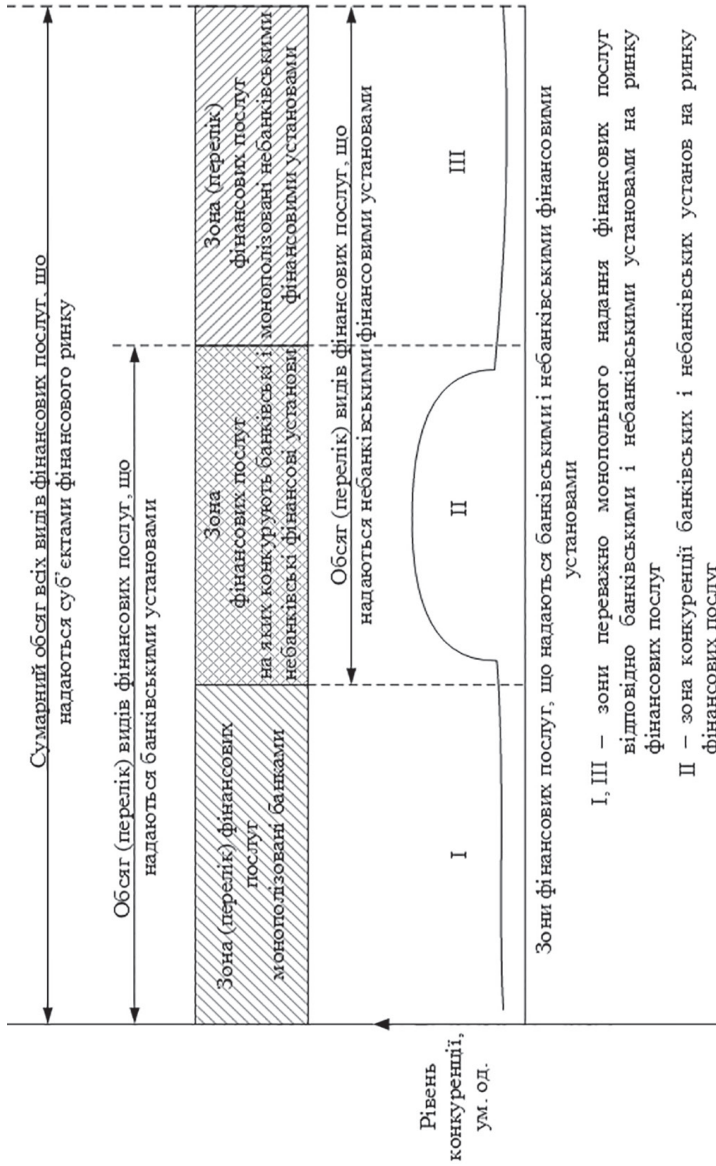


Рис. 1. Символічне відображення умов виникнення конкуренції між банківськими і небанківськими фінансовими установами

Джерело: авторська розробка

Підвищення конкурентоспроможності НФУ на ринку фінансових послуг є головним завданням для їх економічного зростання та виконання своєї важливої місії бути постачальником фінансових ресурсів у реальний сектор економіки. На рис. 2 показані фактори макро- і мікросередовища, що гальмують конкурентоспроможність НФУ, які є предметом аналізу для розробки і реалізації відповідних рішень для їх усунення, або мінімізації їх негативного впливу.

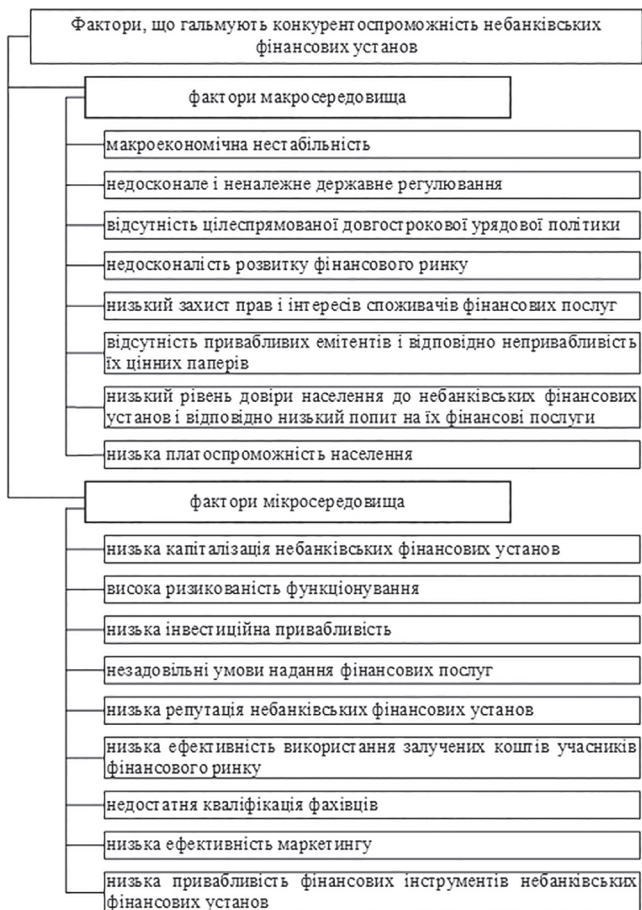


Рис. 2. Фактори, що гальмують конкурентоспроможність небанківських фінансових установ

Джерело: складено авторами на основі [1, 2, 3, 6]

Вузькоспеціалізована діяльність НФУ має як негативні, так і позитивні сторони. З одного боку вузька спеціалізація стримує диверсифікацію фінансових послуг, охоплює вузький сегмент на ринку фінансових послуг, обслуговуючи обмежену кількість клієнтів, з іншого – виступає монополістом певного виду послуг, забезпечуючи хоч і невеликий, але постійний попит на них і має змогу постійно підвищувати їх якість, забезпечуючи позитивну динаміку свого економічного зростання. НФУ, маючи змогу надавати спеціалізовані послуги, які не можуть надавати банки, забезпечують собі надійну нішу на ринку фінансових послуг, що визначає їх статус як невід'ємного гравця серед інших фінансових посередників.

Попит і пропозиція на кожний вид спеціалізованих фінансових послуг певних НФУ визначає динаміку їх економічного зростання або падіння в залежності від їх співвідношення.

Конкуренція на ринку фінансових послуг існує як між банківськими і НФУ, так і між самими НФУ.

Слід зазначити, що фінансове інвестування в залежності від спрямованості коштів на купівлю цінних паперів на первинному чи вторинному ринку, має різний вплив на реальний сектор економіки. Реальна економіка має зиск від фінансових інвестицій тільки в результаті купівлі цінних паперів на первинному ринку. Вторинний ринок, який існує за своїми правилами, є певним чином автономним і майже не відбивається на функціонуванні підприємств реального сектора економіки, не постачає інвестиційних ресурсів для їх розвитку.

Тому інвестиційна активність НФУ приносить користь за умов розміщення коштів у реальному секторі національної економіки.

До найбільш значущих інвесторів реального сектора економіки можна віднести страхові компанії. Страхові компанії мають значний потенціал для сприяння сталому розвитку вітчизняного підприємництва шляхом розміщення страхових резервів у реальному секторі економіки [2].

До конкурентоспроможних переваг НФУ порівняно з банками відноситься значна регуляторна гнучкість. НФУ не є такими «зарегульованими» як банки і працюють в умовах відсутності жорстких нормативно-законодавчих вимог. Практика свідчить, що в умовах роботи на одному ринку НФУ починають складати серйозну конкуренцію банкам в процесах кредитування. Важливими учасниками вітчизняного небанківського кредитного ринку в сучасних умовах є фінансові компанії, ломбарди та кредитні спілки [9].

Конкурентні переваги НФУ по відношенню до банків у сфері надання кредитних послуг виявляється насамперед через їх доступність широкому колу споживачів, швидкість та простоту надання кредитів, мінімальний обсяг документів, які підлягають оформленню, в багатьох випадках відсутністю застави, можливість отримання позики в on-line режимі і т. ін.

Конкурентоспроможність НФУ у сфері кредитування буде зростати за умов зменшення вартості кредитів, спрощення процедури їх отримання, розробки заходів щодо захисту прав позичальників і т. ін. Це ще раз підтверджує, що небанківські кредитно-фінансові установи в розвиненому ринковому господарстві вступають в пряму конкуренцію з банками, оскільки здатні надавати своїм клієнтам такі самі послуги і забезпечувати при цьому більшу надійність вкладів [10].

Завдяки розвитку небанківського фінансового сектору НФУ посилили свої конкурентні позиції порівняно з банками в сфері надання кредитних послуг. Насамперед це відчувається при кредитуванні малого і середнього бізнесу, що дозволяє їм відчувати позитивні зрушення у зазначеній сфері надання фінансових послуг, наприклад, дозволяє вибрати найбільш прийнятні умови одержання кредитів.

Конкурентоспроможність НФУ на ринку фінансових послуг та потенціал її нарощування визначається таким [1]:

- забезпечення більш доступних умов для кредитування населення;
- можливість інвестувати в інноваційні проекти підприємств;
- стабільне зростання активів інститутів спільного інвестування;
- підвищення ефективності діяльності фінансових компаній;
- активізація діяльності ломбардів;
- поліпшення інформаційної прозорості діяльності небанківських фінансових посередників;
- певне зростання страхових резервів;
- підвищення якості державного нагляду у сфері діяльності небанківських фінансових посередників;
- посилення системи захисту прав та інтересів споживачів небанківських фінансових послуг;

- поліпшення інформаційного забезпечення населення щодо форм та умов співпраці з небанківськими фінансовими посередниками;
- підвищення якості надання фінансових послуг шляхом запровадження загальноприйнятих міжнародних стандартів надання фінансових послуг.

Кредитна діяльність, що реалізується НФУ і складає певну конкуренцію банкам, сприяє також зниженню ціни позикового капіталу. НФУ мають потенціал впровадження нових схем кредитування, забезпечуючи підвищення їх якості, зручності та доступності споживання. Серед НФУ найбільш потужними кредитними установами залишаються фінансові компанії, що успішно конкурують у сфері кредитної діяльності з банками. Конкуренцію банкам у цій сфері складають також факторингові компанії та компанії, що надають аналогічні послуги іншим учасникам ринку фінансових послуг.

У меншому ступені свою активність як кредитори проявляють лізингові компанії і ще менш активні у цьому виді діяльності кредитні спілки, але їх присутність на кредитному ринку сприяє диверсифікації кредитних послуг, розширює їх асортимент [10].

На конкурентоспроможність НФУ на ринку фінансових послуг впливає також і рекламна підтримка їх діяльності. При цьому найбільш чутливі до рекламного супроводу фінансових послуг є саме ті НФУ, функціонування яких можливе за умов залучення коштів населення. Це стосується у першу чергу інститутів спільного інвестування, страхових компаній, пенсійних фондів, кредитних спілок тощо. Якісна реклама їх фінансових послуг дозволяє сформувати цільовий ринок, вибрати саме той сегмент потенційних клієнтів, які забезпечать зазначеним НФУ стійке функціонування і розвиток. У меншому ступені, але все ж має сенс рекламування фінансових послуг таких НФУ як фінансових компаній, ломбардів, лізингових компаній і т. ін., які порівняно з вищезазначеними мають певні відмінності у зв'язку з тим, що складають непозикову частку ринку і не залучають у такий спосіб коштів широких верств населення.

Рекламне звернення НФУ до своїх потенційних клієнтів найбільш ефективно за умов попереднього визначення свого сегменту на ринку фінансових послуг, де враховується їх попит на ту або іншу фінансову послугу. Спеціалізація НФУ дозволяє у першому наближенні визначити їх цільовий ринок і більш якісно надавати певні фінансові послуги у відповідності до існуючого на них попиту.

Укрупнена сегментація споживачів фінансових послуг НФУ показана на рис. 3.

Підвищенню конкурентоспроможності НФУ сприяє також і запровадження цифрових фінансових технологій у їх діяльність на ринку фінансових послуг. Це стосується зокрема розвитку мікрофінансових операцій в умовах FinTech-трансформації фінансового ринку, а саме: надання кредитів через посередницькі цифрові платформи, які поєднують кредиторів і позичальників; балансове кредитування, що допомагає отримати фінансування від приватних осіб або інституційних інвесторів; впровадження рішень на основі штучного інтелекту; використання розвиваючих цифрових технологій при наданні фінансових послуг НФУ. Навіть у складних умовах воєнного стану НФУ демонструють потенціал свого розвитку, запроваджуючи сучасні технології надання фінансових послуг у режимі онлайн, тим самим поглиблюючи процеси їх цифровізації, розвиваючи також нові ринки у сфері мікрокредитування [8].

Основні види небанківських фінансових установ	Учасники ринку небанківських фінансових послуг		
	фізичні особи	юридичні особи	домогосподарства
Інститути спільного інвестування			
Страхові компанії			
Недержавні пенсійні фонди			
Кредитні спілки (кредитні товариства)			
Фінансові компанії			
Ломбарди			
Довірчі товариства			
Лізингові компанії			
Факторингові компанії			

- задовільна активність учасників

- низька активність учасників

- відсутність активності учасників

Рис. 3. Укрупнена сегментація споживачів фінансових послуг за окремими небанківськими фінансовими установами

Джерело: авторська розробка

Конкурентоспроможність НФУ багато в чому залежить від їх інвестиційної привабливості. Особливо це стосується тих видів НФУ, які залучають кошти населення для своєї діяльності на ринку фінансових послуг.

Інвестиційна привабливість НФУ визначається рядом факторів, серед яких рівень ризику займає особливе місце. Ризики невиконання своїх зобов'язань, що визначають інвестиційну привабливість НФУ є одним із найважливіших факторів, який є об'єктом посиленої уваги з боку споживачів фінансових послуг. Можливість зменшення очікуваного прибутку або його не отримання, втрата інвестованих коштів клієнтами НФУ стає суттєвою перешкодою у їх розвитку. Мінімізація ризиків посередницької діяльності НФУ є одним із дієвих шляхів підвищення їх інвестиційної привабливості.

Проте специфіка діяльності НФУ забезпечує їм ряд переваг за рахунок їх вузької спеціалізації та застосування механізму розподілу ризику за окремими операціями. В окремих сегментах фінансового посередництва діяльність небанківських фінансових установ може виявитися навіть більш ефективною, ніж діяльність банків. такий ефект забезпечує концентрація діяльності на одному-двох видах фінансових операцій, що й зумовлює підвищення їхньої якості та більш повне задоволення потреб споживачів [2].

Для мінімізації ризиків, що можуть стати наслідком недостатньої стійкості, прозорості й конкурентоспроможності небанківського фінансового сектора, необхідно змінити інституційну й фінансову спроможність органів, що здійснюють державне регулювання ринку фінансових послуг, а також створити ефективну систему запобігання злочинам, учиненим у сфері діяльності небанківських фінансових установ [7].

Одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності НФУ є державне регулювання їх діяльності і особливо тих аспектів, які стосуються захисту прав споживачів фінансових послуг, поліпшення умов для залучення і розподілу фінансових ресурсів. Враховуючи зростаючу роль НФУ у розвитку національної економіки держава має розробити дієві заходи щодо підвищення їх конкурентоспроможності, забезпечення ефективності функціонування і розвитку.

Підвищення стійкості ринку небанківських фінансових послуг, що позитивно відбивається на конкурентоспроможності НФУ, залежить від ефективності державного управління особливо

в умовах воєнного стану і посилення, як наслідок, кризових явищ в фінансовому секторі економіки.

Навіть в зазначених умовах функціонування НФУ їх прагнення щодо підвищення своєї конкурентоспроможності залишається в планах перспективного розвитку. Це пояснюється тим, що фінансово-економічна система держави і, відповідно, ринки небанківських фінансових послуг поступово трансформуються у бік європейських стандартів [5].

Підвищенню конкурентоспроможності НФУ сприяють також і євроінтеграційні процеси. Досвід європейських країн у сфері небанківських фінансових послуг є прикладом і стимулом належного функціонування вітчизняних НФУ, створить умови для їх ефективного функціонування у відповідності до норм і правил європейського законодавства.

Висновки та пропозиції. Головною проблемою розвитку НФУ є низький порівняно з банківськими установами попит на їх фінансові послуги. Розширення асортименту фінансових послуг з боку НФУ та поглиблення спеціалізації за певними їх видами, суттєво підвищує їх якість і надає певні конкурентні переваги порівняно з фінансовими послугами банків. проте низька довіра до НФУ створює проблему їх конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг у порівнянні з банками. Найбільший рівень конкуренції відчувається в зоні перетину аналогічних фінансових послуг, що надають банки і НФУ.

Перспективи розвитку НФУ пов'язані з підвищенням їх конкурентоспроможності порівняно з банками, що може бути забезпечено певними заходами, що стосуються підвищення їх інвестиційної привабливості, зниження ризиків посередницької діяльності, впровадження нових фінансових технологій, посилення державного регулювання, орієнтація на європейський досвід надання фінансових послуг.

© **Ільчук В.П., Шпомер Т.О., Шпомер А.М., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Гудзь Т.П., Кошман І.В. Стратегічний аналіз діяльності фінансових посередників в Україні // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 1. С. 53 – 61.

2. Дребот Н. П., Танчак Я.А., Миколишин М.М. Тенденції розвитку небанківських фінансових установ на ринку фінансових послуг України // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. № 1. С. 109 – 114.

3. Дубина М. Стан та перспективи розвитку системи парабанківських посередників. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*. 2010. № 3(8). С. 52-57.

4. Дубина М., Савченко Т. Розвиток системи захисту прав споживачів з метою підвищення рівня страхової довіри в Україні // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. № 2(14). С. 94 – 108.

5. Клименко О. В. Механізм державного управління у сфері небанківських фінансових послуг України // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2019. № 5. С. 49 – 55.

6. Костогриз В. Г. Аналіз ощадної діяльності банківських та небанківських установ в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України // *Економічний простір*. 2008. № 13. С. 162 – 169.

7. Тахтай О. В. Становлення та розвиток механізму державного регулювання діяльності небанківських фінансових установ в Україні // *Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ*. 2016. № 2 (12). С. 273 – 282.

8. Черкасова С. В., Білий Р.М. Інституційний розвиток небанківського фінансового сектору в умовах удосконалення його державного регулювання // *Гроші, фінанси і кредит*. 2022. Вип. 63. С. 146 – 151.

9. Черкасова С. В., Медвідь Л.Г., Міценко Н.Г. Аналіз кредитної діяльності небанківських фінансових установ. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1121/1079>.

10. Школьник І.О. Стратегія розвитку фінансового ринку України: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.08 / Т.О. Школьник. Суми. 2008. 440 с.

REFERENCES

1. Hudz, T.P. & Koshman, I.V. (2016). Stratehichnyi analiz diialnosti finansovykh poserednykiv v Ukraini [Strategic analysis of the activities of financial intermediaries in Ukraine] // *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*. 1. 53 – 61.

2. Drobot, N. P., Tanhak, Ya. A., & Mykolyshyn, M. M. (2020). Tendentsii rozvytku nebankivskykh finansovykh ustanov na rynku finansovykh posluh Ukrainy [Trends in the development of non-banking financial institutions in the financial services market of Ukraine] // *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU*. (1). 109 – 114.

3. Dubyna, M. (2010). Stan ta perspektyvy rozvytku systemy parabankivskykh poserednykiv [The state and prospects for the development of the system of parabank intermediaries] // *Naukovyi visnyk: finansy, banky, investytsii – Scientific Bulletin: Finances, Banks, Investments*. 3(8). 52 – 57.

4. Dubyna, M. & Savchenko, T. (2018). Rozvytok systemy zakhystu prav spozhyvachiv z metoiu pidvyshchennia rinvnia strakhovoi doviry v Ukraini [Development of the consumer rights protection system in order to increase the level of insurance trust in Ukraine] // *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*. 2(14). 94 – 108.

5. Klymenko, O. V. (2019). Mekhanizm derzhavnoho upravlinnia u sferi nebankivskykh finansovykh posluh Ukrainy [Mechanism of state management in the sphere of non-banking financial services of Ukraine] // *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho – Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University*. 5. 49 – 55.

6. Kostohryz, V. H. (2008). Analiz oshchadnoi diialnosti bankivskykh ta nebankivskykh ustanov v umovakh innovatsiino-investytsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Analysis of savings activities of banking and non-banking institutions in the conditions of innovation and investment development of the economy of Ukraine] // *Ekonomichnyi prostir – Economic scope*. 13. 162 – 169.

7. Takhtai, O. V. (2016). Stanovlennia ta rozvytok mekhanizmu derzhavnoho rehuiliuvannia diialnosti nebankivskykh finansovykh ustanov v Ukraini [Formation and development of the mechanism of state regulation of non-bank financial institutions in Ukraine] // *Yurydychnyi chasopys Natsionalnoi akademii vnutrishnikh sprav – Law Magazine of the National Academy of Internal Affairs*. 2 (12). 273 – 282.

8. Cherkasova, S. V. & Bilyi R.M. (2022). Instytutysiinyi rozvytok nebankivskoho finansovoho sektoru v umovakh udoskonalennia yoho derzhavnoho rehuiliuvannia [Institutional development of the non-banking financial sector in conditions of improvement of its state regulation]. *Hroshi, finansy i kredyt – Money, finance and credit*. 63. 146 – 151.

9. Cherkasova, S. V., Medvid, L.H. & Mitsenko N.H. (2022). Analiz kredytnoi diialnosti nebankivskykh finansovykh ustanov [Analysis of credit activities of non-banking financial institutions] // *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. 36.

10. Shkolnyk, T.O. (2008). Stratehiia rozvytku finansovoho rynku Ukrainy [Financial market development strategy of Ukraine]. (PhD Thesis), Sumy: State higher educational institution «Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine».

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 17.05.2023

УДК 352:354

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>

Інна Миколаївна МОСКАЛЕЦЬ,

проректор з навчальної роботи,

Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: 0000-0001-7485-1375

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. У сучасному світі, де публічне управління стикається зі складними викликами, інновації стають необхідним інструментом для забезпечення успішної реформи та поліпшення якості послуг. Представлено поняття і значення інновацій у контексті публічного управління та обґрунтовано їх переваги, такі як зміна підходів та методів управління, використання нових технологій та розвиток стратегій. Публічне управління є невід'ємною складовою суспільного розвитку, тому впровадження інноваційних підходів стає все більш важливим. Завдяки інноваціям можна покращити доступність та якість послуг для громадян, підвищити ефективність управління, стимулювати інноваційний потенціал, збільшити громадську довіру та розвивати інноваційну екосистему. Крім того, інновації допомагають адаптуватися до змін у мінливому світі. Інтеграція інноваційних підходів у публічне управління є ключовим фактором для досягнення прогресу та розвитку суспільства. Виокремлено кілька способів залучення громадськості, таких як публічні консультації, партнерство з громадськими організаціями, електронне управління, громадські обговорення та форуми, громадські ради та комітети, а також громадський моніторинг. В статті зазначається, що залучення громадськості сприяє покращенню якості прийнятих рішень, забезпечує широкий спектр поглядів і переконань, а також зміцнює демократичні цінності. Додається, що успішне залучення громадськості передбачає врахування різноманітності суспільства та забезпечення систематичного та стабільного співробітництва між урядом і громадськістю. Також розглядається

залучення громадськості до процесу управління та наводяться приклади успішного впровадження інновацій у публічне управління. Визначені приклади успішного впровадження інновацій у публічне управління. Розглядаються такі ключові аспекти, як електронне урядування, відкриті дані, цифрові інструменти участі громадян, інноваційні підходи до екологічного управління, використання штучного інтелекту та мобільні додатки для публічних послуг. Систематизовано виклики та перешкоди, які можуть виникати під час впровадження інновацій, такі як фінансові обмеження та нестача кваліфікованих кадрів. Надано рекомендації щодо подолання цих перешкод, таких як зміна культури організації, пошук альтернативних джерел фінансування, вдосконалення юридичного середовища, навчання персоналу та залучення зацікавлених сторін. Остаточний успіх впровадження інновацій у публічне управління залежить від ретельного аналізу та врахування цих викликів та перешкод.

Ключові слова: інновації, публічне управління, політика, стратегія, електронне урядування, технології, громадська участь, публічні послуги.

Inna MOSKALETS

Vice-Rector for Academic Affairs,
Chernihiv Institute of Information, Business and Law
of the Higher Education Institution
«International Scientific and Technical University
named after Academician Yuri Buhay»

THE ROLE OF INNOVATION IN INCREASING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article examines the role of innovations in increasing the efficiency of public administration. In today's world, where public administration faces complex challenges, innovation becomes a necessary tool to ensure successful reform and improve the quality of services. The concept and meaning of innovations in the context of public administration are presented and their benefits are substantiated, such as changing management approaches and methods, using new technologies, and developing strategies. Public administration is an integral part of social development, therefore the implementation of innovative approaches is becoming increasingly important. Thanks to innovation, it is possible to improve the availability and quality of services

for citizens, increase the efficiency of management, stimulate innovation potential, increase public trust and develop the innovation ecosystem. In addition, innovation helps to adapt to changes in a changing world. The integration of innovative approaches in public administration is a key factor for achieving progress and development of society. Several ways of involving the public are highlighted, such as public consultations, partnership with public organizations, e-governance, public discussions and forums, public councils and committees, as well as public monitoring. The article notes that public involvement improves the quality of decisions made, provides a wide range of views and beliefs, and strengthens democratic values. It is added that successful public engagement involves taking into account the diversity of society and ensuring systematic and stable cooperation between the government and the public. Public involvement in the management process is also considered and examples of successful implementation of innovations in public management are given. Examples of successful implementation of innovations in public administration are identified. Key aspects such as e-government, open data, digital tools for citizen participation, innovative approaches to environmental management, use of artificial intelligence and mobile applications for public services are considered. Challenges and obstacles that may arise during the implementation of innovations, such as financial constraints and lack of qualified personnel, are systematized. Recommendations are provided for overcoming these obstacles, such as changing organizational culture, finding alternative sources of funding, improving the legal environment, training staff and engaging stakeholders. The ultimate success of innovation in public administration depends on careful analysis and consideration of these challenges and obstacles.

Keywords: *innovation, public administration, policy, strategy, e-government, technologies, public participation, public services.*

Постановка проблеми. Публічне управління в сучасному світі стикається з безпрецедентними викликами і потребує постійного удосконалення для забезпечення ефективності та якості своїх послуг. У цьому контексті інновації грають важливу роль у підвищенні ефективності публічного управління. Інновації дозволяють змінювати підходи до управління, впроваджувати нові технології, розробляти та впроваджувати нові стратегії та політики. Однією з ключових переваг інновацій у публічному управлінні

є здатність до розробки та впровадження нових ідей і підходів. Інноваційні рішення сприяють змінам і покращенню існуючих процесів, методів та структур управління. Вони допомагають органам публічного управління бути більш гнучкими, адаптивними та реагувати на мінливі потреби суспільства. Нові технології, наприклад, штучний інтелект, аналітика даних та електронне урядування, відкривають нові можливості для ефективного збору та аналізу інформації, прийняття рішень та надання послуг громадянам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управлінської інновації привертає увагу багатьох фахівців. Теоретичні та практичні питання організаційних змін, завдяки впровадженню управлінських інновацій по відношенню до соціальних та управлінських змін, підвищують ефективність управлінської діяльності в різних сферах. У цьому плані високої оцінки заслуговують праці сучасних українських учених: В. Бакуменка, Г. Букерта, Я. Дибчинської, К. Полліт, А. Попок, С. Попок, А. Колот, Т. Маматової, Е. Серенсен, Г. Панченко, Г. Пилипенко, Н. Обушна, А. Нікіфоров, Я. Торфінг, О. Федорчак, Дж. Хартлі, Г. Хачатуряна, І. Шовкун.

Мета статті – висвітлення ролі інновацій у підвищенні ефективності публічного управління, презентація основних аспектів інноваційного підходу до управління, обґрунтування, як інновації можуть змінити та поліпшити процеси публічного управління, а також ілюстрація успішного впровадження інноваційних рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інновації – це нововведення, яке вноситься у процеси, продукти або послуги з метою досягнення покращень, збільшення ефективності, створення нових можливостей або вирішення проблем. Інновації можуть охоплювати нові ідеї, технології, методи, процеси або моделі бізнесу. Основна відмінність між інноваціями та традиційними підходами полягає у способі думання та дії. Традиційні підходи ґрунтуються на використанні відомих та встановлених методів і процесів, які вже були випробувані та ефективні. Традиційні підходи можуть бути стабільними та надійними, але вони не завжди здатні досягти великого прогресу чи революційних змін. Інновації, з іншого боку, передбачають відхід від встановленого стану речей та впровадження нових ідей, підходів або технологій. Вони вимагають творчого мислення, експериментів та ризику. Інновації спрямовані на досягнення переваги перед конкурентами, забезпечення росту та створення значного впливу на ринку або суспільство [1–3].

Інновації відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності та якості публічного управління. Вони сприяють впровадженню нових ідей, методів та технологій, які можуть покращити функціонування урядових органів, організацій та послуг, що надаються громадянам. Нами систематизовані способи впливу інновацій на публічне управління:

1. Покращення ефективності. Інновації допомагають урядовим органам впроваджувати ефективніші та продуктивніші методи роботи. Нові технології, автоматизація процесів та використання аналітики даних можуть допомогти зменшити бюрократичні перешкоди, спростити процедури та покращити потоки інформації між урядом та громадянами.

2. Забезпечення доступності та зручності. Інновації дозволяють зробити публічні послуги більш доступними та зручними для громадян. Наприклад, електронне урядування та електронні сервіси дозволяють людям отримувати необхідну інформацію та здійснювати потрібні дії онлайн, що економить час і зусилля.

3. Залучення громадськості. Інноваційні підходи можуть сприяти активнішому залученню громадськості до процесу публічного управління. Наприклад, використання електронних платформ для громадського обговорення проектів законодавчих актів або впровадження інструментів електронного голосування можуть допомогти врахувати думку громадськості та зробити процес управління більш прозорим і відкритим.

4. Стимулювання інноваційного мислення. Інновації в публічному управлінні сприяють розвитку інноваційного мислення серед державних службовців та керівників. Це означає підтримку та сприяння новаторським ідеям, пошук найкращих практик та впровадження інноваційних проектів. Інноваційне мислення допомагає протидіяти застою, сприяє постійному вдосконаленню та розвитку публічного сектору.

5. Підвищення якості послуг. Інновації спрямовані на поліпшення якості публічних послуг, які надаються громадянам. Це можуть бути нові методи розробки політик, підходи до виконання завдань, удосконалення процесів звітності та оцінки результатів. Інноваційні підходи дозволяють орієнтуватися на потреби громадян і забезпечити високу якість обслуговування.

6. Сприяння розвитку суспільства. Інновації в публічному управлінні можуть мати важливий вплив на розвиток суспільства

в цілому. Вони можуть сприяти розвитку нових галузей економіки, створенню нових робочих місць, покращенню якості освіти, охорони здоров'я та інфраструктури. Інновації допомагають вирішувати складні проблеми суспільства та забезпечувати його стале й процвітаюче майбутнє [4–6].

Загалом, інновації є ключовим фактором у покращенні ефективності та якості публічного управління. Вони сприяють модернізації державного апарату, забезпечення трансформації традиційних моделей управління і розвитку нових підходів до вирішення складних викликів сучасного суспільства. Інновації стимулюють гнучкість, адаптивність та підприємливість в публічному секторі, що дозволяє швидко реагувати на змінні потреби та проблеми громадян.

Крім того, інновації сприяють встановленню ефективної комунікації між урядом та громадянами. Вони сприяють створенню механізмів зворотного зв'язку, підтримки громадського довіру та активної участі громадян у процесі прийняття рішень. Інноваційні інструменти, такі як електронні платформи для збору думок і пропозицій, дозволяють громадянам бути більш обізнаними та впливати на прийняття рішень.

Необхідно також зазначити, що інновації вимагають певних умов для успішного впровадження. Це включає наявність відкритої культури, підтримку від керівництва, доступ до ресурсів та експертизи, а також співпрацю між різними зацікавленими сторонами. Крім того, інновації повинні бути націлені на вирішення реальних проблем та потреб громадян, а не просто на впровадження нових технологій або ідей.

Публічне управління є невід'ємною складовою суспільного розвитку, і в останні роки стає все більш очевидною необхідність впровадження інноваційних підходів у цю сферу. Інновації в публічному управлінні можуть мати вагомий вплив на якість надання послуг громадянам, ефективність роботи органів влади та забезпечити покращення управлінських процесів. У цій статті ми розглянемо кілька переваг інновацій у публічному управлінні.

Насамперед покращення доступності та якості послуг. Інноваційні технології дозволяють управлінським органам забезпечити більш швидкий та зручний доступ громадян до необхідних послуг. Наприклад, впровадження електронного урядування дозволяє зменшити бюрократичні процедури, забезпечити електронне подання заяв та отримання документів, що спрощує життя

громадянам і економить час. Крім того, за допомогою інновацій можна підвищити якість надання послуг, впроваджуючи системи контролю та оцінки їх ефективності.

Інноваційні підходи дозволяють покращити ефективність роботи органів влади, забезпечуючи автоматизацію та оптимізацію управлінських процесів. Впровадження електронних систем документообігу, управління проектами, моніторингу та аналітики дозволяє швидше та точніше здійснювати прийняття рішень, забезпечувати взаємодію та координацію між різними відділами та структурами влади. Це сприяє зниженню часу на прийняття рішень, раціональному використанню ресурсів та підвищенню продуктивності роботи урядових органів [7-8].

Впровадження інновацій у публічне управління створює сприятливу атмосферу для стимулювання та розвитку інноваційного потенціалу серед працівників органів влади. Залучення нових технологій, методик та ідей сприяє появі творчого мислення, розвитку новаторських підходів та пошуку найефективніших рішень. Це також сприяє покращенню робочого клімату, залученню талановитих фахівців та збереженню високого рівня мотивації працівників.

Інноваційні підходи в публічному управлінні сприяють зміцненню довіри громадян до владних структур. Впровадження прозорих та відкритих систем управління, взаємодії з громадськістю та залучення громадян до процесу прийняття рішень сприяє більшій відповідальності та впевненості в тому, що дії органів влади спрямовані на досягнення загального блага. Це сприяє підвищенню легітимності та авторитету урядових органів в очах громадян.

Впровадження інноваційних підходів у публічне управління стимулює розвиток інноваційної екосистеми в країні. Це сприяє залученню інвестицій у сектор інновацій та технологій, створенню сприятливих умов для розвитку стартапів та малого бізнесу, а також сприяє обміну знаннями та досвідом між державним сектором, приватними компаніями та науковими установами.

У сучасному мінливому світі, де технології та соціальні процеси постійно змінюються, публічне управління повинне бути готовим до адаптації. Інноваційні підходи дозволяють урядовим органам швидко реагувати на зміни, впроваджувати нові ідеї та методи, а також прогнозувати та попереджувати проблеми. Це забезпечує більш гнучку та ефективну роботу управлінських

структур і сприяє досягненню позитивних результатів у сфері публічного управління.

Інновації у публічному управлінні мають незаперечні переваги, які сприяють покращенню роботи органів влади, підвищенню ефективності та якості надання послуг громадянам, стимулюють розвиток інноваційного потенціалу та зміцнюють довіру громадськості. Інтеграція інноваційних підходів у публічне управління є необхідним кроком для досягнення суспільного прогресу та розвитку, а також для забезпечення збалансованого та демократичного функціонування суспільства.

Залучення громадськості до процесу управління є важливим аспектом демократичного суспільства. Це означає, що громадяни мають право брати участь у прийнятті рішень, які стосуються їх життя, сприяти формулюванню політик і впливати на їх реалізацію. Існує кілька способів залучення громадськості до процесу управління:

- публічні консультації: уряди можуть організовувати зустрічі, публічні слухання, відкриті дискусії та інші форми консультацій з громадськістю. Це дає можливість людям висловити свої думки, запропонувати ідеї та внести свій вклад у прийняття рішень;
- партнерство з громадськими організаціями: уряди можуть співпрацювати з громадськими організаціями, які представляють інтереси різних груп населення. Це дозволяє включити різноманітні погляди і переконання в процес управління та робити політичні рішення більш репрезентативними;
- інформаційна доступність: забезпечення доступу до інформації є важливим елементом залучення громадськості до управління. Уряди повинні забезпечувати прозорість і розголошувати інформацію про свою діяльність, прийняття рішень та розпорядження публічними ресурсами;
- електронне управління (e-governance): використання інформаційних технологій може сприяти залученню громадськості до процесу управління. Інтернет-платформи, електронні засоби зв'язку та соціальні медіа можуть стати ефективними засобами комунікації між урядом і громадськістю. Це дає можливість швидко і зручно обмінюватись інформацією, висловлювати свої думки і отримувати зворотний зв'язок;

- громадські обговорення та форуми: організація публічних обговорень, форумів та раунд-столів дозволяє залучити різні заінтересовані сторони до обговорення питань управління. Це сприяє обміну думками, аналізу різних поглядів і знаходженню компромісних рішень;
- громадські ради та комітети: створення громадських рад та комітетів, які складаються з представників громадськості, може дати можливість громадянам активно брати участь у процесі управління. Ці органи можуть надавати рекомендації, консультувати владу та забезпечувати представництво інтересів різних груп населення;
- громадський моніторинг: громадські організації та активісти можуть здійснювати моніторинг діяльності уряду, перевіряти виконання прийнятих рішень та контролювати використання публічних ресурсів. Це сприяє підвищенню відповідальності влади та забезпеченню прозорості [9–10].

Залучення громадськості до процесу управління покращує якість рішень, забезпечує широкий спектр поглядів і переконань, а також сприяє зміцненню демократичних цінностей. Важливо забезпечувати відкритість, прозорість а активну комунікацію між урядом і громадськістю. Також потрібно забезпечити доступ до інформації та зрозумілість процесів прийняття рішень.

Додатково, для успішного залучення громадськості до процесу управління, необхідно враховувати культурні, соціальні та економічні різноманітності суспільства. Важливо забезпечити широку представленість різних груп населення та звертати особливу увагу на групи, які можуть бути вразливими або відчувати обмеження у доступі до управління. Крім того, важливо пам'ятати, що залучення громадськості до процесу управління повинно бути систематичним та стабільним. Це означає, що потрібно створити механізми для постійного зв'язку та співпраці між урядом і громадськістю, а не обмежуватись лише окремими проектами або ініціативами.

У результаті проведеного дослідження нами обґрунтовані приклади успішного впровадження інновацій у публічне управління:

1. Електронне урядування. Багато країн впроваджують електронні системи урядування, які дозволяють громадянам та підприємствам здійснювати онлайн-звернення, подавати документи

та отримувати інформацію. Наприклад, Естонія вважається однією з найпрогресивніших країн у цьому напрямку, де практично всі публічні послуги доступні онлайн через ідентифікаційну карту eID.

2. Відкриті дані. Багато урядів починають активно публікувати дані про роботу урядових органів, бюджетні витрати, показники ефективності та іншу інформацію відкритими даними. Це сприяє залученню громадськості до моніторингу та контролю діяльності уряду, а також сприяє розвитку нових інноваційних додатків та сервісів на основі цих даних.

3. Цифрові інструменти участі громадян. Уряди все частіше впроваджують цифрові інструменти для залучення громадян до процесу прийняття рішень. Наприклад, платформи для електронних голосувань, онлайн-консультацій, форуми громадських обговорень тощо. Це дає можливість громадянам активно впливати на розробку політики та публічні рішення.

4. Інноваційні підходи до екологічного управління. Уряди починають впроваджувати інноваційні рішення для боротьби з екологічними викликами.

5. Використання штучного інтелекту (AI) в прийнятті рішень. Уряди впроваджують системи штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних і прогнозування результатів рішень. Наприклад, використання аналітики даних та машинного навчання може допомогти урядам ефективніше прогнозувати потреби в ресурсах, розробляти політики з урахуванням соціальних та економічних наслідків.

6. Мобільні додатки для публічних послуг. Уряди розробляють мобільні додатки, які надають громадянам зручний доступ до публічних послуг. Це може включати можливість сплати податків, звернення до служб безпеки чи отримання медичних консультацій. Це полегшує доступ громадян до послуг і покращує їх задоволення від взаємодії з урядовими органами.

7. Партнерство з приватним сектором. Уряди співпрацюють з приватним сектором для спільного впровадження інноваційних рішень у публічному управлінні. Наприклад, це може бути спільна розробка технологій, створення інкубаторів стартапів або використання приватного досвіду для оптимізації роботи урядових органів [11].

Ці приклади демонструють, як інновації можуть покращити ефективність, доступність та якість публічного управління. Успішне

впровадження таких інновацій допомагає урядам забезпечувати кращі послуги громадянам, залучати їх до процесу управління та вирішувати суспільні виклики більш ефективно.

Впровадження інновацій у публічне управління може стикатися з різними викликами та перешкодами. Один з найбільших викликів полягає у зміні культури та менталітету в сфері публічного управління. Традиційно публічний сектор відомий своєю консервативністю та опір до змін. Часто відсутня відкритість до нових ідей, інноваційних підходів та ризиків. Для успішного впровадження інновацій потрібно працювати над зміною культури та створенням сприятливого середовища для інноваційної діяльності. Впровадження інновацій може вимагати значних фінансових витрат на дослідження та розвиток, придбання нових технологій, навчання персоналу тощо. У публічному секторі зазвичай є обмежений бюджет, що ускладнює фінансування інноваційних проєктів. Для подолання цієї перешкоди можна шукати грантові програми, партнерства з приватним сектором або перерозподіляти ресурси всередині організації.

У публічному секторі часто існують регуляторні обмеження, що утруднюють впровадження нових інновацій. Бюрократичні процедури, довгі терміни схвалення, нормативні обмеження можуть уповільнити інноваційні процеси. Необхідно вивчати законодавство та працювати над його удосконаленням, а також шукати можливості для пілотних проєктів та дерегулювати обмеження, що дозволить тимчасово відхилитися від стандартних процедур. Інновації часто вимагають нових знань і навичок. У публічному управлінні можуть відсутні багатофункціональні команди, які здатні виконувати інноваційні завдання. Недостатнє розуміння нових технологій та інноваційних підходів може стати перешкодою для успішного впровадження інновацій. Вирішенням може бути навчання персоналу, організація тренінгів, залучення зовнішніх експертів та забезпечення доступу до актуальної інформації та ресурсів.

Успішне впровадження інновацій вимагає активної підтримки вищого керівництва та зацікавлених стейкхолдерів. Якщо немає чіткої бачення і підтримки з боку керівництва, інноваційні проєкти можуть стикнутися з опором і бути відхилені. Важливо залучати зацікавлені сторони, формувати партнерські відносини з іншими організаціями та створювати механізми співпраці,

що сприятимуть успішному впровадженню інновацій. Інновації завжди несуть ризики. Не всі інноваційні проекти будуть успішними, і можуть виникати несподівані труднощі та виклики під час їх впровадження. Важливо бути готовим до неуспіху, вчитися на помилках та вдосконалювати підходи. Успішне впровадження інновацій в публічному управлінні вимагає налагодженої інформаційної та комунікаційної інфраструктури. Часто може бути відсутня доступність до потрібних даних, недостатня взаємодія між різними органами та відділами, а також обмежений доступ до новітніх технологій і інструментів. Вирішенням може бути створення централізованих баз даних, електронних платформ для обміну інформацією, а також підтримка цифрових інструментів та інноваційних технологій.

Публічне управління може бути залежним від політичних та адміністративних перетворень, які можуть ускладнити впровадження інновацій. Зміни в політичному ландшафті, зміна уряду або перебудова організаційної структури можуть призвести до перерви у роботі над інноваційними проектами або навіть до їх припинення. Для подолання цих перешкод важливо вести ефективний комунікаційний процес, спілкуватися з політичними лідерами та зацікавленими стейкхолдерами, пояснювати важливість інновацій і їхній потенційний вплив на публічне управління.

Впровадження інновацій у публічне управління може бути складним процесом, але з відповідними підходами та стратегіями багато з перешкод можна подолати. Важливо мати відкрите мислення, залучати експертів та зацікавлені сторони, приділяти увагу навчанню та розвитку персоналу, встановлювати партнерства та співпрацю з приватним сектором та академічними установами. Також важливо створити сприятливе середовище для інновацій, включаючи політику підтримки, фінансові ресурси та інфраструктуру, що сприяють інноваційній діяльності. Крім того, необхідно розробляти чіткі стратегії впровадження інновацій, оцінювати їхній вплив та вносити корективи на основі отриманих результатів. Важливо пам'ятати, що інновації є процесом, і успіх не завжди приходить одразу. Перешкоди та виклики є невід'ємною частиною цього процесу, і важливо бути готовим до адаптації та вдосконалення. Зосередження на співпраці, навчанні та створенні сприятливого середовища допоможе подолати перешкоди та забезпечити успішне впровадження інновацій у публічне управління.

Висновки та пропозиції. У статті розглянуто приклади успішного впровадження інновацій у публічне управління, вказуючи на ключові аспекти, що сприяють поліпшенню ефективності та якості послуг уряду. Описані приклади показують, що інновації в публічному управлінні можуть мати значний позитивний вплив на суспільство. Перш за все, електронне урядування дозволяє громадянам і підприємствам здійснювати онлайн-звернення та отримувати доступ до публічних послуг. Це спрощує процеси взаємодії з урядом, забезпечуючи швидкий доступ до інформації та ефективно вирішення потреб громадян. Відкриті дані стають все більш поширеними, надаючи громадськості можливість моніторити діяльність урядових органів та брати участь у прийнятті рішень. Це сприяє прозорості, відкритості та взаємодії між урядом та громадянами. Використання цифрових інструментів участі громадян дозволяє залучати широкий коло людей до процесу прийняття рішень, забезпечуючи їх активну участь у формуванні політики та розв'язанні проблем. Інноваційні підходи до екологічного управління та використання штучного інтелекту допомагають урядам боротися з екологічними викликами, прогнозувати результати рішень та розробляти ефективні стратегії для збереження довкілля. Впровадження інновацій у публічне управління стикається з різними викликами та перешкодами, які можуть уповільнювати процес інноваційної трансформації. Культурні перешкоди, такі як опір до змін, консервативність та недостатня відкритість до нових ідей, потребують зміни менталітету та створення сприятливого середовища для інновацій. Фінансові обмеження можуть ускладнювати впровадження інноваційних проектів, проте можна шукати альтернативні джерела фінансування та залучати партнерів з приватного сектору. Юридичні та регуляторні обмеження вимагають уваги до законодавства та можливостей його удосконалення, а також пошуку пілотних проектів та дерегуляції процедур. Недостатня компетентність персоналу може бути подолана через навчання, тренінги та залучення зовнішніх експертів. Впровадження інновацій потребує підтримки вищого керівництва та співпраці зі зацікавленими стейкхолдерами, а також створення партнерств та сприятливого середовища для інновацій. Ризиковість та неуспішність є невід'ємною частиною процесу інновацій, тому важливо бути готовим до викликів, вчитися на помилках та коригувати стратегії. Впровадження інновацій у публічне управління вимагає комплексного підходу,

який враховує всі вищезгадані виклики та перешкоди. Застосування рекомендацій та стратегій може допомогти подолати ці перешкоди та забезпечити успішне впровадження інновацій у публічне управління. Для цього необхідно активно працювати над зміною культури організації, залучати фінансові ресурси та розробляти стратегії для подолання юридичних та регуляторних обмежень. Також важливо навчати та підтримувати персонал у розвитку необхідних навичок та компетенцій, створювати механізми співпраці зі зацікавленими сторонами та забезпечувати відкриту комунікацію. Ризиковість та неуспішність не повинні зупиняти процес інновацій, але слугувати цінними уроками для подальшого вдосконалення та розвитку. Залучення експертів, аналіз результатів і внесення корекцій у стратегію допоможуть досягти успіху у впровадженні інновацій у публічне управління.

© **Москалець І.М., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Бакуменко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління // *Ефективність державного управління*: Збірник наукових праць. 2015. № 43. С. 21-28.
2. Обушна Н.І. Новий публічний менеджмент як сучасна модель регулювання суспільних процесів. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02\(14\)/5.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02(14)/5.pdf).
3. Федорчак О.В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління // *Державне управління: теорія та практика*: електрон. наук. фах. вид. НАДУ. 2006. № 1. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2006-1/txts/TEKNOLOGIYA/06fovmdu.pdf>.
4. Луциків І.В., Сороківська А.О., Котовська І.В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління України. // *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 124 – 128.
5. Панченко Г.О. Інноваційна парадигма розвитку публічного управління. Topical issues of the development of modern science. Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference (Sofia, Bulgaria 6-8 May 2020). С. 620 – 624.
6. Колот А.М., Никифоров А.Є. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління // *Економіка та держава*. 2008. № 5. С. 17 – 23.

7. Пилипенко О.В. Державне управління інноваційною діяльністю в Україні: проблеми та перспективи // *Науковий журнал «Економіка України»*. 2016. № 9. С. 31 – 43.

8. Шовкун І.Г., Дибчинська Я.С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління // *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2017. Вип. 69. С. 195 – 201.

9. Лаврук О.С., Лаврук В.В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління // *Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. наук. фак. вид.* 2018. № 9. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/5830>.

10. Ющенко Л.І. Застосування концепції «управління за результатами» у діяльності органів публічної влади // *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2018.Т. 29. № 1. С. 172 – 177.

11. Попок А.А., Попок С.А. Інноваційна діяльність в органі публічної влади: системний підхід // *Вісник НАДУ*. 2015. № 2. С. 12 – 18.

REFERENCES

1. Bakumenko V., Popov S. (2015). «Paradyhma innovatsiinoho rozvytku suspilstva: suchasni kontseptsii reformuvannia publichnoho upravlinnia» [The paradigm of innovative development of society: modern concepts of reforming public administration]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia: Zbirnyk naukovykh prats*. № 43. С. 21-28.

2. Obushna N.I. (2015). «Novyi publichnyi menedzhment yak suchasna model rehuliuвання suspilnykh protsesiv». available at: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02\(14\)/5.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02(14)/5.pdf).

3. Fedorchak O.V. (2006). «Proektnyi pidkhid yak innovatsiinyi mekhanizm derzhavnoho upravlinnia» [Project approach as an innovative mechanism of public administration] // *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka: elektron. nauk. fakh. vyd.* NADU. № 1. available at: <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2006-1/txts/TEKNOLOGIYA/06fovmdy.pdf>.

4. Lutsykyv I.V., Sorokivska A.O., Kotovska I.V. (2017). «Doslidzhennia osoblyvosti innovatsiinoho rozvytku systemy publichnoho upravlinnia Ukrainy» [Study of the features of the innovative development of the public administration system of Ukraine] // *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 12. С. 124 – 128.

5. Panchenko H.O. (2020). «Innovatsiina paradyhma rozvytku publichnoho upravlinnia» [Innovative paradigm of public administration

development]. Topical issues of the development of modern science. Abstracts of IX International Scientific and Practical Conference (Sofia, Bulgaria 6-8 May 2020). S. 620 – 624.

6. Kolot A.M., Nykyforov A.Ie. (2008). «Motyvatsiia innovatsiinoi diialnosti: teoriia i praktyka derzhavnoho upravlinnia» [Motivation of innovative activity: theory and practice of public administration] // *Ekonomika ta derzhava*. № 5. S. 17 – 23.

7. Pylypenko O.V. (2016). «Derzhavne upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v Ukraini: problemy ta perspektyvy» [State management of innovative activities in Ukraine: problems and prospects] // *Naukovyi zhurnal «Ekonomika Ukrainy»*. № 9. S. 31 – 43.

8. Shovkun I.H., Dybchynska Ya.S. (2017). «Novyi publichnyi menedzhment yak kontsepsiia publichnoho upravlinnia» [New public management as a concept of public administration] // *Humanitarnyi visnyk ZDIA*. Vyp. 69. S. 195 – 201.

9. Lavruk O.S., Lavruk V.V. (2018). «Metodychni pidkhody do formuvannia ta realizatsii systemy upravlinnia personalom orhaniv publichnoho upravlinnia» [Methodical approaches to the formation and implementation of the personnel management system of public administration bodies] // *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok: elektron. nauk. fakh. vyd.* № 9. available at: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/5830>

10. Yushchenko L.I. (2018). «Zastosuvannia kontsepsii «upravlinnia za rezultatamy» u diialnosti orhaniv publichnoi vlady» [Application of the concept of «management by results» in the activities of public authorities] // *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*. Serii: Derzhavne upravlinnia. T. 29. № 1. S. 172 – 177.

11. Popok A.A., Popok S.A. (2015). «Innovatsiina diialnist v orhani publichnoi vlady: systemnyi pidkhid» [Innovative activity in the public authority: a systematic approach] // *Visnyk NADU*. № 2. S. 12 – 18.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 17.05.2023

УДК 174:339.92

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-8>

Владислава Олегівна ШЕВЧУК,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID ID: 0000-0001-7121-598X

Іванна Іванівна СТІЛОК,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID ID: 0000-0002-4689-2839

ЕТИЧНІ ІМПЕРАТИВИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Важливим чинником сучасного розвитку компанії у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі стає етичне ведення бізнесу. Тому актуальності набуває дослідження проблемних аспектів етики міжнародної бізнесу в Україні в контексті євроінтеграції.

Метою дослідження є аналіз проблем етики міжнародного бізнесу в Україні та розробка рекомендацій щодо підвищення рівня етики та корпоративної соціальної відповідальності українських компаній в умовах європейської інтеграції.

Для досягнення поставленої мети використано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у роботі: метод абстрагування, аналіз і синтез, індукції та дедукції, теоретичного узагальнення, графічно-аналітичний метод, системний аналіз.

У статті розкрито необхідність дотримання етичних стандартів у міжнародному бізнесі, особливо в умовах поглиблення процесу європейської інтеграції; визначено підходи компаній щодо наборів етичних принципів; розглянуто види кодексів етики суб'єктів бізнесу. Авторами здійснено аналіз зовнішніх і внутрішніх проблем етики міжнародного бізнесу в Україні та наведено рекомендації щодо основних шляхів вирішення цих проблем в напрямі підвищення рівня етики та корпоративної соціальної відповідальності українських

компаній, враховуючи базові принципи етичного кодексу європейського Союзу.

Наведені приклади етичних імперативів, зокрема, чесність, взаємоповага, довіра, належна ретельність при укладанні договорів, дотримання принципів прозорості, відповідальності та добровільне дотримання закону, слугують орієнтирами при побудові моделі поведінки компанії та прийнятті бізнес-рішень.

Ключові слова: етика міжнародного бізнесу, міжнародний бізнес, європейська інтеграція, кодекс етики, етичні принципи.

Vladyslava SHEVCHUK

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Theoretical
and Applied Economics,
State University of Infrastructure and Technologies

Ivanna STRILOK

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Theoretical
and Applied Economics,
State University of Infrastructure and Technologies

ETHICAL IMPERATIVES OF INTERNATIONAL BUSINESS IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

Ethical business conduct is becoming an important factor in the modern development of a company in the internal and external business environment. Therefore, the research of problematic aspects of international business ethics in Ukraine in the context of European integration is becoming increasingly relevant.

The purpose of the study is to analyse the problems of ethics of international business in Ukraine and to develop recommendations for improving the level of ethics and corporate social responsibility of Ukrainian companies in the context of European integration.

To achieve this goal, a number of general scientific and special research methods were used, interrelated and consistently applied in the work: the method of abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction, theoretical generalisation, graphical and analytical method, and system analysis.

The article reveals the need to comply with ethical standards in international business, especially in the context of deepening European integration; identifies the approaches of companies to sets of ethical principles; and considers the types of codes of ethics for business entities. The authors analyse the external and internal problems of international business ethics in Ukraine and provide recommendations on the main ways of solving these problems in the direction of improving the level of ethics and corporate social responsibility of Ukrainian companies, taking into account the basic principles of the European Union's code of ethics.

These examples of ethical imperatives, such as honesty, mutual respect, trust, due diligence in concluding contracts, adherence to the principles of transparency, responsibility and voluntary compliance with the law, serve as guidelines for building a model of company behaviour and making business decisions.

Keywords: *international business ethics, international business, European integration, code of ethics, ethical principles.*

Постановка проблеми. Міжнародний бізнес вимагає високих стандартів етичної поведінки, включаючи відносини з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Крім того, в Україні та світі зростає увага до корпоративної соціальної відповідальності. Компанії, які дотримуються етичних стандартів і виконують свої соціальні зобов'язання, мають кращу репутацію і можуть залучати більше клієнтів та інвесторів.

У контексті євроінтеграції важливим завданням є розробка та впровадження етичних стандартів в міжнародному бізнесі відповідно до європейських принципів та норм. Дотримання етичних стандартів у міжнародному бізнесі в Україні є питанням національної безпеки, оскільки неетична поведінка компаній може призвести до фінансових збитків для економіки та погіршення ділової репутації країни. Тому етичні принципи українського бізнесу повинні відповідати базовим принципам етичного ведення бізнесу в країнах Європейського Союзу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сутності, особливостей ведення та проблем міжнародного бізнесу з урахуванням етичного аспекту проведено у наукових працях такими зарубіжними авторами: Дж. Грейсоном, Р. Льюїсом, К. О'Деллом. Проблемам етичного ведення бізнесу присвячено праці таких науковців, як Т. Вотович, О. Капто, О. Могилевська, Л. Ринейська,

О. Сердюк, Л. Тарасюк, Г. Чайка. Питання етики бізнесу в умовах євроінтеграції піднімаються в дослідженнях О. В. Зарічної та В. В. Зеліч.

Але здійснені до цього часу дослідження не розкривають деяких питань ефективного ведення міжнародного бізнесу з врахуванням етичних імперативів. У той же час залишається нерозкритим безліч проблемних аспектів щодо етичного ведення міжнародного бізнесу в контексті європейської інтеграції. Усе це вимагає детального вивчення питання щодо проблемних аспектів етики міжнародної бізнесу в Україні та визначення засад і принципів етики міжнародної підприємницької діяльності в умовах євроінтеграції.

Мета статті – аналіз проблем етики міжнародного бізнесу в Україні, виявлення найбільш актуальних питань, що виникають у процесі взаємодії з іноземними партнерами, та розробка рекомендацій щодо підвищення рівня етики та корпоративної соціальної відповідальності українських компаній в умовах європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Етика міжнародного бізнесу в контексті європейської інтеграції має бути націлена на формування та регулювання національних і міжнародних відносин між партнерами, державами, організаціями та суспільствами з урахуванням етичних, культурних, соціальних і ділових цілей, норм, правил і моральних принципів кожної з цих груп [2, с. 37].

У сучасних умовах ведення бізнесу засади етики міжнародної підприємницької діяльності відображені в кодексах етики (кодексах поведінки) суб'єктів бізнесу. Існує декілька видів таких кодексів (рис. 1), зокрема кодекс-контракт, соціальний кодекс, корпоративний кодекс, професійний та професійний кодекс [3].

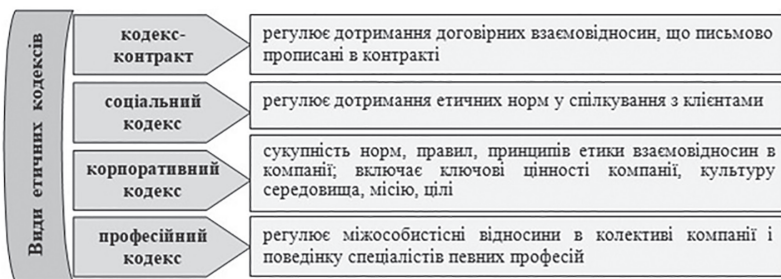


Рис. 1. Види кодексів бізнес-етики

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Корпоративні кодекси регулюють діяльність компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. В основу професійних кодексів покладені ті само принципи етики, що і в корпоративних кодексах. Також вони містять стандарти поведінки щодо певної професії або виду діяльності.

Зауважимо, що існують два підходи в компаніях щодо формування наборів етичних принципів:

- коли компанії надають перевагу єдиному набору етичних принципів;
- коли компанії створюють окремі набори етичних принципів для своєї національної та міжнародної діяльності. Другий підхід застосовується в умовах, якщо компанія працює в країнах з різними культурними, правовими та етичними нормами.

Але, не зважаючи на те, яким підходом керується компанія, займаючись міжнародним бізнесом, важливим є відповідність її етичних принципів міжнародним нормам, стандартам, а також законодавчим вимогам інших країн [5].

Етика міжнародного бізнесу в Україні є складним питанням, оскільки країна перебуває в процесі розвитку та переходу до європейських стандартів. Останніми роками Україна досягла значного прогресу в приведенні своєї економічної та правової систем у відповідність до європейських стандартів, але все ще існує декілька проблемних аспектів, які потребують вирішення [4].

Українські компанії в процесі взаємодії з іноземними партнерами стикаються з рядом етичних проблем, які можуть вплинути на їхні ділові відносини та репутацію.

По-перше, недостатня обізнаність з місцевими етичними нормами та культурними відмінностями, яка призводить до неналежної поведінки по відношенню до іноземних партнерів. Ця проблема виникає, коли українські компанії не мають достатньої інформації про етичні норми та культурні відмінності країн, з якими вони взаємодіють. Для її вирішення рекомендується підготуватися до співпраці з іноземними партнерами, зокрема, вивчити особливості місцевої культури та етики. Крім того, можна налагодити контакт з місцевими експертами з етики та ведення бізнесу, які можуть надати корисні поради та консультації. Також варто подумати про навчання персоналу з питань міжкультурної комунікації та ділової етики, щоб вони були належним чином підготовлені до роботи з іноземними партнерами.

По-друге, невідповідність вимог іноземних партнерів українському законодавству, що спричиняють різноманітні труднощі при виконанні договорів та контрактів. Іноземний партнер може вимагати, щоб українська продукція відповідала певним стандартам або дотриманням певних правил і процедур при укладанні контрактів, які не передбачені українським законодавством. Наприклад, це може стосуватися порядку вирішення спорів, визнання арбітражних рішень, відшкодування збитків тощо. Щоб запобігти труднощам у виконанні угод та контрактів, варто бути уважним при укладанні договорів та переконатися, що товари та послуги відповідають міжнародним стандартам та вимогам. Важливо також знати і враховувати правила і процедури, яких вимагають партнери. Можна залучити кваліфікованого юридичного радника, який допоможе визначити, яких правил і процедур необхідно дотримуватися в конкретному випадку. Варто теж працювати над удосконаленням законодавчої бази, щоб вона відповідала міжнародним стандартам і вимогам.

По-третє, недостатня прозорість (транспарентність) українських компаній, яка стає серйозною перешкодою для взаємодії з іноземними партнерами. Відсутність прозорості може бути викликана різними причинами, такими як недостатня документація, незрозумілі фінансові операції, відсутність публічної звітності тощо. Недовіра до таких компаній призводить до відмови від співпраці та укладання угод. Щоб запобігти цим проблемам українські компанії повинні:

- надавати достатню інформацію про свою діяльність, включаючи фінансову звітність, структуру власності та управління, а також інформацію про товари та послуги;
- дотримуватися відповідних стандартів інформаційної безпеки та захисту персональних даних;
- використовувати сучасні технології збору та обробки інформації, що дозволить краще та швидше реагувати на запити партнерів та контролювати їхню діяльність;
- вдосконалювати свою корпоративну культуру, що сприятиме формуванню довіри з боку партнерів та забезпечить позитивний імідж компанії.

Низку етичних вимог закріплено у законах та нормативних актах щодо захисту навколишнього середовища та правил безпеки праці. За умови експортування товарів за кордон українські

компанії мають дотримуватися вимог щодо якості та безпеки продукції, встановлених відповідними міжнародними стандартами. До того ж компанії мають дотримуватися етичних принципів по відношенню до своїх працівників щодо забезпечення безпечних умов праці, поваги права працівників на гідну і рівну оплату праці, права на відпочинок тощо.

Ключові зовнішні і внутрішні проблеми етики міжнародного бізнесу в Україні та шляхи їх вирішення з урахуванням принципів етичного кодексу зовнішнього (загальноєвропейського) бізнес-середовища наведено на рис. 2. Варто зазначити, що принципи етичного кодексу Європейського Союзу були сформовані на базі основних десяти принципів Глобального договору ООН у чотирьох сферах: права людини, трудові відносини, захист довкілля та боротьба з корупцією [1, с. 14]. Вони були визначені враховуючи положення Загальної декларації прав людини, Декларації Міжнародної організації праці основних принципів та прав у світі праці, Декларації Ріо-де-Жанейро щодо довкілля та розвитку та Конвенції Організації Об'єднаних Націй проти корупції.

Висновки та пропозиції. З розвитком процесів інтеграції проблеми в сфері етики міжнародного бізнесу поглиблюються. В умовах європейської інтеграції міжнародний бізнес має враховувати норми та вимоги Європейського Союзу. Тому в напрямі підвищення рівня етики та корпоративної соціальної відповідальності українських компаній можуть бути такі рекомендації.

По-перше, розробка чітких етичних стандартів та принципів, які повинні бути впроваджені в усіх сферах діяльності компанії та відображати національні та міжнародні стандарти, враховувати культурні особливості країн, де працює компанія.

По-друге, забезпечення навчання працівників в сфері етики та корпоративної соціальної відповідальності за допомогою курсів, семінарів та тренінгів. Навчання має бути доступним для всіх працівників, включно з керівниками.

По-третє, створення механізмів внутрішнього контролю, які дозволять компанії стежити за дотриманням етичних стандартів і принципів: регулярні перевірки, звіти та інші інструменти.

По-четверте, розвиток партнерських відносини на основі принципів етики та корпоративної соціальної відповідальності. Компанії повинні вимагати від своїх партнерів дотримуватися тих самих етичних стандартів, що й вони самі.

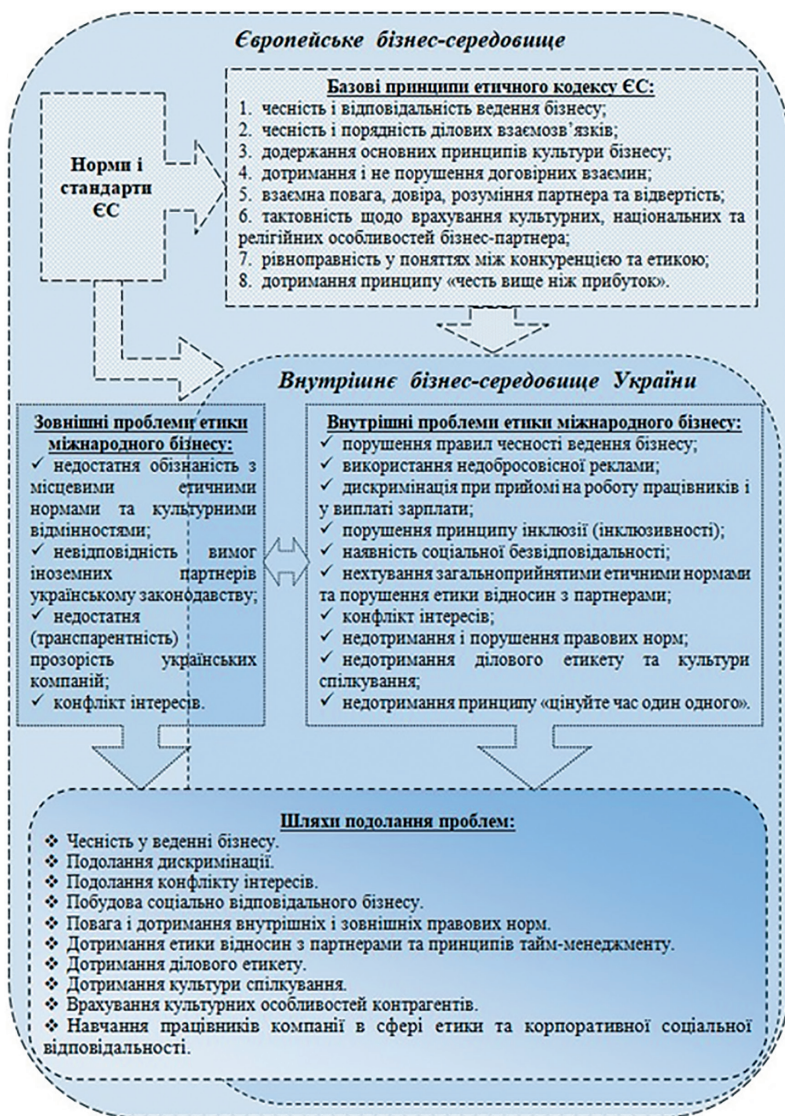


Рис. 2. Проблеми етики міжнародного бізнесу в Україні та шляхи їх подолання в контексті європейської інтеграції

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2]

По-п'яте, участь в ініціативах та проєктах, спрямованих на підвищення рівня етики та корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Це може включати підтримку проєктів громадських організацій, участь у конференціях та семінарах, створення власних етичних кодексів та навчання співробітників їх дотриманню.

© **Шевчук В. О., Стрілок І. І., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Добросчесність та етика в бізнесі. Освіта заради справедливості. Серія університетських модулів. Організація Об'єднаних Націй. Відень: 2021. 36 с. URL: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_11_final_UKR.pdf (дата звернення: 20.04.2023).

2. Зарічна О.В., Зеліч В.В. Етика бізнесу в умовах євроінтеграції // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. Спецвипуск присвячений євроінтеграційній тематиці. 2022. Випуск 44. С. 36 – 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-6>.

3. Культура ділового спілкування менеджера. Етичні кодекси, їх значення для формування етичної поведінки в організації. URL: http://megalib.com.ua/content/8664_22_Etichni_kodeksi_ih_znachennya_dlya_formyvannya_etichnoi_povedinki_v_organizacii.html (дата звернення: 20.04.2023).

4. Шевчук В.О., Стрілок І.І. Проблемні аспекти етики міжнародного бізнесу в Україні в умовах євроінтеграції. Стейкність освіти і науки в умовах трансформації: *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції до 30-річчя створення закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»* (м. Київ, 23 – 24 травня 2023 р.). Київ: МНТУ, 2023.

5. Ethics in International Business. URL: <https://online.maryville.edu/blog/ethics-in-international-business/> (дата звернення: 25.04.2023).

REFERENCES

1. Dobrochesnist ta etyka v biznesi. Osvita zarady spravedlyvosti. Seria universytetskykh moduliv. Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii [Integrity and ethics in business. Education for justice. A series of university modules. United Nations]. (2021). Vienna. Available at: <https://www.unodc.org/documents/e4j/>

IntegrityEthics/E4J_Integrity_and_Ethics_Module_11_final_UKR.pdf (accessed 20.04.2023).

2. Zarichna O.V., Zelich V.V. (2022). Etyka biznesu v umovakh yevrointehratsii [Business ethics in the conditions of European integration]. // *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, no. 44, P. 36 – 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-44-6> [in Ukrainian].

3. Kultura dilovoho spilkuвання menedzhera. Etychni kodeksy, yikh znachennia dlia formuvannia etychnoi povedinky v orhanizatsii [Culture of business communication of the manager. Codes of ethics, their importance for the formation of ethical behavior in the organization]. Available at: http://megalib.com.ua/content/8664_22_Etichni_kodeksi_ih_znachennya_dlya_formyvannya_etichnoi_povedinki_v_organizacii.html (accessed 20.04.2023).

4. Shevchuk V.O., Strilok I.I. (2023). Problemni aspekty etyky mizhnarodnoho biznesu v Ukraini v umovakh yevrointehratsii [Problematic aspects of international business ethics in Ukraine in the conditions of European integration]. *Proceedings of the Stiikist osvity i nauky v umovakh transformatsii* (Kyiv, May 23 – 24, 2023). Kyiv: MNTU. [in Ukrainian].

5. Ethics in International Business. Available at: <https://online.maryville.edu/blog/ethics-in-international-business/> (accessed 25.04.2023).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 18.05.2023

УДК 004.738.5:65.012.12

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-9>

Роман Васильович ЯНКОВОЙ,

кандидат економічних наук,
докторант Державного університету
«Житомирська політехніка»

ORCID ID: 0000-0001-5307-0991

Ганна Володимирівна ЖОСАН,

кандидат економічних наук, доцент,
в.о. завідувача кафедри менеджменту та ІТ
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: 0000-0002-3577-6701

Дмитро Сергійович ВОЗНИЙ,

здобувач ступеня PhD за спеціальністю 051-Економіка,
Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: 0009-0007-2816-0670

СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ У ЦИФРОВУ ЕРУ: ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ СТАЛОГО УСПІХУ

Статтю присвячено проблемі стратегічної адаптації у цифрову еру та використанню цифрових інструментів для досягнення сталого успіху. Автори зосереджуються на аналізі сучасного економічного середовища, що зазнав впливу пандемії та військових конфліктів, і показують, як ці фактори підвищують актуальність стратегічної адаптації та цифрової трансформації бізнес-структур.

Метою статті є дослідження та аналіз ролі цифрових інструментів у стратегічній адаптації підприємств до вимог цифрової ери задля забезпечення сталого успіху. Стаття спрямована на визначення важливості використання цифрових інструментів, оцінку їх впливу на ефективність стратегічної адаптації та виділення найкращих практик для досягнення сталого успіху підприємств у цифровій ері.

У статті розглядаються переваги використання цифрових інструментів у контексті стратегічної адаптації, зокрема, їх вплив на збільшення ефективності, інноваційність та конкурентоспроможність підприємств. Також відображено стратегічні виклики, пов'язані

з впровадженням цифрових інструментів, такі як культурна перетворення, кадрові зміни та кібербезпека.

На основі результатів дослідження автори надають практичні рекомендації та стратегії, спрямовані на ефективне впровадження цифрових інструментів у стратегічну адаптацію підприємств. Ці рекомендації мають на меті створення кращих практик та реалізацію успішних стратегій в цифровій ері.

У висновках статті підкреслюється важливість розуміння стратегічної адаптації у цифрову еру та використання цифрових інструментів для забезпечення сталого успіху підприємств. Автори закликають до подальших досліджень та розвитку цифрових стратегій для підтримки конкурентоспроможності та відновлення економіки в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: стратегічна адаптація, цифрова ера, цифрові інструменти, сталий успіх, конкурентоспроможність, економічні виклики.

Roman YANKOVOI

PhD in Economics, doctoral student of
«Zhytomyr Polytechnic» State University

Hanna ZHOSAN

Ph.D., Associate Professor, Acting Head of the Department
of Management and IT

Kherson State Agrarian and Economic University

Dmytro VOZNYI

Candidate for a PhD in the specialty 051–Economics
Vadym Hetman Kyiv National Economic University

STRATEGIC ADAPTATION IN THE DIGITAL ERA: UTILIZING DIGITAL TOOLS FOR SUSTAINABLE SUCCESS

The article focuses on the issue of strategic adaptation in the digital era and the utilization of digital tools to achieve sustainable success. The authors analyze the current economic environment, influenced by the pandemic and military conflicts, and demonstrate how these factors increase the relevance of strategic adaptation and digital transformation of business structures.

The aim of the article is to research and analyze the role of digital tools in the strategic adaptation of enterprises to meet the demands of the digital era, ensuring sustainable success. The article aims to deter-

mine the importance of using digital instruments, assess their impact on the effectiveness of strategic adaptation, and identify best practices for achieving sustainable success in the digital era.

The article discusses the advantages of utilizing digital tools in the context of strategic adaptation, including their influence on enhancing efficiency, fostering innovation, and improving the competitiveness of enterprises. It also highlights strategic challenges associated with the implementation of digital tools, such as cultural transformation, workforce changes, and cybersecurity.

Based on the research findings, the authors provide practical recommendations and strategies for the effective implementation of digital tools in the strategic adaptation of enterprises. These recommendations aim to establish best practices and enable the successful implementation of strategies in the digital era.

The conclusions emphasize the importance of understanding strategic adaptation in the digital era and utilizing digital tools to ensure the sustainable success of enterprises. The authors call for further research and the development of digital strategies to support competitiveness and economic recovery in the face of contemporary challenges.

Keywords: strategic adaptation, digital era, digital tools, sustainable success, competitiveness, economic challenges.

Постановка проблеми. У відповідь на нещадний темп технологічного розвитку та зростання цифрової трансформації, сучасні підприємства шукають нові шляхи стратегічної адаптації у цифрову еру, щоб забезпечити сталий успіх. Цифрові інструменти стають невід'ємною складовою цього процесу, надаючи підприємствам можливість ефективно використовувати нові можливості та мінімізувати ризики. У даній науковій статті автори досліджують важливість використання цифрових інструментів у стратегічній адаптації, а також розглядають приклади їх успішного впровадження для досягнення сталого успіху в сучасному бізнес-середовищі. Засвідчуються найкращі практики та висвітлюються виклики, з якими стикаються підприємства під час реалізації стратегічної адаптації в цифрову еру.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зарубіжні та вітчизняні дослідники, такі як Іванченко Н. [1], Кудрицька Ж. [1], Рєкачинська К. [1], Горохова Т. [2], Маматова Л. [2], Бедіанашвілі Г. [3], Жосан Г. [3], Лавренко С. [3], Гарафонова О. [4], Худолей В. [4],

Тюхтенко Н. [4], Руденко М. [5], Пантелеєва Н. [6], Колодій С. [6], Ребрик М. [6], Белова Т. [7], Войтович Н. [7] та інші, займалися проблематикою розвитку цифрової економіки та процесів, що виникають при трансформації соціально-економічних систем. Вони провели вагомі дослідження з цифровізації бізнес-процесів. Однак, сучасні умови, обумовлені пандемією та військовими діями в Україні, підвищують актуальність подальших досліджень щодо цифровізації бізнес-структур в Україні. Ці дослідження необхідні для забезпечення конкурентоздатності та відновлення економіки країни в повоєнний період.

Метою статті є дослідження та аналіз ролі цифрових інструментів у стратегічній адаптації підприємств до вимог цифрової ери задля забезпечення сталого успіху. Стаття спрямована на визначення важливості використання цифрових інструментів, оцінку їх впливу на ефективність стратегічної адаптації та виділення найкращих практик для досягнення сталого успіху підприємств у цифровій ері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова ера характеризується неабиякими змінами у бізнес-середовищі, викликаними швидким технологічним розвитком та цифровою трансформацією. Для того, щоб підприємства могли ефективно функціонувати і просуватися в цьому новому середовищі, вони повинні здійснити стратегічну адаптацію, що передбачає аналіз та зміну бізнес-моделей, процесів, культури та інших аспектів підприємства з урахуванням цифрових можливостей.

Цифрові інструменти стають невід'ємною складовою стратегічної адаптації, оскільки вони надають підприємствам можливість оптимізувати операційні процеси, впроваджувати нові технології, вдосконалювати комунікації з клієнтами та покращувати стратегічне прийняття рішень. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам забезпечити сталий успіх у конкурентному середовищі, прискорити інновації, підвищити рівень задоволення клієнтів та покращити показники ефективності.

Однак, впровадження цифрових інструментів для стратегічної адаптації також стикається з рядом викликів, таких як культурні зміни, кадрова підготовка, кібербезпека та етичні аспекти використання технологій.

Цифрові інструменти в сучасному бізнес-середовищі виступають суттєвим каталізатором стратегічної адаптації до цифрової

ери. Вони надають підприємствам ряд переваг, що сприяють досягненню сталого успіху (табл. 1).

Таблиця 1. Переваги застосування цифрових інструментів для сучасних підприємств*

№	Перевага	Характеристика
1	Покращена ефективність	Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, зменшуючи зайві ручні операції та помилки. Вони забезпечують швидший обмін інформацією, автоматизовану обробку даних та забезпечують легкий доступ до ресурсів. Це покращує продуктивність, знижує витрати та забезпечує ефективне використання ресурсів
2	Розширення глобального доступу	Цифрові інструменти дозволяють підприємствам здійснювати бізнес у масштабах, які раніше були недосяжними. За допомогою Інтернету та цифрових платформ, підприємства можуть взаємодіяти зі своїми клієнтами та партнерами в будь-якій точці світу, розширюючи свої ринки та збільшуючи потенційну аудиторію
3	Покращений аналіз та прийняття рішень	Цифрові інструменти надають доступ до великих обсягів даних та аналітичних інструментів, що дозволяють підприємствам отримати цінні інсайти щодо ринкових тенденцій, поведінки споживачів та конкурентного середовища. Це допомагає управлінцям приймати обґрунтовані та швидкі рішення, що відповідають вимогам ринку та забезпечують конкурентну перевагу
4	Інновації та гнучкість	Цифрові інструменти стимулюють інноваційний розвиток, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до змінних ринкових умов та вимог клієнтів. Вони сприяють появі нових продуктів та послуг, розширенню бізнес-моделей та впровадженню нових способів взаємодії з клієнтами. Це дозволяє підприємствам займати лідерські позиції на ринку та забезпечувати стаке зростання
5	Зміна способу взаємодії з клієнтами	Цифрові інструменти дозволяють підприємствам забезпечувати персоналізовану взаємодію зі своїми клієнтами, використовуючи різноманітні канали комунікації, такі як соціальні медіа, електронна пошта, мобільні додатки тощо. Це створює можливості для підприємств отримувати зворотній зв'язок, реагувати на потреби клієнтів та підвищувати їх задоволеність

* складено авторами на основі [1,2]

Використання цифрових інструментів у стратегічній адаптації дозволяє підприємствам бути більш гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними в цифровій ері. Вони створюють потужні можливості для досягнення сталого успіху шляхом оптимізації процесів, розширення глобального доступу, використання аналітики даних, стимулювання інновацій та поліпшення взаємодії з клієнтами.

Цифрова глобалізація включає [6]:

Формування та розвиток глобальних електронних мереж, виробництва нематеріальної продукції та послуг ІТ-компаній.

Поява зовсім нових транскордонних віртуальних ринків транспортних, банківських та страхових послуг, а також нових фінансових ринків, що працюють цілодобово.

З'явлення нових суб'єктів міжнародної взаємодії в інформаційній економіці, таких як транснаціональні корпорації (Amazon, Alibaba, Uber та інші), міжнародні економічні організації, консалтингові компанії та рейтингові агентства.

Цифрова глобалізація відіграє ключову роль у збільшенні конкурентоспроможності окремих підприємств, країн та економічних об'єднань, спонукаючи до зростання бізнес-активності як у провідних компаніях, так і у стартапів. Глобальна цифрова економіка розглядається як головний драйвер економічного зростання, здатний спричинити значні зрушення в економічних процесах і вплинути на всі сфери бізнесу, ринок праці та спосіб життя людей. Вона має значний потенціал для країн у розвитку, де такі економічні зміни можуть означати зростання, підвищення продуктивності капіталу і праці, зменшення трансакційних витрат та розширення доступу до світових ринків.

Світова цифрова економіка надає компаніям нові можливості у сфері бізнесу:

Незалежний доступ до найкращих постачальників, замовників, робочої сили та фінансових ресурсів, незалежно від їх місцезнаходження.

Можливість вести бізнес «без кордонів»: спілкування в реальному часі з іноземними клієнтами та партнерами, управління ланцюгами поставок у глобальному масштабі, підтримка роботи іноземних працівників під час операцій та обслуговування клієнтів, миттєві транскордонні операції на віддалених ринках.

Зниження вартості операцій, маркетингу та спілкування з клієнтами на нових ринках.

Організація віртуальних команд за допомогою ефективного використання цифрових платформ, що працюють в Інтернеті.

Можливість для малих підприємств та стартапів перетворитися на транснаціональні компанії з самого початку їх діяльності.

Глобальна цифрова економіка призводить до зміни бізнес-моделей та переосмислення способу взаємодії з клієнтами, постачальниками та партнерами. Це включає адаптацію товарної лінійки для відповіді на змінені вимоги та умови замовників і поставок товарів і послуг. Глобальна цифрова економіка відкриває незнані можливості для отримання нових знань, розширення кругозору, освоєння нових професій та підвищення кваліфікації. Вона також створює нові соціальні підйомники, розширює географічні горизонти можливостей. Завдяки цифровій економіці стає можливим покращення повсякденного життя громадян через розвиток життєвих міст, ефективних державних установ та доступних державних послуг.

За даними Всесвітнього економічного форуму, цифрова трансформація промисловості має величезний потенціал для бізнесу та суспільства, і до 2025 року може приносити більше 30 трильйонів доларів додаткового доходу світовій економіці.

У 2006 році Хелен Гілл, директор із вбудованих та гібридних систем Національного наукового фонду США, ввела термін «кіберфізичні системи» для опису комплексів природних об'єктів, штучних підсистем та контролерів. Це поняття пов'язане з найважливішою проблемою модернізації промислового виробництва.

За визначенням Інституту стандартів і технологій США, кіберфізичні системи (CPS) – це розумні системи, що об'єднують обчислювальні та ефективно інтегровані фізичні компоненти, які тісно взаємодіють, щоб відчувати зміни в реальному світі. Прикладами кіберфізичних систем є роботи, розумні будівлі, медичні імпланти, автомобілі з автономним рухом та безпілотники.

Суть CPS полягає в поєднанні фізичних виробничих процесів або інших процесів (наприклад, управління передачею та розподілом електроенергії), які потребують неперервного контролю в режимі реального часу, з програмно-електронними системами, такими як:

Аналіз великих обсягів даних для підтримки онлайн-прийняття рішень.

Системи автоматизованого проектування CAD / CAE.

Технології AR і VR для створення візуальних інструкцій та підказок на робочих місцях, а також для просування і продажу продукції.

3D-друк для створення прототипів та виготовлення невеликих партій на місці.

Промислові роботи та системи комп'ютерного зору для координації їх взаємодії.

Системи інтеграції пар «постачальник-клієнт» в єдиний контур управління наскрізними бізнес-процесами та обміну даними.

Технічними передумовами для виникнення CPS є:

Швидке збільшення кількості пристроїв з вбудованими процесорами та засобами зберігання даних, таких як сенсорні мережі в розширеній технічній інфраструктурі, медичне обладнання та розумні будинки.

Інтеграція, яка дозволяє досягти максимального ефекту, шляхом поєднання окремих компонентів великих систем, таких як Інтернет речей, розумні середовища та оборонні системи майбутнього.

Поміж технічних передумов, у появі кіберфізичних систем звертається увага на обмеження когнітивних здібностей людини, які розвиваються повільніше, ніж машинний інтелект.

Системи виробництва на основі кіберфізичних систем (КФС) здатні до самодіагностики та саморемонту, що у кінцевому підсумку призводить до підвищення гнучкості та індивідуалізації виробництва.

Впровадження КФС дозволяє отримати більш ефективні, гнучкі та швидкі методи отримання якісних товарів за менших витрат і, відповідно, за зниженими цінами. Це сприяє зростанню економіки, створенню кваліфікованих робочих місць та в кінцевому рахунку змінює конкурентоспроможність компаній та регіонів.

Прикладом використання КФС у промисловому виробництві є завод Chrysler у Толедо. Тут щодня виготовляють понад 700 кузовів Jeep Wrangler. Виробничий процес включає 259 німецьких роботів KUKA, які «спілкуються» з 60 тисячами інших пристроїв та машин. Обмін та зберігання даних організовані за допомогою хмарних технологій. Сучасні комп'ютеризовані рішення значно підвищили продуктивність та гнучкість масового промислового виробництва на основі індивідуальних замовлень.

В Австралії на родовищах залізної руди австралійсько-британської багатонаціональної корпорації з видобутку та видобутку металів «Rio Tinto» (другої за величиною у світі) експлуатуються самохідні вантажні автомобілі та сівалки, які не потребують присутності людей.

Поширення кіберфізичних систем призведе не тільки до зміни виробничих процесів у промисловості, але й до трансформації бізнес-процесів загалом та взаємозв'язків між економічними суб'єктами. КФС розробляє індивідуальне виробництво, коли кожен продукт може бути створений для індивідуального замовника з модифікацією товару на різних етапах виробничого ланцюга, що контролюється в режимі реального часу. Це перетворює споживачів від споживання готового продукту до участі у створенні продукту разом з виробниками. У свою чергу, виробники зараз прагнуть не збільшувати обсяги виробництва та економії масштабу, а економити на різноманітності, конкуруючи у швидкості створення постійно нових товарів.

Кіберзлочинність – це сукупність злочинів, які вчиняються у кіберпросторі з використанням комп'ютерних систем або мереж, а також проти комп'ютерних систем, мереж або даних. Термін «кіберзлочинність» ширший за «комп'ютерну злочинність» і більш точно відображає злочинність у кіберпросторі.

Кіберпростір – це глобальна сфера в інформаційному просторі, яка об'єднує інфраструктури та технології, такі як Інтернет, телекомунікаційні мережі, комп'ютерні системи та контролери. Кіберзлочинність нерозривно пов'язана з кіберпростором.

Кіберзлочинність – це акт соціальної девіації, спрямований на заподіяння шкоди особі, організації або державі за допомогою технічних засобів з доступом до Інтернету. Кіберзлочини включають розповсюдження шкідливого програмного забезпечення, злам паролів, крадіжки інформації, фішинг, розповсюдження незаконної інформації, дитячу порнографію та інші злочини. Кіберзлочинність також може включати в себе кібертероризм – використання Інтернету для терористичних цілей.

За допомогою глобальних мереж злочинці можуть швидко завдати значної шкоди, перебуваючи за межами юрисдикції місця злочину. Це ускладнює правоохоронні органи в розслідуванні та притягненні злочинців до відповідальності.

Формат кіберзлочинності постійно змінюється з плином часу. Спочатку, з появою інформаційно-комунікаційних технологій,

з'явилися шкідливі програми та програми викупу. З плином часу, з розвитком хакерських методів шпигунства, вони перетворилися на вторгнення в електронну пошту, а потім основна загроза перейшла до «темного» Інтернету та криптовалютного сектору, а за раз хакери поступово націлюються на Інтернет речей.

Останні розробки та інновації у створенні складних вірусів та проведенні цілеспрямованих атак перейшли від фінансово мотивованих кіберзлочинців до національних стратегічних об'єктів, таких як оборонний комплекс, енергетична галузь, охорона здоров'я та транспортні системи. Злочинці, які атакують критичну інфраструктуру, керуються ідеологічними мотивами. Шпигунство та саботаж також є важливими цілями кібератак. Китай, Північна Корея та Іран відомі як основні країни, звідки походять найактивніші урядові хакерські групи.

Шахрайство з кредитними картками залишається найбільш небезпечним для громадян. Кожен місяць у світі завантажуються приблизно 686 тисяч компрометованих банківських карток, які продаються в кард-магазинах. Збитки від інтернет-шахрайства, включаючи продаж квитків, грошові перекази та банківські послуги, очікуються зрости з 22 мільярдів доларів у 2018 році до 48 мільярдів доларів у 2023 році, за даними аналітиків Juniper Research.

З розвитком криптовалют з'явилася нова сфера для кіберзлочинців. Приблизно 56% всіх коштів, вкрадених під час ICO (першого публічного розміщення монет), були отримані шляхом фішинг-атак. В період з 2016 по 2017 роки було вкрадено приблизно 3,7 мільярда доларів, в той час як майже 400 мільйонів доларів втрачено. Хакери не лише крадуть приблизно 1,5 мільйона доларів щомісяця, але також отримують доступ до особистих даних учасників ICO, включаючи адреси, телефони та банківську інформацію [4].

Зацікавленість глобальних хакерів у нападах на криптовалютні біржі та самі криптовалюти значно зросла. За період з 2012 по 2018 роки було зламано 42 біржі криптовалют, йдеться не лише про невеликі платформи. Загальна сума вкрадених коштів перевищила 1,35 мільярда доларів, причому 60% цієї суми було вкрадено у 2018 році. У першій половині 2019 року з рахунків бірж було викрадено криптовалюти на суму 480 мільйонів доларів. Найбільшими зломами в історії стали пограбування найбільшої біржі криптовалют в Японії Coincheck, під час якого було викрадено жетони на суму 523 мільйони доларів [4].

Symantec також зауважує зростання кількості кіберзлочинності, пов'язаної з використанням криптовалюти. Найвизначніші приклади – це криптовалютні віруси та програми вимагання викупу. Кількість інфікованих систем, які використовують криптовалюту, зросла в 850 разів за період з 2017 по 2018 роки. Найбільші групи шахтарів у світі можуть стати мішенями як для кіберзлочинців, так і для державних хакерських груп, що здійснюють цілеспрямовані атаки. З деякою підготовкою вони можуть навіть здійснити контроль над 51% потужності видобутку та здійснити маніпуляції з криптовалютою.

Викупові віруси стали однією з найсерйозніших загроз останніх років. Зараз атаки спрямовуються на критично важливі для бізнесу системи, шифрують файлові сервери або бази даних, завдаючи більше шкоди і вимагаючи викуп вищої суми. Державні підприємства, приватні компанії, лікарні та звичайні користувачі стають жертвами вимагань викупу. У «темному» Інтернеті наразі продаються близько 25 тисяч таких програм.

Кіберзагрози та пов'язані з ними ризики становлять основну перешкоду на шляху розповсюдження одного з найважливіших компонентів Інтернету речей (IoT) в рамках Індустрії 4.0. Виробники часто економлять на безпеці в IoT-пристроях, що створює можливості для несанкціонованого доступу до них. Хакери використовують такі пристрої як точки входу до корпоративних мереж або засоби для запуску DDoS-атак. Також порушується «периметр системи безпеки», оскільки екосистема IoT включає велику кількість підключених зовнішніх пристроїв, безпроводних мереж та хмарові сервіси, що ускладнює забезпечення надійного кіберзахисту. Крім того, можливим є викрадення і використання конфіденційних даних користувачів та компаній за допомогою сучасних технологій збору та аналізу даних [5].

Машинне навчання та штучний інтелект (ШІ) мають великий потенціал у сфері кіберзагроз. Вони є ключовими компонентами індустрії 4.0 і вже застосовуються для автоматизації процесів і підвищення продуктивності. Ці технології можуть бути використані як для запобігання кіберзагрозам, так і для створення нових загроз.

ШІ системи є дешевими, масштабованими, автоматизованими і анонімними, що ускладнює атрибуцію кібератак. Вони забезпечують фізичну і психологічну відстань між зловмисником і цільовою системою, а також використовують широкий спектр

методик маскуванню. З іншого боку, ШІ можуть створювати вміст, який обходить типові фільтри кібербезпеки, приклад, фішингових електронних листів, що майже не відрізняються від людського написання. ШІ також демонструють високу ефективність у методах зламу, заснованих на соціальній інженерії. Очікується, що технології, засновані на ШІ, стануть все більш поширеними і небезпечними для кібератак.

Розвиток середовища 4.0 призводить до появи нових кіберзагроз, що вимагають нових підходів до кібербезпеки. Традиційні методи захисту, такі як мережеві екрани та сигнатурний аналіз, стають застарілими і неефективними. Вони спрямовані переважно на виявлення відомих загроз, а не на нові атаки в режимі реального часу, що є важливим у цифровому середовищі 4.0.

Отже, важливо розробляти та впроваджувати нові рішення в галузі кібербезпеки для боротьби зі зростаючими кіберзагрозами, використовуючи передові технології, такі як машинне навчання та штучний інтелект.

Впровадження цифрових інструментів у бізнес-середовищі супроводжується рядом стратегічних викликів, які необхідно уважно розглянути та подолати для досягнення сталого успіху.

1. Культурна зміна та залучення персоналу: Персонал не лише повинен оволодіти новими технологіями, але й бути відкритим до змін, готовим до навчання та інновацій. Важливо провести ефективну комунікацію та залучити персонал до процесу впровадження цифрових інструментів, забезпечивши їх підтримку та сприяючи активній участі.

2. Кадрові компетенції та навчання: Впровадження цифрових інструментів може вимагати нових навичок та знань у персоналу. Підприємствам потрібно забезпечити належне навчання та підтримку працівників, щоб вони змогли використовувати такі інструменти ефективно та досягати поставлених цілей. Це може включати проведення навчальних програм, тренінгів, курсів або навіть залучення експертів з позаорганізаційного середовища.

3. Кібербезпека та захист даних: Підприємства повинні бути готовими до виявлення та запобігання кібератакам, забезпечувати безпеку персональної інформації клієнтів, а також дотримуватися відповідних норм та правил з охорони даних. Ефективна стратегія кібербезпеки та захисту даних є необхідною складовою успішного впровадження цифрових інструментів.

4. Зміна бізнес-процесів та моделей: Використання цифрових інструментів часто вимагає перегляду та перетворення бізнес-процесів та моделей. Підприємства повинні бути готовими до зміни своїх операційних процесів, стратегій, організаційної структури та способу взаємодії з клієнтами. Це може вимагати значних зусиль, планування та координації для успішного переходу до нових цифрових рішень.

5. Регуляторні вимоги та відповідність: При впровадженні цифрових інструментів підприємства повинні дотримуватися відповідних регуляторних вимог та стандартів. Наприклад, з огляду на захист даних, конфіденційність, доступність та інші аспекти. Забезпечення відповідності до законодавства та регуляторних вимог є важливим кроком для успішного впровадження цифрових інструментів.

Вирішення цих стратегічних викликів вимагатиме від підприємств відповідного планування, ресурсів та лідерства.

Висновки. Впровадження цифрових інструментів є необхідним для підприємств у контексті стратегічної адаптації до цифрової ери. Вони дозволяють підприємствам змінювати свої бізнес-моделі, оптимізувати процеси та збільшувати ефективність своєї діяльності.

Цифрові інструменти мають ряд переваг, які сприяють стратегічній адаптації підприємств. Вони дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни в оточуючому середовищі, підвищувати рівень інноваційності та забезпечувати конкурентні переваги.

Використання цифрових інструментів пов'язане зі стратегічними викликами, такими як зміна культури організації, навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки. Ефективне впровадження цифрових інструментів вимагає від підприємств лідерства, гнучкості та розуміння важливості цифрової трансформації.

Практичні рекомендації та стратегії, розроблені на основі результатів дослідження, є цінним ресурсом для підприємств, що прагнуть успішно впровадити цифрові інструменти у свою стратегічну адаптацію. Ці рекомендації орієнтовані на забезпечення максимальної ефективності, збільшення конкурентоспроможності та створення сталого успіху у цифровій ері.

Отже, розуміння важливості стратегічної адаптації у цифрову еру та використання цифрових інструментів стає ключовим фактором для підприємств у досягненні сталого успіху. Застосування

цифрових інструментів дозволяє підприємствам бути гнучкими, інноваційними та конкурентоспроможними, а правильно розроблені стратегії та рекомендації сприяють ефективному впровадженню цих інструментів.

© Янковой Р.В., Жосан Г.В, Возний Д.С., 2023

ЛІТЕРАТУРА

1. Іванченко Н., Кудрицька Ж., Рекачинська К. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. № 3. Т. 31. С. 185 – 190.

2. Gorokhova T., Mamatova L. Distinctives of the learning process transformation through digital tools: challenges and opportunities. Organization and management in the services' sphere on selected examples : Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole. 2020. P. 230 – 241.

3. Givi BEDIANASHVILI, Hanna ZHOSAN, Sergiy LAVRENKO Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine // *Published in Scientific Papers*. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development». Vol. 22 ISSUE 3. 2022 <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>.

4. O Harafonova, H Zhosan, V Khudolei, N Tiukhtenko, I Tymkiv, N Riabets, STRATEGIC MODEL AND POTENTIAL SOURCES OF FINANCING FOR THE POST-WAR REVITALIZATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE DE-OCCUPIED TERRITORIES. Financial and credit activity problems of theory and practice 2 (49), 207 – 218.

5. Руденко М.В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування // *Економічний форум*. 2021. No 4. С. 3 – 13.

6. Пантелеєва Н.М., Колодій С.Ю., Ребрик М.А. Цифрова економіка як ключовий тренд розвитку постіндустріального суспільства: монографія. Київ: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. 299 с.

7. Белова Т.Г., Войтович Н.Ю. Сучасні тренди у маркетинговому середовищі підприємства // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23. С. 16 – 19.

8. Blazheska D., Ristovska N., Gramatnikovski S. The impact of digital trends on marketing. *Journal of economics*. 2020. No11(1). P. 48–58.

9. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Бабіч А.Д. Digital-маркетинг як сучасний засіб просування товарів та послуг // *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. No 6. С. 45 – 50.

10. Хуторна М.Е., Ткаченко Ю.П. Цифрова трансформація грошового ринку: перспективи чи загрози фінансовій стабільності // *Фінансовий простір*. 2020. No 4(40). С. 269 – 277.

REFERENCES

1. Ivanchenko N. Kudryts'ka Zh. and Rekachyns'k, K. (2020) Biznes-modeli v umovakh tsyfrovyykh transformatsiy [Business models in the conditions of digital transformations] // *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho*. Seriya: Ekonomika i upravlinnia. vol. 3. no. 31. pp. 185 – 190.

2. Gorokhova T., Mamatova L. (2020) Distinctives of the learning process transformation through digital tools: challenges and opportunities. Organization and management in the services' sphere on selected examples: Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, pp. 230 – 241.

3. Givi BEDIANASHVILI, Hanna ZHOSAN, Sergiy LAVRENKO Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Published in Scientific Papers*. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development», Vol. 22 ISSUE 3, 2022 <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current>.

4. O Harafonova, H Zhosan, V Khudolei, N Tiukhtenko, I Tymkiv, N Riabets, STRATEGIC MODEL AND POTENTIAL SOURCES OF FINANCING FOR THE POST-WAR REVITALIZATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE DE-OCCUPIED TERRITORIES. Financial and credit activity problems of theory and practice 2 (49), 207 – 218.

5. Rudenko M.V. Tsyfrovizatsiia: katehorialni osoblyvosti ta spetsyfika traktuvannia [Digitalization: categorical features and the specificity of interpretation] // *Ekonomichnyi forum*. 2021. No 4. S. 3 – 13.

6. Pantelieieva N.M., Kolodii S.lu., Rebyrk M.A. Tsyfrova ekonomika yak kliuchovyi trend rozvytku postindustrialnoho suspilstva [The digital economy as a key trend in the development of post-industrial society]: monohrafiia. Kyiv: DVNZ «Universytet bankivskoi spravy». 2019. 299 s.

7. Belova T.H., Voitovych N.lu. Suchasni trendy u marketynhovomu seredovyshchi pidpriemstva [Modern trends in the marketing environment of a company] // *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. 2019. Vyp. 23. S. 16 – 19.

8. Blazheska D., Ristovska N., Gramatnikovski S. The impact of digital trends on marketing // *Journal of economics*. 2020. No11(1). P. 48 – 58.

9. Khaminich S.Iu., Sokol P.M., Babich A.D. Digital-marketynh yak suchasnyi zasib prosuvannia tovariv ta posluh [Digital marketing as a contemporary means of promoting goods and services] // *Derzhava ta rehiony*. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo. 2019. No 6. S. 45 – 50.

10. Khutorna M.E., Tkachenko Yu.P. Tsyfrova transformatsiia hroshovoho rynku: perspektyvy chy zahrozy finansovii stabilnosti [Digital transformation of the financial market: perspectives or threats to financial stability]. // *Finansovyi prostir*. 2020. No 4(40). S. 269 – 277.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 22.05.2023

УДК [330.34:004](477)

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-10>

Анастасія Геннадіївна САМОЙЛОВИЧ,

аспірантка кафедри менеджменту та державної служби,
Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-1235-1882

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ ТА ЇЇ РЕГІОНІВ

Метою статті є систематизація наукових підходів до дослідження впливу цифровізації на забезпечення сталого розвитку країни/регіону. У процесі проведеного дослідження виявлено, що вивчення проблематики сталого розвитку країни/регіонів реалізується у розрізі соціальної, економічної та екологічної компоненти. Наукові підходи, сконцентровані переважно на дослідженні екологічної компоненти сталого розвитку, розглядають різноманітні аспекти, пов'язані із збереженням навколишнього природного середовища, адаптацією до змін клімату, організацією раціонального поводження із відходами, економією природних ресурсів. У наукових підходах, спрямованих на соціальну компоненту сталого розвитку, наголос робиться на вивченні потенціалу цифрових технологій у вирішенні важливих соціальних проблем (подолання голоду, нерівності у суспільстві, гендерної нерівності, бідності, забезпечення якісної медицини та освіти). Наукові підходи, зосереджені переважно на економічній компоненті сталого розвитку, досліджують можливості цифровізації в активізації процесів економічного зростання країн і регіонів, розбудови інфраструктури, впровадження інновацій у виробничий процес, послаблення негативного впливу промислової діяльності на довкілля. Автором доведено, що цифровізація є локомотивом до формування нових можливостей сталого розвитку регіонів, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості життя та освіти населення. У статті аргументовано, що регіональна цифрова трансформація дозволяє зменшити цифровий розрив для населення різних регіонів, підвищує рівень доступу до якісної освіти, медичних послуг, роботи, дозвілля. Обґрунтовано, що особливу роль у забезпеченні сталого розвитку відіграють заклади вищої освіти, які в межах навчальної діяльно-

сті здійснюють підготовку нового покоління працівників, бізнесменів та громадян, спроможних мислити та діяти екологічно й раціонально; у межах наукової діяльності генерують інноваційні екологічно безпечні та ресурсозберігаючі технології, впровадження яких у виробничий процес сприяє зменшенню викидів негативних речовин у навколишнє природне середовище, збереження довкілля тощо.

Ключові слова: сталий розвиток, цифровізація, цифрові технології, освіта, університет, індекс цифрової трансформації, регіон.

Anastasiia SAMOILOVYCH

PhD student of the Department of Management and Civil Service
Chernihiv Polytechnic National University

SCIENTIFIC APPROACHES TO THE RESEARCH OF THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY AND ITS REGIONS

The purpose of the article is to systematize scientific approaches to the study of the impact of digitalization on sustainable development of the country/region. In the course of the conducted research, it was found that the study of the issues of sustainable development of the country/regions is implemented in terms of social, economic and ecological components. Scientific approaches, focused mainly on the study of the ecological component of sustainable development, consider various aspects related to the preservation of the natural environment, adaptation to climate change, the organization of rational waste management, and the saving of natural resources. In scientific approaches aimed at the social component of sustainable development, emphasis is placed on studying the potential of digital technologies in solving important social problems (overcoming hunger, inequality in society, gender inequality, poverty, ensuring quality medicine and education). Scientific approaches, focused mainly on the economic component of sustainable development, explore the possibilities of digitalization in activating the processes of economic growth of countries and regions, developing infrastructure, introducing innovations into the production process, and mitigating the negative impact of industry on the environment. The author proved that digitalization is a locomotive for the formation of new opportunities for the sustainable development of regions, which contributes to increasing the efficiency of the use of

resources, improving the quality of life and education of the population. The article argues that regional digital transformation makes it possible to reduce the digital gap for the population of different regions, increases the level of access to quality education, medical services, work, and leisure. It is substantiated that a special role in ensuring sustainable development is played by higher education institutions, which, within the scope of educational activities, train a new generation of workers, businessmen and citizens who are able to think and act rationally and ecologically friendly; within the scope of scientific activity, universities generate innovative ecologically safe and resource-saving technologies, the implementation of which in the production process contributes to the reduction of emissions of negative substances into the natural environment, the preservation of the environment, etc.

Keywords: sustainable development, digitization, digital technologies, education, university, Digital Transformation Index, region.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси, викликані необхідністю підпорядкування світовим інноваційно-цифровізаційним тенденціям, зумовлюють необхідність врахування інноваційного вектора розвитку національної економіки в контексті підвищення конкурентоспроможності економіки регіонів. Активізація використання сучасних інноваційних підходів відкриває нові горизонти для розвитку регіональних економічних систем, а безпосередньо драйвером для інтенсифікації процесів цифровізації всіх сфер виступають не лише політика держави, а й загальносвітові тенденції.

Зважаючи на значні втрати в результаті повномасштабного російського вторгнення в Україну, процеси відновлення в регіональному розрізі мають бути націлені на застосування сучасних цифрових технологій, проте, зважаючи на фактор «дороговартності», важливою залишається результативність цифровізації у фінансовому полі. Цифровізація може виступати базисом стимулювання точок зростання та забезпечення формування зон висхідного економічного розвитку в регіональному розрізі, що сприятиме створенню відповідних умов для реалізації нових методів і форм розвитку економіки регіону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сталого розвитку та цифровізації протягом останніх років перебувають у фокусі уваги низки науковців. Зокрема, різні аспекти цифрової

трансформації національної економіки та суспільства в цілому розкрито у публікаціях таких зарубіжних учених: Д. Белл, Дж. Гелл-брейт, М. Кастельс, Н. Негропonte, Д. Тапскотт, Е. Тоффлер. Серед когорти українських дослідників цифровізації економіки варто виокремити В. В. Апалькову, С. Апалькова, О. Воскобоеву, М. Глутковського, Н. Демчишака, О. Джусова тощо. Незважаючи на наявність ґрунтовного наукового доробку у площині дослідження проблем цифровізації національної економіки та регіональних економічних систем, недостатньо вивченими залишаються питання впливу процесів цифрової трансформації на забезпечення сталого розвитку країни та її регіонів. При цьому окремої уваги потребує дослідницьке питання визначення ролі вищої освіти та університетів зокрема у підтримці та забезпеченні прогресу в досягненні цілей сталого розвитку.

Метою статті є систематизація наукових підходів до дослідження впливу цифровізації на забезпечення сталого розвитку країни/регіону. Дослідження реалізовано й структуровано відповідно до основних компонент сталого розвитку: економічна (розвиток бізнесу, інновації, інфраструктура, новітні технології виготовлення продукції), екологічна (збереження довкілля, адаптація до змін клімату, економія природних ресурсів), соціальна (освіта, наука, культура, медицина).

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи те, що на розвиток регіональних економічних систем впливають нинішні економічні процеси, а цифровізацію можна розглядати як один із провідних соціально-економічних трендів сучасності – симбіоз процесів розвитку регіональних економічних систем та їх цифровізації слугуватимуть ефективним інструментом в контексті сталого економічного, соціального, екологічного розвитку. Сучасний технологічний розвиток, відкритість знань та цифровізація виступають факторами модернізації розвитку інноваційних регіональних систем в Україні на засадах сталості.

Питання забезпечення інформаційної та економічної безпеки в контексті цифрової трансформації регіональних економічних систем, формування конкурентоспроможного адаптаційного потенціалу на регіональному рівні з урахуванням стратегічних змін на національному та світовому ринках поряд з розвитком цифрового потенціалу, перспективи в інноваційно-інформаційному просторі та можливі бар'єри для забезпечення реалізації інтересів

бізнесу в умовах цифровізації, необхідність окреслення меж цифровізації в регіональній системі в сучасних господарських відносинах – усе це у своїй сукупності актуалізує питання дослідження впливу цифровізації на розвиток регіонів та країни в цілому.

Активізація можливостей використання потенціалу регіонів в контексті підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародному рівні та забезпечення досягнення цілей сталого розвитку вимагає задіяння потужного інструментарію інтенсифікації потенційних можливостей, локомотивом якого може слугувати цифровізація як поштовх до перетворення у капітал потенціалу регіонів і формування нових, із урахуванням наявних специфічних особливостей та потенційних можливостей.

Вплив цифровізації на розвиток регіональних економічних систем можна розглядати з двох ключових граней його прояву: перехід господарських і технічних і систем від аналогових до цифрових; перехід до нової моделі організації економічних систем.

Тульчинська С. О. і Дергалюк М. О. наголошують на тому, що цифровізація сприяє активізації потенціалу регіонів шляхом [9, с. 203]:

- забезпечення автоматизації і оптимізації процесів регулювання економічних процесів;
- створення базису для підвищення рівня інноваційного розвитку регіональних господарських систем та підвищення ефективності науково-інноваційної діяльності;
- активізації залучення інвестиційного капіталу, зокрема іноземного, у системоформуючі сфери економічної діяльності;
- підвищення рівня конкурентоспроможності середовища;
- активізація процесів залучення інвестиційного капіталу для реалізації програм регіонального розвитку соціального спрямування і підвищення якості надання соціальних послуг;
- підвищення стійкості регіонів до циклічних коливань та рівня їх економічної безпеки через пом'якшення проявів деструктивних глобальних трендів.

Вплив цифровізації на розвиток регіонів та країни в цілому можна проаналізувати за Індексом цифрової трансформації регіонів України [7], який розроблений для оцінки глибини цифрової трансформації в контексті визначення ефективності її напрямів (рис. 1). У розрізі оцінки аналізуються параметри розвитку інтерне-

ту та ЦНАПів, інституційної спроможності регіонів, охоплення населення цифровою освітою, електронного документообігу, політики у сфері галузевої цифрової трансформації, геоінформаційної системи регіону, рівня проникнення базових електронних послуг. За результатами дослідження найвище значення Індексу серед областей України мають Дніпропетровська (0,916) та Тернопільська (0,910).



Рис. 1. Індекс цифрової трансформації регіонів України станом на 01 січня 2023 року

Джерело: [6]

На нашу думку, цифрову трансформацію можна розглядати як один із факторів підтримки сталого розвитку, який інтегрує в собі економічну (розвиток бізнесу, інновації, інфраструктура, новітні технології виготовлення продукції), екологічну (збереження довкілля, адаптація до змін клімату, економія природних ресурсів) та соціальну (освіта, наука, культура, медицина) компоненти. Розглянемо окремі наукові підходи до проблематики забезпечення сталого розвитку у розрізі його окремих складових (табл. 1). Таким чином, сталий розвиток орієнтований на досягнення економічного зростання, соціальної стійкості та екологічної збалансованості. Інтеграція різних аспектів сталого розвитку є ключовою для забезпечення успіху.

Таблиця 1. Підходи окремих вітчизняних науковців до питання забезпечення сталого розвитку

Автори	Компоненти сталого розвитку		
	Соціальна	Економічна	Екологічна
Зайцева Л.	охоплює весь спектр прав людини (індивідуальних, колективних) з урахуванням питання корпоративного управління, та проблематику підтримки стабільності культурних та соціальних систем, примноження гуманітарних цінностей нинішнього суспільства	означає необхідність раціонального використання обмежених ресурсів, які є в розпорядженні суспільства, та застосування природозберігаючих технологій і способів виробництва	покликана забезпечувати цілісність біологічних та фізичних природних систем в процесі їх взаємодії із соціальними та економічними системами
Васильчук І.	передбачає низку заходів, які пов'язані з розвитком людського капіталу, збереженням його продуктивного потенціалу при наданні можливостей професійного розвитку та задоволення соціокультурних інтересів.	передбачає підтримку поступового стійкого росту частки ринку та обсягів реалізації продукції, що повинні призвести і до зростання фінансових результатів, проте за умов зниження витрат і уникнення шкоди навколишньому середовищу	передбачає забезпечення цілісності фізичних та біологічних природних систем
Долгальова О., Єщенко М.	соціальна складова сталого розвитку має насамперед значення цілепокладання, адже в центрі її знаходиться людина як безпосередньо та суб'єкт. Процеси сталого розвитку передбачають активну роль людини (учасник суспільно-економічної діяльності)		

Закінчення таблиці 1

Автори	Компоненти сталого розвитку		
	Соціальна	Економічна	Екологічна
Безсонов Є., Андреев В.			обґрунтування необхідності забезпечення в першу чергу врахування інтересів живих компонентів довкілля через підтримку чи створення належних умов природного середовища
Телешевська С., Дегтярьова О.	соціальна складова сталого розвитку зорієнтована на людину та націлена на збереження стабільності культурних і соціальних систем, зокрема, на скорочення числа руйнівних конфліктів між людьми	під економічною складовою розуміється забезпечення оптимального використання природних ресурсів і використання екологічних технологій, включаючи переробку та видобуток сировини, мінімізацію, переробку і знищення відходів, створення екологічно прийнятної продукції	екологічна складова повинна бути націлена на забезпечення цілісності фізичних та біологічних природних систем

Джерело: систематизовано автором за даними [1, 2, 3, 4, 8]

Дані таблиці дозволяють виокремити чотири ключові групи наукових підходів до дослідження сталого розвитку:

1) сконцентровані переважно на дослідженні екологічної компоненти сталого розвитку, які розглядають різноманітні аспекти, пов'язані зі збереженням навколишнього природного середовища, адаптацією до змін клімату, організацією раціонального поводження із відходами, економією природних ресурсів;

2) націлені переважно на соціальну компоненту сталого розвитку, у яких наголос робиться на вивченні потенціалу цифрових технологій у вирішенні важливих соціальних проблем (подолання голоду, нерівності у суспільстві, гендерної нерівності, бідності, забезпечення якісної медицини та освіти);

3) зосереджені переважно на економічній компоненті сталого розвитку, які досліджують можливості цифровізації в активізації процесів економічного зростання країн і регіонів, розбудови інфраструктури, впровадження інновацій у виробничий процес, послаблення негативного впливу промислової діяльності на довкілля;

4) інтегровані наукові підходи, що комбінують екологічну, економічну та соціальну компоненти сталого розвитку.

Розглядаючи наведені у таблиці 1 підходи до визначення внутрішнього змісту складових сталого розвитку, зауважимо, що можна виділити низку основних аспектів впливу цифровізації на економічну, соціальну та екологічну складові компоненти розвитку (табл. 2).

Таблиця 2. Напрями впливу цифровізації на забезпечення сталого розвитку регіонів

	Основні аспекти	Характеристика
Економічний	Цифрові технології	використання розширених аналітичних інструментів, штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейну та інших передових технологій для автоматизації процесів, збору та аналізу даних, удосконалення комунікацій та розширення можливостей бізнесу.
	Електронна комерція	розвиток онлайн-торгівлі, електронних платежів, електронного банкінгу та інших електронних послуг
	Електронне урядування	автоматизація процесів та перехід до електронних документів, що зменшує бюрократію, знижує час на отримання послуг та допомагає знизити корупцію; поліпшення моніторингу і контролю за виконанням програм та проектів; забезпечення більшої доступності послуг для громадян та бізнесу у різних регіонах
	Цифрові навички та освіта	розвиток освіти та навчання в галузі цифрових технологій, підготовка кваліфікованих фахівців з необхідними навичками та компетенціями для цифрової економіки
	Інновації та стартапи	створення стимулів для інновацій та розвитку стартапів, що сприяють зростанню цифрової економіки через нові продукти, послуги та бізнес-моделі

Продовження таблиці 2

	Основні аспекти	Характеристика
Соціальний	Підвищення рівня доступності освіти	цифрові технології дозволяють розширити доступ до якісної освіти у віддалених регіонах (створення можливостей для дистанційного навчання, електронні бібліотеки, онлайн-курс тощо).
	Розвиток електронної комерції	сприяє економічному зростанню та створенню нових робочих місць, дозволяє підприємствам залучати клієнтів з усього світу, розширюючи їхні можливості збуту. Це особливо важливо для менших регіонів, які можуть використовувати електронну комерцію для залучення інвестицій та розвитку місцевих громад.
	Електронне управління	цифрові технології дозволяють поліпшити ефективність управління регіонами та надавати громадянам легкий доступ до публічних послуг.
	Розвиток інновацій та стартапів	розширення доступу до цифрових інструментів допомагає знизити бар'єри для входу на ринок, сприяючи створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та розвитку інноваційного підприємництва
	Покращення якості життя	цифрові технології можуть покращити якість життя мешканців регіонів у багатьох аспектах (забезпечення доступу до медицини на відстані (телемедицина), електронні системи мобільності, енерго-ефективні рішення для будівництва, електронна адміністрація міста і т.д.).
Екологічний	Ефективне управління ресурсами	цифрові технології дозволяють збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних про екологічні ресурси, такі як вода, повітря, ліси тощо. Це допомагає урядам і організаціям приймати ефективні рішення щодо ощадливого використання ресурсів і зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.
	Відновлювана енергія	цифрові технології сприяють розвитку відновлюваної енергії, такої як сонячна та вітрова енергія. Вони дозволяють ефективно керувати виробництвом та розподілом електроенергії, оптимізувати роботу енергетичних систем і забезпечувати стійкий та екологічно чистий енергетичний розвиток регіонів.
	Екологічний туризм	цифрові технології сприяють розвитку потенціалу регіонів у сфері екологічного туризму. Інтерактивні додатки та веб-платформи можуть забезпечити туристам доступ до інформації про природні заповідники, екопарки, екотуристичні маршрути та інші природні пам'ятки, сприяючи їх збереженню та стимулюючи розвиток сталого туризму.

Закінчення таблиці 2

	Основні аспекти	Характеристика
Екологічний	Віддалена робота та електронна комунікація	цифрові технології дозволяють здійснювати роботу віддалено і зменшувати необхідність у поїздках до офісів. Це може призвести до зниження викидів шкідливих газів із транспорту та полегшити навантаження на інфраструктуру регіонів.
	Моніторинг та прогнозування	застосування цифрових технологій у моніторингу навколишнього середовища дозволяє в реальному часі відстежувати забруднення повітря, води, ґрунту тощо. Це дозволяє швидко реагувати на екологічні проблеми і приймати відповідні рішення для їх запобігання
	Екологічна освіта	цифрові технології надають можливість для масштабного поширення знань про екологічні проблеми та способи їх вирішення. Вони можуть бути використані у школах, університетах та інших закладах освіти для навчання здобувачів вищої освіти та просвітницької роботи серед громадськості.

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, цифровізація надає нові можливості для покращення ефективності, прозорості, доступності та координації різних аспектів регіонального розвитку. Впровадження цифрових технологій допомагає залучати інвестиції, розширювати ринки збуту, сприяє розвитку інноваційного підприємництва та створенню робочих місць. Цифрові інструменти також сприяють покращенню ефективності державного управління, управління місцевими ресурсами та послугами [11].

Окрім потужного впливу на економічний та інноваційний розвиток регіональних економічних систем, у контексті забезпечення сталого розвитку важливо зазначити позитивні ефекти від цифровізації соціальної сфери. Передусім, зазначимо, що сучасні цифрові технології можуть забезпечити широкий і необмежений доступ усіх охочих до якісних освітніх послуг. численні електронні платформи, онлайн-курси та дистанційна освіта допомагають розширити можливості навчання для мешканців віддалених регіонів, зменшуючи цифровий розрив і сприяючи розвитку людського капіталу.

До того ж цифрові технології можуть покращити якість надання і медичних послуг. Упровадження електронної медичної картки,

телемедицини та інших цифрових рішень дозволяє забезпечити більш ефективну діагностику, лікування та моніторинг пацієнтів. Це особливо важливо для мешканців віддалених регіонів країни, де доступ до якісних медичних послуг може бути обмеженим. При цьому також актуалізується проблема забезпечення доступу до цифрових технологій усіх верств населення та уникнення цифрового виключення.

Як уже зазначалось вище, концепція сталого розвитку охоплює не лише економічну і соціальну, а й екологічну складову розвитку країни та її регіонів. У даному ключі вважаємо за доречне відмітити, що новітні цифрові технології та диджиталізовані рішення спроможні сприяти підвищенню рівня енергоефективності, просувати використання відновлюваних джерел енергії та зменшення викидів парникових газів.

Систематизація проаналізованих у ході дослідження наукових підходів до дослідження впливу цифровізації на забезпечення сталого розвитку країни та регіону дозволила побудувати відповідну концептуальну схему, представлену на рис. 2.

На думку Тульчинського Р.В. і Горбатюка М.Р., для стимулювання процесів цифровізації у контексті забезпечення сталого розвитку регіональних економічних систем важливими кроками можуть стати [10, с. 63]:

- законодавче закріплення необхідних норм та правил щодо регулювання процесів цифрових трансформацій;
- тісна взаємодія з регіональними органами влади та бізнесом;
- подальший розвиток Міністерства цифрової трансформації України та забезпечення його співпраці з іншими міністерствами;
- інтеграція України в європейський цифровий простір;
- тісна співпраця із міжнародними партнерами.

Підсумовуючи, можемо констатувати, що сучасні процеси цифровізації відкривають сукупність нових можливостей для активізації сталого розвитку країни та її регіонів. Цифрові технології розширюють доступ населення різних регіонів до інформації, сприяють покращенню комунікації між органами державної влади, бізнесом та громадськістю, а також сприяють впровадженню інноваційних ідей та підвищенню ефективності управління ресурсами. Сучасні цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси,

оптимізувати робочі процедури та підвищити продуктивність праці, що може призвести до зростання обсягів виробництва і покращення конкурентоспроможності підприємств у регіонах.



Рис. 2. Модель впливу цифровізації на забезпечення сталого розвитку країни та її регіонів

Джерело: сформовано автором

Крім цього, імплементація цифрових технологій спроможна підвищити інвестиційну привабливість регіону та бізнесу, що розвивається у його межах. Це, зокрема, забезпечується тим, що такі

технології зазвичай забезпечують високий рівень прозорості, відкритості та, відповідно, довіри до всіх процесів, що реалізуються на рівні регіону або підприємства. Цифровізація прискорює та полегшує доступ до інформації, що дає бізнесу змогу приймати ефективні управлінські рішення та розвивати інновації. Не менш важливо, що сучасні технології дозволяють поліпшити фінансового планування, моніторингу і аналізу результатів, регулювання бізнес-процесів.

У контексті нашого дослідження, особливу увагу хочемо зосередити на тому, що цифрові технології сприяють розвитку освіти та науки у регіонах як окремих складових соціальної компоненти сталого розвитку. Впровадження електронних систем навчання, дистанційної освіти та онлайн-курсів дозволяє забезпечити доступ до якісної освіти в сільській місцевості. Крім того, цифрові інструменти прискорюють процеси обміну знаннями та спрощують комунікацію між учасниками наукового процесу, що у середньо-та довгостроковій перспективі сприяє інноваційному розвитку регіонів.

Важливо зазначити, що питання сталого розвитку та цифровізації регіональних економічних систем і національних економік визначається як одне із найбільш актуальних на загальноєвропейському рівні. Зокрема, доречно у даному контексті відмітити проекти Європейського Союзу «Цифрова трансформація для України» (DT4UA), EU4DigitalUA, «Підтримка ЄС у зміцненні кібербезпеки України», акселераційна програма «U-LEAD з Європою, Угоду про участь України в програмі ЄС «Цифрова Європа» [5, С. 211 – 212] та ін.

На нашу думку, реалізація потенціалу цифровізації в забезпеченні сталого розвитку регіонів України потребує імплементації комплексу заходів, а саме: підтримка розвитку цифрової інфраструктури та забезпечення широкосмугового доступу до інтернету в регіонах; впровадження курсів з цифрової грамотності в навчальні програми; навчання вчителів та тренерів для забезпечення якісної освіти з використанням цифрових технологій; створення сприятливої екосистеми для розвитку інноваційного підприємництва, включаючи доступ до фінансування, менторинг та підтримку для стартапів; залучення громадськості до процесу прийняття рішень щодо цифрового розвитку регіонів та створення механізмів зворотного зв'язку для врахування потреб насе-

лення; просування цифрових рішень, що сприяють підвищенню рівня енергоефективності та ощадливому використанню ресурсів. Загалом, цифровізація може стати потужним каталізатором розвитку та повоєнної відбудови регіонів України, прискорити соціально-економічний прогрес і сприяти досягненню цілей сталого розвитку.

Висновки та пропозиції. У процесі проведеного дослідження виявлено, що вивчення проблематики сталого розвитку країни/регіонів реалізується у розрізі соціальної, економічної та екологічної компоненти. Особливу роль у забезпеченні сталого розвитку відіграють заклади вищої освіти, які у межах навчальної діяльності здійснюють підготовку нового покоління працівників, бізнесменів та громадян, спроможних мислити та діяти екологічно й раціонально; а у межах наукової діяльності генерують інноваційні екологічно безпечні та ресурсозберігаючі технології, впровадження яких у виробничий процес сприяє зменшенню викидів негативних речовин у навколишнє природне середовище, збереження довкілля і т. ін.

Цифровізація є локомотивом до формування нових можливостей сталого розвитку регіонів, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості життя та освіти населення. Регіональна цифрова трансформація дозволяє зменшити цифровий розрив для населення різних регіонів, підвищує рівень доступу до освіти, медичних послуг, роботи, дозвілля. Важливою в даному контексті є інституційна спроможність регіонів, сприяння цифровізації бізнесу з боку влади, розбудова цифрової інфраструктури, розробка і впровадження проєктів, заснованих на засадах Індустрії 4.0. Цифровізація економіки має потенціал змінити спосіб, яким функціонує економіка та суспільство в цілому, прискорити інновації, покращити доступ до послуг та збільшити продуктивність. Однак, вона також ставить виклики щодо кібербезпеки, приватності даних та соціально-економічної нерівності.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у визначенні пріоритетних напрямів цифровізації освітніх закладів прикордонних регіонів України як одного із напрямів їх повоєнного відновлення в контексті сталого розвитку країни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Безсонов Є. М., Андреев В. І. Екологічна складова сталого розвитку: обґрунтування пріоритетності та шляхи забезпечення // *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2015. № 6. С. 23 – 29.
2. Васильчук І. П. Оцінка діяльності корпорацій в контексті сталого розвитку // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 2. С. 39 – 44.
3. Долгальова О., Єщенко М. Соціальна складова сталого розвитку // *Публічне урядування*. 2019. №4 (19). С. 107-119. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4\(19\)-107-119](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4(19)-107-119).
4. Зайцева Л. О. Складові концепції сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. №975. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/57.pdf.
5. Іванова Н. Цифровий розвиток регіонів України: тренди довоєнного періоду та перспективи післявоєнного відновлення // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4(32). С. 208 – 217.
6. Мінцифри інформує про результати цифрової трансформації в регіонах України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-informuie-pro-rezultaty-tsifrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy>.
7. Результати цифрової трансформації в регіонах України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-1>.
8. Телешевська С. М., Дегтярьова О. О. Сталий розвиток та його складові. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/11419/1/Teleshevska.pdf>.
9. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О. Вплив цифровізації на активізацію потенціалу регіонів в сучасних умовах. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 08 груд. 2022 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка». 2022. С. 203.
10. Тульчинський Р. В., Горбатюк М. Р. Вплив цифровізації на розвиток економічних систем в умовах глобалізації // *Науковий журнал «Economic Synergy»*. 2023. Випуск 1 (7). С. 57 – 65. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-5>.
11. Popelo O., Samoiloanych A. Methodological principles of assessing the level of regional economic systems' digitalization // *Problems and prospects of economics and management*. 2022. № 3(31). P. 101 – 112. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/276619/271518>.

REFERENCES

1. Bezsonov, E.M., Andreev, V.I. (2015). Ecological component of sustainable development: substantiation of priority and ways of ensuring it // *Bulletin of the Vinnytsia Polytechnic Institute*. 6. 23 – 29.
2. Vasylichuk, I.P. (2012). Evaluation of the activities of corporations in the context of sustainable development // *Herald of socio-economic research*. 2. 39 – 44.
3. Dolgalova, O., Yeshchenko, M. (2019). Social component of sustainable development // *Public administration*. 4 (19). 107 – 119. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4\(19\)-107-119](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4(19)-107-119).
4. Zaitseva, L.O. (2019). Constituent concepts of sustainable development. *Efficient economy*, 975, http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/57.pdf.
5. Ivanova, N. (2022). Digital development of the regions of Ukraine: trends of the pre-war period and prospects for post-war recovery // *Problems and prospects of economics and management*. 4(32). 208 – 217.
6. The Ministry of Digitization informs about the results of digital transformation in the regions of Ukraine. <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsy-fry-informaie-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy>.
7. Results of digital transformation in the regions of Ukraine. <https://the-digital.gov.ua/news/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-1>.
8. Teleshevska, S.M., Degtyareva, O.O. (2011). Sustainable development and its components. <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/11419/1/Teleshevska.pdf>.
9. Tulchynska, S.O., Dergalyuk, M.O. (2022). The influence of digitalization on the activation of the potential of regions in modern conditions // *Business, innovations, management: problems and prospects*: coll. theses III international science and practice conf. (Kyiv, December 8, 2022). Kyiv: KPI named after Igor Sikorskyi, Polytechnic Publishing House. P. 203.
10. Tulchynskiy, R.V., Gorbatyuk, M.R. (2023). The influence of digitalization on the development of economic systems in the conditions of globalization. *Scientific journal «Economic Synergy»*. 1 (7). 57 – 65. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-5>.
11. Popelo, O., Samoilovych, A. (2022). Methodological principles of assessing the level of regional economic systems' digitalization // *Problems and prospects of economics and management*. (3(31)). 101 – 112. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/276619/271518>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 26.05.2023

УДК 33.338.338.1.

JEL G32; H2; M00;

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-11>

Ірина Вячеславівна ГОНТАРЕВА,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: 0000-0002-2242-378X

Вікторія Анатоліївна ЄВТУШЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: 0000-0002-7764-2277

Дар'я Геннадіївна МИХАЙЛЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент,
старший науковий співробітник
відділу макроекономічної політики та регіонального розвитку
Науково-дослідного центру індустріальних проблем
розвитку НАН України,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: 0000-0002-8420-6510

СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

В статті досліджено основні особливості функціонування підприємництва в період повномасштабної військової агресії РФ проти України. Виділено основні втрати серед підприємництва в цей період. Виокремлено регіональний розподіл територій за інтенсивністю проведення бойових дій. Обґрунтовано релокацію підприємств зі східних та південних регіонів до інших більш спокійних регіонів на час проведення бойових дій. На основі проведеного дослідження було виокремлено основні настрої підприємств в регіональному розрізі щодо стратегії та тактики ведення своєї діяльності в повоєнний період. На основі результатів опитування респондентів було встановлено, що більшість підприємств не залежно від регіону свого розташування орієнтують своє виробництво на внутрішній ринок або європейські ринки збуту.

Було встановлено, що експортну орієнтацію мають більше підприємства які розташовані на заході та в центрі країни. Орієнтація на внутрішній ринок збуту належить підприємствам центральних та південних областях. Результати аналітичних досліджень доводять, що на сьогодні більшість підприємств не залежно від форми власності та розміру мають одні й ті самі складнощі в здійсненні своєї виробничо-господарської діяльності. Було виокремлено основні проблеми, які мають підприємства, що стримує їх економічний розвиток. Було запропоновано основні заходи щодо сприяння та підтримці діяльності підприємств та їх подальший розвиток. Обґрунтовано необхідність орієнтації бізнесу на сталий розвиток для повоєнного відновлення регіонів та країни.

Ключові слова: підприємництво, сталий розвиток, відновлення, адаптація, регіони.

Iryna GONTAREVA

Doctor of Economic Sciences,
Professor, Professor of the Department Marketing,
Management and Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University

Viktoriia YEVTUSHENKO

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department Marketing,
Management and Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University

Daria MYKHAILENKO

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Research Fellow of the Department of Macroeconomic Policy
and Regional Development Research Centre of Industrial Problems
of Development of NAS of Ukraine,
Associate Professor of the Department Marketing,
Management and Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University

STATE AND FEATURES OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN THE POST-WAR PERIOD

The article examines main features of the entrepreneurship function during russian full-scale military aggression against Ukraine. The main losses of Ukrainian entrepreneurship are highlighted. The regional

distribution of territories according to the intensity of hostilities is highlighted. The relocation of enterprises from the eastern and southern regions to other, more peaceful regions during hostilities is substantiated. On the basis of the conducted research, the main sentiments of enterprises in the regional section regarding the strategy and tactics of conducting their activities in the post-war period were singled out. Based on the results of the survey of respondents, it was established that most enterprises, regardless of the region of their location, focus their production on the domestic market or European sales markets. It was established that more export-oriented enterprises are located in the west and in the center of the country. It was established that the main criteria for choosing the cities of business relocation were the presence of demand for products and services, the presence of the necessary infrastructure, and legal support for business. Due to the low level of awareness, most enterprises do not use international pogroms and grants to attract financial funds for their development.

It was determined that in the regional section, the specifics of business management and orientation are related to the historical composition and available resource potential of the territory, which will affect the formation of such obligations. Orientation to the domestic sales market belongs to the enterprises of the central and southern regions. The results of analytical studies prove that today most enterprises, regardless of the form of ownership and size, have the same difficulties in carrying out their production and economic activities. The main problems faced by enterprises, which restrain their economic development, were highlighted. The main measures to promote and support the activities of enterprises and their further development were proposed. The need to focus business on sustainable development for the post-war recovery of the regions and the country is substantiated.

Keywords: *entrepreneurship, sustainable development, recovery, adaptation, regions.*

Постановка проблеми. До повномасштабної військової агресії РФ проти України найбільшими роботодавцями були підприємства малого та середнього бізнесу на частку яких припадало 75% всіх зайнятого населення, інші 25% працевлаштовані на великих підприємствах. В Україні найпопулярнішими сферами для малого та середнього бізнесу були сфери оптової та роздрібної

торгівлі, ремонт автотранспорту, промисловість, логістика, сільське господарство та будівництво [4].

Особливістю здійснення своєї діяльності у підприємств мало-го та середнього бізнесу є географічна прив'язка до свого споживача, що мало великий вплив при початку бойових дій. На сьогодні розвиток підприємництва залежить від регіональної приналежності та інтенсивності бойових дій. В залежності від регіональної приналежності частина підприємств продовжила свою роботу в звичайному режимі, частина вимушена була перевести свій бізнес в більш спокійні регіони, частина вимушена була припинити свою діяльність. Такі вимушені дії призводять до зниження рівня податкових відрахувань, що негативно впливає на соціальні відрахування та створює соціальну напругу в суспільстві. Перед урядом та регіональними органами влади постає питання формування відповідного плану щодо відновлення життєдіяльності регіонів та повернення населення до свого місця проживання.

Багато науковців та практиків пропонують відповідні інструментарії та механізми щодо розробки таких заходів, проте їх апробація та ефективність на сьогодні носить більш теоретичний та прикладний характер, що потребує відповідного практичного впровадження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями розвитку підприємництва займалися багато вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких можна виокремити праці Гончаренко І., Дикань В., Клімова І., Дейнеко К., Жулай Г., Каламан О. та інші. Проте питання особливостей розвитку підприємництва в воєнний та повоєнний період не досліджувалися.

Мета статті полягає в дослідженні стану та особливостей розвитку підприємництва в повоєнний період.

Виклад основного матеріалу. Активні військові дії суттєво вплинули на можливість функціонування підприємництва різних форм власності та в більшості регіонів. Проте в залежності від регіональної приналежності цей вплив має різну силу впливу. Так, деякі фахівці поділяють регіони по чотирьом напрямам «частково окуповані» (зона де проводяться активні бойові дії), «прифронтові регіони» (які знаходяться під загрозою вторгнення), «опорні регіони» (сприяють логістичним потокам з оборонних та гуманітарних вантажів) та «безпечні регіони» (ті які можна назвати умовно безпечними та мають мінімальний ризик вторгнення). Більшість

суб'єктів підприємницької діяльності, які мали таку можливість, перевели свій бізнес до «безпечних регіонів», що дозволило відновити їх роботу та забезпечити відповідні робочі місця та сплату податків. Так за даними аналітичних досліджень та опитуванні власників підприємств 47% вимушені були повністю або майже повністю припинити свою роботу з лютого 2022 року. Збільшили обсяги робіт або залишилися на тому самому рівні близько 12,4% підприємств в порівнянні з довоєнним періодом [7].

За період війни підприємства понесли збитки які сягають 85 млрд дол. США, 19% підприємств вимушені були зробити релокацію свого виробництва, в більшості своєму це підприємства зі Східних регіонів. Скорочення виробництва призвело до скорочення або звільнення працівників, близько 20% персоналу були відправлені у вимушені відпустки, 27% працюють в умовах скорочення оплати праці або неповного робочого дня [9].

Так, за даними IT Research Resilience більше 12 % фахівців сектору IT технологій намагаються покинути країну навіть після закінчення бойових дій. За даними опитувань респондентів 72% підприємців перемістили свій бізнес в межах держави, 11 % – перемістилися закордон та 17% в межах України та закордон [1].

Одними з найпоширеніших причин релокації бізнесу є намагання зберегти свою діяльність та робочі місця (38%), наявність замовлень на нових ринках збуту (30%), вирішення проблем логістичного забезпечення (28%). Основними критеріями для вибору міст релокації підприємництва були наявність попиту на продукцію та послуги, наявність необхідної інфраструктури, законодавче забезпечення ведення бізнесу. Для підприємств які змінили своє місце розташування основні складнощі виникали через відсутність необхідних приміщень, пошук житла для співробітників, пошук фінансування для закупівлі необхідного обладнання та матеріалів. Проте в цих процесах підприємства зіткнулися з проблемою взаємодії та підтримки з регіональними органами влади, що ускладнило ці процеси [1].

Більшість опитуваних підприємств (80%) самотужки налагоджували свій бізнес після релокації як в питаннях виробничо-господарської діяльності так і в питаннях сприяння фінансуванню виробництва. Лише в Львівській та Рівненській областях було впроваджено програму фінансової підтримки таким підприємствам на безповоротній основі та частина територіальних громад Дніпропетровської та Хмельницької областей. Через низький

рівень обізнаності більшість підприємств не користуються міжнародними програмами та грантами для залучення фінансових коштів для свого розвитку. Частина підприємств скористалася податковими пільгами при сплаті податків та при працевлаштуванні внутрішньо перемішених осіб. Не зважаючи на всі складнощі при здійсненні підприємницької діяльності в умовах воєнного стану більшість підприємств 93,4% залучені в допомогу країни, 70% займаються волонтерською діяльністю [3]. Саме в таких умовах етика та соціальна відповідальність бізнесу реалізуються з максимальною ефективністю за рахунок створення нових робочих місць, своєчасної виплати податків та зобов'язань, дотримання правил здорової конкуренції.

В таких кризових умовах саме адаптивна спроможність дозволила частині бізнесу швидко пристосуватися до нових умов та налагодити відповідні нові виробничі зв'язки, що сприяло їх роботі та розвитку. В нових реаліях підприємства переглянули свої стратегії розвитку, змінили відповідні напрями та заходи з урахуванням нових умов оточуючого середовища. Підприємства які були націлені на зовнішній ринок та будували свої виробничо-логістичні зв'язки з країною агресором на сьогодні повинні будувати зовсім нову стратегію свого розвитку з орієнтацією на європейські ринки збуту. В регіональному розрізі специфіка ведення та орієнтації бізнесу пов'язана історичним складом та наявним ресурсним потенціалом території, що вплинуло на формування таких зав'язків. Проте на сьогодні кожне підприємство в залежності від своєї виробничої спроможності орієнтує свій бізнес на внутрішній або зовнішній ринки збуту. Є такі підприємства які планують змінити профіль власної діяльності. Такі зміни залежать від тривалості та розвитку військових подій (рис. 1) [8].

Так при здійсненні розподілу регіонів за відповідними критеріями на сьогодні більшість аналітичних досліджень розподілили регіони за такими напрямками:

- Західні регіони (віднесено Волинську область, Закарпатську область, Івано-Франківську область, Львівську область, Рівненську область, Тернопільську область, Хмельницьку область та Чернівецьку область);
- Південні регіони (АР Крим, Дніпропетровська область, Запорізька область, Миколаївська область, Одеська область та Херсонська область);

- Північні регіони (Житомирська область, м. Київ та Київська область, Сумська область, Чернігівська область);
- Східні регіони (Донецька область, Луганська область та Харківська область);
- Центральні регіони (Вінницька область, Кіровоградська область, Полтавська область та Черкаська область).

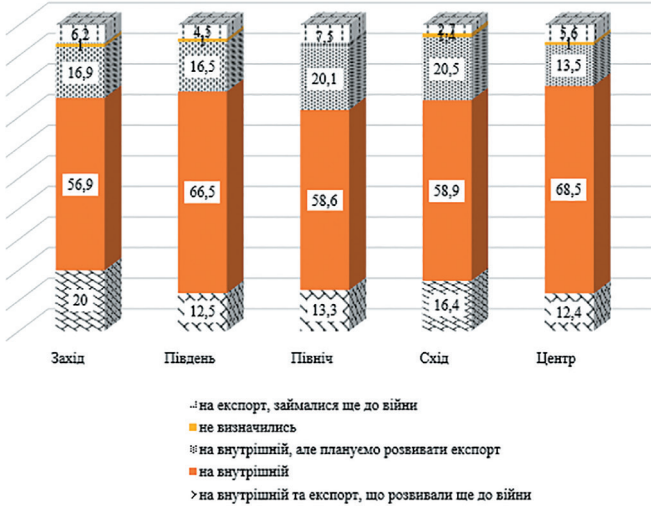


Рис. 1. Орієнтація бізнесу за регіонами країни в повоєнний час (%)

Джерело: узагальнено на основі [8–9]

В регіональному розподілі підприємства, які орієнтують свою діяльність на експорт до інших країн, ще до воєнний період найбільше знаходиться в Західних та Центральних областях (6,2% та 5,6% відповідно). Найменше орієнтація на експорт в Східних регіонах (2,7%), оскільки історично промислові зв'язки в своїй більшості були з Росією. Найбільша частка підприємств націлена на внутрішній ринок споживання (в загальній кількості всіх підприємств), в регіональному розподілі найбільший відсоток такого бізнесу в Центральних та Південних регіонах (68,5% та 66,5% відповідно). Орієнтація на внутрішній ринок, але з перспективою експортної орієнтації виробництва найбільше підприємств в Східних та Північних регіонах (20,5% та 20,1% відповідно). Проте для

більшості підприємств актуальними є питання пошуку та залучення фінансування свого розвитку. На внутрішньому ринку також спостерігаються проблеми з низькою платоспроможністю клієнтів, що сприяє зниженню попиту на товари та послуги [8].

Результати дослідження UNITY «Експрес оцінка поточних шляхів молодіжного підприємництва» дозволило окреслити основні проблеми, з якими на сьогодні стикаються підприємства в своїй діяльності, та виявити основні напрями які стримують розвиток підприємств (рис. 2). До основних перешкод можна віднести зниження попиту на товар та послуги, розрив ланцюгів постачання, зростання вартості матеріалів та послуг, підвищення цін на обладнання, збільшення витрат, втрата працівників, пошук нових клієнтів та ринку збуту, недостатність оборотних коштів, втрата майна, обмежений доступ до фінансових ресурсів. Такі проблеми існують на сьогодні майже у всіх підприємствах, які здійснюють свою діяльність на території України. Ускладнює ці процеси низький рівень прогнозованості розвитку подій, через високу мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища. Згідно з опитуваннями Європейської Бізнес Асоціації, власна оцінка підприємств своєї фінансової та виробничої спроможності погіршується, у більшості підприємств фінансової спроможності залишається на кілька місяців. Більш стабільні фінансові активи є лише в 5% всіх опитуваних підприємств [6–7, 10].



Рис. 2. Основні перешкоди розвитку підприємництва (%)

Джерело: узагальнено на основі [2, 5]

Не зважаючи на існуючі складнощі більшість підприємств намагаються адаптуватися до змінних умов оточуючого середовища та налагодити свою роботу за рахунок пошуку нових клієнтів та ринків збуту, скороченням витрат, залученням фінансових ресурсів, участь в грантових програмах, розвитком нових напрямів бізнесу та інше.

Висновки. В умовах сьогодення перед підприємствами різної форми власності та розміру постають одні й ті самі проблеми, які пов'язані з військовими діями на території держави. В наслідок збройної агресії частина підприємств втратила можливість здійснювати свою виробничі діяльність, деякі підприємства вимушені були змінити місце свого розташування в більш спокійних регіонах, інші вимушені були значно скоротити або змінити напрям своєї діяльності. Проте не зважаючи на всі перешкоди більшість підприємців намагаються адаптуватися до існуючих умов та подовжувати свою виробничу діяльність на користь держави. Саме адаптивна спроможність дозволяє в такі кризові ситуації швидко реагувати на відповідні зміни та впроваджувати нові напрями та рішення щодо розвитку бізнесу. За підтримки держави та іноземних партнерів для підприємств створили пільгові умови ведення бізнесу в частині податкового навантаження, участі в грантах та програмах фінансової підтримки розвитку бізнесу.

З початком бойових дій більшість підприємств переглянули стратегії свого розвитку, особливо напрями співпраці з країною агресором, та визначили необхідність переорієнтації свого виробництва на інші, європейські ринки збуту. Для реалізації таких заходів підприємствам необхідно залучати додаткове фінансування, фахівців, вивчати вимоги на ринки збуту. В регіональному розподілі підприємства, які більше орієнтовані були експорт Росії, вимушені переглянути свою політику та стратегію ведення бізнесу з орієнтацією на внутрішній ринок або європейські ринки збуту. Розвиток підприємства та відновлення економіки повинно базуватися на засадах стало розвитку для забезпечення в довгостроковій перспективі зростання добробуту населення та країни в цілому.

© Гонтарева І. В., Євтушенко В.А., Михайленко Д.Г., 2023

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Career HUB Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>.

2. Аналітичний портал «Економічне відновлення України після війни». URL: <http://surl.li/bzqji>.

3. Все більше МСБ повертається до роботи на тлі скорочення фінансових резервів. URL: <https://eba.com.ua/vse-bilshe-msb-povertayetsya-do-roboty-na-tli-skorochennya-finansovyyh-rezerviv/>.

4. Електронний ресурс: Економічна правда. Нове обличчя українського підприємництва. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/>.

5. Електронний ресурс: Громадський простір. Ірина Куропась «Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання». URL: <http://surl.li/bzqbt>.

6. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова Кабінету міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.

7. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. URL: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/>.

8. Сайт Децентралізація. Стан та потреби бізнесу в Україні: регіональні тенденції, літо 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15408>.

9. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna>.

10. Як держава може підтримати бізнес в умовах війни. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/>.

REFERENCE

1. Career HUB Analiz aktualnogo stanu ta propozicii shodo pokrashenia umov dlya pidpriemstva v Ukraine [Analysis of the current situation and proposals for improving conditions for entrepreneurship in Ukraine]. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/>.

2. Analitichiy portal Economicne vidnovleniya Ukraini pislia vinya [Analytical portal «Economic recovery of Ukraine after the war»]. URL: <http://surl.li/bzqji>.

3. Vse bilshe MSB povertaytca do roboti na tli skorocneniya finansovih rezervov [More and more SMEs are returning to work amid shrinking financial reserves]. URL: <https://eba.com.ua/vse-bilshe-msb-povertayetsya-do-roboty-na-tli-skorochennya-finansovyh-rezerviv/>.

4. Electronii resurs Economicna Pravda. Nove obliciya ukraïnskogo pidpriemnistva [Economic truth. The new face of Ukrainian entrepreneurship] URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/>.

5. Electronii resurs Gromadskii prostir. Ekonomika vini ta povoeni- ni economicniy rozvitok Ukraina problem, prioriteti. zavdaniya [Electronic resource: Public space. Iryna Kuropas "War economy and post-war economic development of Ukraine: problems, priorities, tasks"]. URL: <http://surl.li/bzqbt>.

6. Pro zatverdginie Nacionalnoi economicnoi strategii na period do 2030 roku. [On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030]. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 3, 2021 No. 179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.

7. Regionalnie rezultati doslidgeniya stanu ta potreb biznesu v umovah viini [Regional results of the study of the state and needs of business in the conditions of war.] URL: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/>.

8. Decentralization website. Stan ta potrebi biznesy v Ukraine regionalni tendencii lito 2022 [State and needs of business in Ukraine: regional trends, summer 2022]. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15408>.

9. Stan ta potrebi biznesu v umovah viini rezultati opituvaniya [State and needs of business in war conditions: survey results]. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna>.

10. Yak dergava moge pidtrimati biznes v umovah viini [How the state can support business in wartime. Economic truth]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 06.06.2023

УДК 336.7

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-12>

Оксана Петрівна КАВТИШ,

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
ORCID ID: 0000-0002-4304-5220

Дмитро Олегович ЧЕПУРНИЙ,

студент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
ORCID ID: 0009-0002-2631-6655

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті проаналізовано наукові підходи до визначення сутності управління фінансовим потенціалом підприємств. Виявлено, що представлені наукові підходи доцільно використовувати комплексно з акцентом на процесний, що дозволяє здійснити опис базових характеристик управління фінансовим потенціалом, описати їх взаємозумовленість та формувати прикладний базис реалізації в практиці господарювання. Охарактеризовано управління фінансовим потенціалом вітчизняних підприємств з урахуванням зростання невизначеності середовища функціонування. Ідентифіковано зміни в структурі джерел та умов залучення фінансових ресурсів, в інструментах державно-приватного партнерства й державного регулювання фінансово-інвестиційного клімату, у поведінці управлінської ланки підприємств та підходах до прийняття відповідних рішень у розрізі різних часових проміжків, ділових очікувань. Отримані результати дозволили підтвердити неоднорідність поведінкових типів підприємств в частині реалізації управління фінансовим потенціалом як основи для поступового відновлення та нарощення загального потенціалу розвитку в умовах зростання невизначеності. Ідентифіковано чинники ендогенного і екзогенного характеру та надано рекомендації щодо підвищення ефективності його реалізації в умовах невизначеності.

Ключові слова: фінансовий потенціал, управління фінансовим потенціалом, наукові підходи, сутність, умови невизначеності, конфлікт, підприємство.

Oksana KAVTYSH

PhD, associate professor,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Dmytro CHEPURNIY

Student of the economics and entrepreneurship department,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

ANALYSIS OF APPROACHES TO MANAGING THE FINANCIAL POTENTIAL OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF GROWING UNCERTAINTY

The article analyzes the scientific approaches to defining the essence of financial potential management of enterprises, in particular, process, system, situational, structural, functional, resource, market, production, cost, and target. It has been found that the presented scientific approaches should be used comprehensively with an emphasis on the process approach, which allows describing the basic characteristics of financial potential management, describing their interdependence and forming an applied basis for implementation in business practice. These include: the subject and object of management, processes that require the adoption and implementation of appropriate financial management decisions, principles, targets with regard to time parameters, and predictors of impact. The article characterizes the management of the financial potential of domestic enterprises, taking into account the growing uncertainty of the operating environment as a result of a full-scale war. In particular, changes in the structure of sources and conditions for attracting financial resources, in the instruments of public-private partnership and state regulation of the financial and investment climate, in the behavior of the management of enterprises and approaches to making relevant decisions in the context of different time periods, as well as general business expectations are identified. The obtained results allowed confirming the heterogeneity

of behavioral types of enterprises in terms of implementing financial potential management as a basis for gradual recovery and increasing the overall development potential (shock, adaptation, autonomy) in the conditions of growing uncertainty. The endogenous and exogenous factors that have a constructive and destructive impact on the management of the financial potential of domestic enterprises are identified and recommendations are made to improve the efficiency of its implementation under conditions of uncertainty.

Key words: *financial potential, financial potential management, scientific approaches, essence, conditions of uncertainty, conflict, enterprise.*

Постановка проблеми. Якісні та кількісні характеристики фінансового потенціалу виступають основою для прийняття як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень щодо діяльності підприємств, визначаючи вихідні умови, можливості та напрямки руху. Його доцільно розглядати як предиктор для нарощення складових потенціалу розвитку суб'єктів господарювання в цілому. Особливої уваги наразі набуває питання щодо наукового обґрунтування та подальшого використання підходів до формування, розподілу, використання фінансових ресурсів та можливостей в умовах повномасштабної війни і подальшого нарощення життєдіяльності й зростання в післявоєнний період. Обидва періоди можна ідентифікувати як такі, що характеризуються умовами невизначеності.

Згідно даних опитувань «Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні» діяльність значної частки вітчизняних підприємств характеризується падінням обсягів виробництва, відбувається зростання товарних запасів, спостерігається скорочення замовлень від постачальників та проблеми з логістикою. Високою є частка підприємств, які повністю чи частково припинили свою діяльність. Підприємства відзначають серед основних проблем щодо подальшого відновлення своєї діяльності непрогнозованість ситуації на внутрішньому ринку, відсутність достатнього капіталу на фоні низької кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку, недоступності кредитних коштів й грантових програм та ін. Індекс очікувань бізнесу є низьким [1, 2].

Відповідно до даних досліджень актуальності набуває питання щодо виявлення та застосування таких підходів до управління фінансовим потенціалом, які дозволять раціонально акумулювати,

розподіляти фінансово-економічні ресурси й формувати можливості задля забезпечення підвищення рівня ефективності здійснення господарської діяльності вітчизняним підприємствам в умовах зростання невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності фінансового потенціалу та управління ним є предметом наукових досліджень Є. Попова, В. Катасонова, В. Родіонова, Е. Неживенко, Л. Сосненко, М. Федотова, А. Бородіна, О. Белокрилової, О. Кавтиш, В. Мартиненка, В. Марченко, А. Гречко та ін. науковців. Управління фінансовим потенціалом в умовах зростання невизначеності, конфліктності, повоєнного відновлення розглядається в роботах О. Кравченко, І. Бланка, Дж. Брейлі, Ю. Бріггема, С. Мішиної, С. Майерса, Є. Мниха, В. Ковальова, В. Опаріна. Водночас наявний науковий доробок потребує певної систематизації як основи подальших наукових досліджень та надання прикладних рекомендацій в означеному предметному полі.

Метою статті є аналіз та систематизація наукових підходів до сутності управління фінансовим потенціалом вітчизнних підприємств в умовах зростання невизначеності.

Результати дослідження. Розуміння наукових підходів до змісту управління фінансовим потенціалом виходить з тлумачення самого поняття «фінансовий потенціал». Зазначимо, що наукові підходи до визначення фінансового потенціалу мають у своїй основі однакове розуміння важливості фінансових ресурсів для забезпечення розвитку та нарощення показників діяльності підприємств [3–5]. Водночас дотримуємось думки про те, що найбільш повно поняття фінансового потенціалу розкривається положеннями процесно-цільового підходу. Він, з одного боку, вказує на нерозривну єдність понять «цілі – ресурси – результати – потенціал», а, з іншого, дозволяє одночасно розглядати його через призму системності, логічності, взаємної обумовленості та необхідності реалізації чітких управлінських дій для того, щоб зазначений ланцюг мав завершеність. Цікавим у даному контексті є розуміння економічної сутності фінансового потенціалу, запропоноване Геворкяном А.Ю. та Дараганом А.В., які вже в самій структурі фінансового потенціалу підприємства виділяють ресурсну, організаційну, інформаційну складові та роблять акцент та необхідності його розгляду у двох часових вимірах (короткостроковому та довгостроковому) з урахуванням такого фактора як

підприємницькі здібності [4]. Таке розуміння дозволяє й більш повно розкрити природу управління фінансовим потенціалом.

В загальному вигляді можемо говорити про те, що управління фінансовим потенціалом має на меті оптимізацію процесів залучення, розподілу й використання фінансових ресурсів задля забезпечення максимально позитивного результату діяльності підприємства. Таке твердження є виправданим як з урахуванням аналізу основних підходів до управління фінансовим потенціалом (процесного, системного, ситуаційного, структурного функціонального, ресурсного, ринкового, виробничого, вартісного, цільового) [5], так і авторських визначень, що, так чи інакше, репрезентують їх (табл. 1).

Таблиця 1. Авторські підходи до визначення сутності управління фінансовим потенціалом підприємства

Автор, джерело	Визначення
В. Марченко, [5]	Управління фінансовим потенціалом – це цілеспрямований вплив суб'єкта на джерела та обсяги фінансових ресурсів з метою забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства.
Л. Ляхович, [6]	Система управління фінансовим потенціалом – це сукупність взаємопов'язаних елементів, цільовою функцією взаємодії яких є досягнення бажаного стану об'єкта за допомогою прийняття і реалізації управлінських рішень.
Т. Кузенко, [7]	Управління фінансовим потенціалом підприємства передбачає планування, організацію, контроль забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами для ведення виробничо-господарської діяльності з урахуванням стратегічних перспектив, а також забезпеченість власним капіталом в обсязі, необхідному для виконання умов ліквідності та фінансової стійкості.
Т. Назарова, [8]	Процес розробки фінансової стратегії управління, що забезпечує підготовку, оцінку і реалізацію програми стратегічного фінансового розвитку промислового підприємства, ґрунтується на використанні механізмів та інструментів фінансово-менеджменту.
Г. Корнійчук, [9]	Цілеспрямована та керована система організаційних, економічних, нормативних, управлінських та регулюючих дій, способів, технологій та інструментів, які активно впливають на процеси формування (залучення), акумулювання та розподілу фінансових ресурсів за окремими видами діяльності й напрямками їх використання, а також трансформації їх в інші види економічних ресурсів для забезпечення ними виробничих, інвестиційних, соціальних та інших потреб підприємства.

Закінчення таблиці 1

Автор, джерело	Визначення
О. Гудзь, [10]	Спрямоване на забезпечення систематизованого надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової та кредитної дисципліни, адже використання рівня фінансового потенціалу – це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства.
Р. Толпежніков [11]	Є інтегрованим набором управлінських функцій, основними із яких є планування, організація, практичне керівництво та контроль за досягненням результатів з подальшим коригуванням у разі необхідності, нерозривно пов'язане з затвердженими стратегічними цілями господарюючого суб'єкта, доступом на ринки капіталу і якістю діючої системи менеджменту.
О. Мордовцев, А. Алефіренко, [12]	Управління фінансовим потенціалом підприємства є складним поетапним процесом, що зумовлює використання різних науково обґрунтованих підходів та передбачає прийняття управлінських рішень з метою оптимізації фінансових потоків, а також збільшення позитивного фінансового результату відповідно до обраної стратегії.
Н. Кондратенко, М. Новікова, Н. Спасів, [13]	Система адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства являє собою сукупність дій, методів та інструментів, здатних забезпечити фінансову стійкість господарюючому суб'єкту та можливість пристосуватися до змін зовнішнього середовища для пошуку найефективніших варіантів ухвалення і виконання управлінських рішень.
А. Гречко, [14]	Сутність управління фінансовим потенціалом полягає в ефективному використанні фінансового механізму для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, головним завданням управління фінансовим потенціалом підприємства є оптимізація фінансових потоків з метою максимального збільшення позитивного фінансового результату.
О. Маслак, [15]	Управління фінансовим потенціалом промислових підприємств є цілеспрямованим управлінським впливом на фінансові ресурси з метою досягнення фінансового добробуту промислових підприємств і нарощування рівня їх фінансового потенціалу для розвитку й відновлення виробництва на його інноваційній основі.

Джерело: узагальнено на основі [5–15]

Аналізуючи представлені підходи, можемо визначити, що управління фінансовим потенціалом:

- може бути представлене через сукупність взаємозалежних процесів, що, з однієї сторони, мають за основу цілі

підприємства в різних часових проміжках (коротко-, середньо- та довгостроковому), з іншої, їх результати визначають внесені зміни у цілі діяльності та прийняття управлінських рішень на всіх рівнях;

- може бути описане відповідною структурою, функціоналом, взаємовідносинами та взаємозв'язками між стейкхолдерами;
- має базуватись на системі науково обґрунтованих принципів як вихідних положень формування та реалізації управлінських рішень;
- залежить від якості усієї системи управління підприємством в розрізі функцій чи бізнес-процесів;
- орієнтоване на фінансовий добробут та сталий розвиток діяльності загалом в довгостроковій перспективі шляхом планування, організації та реалізації фінансових управлінських рішень в операційній та тактичній площині;
- має розглядатись через призму чинників впливу та умов, що можуть нести як конструктивний, так і деструктивний характер.

Відповідно, саме у своїй єдності представлені підходи дозволяють максимально повно та змістовно виявляти сутність управління фінансовим потенціалом та формувати прикладний базис його реалізації.

Процесну природу управління фінансовим потенціалом доцільно, на наш погляд, представляти через формування, використання/розподіл та розвиток фінансового потенціалу. Формування фінансового потенціалу у своїй основі передбачає, насамперед, пошук фінансових ресурсів задля забезпечення відповідних умов діяльності та виконання цілей суб'єкта господарювання, а також виявлення резервів до підвищення рівня його життєздатності; використання фінансового потенціалу має бути орієнтоване не просто на залучення «до роботи» фінансових ресурсів, а й пошук таких варіантів їхнього розподілу, які дозволятимуть максимально повно (при заданих параметрах) реалізувати наявні можливості, а також виявити й реалізувати потенційні, які не були реалізовані; розвиток фінансового потенціалу має бути орієнтованим на нарощування резервів, поліпшення фінансових показників найбільш раціональними способами з урахуванням впливу факторів середовища та цільових орієнтирів діяльності в різних часових проміжках.

Структуру управління фінансовим потенціалом доцільно розглядати через призму об'єкта та суб'єкта управління. Погоджуємось з тими авторами, які як об'єкт управління розглядають не лише безпосередньо фінансові ресурси чи фінансовий потенціал, а й всю систему взаємовідносин, що виникають у процесі його формування, використання та розвитку [6]. При цьому коло суб'єктів таких взаємовідносин має охоплювати як внутрішніх, так і зовнішніх як щодо формування, так і щодо залучення та нарощення самого фінансового потенціалу. Суб'єкта управління фінансовим потенціалом підприємства теж варто визначати як посадову особу чи групу осіб/підрозділів, що приймають управлінські рішення в процесі формування, використання й нарощення фінансового потенціалу, підтримки відповідної системи взаємовідносин в структурі стейкхолдерів та між ними (всередині підприємства й поза ним). Саме на них покладено функції фінансового планування й прогнозування, діагностування та оцінювання, регулювання й координації, контролю, мотивації та комунікації.

Управління фінансовим потенціалом у розрізі формування, використання та розвитку базується на низці загальнонаукових та специфічних принципів, серед них [16]: системності, неперервності, збалансованості, прозорості, еластичності, релевантності. Можемо погодитись з тим, що даний перелік визначає найбільш суттєві з них.

Якість процесу управління фінансовим потенціалом залежить від загальної структури, наявних етичних, ділових правил та норм поведінки менеджменту підприємства загалом. Репутація впливає на прибутковість, можливості розвитку та зростання капіталізації [17], залучення фінансових ресурсів та стратегічних інвесторів, стабільність ділових відносин. Так, наприклад, запровадження й дотримання комплаєнсу в практиці управління підприємством, зокрема в системі фінансових взаємовідносин, може формувати відповідні репутаційні (іміджеві) можливості й навпаки, недотримання антикорупційних принципів та політик призводитиме до зростання репутаційних ризиків, погіршення взаємовідносин з інвесторами, постачальниками та іншими стейкхолдерами.

Врахування часового параметра та функціональної ролі фінансового потенціалу як об'єкта управління в структурі економічного потенціалу підприємства загалом дозволяє виявити та обґрунтувати й ті завдання, які ставляться у процесі управління ним.

В довгостроковій перспективі таке управління має забезпечувати стабільні можливості до залучення довгострокових фінансових ресурсів (власних, залучених і запозичених), а також формування стійких прозорих фінансових взаємовідносин, а в середньо- та короткостроковій перспективі – накопичення достатнього рівня фінансового потенціалу для стабільної реалізації поточних цілей діяльності з дотриманням принципів етики ведення бізнесу.

З урахуванням зростання рівня загроз середовища в умовах повномасштабної війни в Україні доцільно при розгляді процесу управління фінансовим потенціалом ідентифікувати зміни в структурі джерел та умов залучення фінансових ресурсів, в інструментах державно-приватного партнерства й державного регулювання фінансово-інвестиційного клімату, у поведінці управлінської ланки підприємств та підходах до прийняття відповідних рішень у розрізі різних часових проміжків, загальної тенденції до зростання рівня невизначеності середовища діяльності. Це дозволить охарактеризувати як чинники впливу на управління фінансовим потенціалом, так і проаналізувати зміни підходів до управління ним.

Попри активізацію діяльності державних інституцій у формуванні умов підтримки та фінансово-інвестиційного відновлення вітчизняних підприємств на всіх рівнях (спрощення адміністративних процедур, зменшення податкового навантаження, активізацію кредитування та залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів, підтримку експорт-орієнтації, оптимізацію роботи банківського сектору та ін.), процеси відновлення, стабілізації та нарощення фінансового потенціалу є складними [18]. Зокрема, за даними [2] 38,2% опитаних підприємств спостерігають стагнацію в регуляторному середовищі, 31,6% вважають зміни негативними, лише 24,9% спостерігають позитивні зміни. 75,3% опитаних підприємства вважають недостатнім рівень вжитих державою заходів щодо регулювання підприємницької діяльності. На кінець 2022 року при оцінці державної підтримки бізнесу 49% опитаних підприємств оцінили її нейтрально, 21% – позитивно та 18% – негативно за даними [19]. Так, 58,4% опитаних підприємств не скористались жодною державною допомогою від початку повномасштабної війни, майже 80 % не здійснювали релокацію, 33,5 % бажають вийти на зовнішні ринки, проте вказують на відсутність власних фінансових ресурсів або ж доступу до фінансування. При цьому складною є й ситуація з участю у програмах підтримки

на територіальному чи місцевому рівні [2]. Водночас з метою формування реального спільного позитивного ефекту в цих процесах, зокрема, в частині процедур дерегуляції бізнесу 28,9 % підприємств зазначили, що беруть участь у відкритих обговореннях і нарадах, 29,7% намагаються, хоча й зазначають наявність адміністративних перепон [2].

Аналіз управлінських підходів до здійснення господарської діяльності показує, що критично низьким є відсоток тих, хто має стратегію та налагоджує процес управління, зокрема фінансового (9,2%). При цьому має стратегію та гнучко адаптується 24%, має адаптовану стратегію й бізнес-план – 11,2% опитаних підприємств. 44,7% опитаних підприємств перебувають у стані обдумування та інтуїтивного управління, 11% не мають стратегії чи бізнес-плану та не бачать в них сенсу [2]. Проте саме планування, оцінювання та постійний моніторинг ключових фінансових показників діяльності, готовність змінити, адаптувати елементи своєї бізнес-моделі, кооперування і державно-приватне партнерство здатні створити для підприємств умови недопущення фінансової кризи та передумови для поступової стабілізації й відновлення.

Так, 21,4% підприємств підтримують державу в умовах війни шляхом розвитку власного бізнесу (через створення чи утримання робочих місць, сплату податків); 26% долучаються волонтерством, безоплатною допомогою тощо. Водночас погоджуємось з Костенко Ю., Короленко О. та Гузем М. щодо необхідності виваженості та збалансованості у прийнятті фінансових рішень, зокрема, щодо роботи на межі рентабельності, реалізуючи практики надання допомоги у війні [20].

Також згідно з дослідженнями ЕВА 54% опитаних членів Асоціації продовжують працювати в повному обсязі. 46% працюють з обмеженнями (географії діяльності, необхідність закриття частини відділень, переходу в онлайн, перебоїв в електропостачанні та зв'язку тощо), проте адаптуються до умов середовища [21]. У порівнянні з попередніми результатами дослідження спостерігається позитивна динаміка.

За даними опитування ЕВА «Індекс настроїв малого бізнесу» на початок 2023 р. 76% опитаних підприємств планує розширювати свій бізнес, з них: 28% шляхом розширення географії присутності, 26% – відкриття нових напрямків, 25% – виходу на зовнішній ринок, а 21% – змінюючи кількість працівників [22].

Аналогічно до адаптаційних антикризових заходів вітчизняних підприємств (за підтримки державних інституцій та суб'єктів громадянського суспільства) відносимо релокацію. Станом на початок жовтня 2022 р. релоковано 761 підприємство, з яких 80% відновили свою роботу. При цьому релокація супроводжується інформаційно-консультативною та іншими видами підтримки [23].

Спостерігається також тенденція, за якої низка бізнесів обрала для себе під час повномасштабної війни стратегію «масштабування», а не «реанімування». Про це свідчать й дані зростання експорт-орієнтованості вітчизняного МСП та великого бізнесу. Для окремих з них предиктором виходу на зовнішні ринки стала міграція українців за кордон (до прикладу, «Нова пошта») [24]. Уряд та бізнес-спільноти активно реагують на запити підприємств, забезпечують підтримку (Дія.Бізнес, МЗС, ЕВА). Досить ефективно показала себе платформа Nazovni в частині вирішення точкових та масштабних проблем вітчизняних підприємств, серед останніх, наприклад, старт «з нуля» [25]. Ще одним підходом до збереження та відновлення фінансового, а з ним і потенціалу розвитку загалом, стала переорієнтація вітчизняних підприємств (повна або часткова) на потреби ВПК.

В жовтні 2022 року 73% опитаних члени ЕВА зазначили достатність фінансових ресурсів як для функціонування, так і для розвитку. До основних джерел залучення фінансових ресурсів вони віднесли оборотні кошти (63%), міжнародні кредити (17%), банківські позики (13%), комерційні кредити (3%) [26]. За даними опитування ЕВА станом на 30.01.2023: 27% підприємств мають резерви на шість місяців, 23% – на рік, а 36% на рік і довше [21]. 67% опитаних МСП на розвиток свого бізнесу планують залучати кошти [22]. До кредитних коштів планує звертатись близько 10%, а використовувати власні кошти – 30% МСП, 21% планує залучати грантові кошти [21].

Загалом, погоджуючись з експертною думкою [24], можна відзначити, що в умовах повномасштабної війни та зростання невизначеності вітчизняні підприємства проходять наступний умовний шлях: «шок» – для нього характерна повна або часткова зупинка діяльності, а пріоритетом виступає самозбереження (люди, потужності); «адаптація» – характеризується відновленням функціонування та потужностей (на рівні понад 50%); «автономія» – процеси на рівні підприємств, пов'язані зі стабілізацією,

фіксацією потужностей та поступовим їх зростанням, нарощенням фінансової міцності. Частина бізнесів, згідно аналізу даних наведених вище опитувань, наразі вже знаходиться на етапі автономії, проте все ще досить суттєвою є частка тих, що перебувають на етапі адаптації або не повною мірою змогли вийти з етапу шоку. Рух по зазначеним умовним етапам залежить не лише від динаміки, інтенсивності та географії бойових дій, а й від сприйняття та можливості прогнозування умов діяльності, поінформованості про наявні адаптаційні, підтримуючі механізми і їх доступність, специфіки функціонування підприємств у період до початку активних воєнних дій, інтересів власників та менеджменту та ін.

Так, дослідження вказують на те, що підприємства все ще стикаються з тими чинниками деструктивного впливу на країновому рівні, які еволюційно супроводжують діяльність підприємств в Україні. Також високим лишається відсоток підприємств, які не можуть спрогнозувати зміни фінансово-економічного стану свого бізнесу (42,1%) та зміни у загальноекономічному середовищі (43,4%) на наступні шість місяців (за даними на кінець 2022 року) [19]. Комплексно висвітлено тенденції та настрої, результати оцінювання очікувань та ділової активності на початок 2023 року наведено у дослідженні Інституту економічних досліджень та політичних консультацій [27]. Вони, серед іншого, вказують, що поступово скорочується кількість підприємств щодо оцінок невизначеності середовища та фінансово-економічного стану у піврічній перспективі, хоча й низькими темпами.

Річний досвід виживання підприємств в умовах повномасштабної війни підтверджує, що саме виважений, адаптивний, ризикоорієнтований комплексний підхід до управління фінансовим потенціалом та потенціалом розвитку загалом, який в основі містить постійний моніторинг основних фінансово-економічних показників, даних очікувань та прогнозів макроекономічного й регіонального розвитку, кооперування й підтримку в середовищі ключових стейкхолдерів, гнучке фінансове планування дозволяє поступово досягати поставлених завдань й балансувати в ситуації зростання рівня невизначеності. Ці процеси одночасно передбачають коротко- та середньострокове стратегування та ручне інтуїтивне ситуативне управління.

Висновки та пропозиції. Таким чином, досвід низки вітчизняних підприємств, що мали налагоджений процес управління

фінансовими ресурсами, продуману стратегію та плани розвитку у період до початку повномасштабного вторгнення й вдалились до їх адаптування до нових реалій (умов зростання невизначеності та загроз), свідчить, що введення антикризових складових в управління, використання низки організаційних, інформаційно-комунікаційних, фінансово-економічних, адміністративних та інших інструментів задля збалансування чи оптимізації бізнес-процесів та мінімізації ризиків падіння керованості з постійним моніторингом чинників середовища функціонування, дозволяє поступово відновлювати фінансовий потенціал (процесно-орієнтований адаптивний підхід). Проте не залежно від того етапу, на якому перебувають підприємства наразі, у своїй діяльності та управлінні фінансовим потенціалом вони орієнтуються насамперед на короткострокову перспективу, що відповідає невизначеності середовища діяльності. Цей період в даних умовах є умовно передбачуваним та керованим.

Позитивними моментами у забезпеченні можливостей збереження та відновлення фінансового потенціалу вітчизняних підприємств виступають злагодженість та односпрямованість цільових орієнтирів держави, бізнесу у суспільства, наявність програм партнерства й підтримки, залученість у даний процес міжнародних стейкхолдерів, а також програмно-цільовий підхід щодо реалізації макроекономічних та регіональних програм розвитку (відновлення) національного господарства. Важливим моментом щодо швидкого реагування середовища на запити бізнесу та якісної поінформованості є посилення аналітично-інформаційного забезпечення та формування каналів підтримки підприємств, де чільне місце відведено питанням фінансування.

Водночас процес управління фінансовим потенціалом залежить від етапу, на якому перебуває підприємство, масштабів діяльності, регіону та виду діяльності. Тобто спостерігаються відповідні переважаючі тенденції у фінансово-економічних поведінкових моделях залежно від зазначених параметрів. Відповідно, обґрунтування практично орієнтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності та адаптування підходів до управління фінансовим потенціалом вітчизняних підприємств має відбуватись у площині сегментування за цими критеріями.

© Кавтиш О.П., Чепурний Д.О., 2023

ЛІТЕРАТУРА

1. Центр розвитку інновацій. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Міністерство цифрової трансформації, національний проект Дія. Бізнес, Міністерство економіки. – вересень, 2022. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/4/24851-stan_ta_potrebi_biznesu_v_ukraini_sektoral_nij_rozriz_veresen_2022.pdf.
2. Центр розвитку інновацій. Дослідження стану та потреб бізнесу в Україні. Міністерство цифрової трансформації, національний проект Дія. Бізнес, Міністерство економіки. – листопад, 2022. URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/5/26937-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezultati_opituvanna_v_listopadi_2022_roku.pdf.
3. Саух І. 2017. Фінансовий потенціал підприємства як об'єкт стратегічного аналізу // *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 1. С. 132 – 140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echscenu_2017_1_20.
4. Дараган, А. В., Геворкян, А. Ю. (2021). Формування складників фінансового потенціалу підприємства // *Економічний простір*. (167). С. 55 – 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-10>.
5. Марченко В. М., Бондар А. І. Управління фінансовим потенціалом підприємства // *Ефективна економіка*. 2018. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.4.
6. Ляхович Л.А. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та управління // *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 22. С. 92 – 97. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/22_2018_ukr/17.pdf
7. Кузенко Т. Б. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. Т. Б. Кузенко, Н. В. Сабліна. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 4. 123-130 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_4_16.
8. Назарова Т. Ю. Управління фінансовим потенціалом промислових підприємств на засадах синергетичного підходу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук. спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами». Назарова Т. Ю. [наук. керівник Міщенко В. А.]. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» Харків, 2016. 5 с.
9. Корнійчук Г. В. Модернізація механізму управління фінансовим потенціалом агроформувань. Г. В. Корнійчук // *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2016. № 5(4). С. 4 – 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2016_5\(4\)_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2016_5(4)_2).
10. Гудзь О. Є. Діагностика та управління фінансовим потенціалом підприємства. О. Є. Гудзь // *Облік і фінанси*. 2015. №1. С. 71 – 76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2015_1_12.

11. Толпежников Р. О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Р. О. Толпежников // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 2(1). С. 277 – 282. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_2\(1\)_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєiv_2013_2(1)_44).

12. Мордовцев О. С. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. О. С. Мордовцев, А. В. Алефіренко. // *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*: зб. наук. пр. Сер. Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків. НТУ «ХПІ». 2017. № 54 (1257). С. 90 – 94. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/38553>.

13. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Спасів Н. Я. Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємства // *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 78 – 84. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-78-84>.

14. Гречко А. В. Теоретичні засади управління фінансовим потенціалом підприємства. А. В. Гречко, С. О. Нечипорук. С. 225 – 229. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/47529>.

15. Маслак О.І. Особливості оцінювання фінансового потенціалу промислового підприємства. О.І. Маслак // *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2012. Випуск 6(77). С. 124 – 129.

16. Дзюбенко О. М. Властивості фінансового потенціалу як об'єкта економічного аналізу. О. М. Дзюбенко // *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2017. Вип. 3. С. 43 – 54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2017_3_9.

17. Коли репутація твоє друге ім'я. ShiStrategies. URL: <https://strategi.com.ua/koly-reputatsiia-tvoie-druhe-im-ia/>.

18. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні | Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voeyennoho>.

19. Нове щомісячне опитування підприємств. Український бізнес під час війни. Випуск 8. Громадська організація «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій». URL: https://business.dii.gov.ua/uploads/5/28147-rezul_tati_vos_mogo_somisacnogo_opituvanna_kerivnikiv_pidpriemstv_ukrains_kij_biznes_v_umovah_vijni.pdf.

20. Костенко. Ю., Короленко. О., Гузь, М. (2022). Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану // *Економіка та суспільство*. (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.

21. У 83% компаній ЕВА відбулось падіння бізнесу в 2022 році. Дослідження Європейська бізнес асоціація. URL: <https://eba.com.ua/u-83-kompanij-eva-vidbulosya-padinnya-biznesu-u-2022-rotsi/>.

22. Попри війну 3 з 4 МСБ планують розширення бізнесу у 2023 році. Дослідження Європейська бізнес асоціація. URL: <https://eba.com.ua/pory-vijnu-3-z-4-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2023-rotsi/>.

23. Завдяки урядовій програмі релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць. Новини КМУ. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a54c8281-02fa-4ced-8b14-3a7ca772a826&title=Zavdiaki>.

24. Олена Граждан. Бізнес пристосувався до війни, змінивши реанімацію на масштабування. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/8/694738/>.

25. Гордієнко О. Вирватись Nazovni. Український бізнес знайшов несподіваного партнера – МЗС. Як міністерство допомагає експортувати. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/inside/virvatis-nazovni-platforma-mzs-nazovni-shchodnya-otrimue-desyatki-zayavok-biznesu-yakiy-shukae-novi-rinku-zbutu-yak-tse-pratsyue-31082022-7652>.

26. Дослідження Європейської бізнес асоціації. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/>.

27. Основні економічні тенденції та очікування в січні 2023. ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій». URL: <https://cci.vn.ua/wp-content/uploads/2023/02/Osnovni-ekonomichni-tendentsiyi-ta-ochikuvannya-v-sichni-2023.pdf>.

REFERENCES

1. Tsentr rozvytku innovatsiy. Doslidzhennya stanu ta potreb biznesu v Ukraini. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsiyi, natsional'nyy proekt Diya. Biznes, Ministerstvo ekonomiky. – veresen', 2022. URL: https://business.diaa.gov.ua/uploads/4/24851-stan_ta_potrebi_biznesu_v_ukraini_sektoral_nij_rozriz_veresen_2022.pdf.

2. Tsentr rozvytku innovatsiy. Doslidzhennya stanu ta potreb biznesu v Ukraini. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsiyi, natsional'nyy proekt Diya. Biznes, Ministerstvo ekonomiky. – lystopad, 2022. URL: https://business.diaa.gov.ua/uploads/5/26937-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezultati_opituvannya_v_listopadi_2022_roku.pdf.

3. Saukh I. 2017. Finansovyy potentsial pidpryyemstva yak ob'yekt stratehichnoho analizu // *Ekonomichnyy chasopys Volyn's'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2017. № 1. P. 132 – 140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2017_1_20.

4. Darahan, A. V., Hevorkyan, A. YU. (2021). Formuvannya skladnykiv finansovoho potentsialu pidpryyemstva // *Ekonomichnyy prostir*. (167). P. 55 – 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-10>.

5. Marchenko V. M., Bondar A. I. Upravlinnya finansovym potentsialom

pidpryyemstva // *Efektivna ekonomika*. 2018. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.4.

6. Lyakhovych L.A. Finansovyy potentsial pidpryyemstva: sutnist' ta upravlinnya // *Infrastruktura rynku*. 2018. Vypusk 22. P. 92 – 97. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/22_2018_ukr/17.pdf.

7. Kuzenko T. B. Metodychni pidkhody do upravlinnya finansovym potentsialom pidpryyemstva. T. B. Kuzenko, N. V. Sablina. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. 2015. № 4. P. 123 – 130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_4_16.

8. Nazarova T. YU. Upravlinnya finansovym potentsialom promyslovykh pidpryyemstv na zasadakh synerhetychnoho pidkhodu: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ek. nauk. spets. 08.00.04 «ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy». Nazarova T. YU. [nauk. kerivnyk Mishchenko V. A.]. Nats. tekhn. un-t «Kharkiv. politekhn. in-t» Kharkiv, 2016. 5 p.

9. Korniyuchuk H. V. Modernizatsiya mekhanizmu upravlinnya finansovym potentsialom ahroformuvan'. H. V. Korniyuchuk // *Tekhnolohichny audyt i rezervy vyrobnytstva*. 2016. № 5(4). P. 4 – 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2016_5\(4\)_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2016_5(4)_2).

10. Hudz' O. YE. Diahnostyka ta upravlinnya finansovym potentsialom pidpryyemstva. O. YE. Hudz' // *Oblik i finansy*. 2015. №1. P. 71 – 76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2015_1_12.

11. Tolpezhnikov R. O. Sutnist' ta metodyka otsinyuvannya finansovoho potentsialu pidpryyemstva. R. O. Tolpezhnikov // *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektual'noyi vlasnosti*. 2013. Vyp. 2(1). P. 277 – 282. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_2\(1\)_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_2(1)_44).

12. Mordovtsev O. S. Metodychni pidkhody do upravlinnya finansovym potentsialom pidpryyemstva. O. S. Mordovtsev, A. V. Alyefirenko // *Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KHPi»*: zb. nauk. pr. Ser. Aktual'ni problemy upravlinnya ta finansovo-hospodars'koyi diyal'nosti pidpryyemstva. Kharkiv. NTU «KHPi», 2017. № 54 (1257). P. 90 – 94. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/38553>.

13. Kondratenko N. O., Novikova M. M., Spasiv N. YA. Rozvytok systemy adaptivnoho upravlinnya finansovymy resursamy pidpryyemstva // *Problemy ekonomiky*. 2021. №1. 78 – 84 p. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-78-84>.

14. Hrechko A. V. Teoretychni zasady upravlinnya finansovym potentsialom pidpryyemstva. A. V. Hrechko, S. O. Nechyporuk. P. 225 – 229. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/47529>.

15. Maslak O.I. Osoblyvosti otsinyuvannya finansovoho potentsialu promysloвого pidpryyemstva. O.I. Maslak // *Visnyk KrNU imeni Mykhayla Ostrohrads'koho*. 2012. Vypusk 6(77). P. 124 – 129.

16. Dzyubenko O. M. Vlastyvoli finansovoho potentsialu yak ob'yekta ekonomichnoho analizu. O. M. Dzyubenko // *Problemy teorii ta metodolohiyi*

bukhhalters'koho obliku, kontrolyu i analizu. 2017. Vyp. 3. 43 – 54 p. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2017_3_9.

17. Koly reputatsiya tvoye druhe im'ya. ShiStrategies. URL: <https://strategi.com.ua/koly-reputatsiia-tvoie-druhe-im-ia/>.

18. Ohlyad instrumentiv pidtrymky finansovoyi stiykosti v umovakh voyennoho stanu v Ukraini. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen'. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-v-umovakh-voyennoho>.

19. Nove shchomisyachne opytuvannya pidpryyemstv. Ukrayins'kyy biznes pid chas viyny. Vypusk 8. Hromads'ka orhanizatsiya «Instytut ekonomichnykh doslidzhen' ta politychnykh konsul'tatsiy». URL: https://business.diaa.gov.ua/uploads/5/28147-rezul_tati_vos_mogo_somisacnogo_opituvanna_kerivnikiv_pidpriemstv_ukrains_kij_biznes_v_umovah_vijni.pdf.

20. Kostenko. YU., Korolenko. O., Huz', M. (2022). Analiz finansovoyi stiykosti pidpryyemstva v umovakh voyennoho stanu // *Ekonomika ta suspil'stvo*. (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>.

21. U 83% kompaniy EBA vidbulos' padinnya biznesu v 2022 rotsi. Doslidzhennya Yevropeys'ka biznes asotsiatsiya. URL: <https://eba.com.ua/u-83-kompanij-eva-vidbulosya-padinnya-biznesu-u-2022-rotsi/>.

22. Popry viynu 3 z 4 MSB planuyut' rozshyrennya biznesu u 2023 rotsi. Doslidzhennya Yevropeys'ka biznes asotsiatsiya. URL: <https://eba.com.ua/popry-vijnu-3-z-4-msb-planuyut-rozshyrennya-biznesu-u-2023-rotsi/>.

23. Zavdyaky uryadoviy prohrami relokatsiyi zberezhenno ponad 35 tysyach robochykh mist'. Novyny KMU. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a54c8281-02fa-4ced-8b14-3a7ca772a826&title=Zavdiaki>.

24. Olena Hrazhdan. Biznes prystosuvavsya do viyny, zminyvsy reanimatsiyu na masshtabuvannya. Ekonomichna pravda. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/8/694738/>.

25. Hordiyenko O. Vyrvatys' Nazovni. Ukrayins'kyy biznes znayshov nespodivanoho partnera – MZS. Yak ministerstvo dopomahaye eksportuvaty. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/inside/virvatis-nazovni-platforma-mzs-nazovni-shchodnya-otrimue-desyatki-zayavok-biznesu-yakiy-shukae-novirinku-zbutu-yak-tse-pratsyue-31082022-7652>.

26. Doslidzhennya Yevropeys'koyi biznes asotsiatsiyi. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analyyka/>.

27. Osnovni ekonomichni tendentsiyi ta ochikuvannya v sichni 2023. HO «Instytut ekonomichnykh doslidzhen' ta politychnykh konsul'tatsiy». URL: <https://cci.vn.ua/wp-content/uploads/2023/02/Osnovni-ekonomichni-tendentsiyi-ta-ochikuvannya-v-sichni-2023.pdf>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 26.05.2023

УДК: 658.012.32

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-13>

Наталія Володимирівна ІВАНОВА,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри підприємництва і торгівлі,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID ID: 0000-0001-6622-7310

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Стаття присвячена вивченню теоретичних положень та практичних аспектів інноваційного розвитку логістичного обслуговування підприємств в контексті сучасних тенденцій глобального економічного розвитку та викликів сьогодення. Досліджено сутність та зміст парадигм логістики. Визначені складові аналітичної, маркетингової, інформаційно-технологічної та інтегральної парадигм у контексті еволюції ключових принципів логістичного забезпечення, значення логістики та управління ланцюгами поставок у сучасному бізнес-середовищі. Розглянуті парадигми відображають еволюцію підходів до логістики. Підкреслено важливість, окреслено чинники та пріоритети інноваційного розвитку логістичного забезпечення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності логістичних послуг.

Доведено, що сучасна логістична діяльність неможлива без організаційних, технологічних та цифрових інновацій, виявлено ознаки переходу до нової, інноваційної, парадигми логістики, що обумовлено потребами адаптації до сучасних тенденцій глобального суспільно-економічного розвитку. Визначено стратегічні пріоритети інноваційного розвитку логістичного обслуговування. Розкрито зміст інноваційної парадигми логістики у контексті основних інструментів та методів, які можуть бути використані для реалізації інноваційного розвитку логістики. Акцентовано на впливі сучасних технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн тощо. Інноваційний розвиток в логістиці та управлінні ланцюгами поставок супроводжується не тільки використанням сучасних технологій, але й появою нових форм співпраці, таких як маркетплейси,

логістичний аутсорсинг, спільне планування та використання ресурсів тощо. Необхідність постійного оновлення та впровадження нових підходів і технологій обумовлено цілями досягнення ефективності бізнес-діяльності та конкурентної переваги підприємства на ринку.

Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку логістичного забезпечення мають бути клієнторієнтованими, враховувати принципи системного підходу та ефективної співпраці, створення споживчої цінності та забезпечення екологічної стійкості. Компанії для забезпечення оптимальної логістичної ефективності та конкурентоспроможності можуть обирати та поєднувати різні парадигми залежно від своїх цілей, потреб та контексту поточної ринкової ситуації.

Ключові слова: логістичне обслуговування підприємства, інноваційний розвиток, стратегічні пріоритети інноваційного розвитку, інформаційно-технологічна парадигма логістики, інноваційна парадигма логістики, управління ланцюгами поставок, цифрові технології.

Natalia IVANOVA

Doctor of Economics, Professor,
Head of Department of Entrepreneurship and Trade
Chernihiv Polytechnic National University

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF LOGISTICS SERVICES: STRATEGIC PRIORITIES AND IMPLEMENTATION TOOLS

The article is devoted to the study of theoretical provisions and practical aspects of innovative development of logistics services for enterprises in the context of current trends in global economic development and challenges of today. The essence and content of logistics paradigms are investigated. The components of the analytical, marketing, information technology and integral paradigms are defined in the context of the evolution of the key principles of logistics support, the importance of logistics and supply chain management in the modern business environment. The considered paradigms reflect the evolution of approaches to logistics. The importance, factors and priorities of innovative development of logistics support to improve the efficiency and competitiveness of logistics services are emphasized.

It is proved that modern logistics activities are impossible without organizational, technological and digital innovations, signs of transition to a new, innovative paradigm of logistics are identified, which is due to the need to adapt to modern trends in global socio-economic development. The strategic priorities for the innovative development of logistics services are determined. The content of the innovative paradigm of logistics in the context of the main tools and methods that can be used to implement the innovative development of logistics is disclosed. The author emphasizes the impact of modern technologies such as the Internet of Things, artificial intelligence, blockchain, etc. Innovative development in logistics and supply chain management is accompanied not only by the use of modern technologies, but also by the emergence of new forms of cooperation, such as marketplaces, logistics outsourcing, joint planning and use of resources, etc. The need to constantly update and implement new approaches and technologies is driven by the goals of achieving business efficiency and competitive advantage in the market.

Strategic priorities for innovative development of logistics support should be customer-oriented, take into account the principles of a systematic approach and effective cooperation, create customer value and ensure environmental sustainability. To ensure optimal logistics efficiency and competitiveness, companies can choose and combine different paradigms depending on their goals, needs and the context of the current market situation.

Keywords: *logistics services of enterprises, innovative development, strategic priorities of innovative development, information technology paradigm of logistics, innovative paradigm of logistics, supply chain management, digital technologies.*

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому світі ефективне логістичне забезпечення має вирішальне значення для успішного функціонування економічних систем всіх рівнів, соціально-економічного розвитку країни та впровадження новітніх технологічних рішень. Впродовж незначного часу світ стикнувся зі значними викликами, пов'язаними з трансформацією глобальних трендів, діджиталізацією, пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням росії в нашу країну, яке позначилось не тільки на житті України, але й Європи, та, без перебільшення, всього світу. І саме ці події підкреслили ключову роль логістичного

забезпечення не тільки в економічних та політичних подіях, але й в житті суспільства в цілому. Інновації є двигуном сучасного суспільства і економіки. Вони створюють нові можливості, змінюють способи виробництва, комунікації в тому числі в сфері логістики. Логістичні системи повинні бути гнучкими, швидкими і надійними для забезпечення ефективного виконання своїх функцій, а отже, й інноваційними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сучасних тенденцій в сфері логістичного забезпечення, в тому числі актуальних питань щодо управління ланцюгами поставок, приділено роботи вітчизняних та закордонних вчених: В. Алькеми [1], С. Смерічевської, Жаболенко М.В., Ібрагімхалілова Т.В. [4], М. Кристофера [10], Дональда Дж.Бауерсокса, Дейвіда Дж. Клосса, М. Бексбі Купера [11] та багатьох інших. Проте поглибленого вивчення потребують питання формування інноваційної парадигми логістичного забезпечення підприємств в сучасних умовах.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є виявлення стратегічних пріоритетів та інструментів забезпечення інноваційного розвитку систем логістичного обслуговування у відповідності до сучасних глобальних тенденцій та викликів сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Тенденції та напрями розвитку логістики певного періоду формуються під впливом як глобальних тенденцій, так і соціальної, економічної та політичної ситуації, що обумовлює суспільні потреби та вимоги, які висуваються до систем логістичного обслуговування. Відтак, формується певний набір концепцій, теорій, методів дослідження, постулатів та стандартів, відповідно до яких здійснюється логістичне забезпечення потреб економіки, а отже, певної парадигми логістики.

Парадигма логістики, на нашу думку, формується під впливом глобальних світових суспільно-економічних тенденцій, тенденцій глобального ринку та чинників, які визначають економічну ситуацію у певному макрорегіоні. Аналіз наукових робіт у цій сфері [1–4], дозволив окреслити наявність домінуючих наразі традиційної, інформаційно-технологічної, маркетингової, інтегральної парадигм логістики (рис. 1).

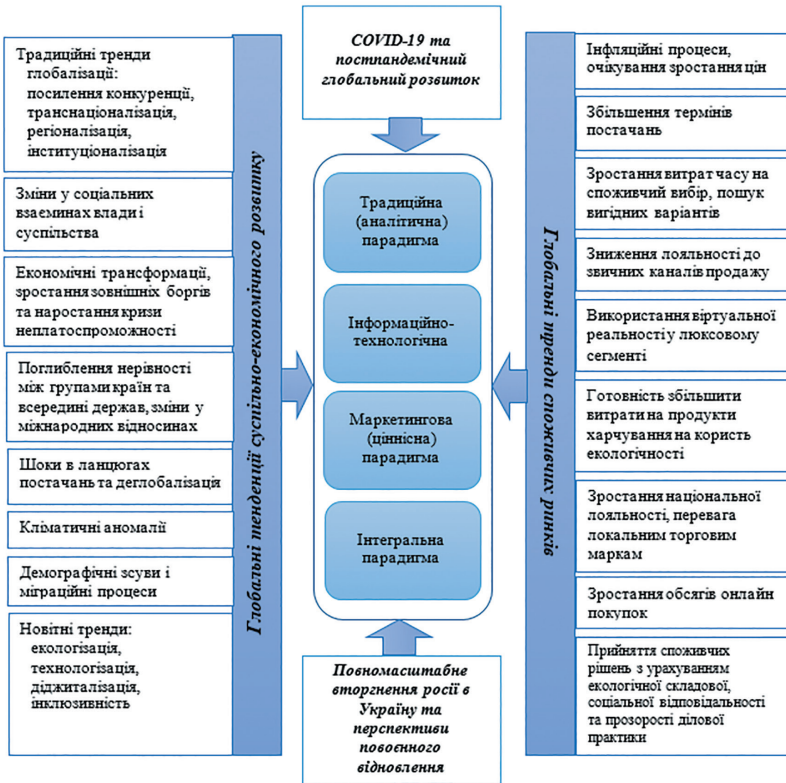


Рис. 1. Парадигма логістики та імпакт-фактори їх формування

Джерело: сформовано автором на основі [1, 2, 5–8]

Парадигми логістики визначають основні підходи та принципи, котрі використовуються в організації логістичних процесів. Аналітична, або традиційна, парадигма ґрунтується, відповідно, на традиційному підході до логістики, за якому акцент робиться на фізичному переміщенні та зберіганні товарів. Отже, основними пріоритетами є забезпечення виробничих процесів, транспортування та зберігання товарів у найефективніший спосіб [2]. Аналітична парадигма детермінує класичний підхід до логістики як до сфери практичної діяльності та наукового інтересу, яка вирішує питання управління матеріальних потоків у виробництві та

обігу. Саме на цьому, первинному, етапі розвитку логістики була утверджена ідея матеріального потоку як центрального об'єкту логістичного забезпечення. Аналітична парадигма заснована на наукових підходах, які використовують у дослідженнях методи та моделі теорії управління запасами, економічної кібернетики та дослідження операцій, економіко-статистичні методи тощо. Основним вузьким місцем, на нашу думку, аналітичної парадигми є її орієнтування у практичному застосуванні переважно на побудову та оптимізацію внутрішньовиробничих або локальних логістичних систем. Тому в умовах зазначених тенденцій для більшості фірм аналітична парадигма має вельми обмежену корисність.

В наукових дослідженнях зустрічається різновид аналітичної парадигми, заснований на використанні системного підходу, – *системна парадигма*, яка підкреслює важливість розуміння логістичного забезпечення, функцій та процесів в рамках саме логістичної системи. Такий підхід враховує широкий спектр факторів, таких як потреби клієнтів, постачальники, транспорт, інформація та інші аспекти, і встановлює стратегічні цілі та орієнтири на підвищення ефективності та покращення управління логістичною системою в цілому.

З початку 80-х років ХХ ст. і дотепер поширеною практикою є логістичне забезпечення, яке базується на *маркетинговій парадигмі*, яка ще має назву «логістика цінності» (Value-based logistics). Ця парадигма зосереджує зусилля на формуванні цінності для всіх учасників логістичного ланцюга. Вона враховує, що логістика не обмежується лише фізичним переміщенням або збереженням товарів, а включає оптимізацію процесів, управління інформацією та забезпечення високої якості послуг, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів [2–3]. Прикладні моделі, що використовують цю парадигму, мають на меті сформувати систему відносин між логістичною системою, ринком та можливостями фірми у конкурентній боротьбі. Така логістична система має реалізувати стратегію конкуренції фірми на ринку збуту готової продукції, що потребує вирішення маркетингових завдань.

Практичним втіленням маркетингової парадигми є клієнторієнтована логістика (Customer-focused logistics), яка акцентує на задоволенні потреб та очікувань клієнтів. Вона базується на розумінні потреб ринку, індивідуального підходу до клієнтів, вчасній доставці та забезпеченні високої якості логістичного обслугову-

вання. Логістичні процеси спрямовані на створення сприятливого враження у клієнтів від фірми та підтримку взаємовідносин з ними.

Поява *інформаційно-технологічної парадигми* логістики в 60-х роках ХХ ст. була тісно пов'язана з бурхливим науково-технічним прогресом і розвитком інформаційно-комп'ютерних технологій. Первинно сутність даної парадигми була у тому, що з одного боку, можна сформулювати загальну проблему управління матеріальним потоком логістичного об'єкта, з іншого – синтезувати інформаційно-комп'ютерне забезпечення вирішення проблеми. На сьогодні, звичайно, відбулась трансформація прикладних підходів. Основні стратегії логістичного забезпечення полягають у тому, щоб автоматизувати рутинні завдання та використовувати інформаційно-комп'ютерну підтримку реалізації логістичних функцій. При цьому з часом мета автоматизації всього процесу управління матеріальним потоком перестала бути ключовою ідеєю даної парадигми. Прикладом реалізації технологічної парадигми є широко поширені системи MRP (Manufacturing Requirements/Resource Planning) та DRP (Distribution Requirements/Resource Planning), котрі реалізують задання внутрішньофірмового планування, управління запасами і закупівлями матеріальних ресурсів, а також поставками готової продукції споживачам.

Інформаційно-технологічна парадигма є однією з ключових складових сучасного логістичного обслуговування і орієнтиром інноваційного розвитку логістики, оскільки базується на використанні інформаційних технологій для оптимізації та управління логістичними системами і окремими процесами. Основні аспекти інноваційності цієї парадигми в наш час проявляються в наступному:

- 1) використанні інформаційних технологій дозволяє автоматизувати рутинні процеси та інтегрувати різні логістичні системи та підсистеми, що забезпечує швидку та точну передачу даних між учасниками логістичного ланцюга та покращує загальну координацію та співпрацю;

- 2) зосередженні на ефективному зборі, обробці та аналізі даних, а також на розподілі відповідної інформації між учасниками логістичного ланцюга, що забезпечує достовірність даних, покращує прийняття рішень та реагування на зміни у логістичному середовищі;

3) залученні електронної комерції та електронного обміну даними (EDI) дозволяє скоротити час та витрати на комунікацію, замовлення та оплату, а також покращує точність та надійність операцій;

4) використанні аналітичні інструменти та методи прогнозування для аналізу даних, передбачення попиту, оптимізації запасів, планування маршрутів та інших логістичних вирішень робить більш обґрунтованими та точними рішення в системі логістичного забезпечення;

5) вдосконаленні архітектури, функціональності, безпеки та ефективності систем. Це включає наукові дослідження та розробку спеціалізованих логістичних програмних засобів, інтеграцію різних систем та використання новітніх технологій, таких як хмарні рішення, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) тощо.

Слід відмітити тенденцію, що наразі більшість компаній зазвичай комбінують використання трьох вищевказаних парадигм. Тому останніми роками вкоренилася і поширюється нова логістична парадигма, яку більшість дослідників називають інтегральною, поява якої була обумовлена:

- динамічністю та мінливістю ринку, нові тенденції, поява викликів часу робить надає логістичному забезпеченню значення стратегічного елемента в конкурентних можливостях фірми;
- новими перспективами інтеграції між логістичними партнерами, поява нових принципів і форм міжорганізаційних відносин;
- прогресом технологічних можливостей, які відкрили нові горизонти контролю та управління у всіх сферах формування суспільного продукту.

Відтак, інтегральність проявляється не тільки в інтеграції та кооперації учасників логістичного ланцюга, але й використанні принципів всіх попередньо розглянутих парадигм логістики. *Інтегральна парадигма* логістики ґрунтується на наукових концепціях та дослідженнях з різних областей, і отримала розвиток у відповідь на зростаючу конкуренцію і складність ринкових умов, а також на основі вивчення ефективних практик і успішних кейсів. Прикладом застосування інтегрованої логістики є концепція JIT (Just-In-Time – точно вчасно), TQM (Total Quality Management – загальне управління якістю), інтегровані системи дистрибуції і, звичайно,

управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management – SCM). Управління ланцюгами поставок в системі логістичного забезпечення представляє собою комплексний підхід до планування, координації та керування рухом товарів, послуг та інформації від постачальників до кінцевих споживачів [4, 10–11].

Інтегральна парадигма логістики передбачає організацію всіх етапів у логістичному ланцюзі з метою досягнення максимальної ефективності та задоволення потреб клієнтів на принципах:

- синергетичності – отримання сукупного ефекту від спільної роботи усіх учасників, таких як постачальники, виробники, дистриб'ютори та ритейл, для досягнення спільних цілей, що сприяє покращенню координації, зменшенню запасів та оптимізації усього ланцюга поставок в цілому;
- інформаційної інтегрованості – висока якість та швидкість обміну інформацією між різними учасниками логістичного ланцюга, яка є ключовим елементом успіху, забезпечується використанням сучасних інформаційних технологій в логістиці, таких як електронна комерція та електронний обмін даними (Electronic Data Interchange – EDI);
- горизонтальної кооперованості – учасники логістичного ланцюга прагнуть до співпраці та взаємодії з метою покращення продуктивності та зниження витрат, що забезпечується об'єднанням зусиль у сфері закупівель, планування виробництва та розподілу товарів для досягнення економічної вигоди всіх сторін;
- стратегічної орієнтованості – є невід'ємним принципом інтегральної парадигми і передбачає довгострокове стратегічне планування та управління, орієнтоване на досягнення конкурентних переваг та відповідність запитам клієнтів;
- орієнтованість на споживача – учасники логістичного ланцюга мають проявляти гнучкість та вміння адаптуватися до змін у вимогах клієнтів, забезпечуючи високу якість продукції та логістичних послуг.

Отже, інтегральна парадигма в цілому та концепція управління ланцюгами поставок, як її прикладний аспект, використовує різноманітні стратегії та інструменти, характерні для аналітичної, інформаційно-технологічної та маркетингової парадигм, такі як

управління запасами, прогнозування попиту, планування виробництва, оптимізація маршрутів доставки, інтеграція інформаційних систем та багато інших.

Слід зазначити, що не тільки тенденції глобального суспільно-економічного розвитку визначають необхідність трансформації підходів до логістичного забезпечення, але й виклики, які під час докорінно змінюють життя суспільства у всіх аспектах.

Одним із найважливіших і найтяжчих глобальних викликів останніх років є повномасштабне вторгнення росії, що викликало серйозну політичну та економічну нестабільність не тільки в Україні, але й в європейському регіоні та й інших країнах світу. Логістичне забезпечення військових операцій, доставка гуманітарної допомоги та ресурсів в постраждалі регіони, а також забезпечення комунікації та обміну інформацією відіграють критичну роль у реагуванні на такого роду виклики. І саме логістичне забезпечення довело свою важливість не тільки в регіоні або країні, в якій ведуться бойові дії, але й в інших регіонах. Це відбулось внаслідок розірвання усталених ланцюгів поставок не тільки внаслідок фізичного руйнування або перепон у вигляді зони ведення військових дій, але й поширення санкційних заходів та розірвання господарсько-економічних зв'язків. Розробка ефективних логістичних стратегій з залученням інноваційних технологій та сучасних систем відіграє важливу роль у забезпеченні успіху в таких ситуаціях.

Інший виклик, який відчув та мав реагувати весь світ, та який наразі вже майже подоланий, – пандемія COVID-19, яка розпочалася в 2019 році, суттєво змінила світ, і вже від перших днів пріоритетним виявилось саме важливість логістичного забезпечення, оскільки, як і у випадку повномасштабного вторгнення, тоді відбулись суттєві обмеження переміщення. Крім того, внаслідок припинення функціонування офлайнових точок рітейлу, вражаючими темпами почали зростати обсяги e-commerce, яка потребує ефективно організованого логістичного обслуговування, деякої перебудови ланцюгів поставок з акцентуванням на «last mile delivery». В умовах пандемії логістика також забезпечує доставку медичного обладнання, масок, ліків та інших життєво важливих товарів, а також дозволяє підтримувати постачання продуктів харчування та необхідних товарів для населення. Відтак, локдауни та інші заходи для боротьби з поширенням вірусу спричинили серйозний вплив на логістичні ланцюги та принципи їх організації.

Оптимізація логістичних процесів та впровадження інноваційних рішень, зокрема, таких як автоматизація, діджиталізація та використання неординарних технологічних підходів, наприклад, дронів для доставки, стають необхідними не тільки для розвитку, але й забезпечення життєздатності та стійкості суспільних та економічних систем в умовах глобальних викликів.

Інноваційний розвиток логістики, таким чином, має важливе значення для представників бізнесу, глобальної господарства та суспільства в цілому. Серед стратегічних орієнтирів розвитку логістичного забезпечення в аспекті зазначених глобальних тенденцій суспільно-економічного розвитку, глобальних трендів, які спостерігаються на споживчих ринках, та викликів можна назвати екологічність, енергоефективність, зменшення відходів, колаборація та технологічність (рис. 2). Практика бізнесу доводить, що саме інновації в логістиці дозволяють ефективніше використовувати ресурси, зменшити витрати на операції та процеси доставки. Впровадження автоматизованих систем, аналітики даних та штучного інтелекту допомагає оптимізувати маршрути, планувати запаси та забезпечити більш точне прогнозування попиту. Економічним ефектом для підприємств від впровадження є зниження витрат на реалізацію логістичних процесів. Але проявляються не тільки економічні, досягаються й супутні ефекти, які формують конкурентні переваги системи логістичного обслуговування. Серед таких можна назвати підвищення швидкості та точності виконання замовлень, покращення якості обслуговування клієнтів, зменшення витрат часу та енергії тощо.

На наш погляд, наразі вже можна свідчити про появу нової, *інноваційної парадигми логістики*, котра є вимогою сучасності та відображає актуальні тенденції та новаторські підходи, що впливають на розвиток логістичного обслуговування. Ця парадигма спрямована на впровадження новітніх технологій, концепцій та стратегій з метою покращення ефективності, якості та стійкості логістичних процесів. Характерними елементами інноваційної парадигми є наступні:

Технологічні інновації – сучасна логістика активно використовує передові технології, такі як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), автоматизація та роботизація процесів, аналітика даних та хмарні рішення.



Рис. 2. Стратегічні орієнтири інноваційності систем логістичного забезпечення

Джерело: сформовано автором

Залучення цифрових технологій, електронної комерції та електронних платіжних систем для забезпечення швидкого та ефективного обміну інформацією між різними учасниками логістичного ланцюга. Це дозволяє знизити час обробки замовлень, покращити прозорість та відстежування вантажів, спростити процеси операцій та забезпечити швидку доставку товарів.

Формування нових моделей бізнесу, такі як маркетплейси (marketplaces), спільне використання ресурсів, логістичні стартапи та інші інноваційні підходи. Ці моделі дозволяють оптимізувати використання ресурсів, забезпечити гнучкість та масштабованість, залучати зовнішніх постачальників послуг на

основі аутсорсингу та сприяють інтеграції технологій і логістики для створення нової споживчої цінності.

Значний акцент на стратегічне партнерство між учасниками логістичного ланцюга, що реалізується на основі тісної співпраці, обміну інформацією та ресурсами, спільного планування, вирішення проблем і пошуку нових можливостей.

Імплементация принципів Стратегії сталого розвитку, урахування сталості та відповідальності у логістичних стратегіях та практиках логістичного забезпечення [9]. Інноваційна парадигма, безумовно, підтримує впровадження зелених технологій, оптимізацію енергоефективності, використання екологічно чистих транспортних засобів, зменшення викидів вуглецю та ефективне управління відходами.

Висновки та пропозиції. Логістика відіграє центральну роль у забезпеченні ефективної взаємодії між людьми, компаніями та державами, що допомагає забезпечити стійкий розвиток. Порушення логістичних ланцюгів можуть мати серйозні наслідки для економіки, безпеки та соціального благополуччя. Тому, у світлі сучасних трендів та викликів, необхідно приділити належну увагу вдосконаленню логістичного забезпечення та розвитку інноваційних підходів у цій сфері. Важливість логістичного забезпечення не може бути недооцінена в контексті сучасних світових трендів, інновацій, повномасштабного вторгнення росії та пандемії COVID-19. Ефективні логістичні системи є ключовим елементом успішної реалізації інноваційних проєктів, реагування на кризові ситуації та забезпечення життєво важливих ресурсів. Зростаюча комплексність глобального середовища вимагає розробки нових стратегій та інноваційних рішень для ефективного логістичного забезпечення.

На сьогодні вже можна свідчити про еволюцію та колаборацію існуючих парадигм логістики і появу інноваційної парадигми, яка відкриває нові можливості для підприємств та організацій, сприяє зростанню конкурентоспроможності, досягненню кращої клієнторієнтованості та забезпечує більш ефективне і стійке логістичне обслуговування. Впровадження інноваційних підходів та технологій в логістичне забезпечення може допомогти підприємствам досягти економічних переваг, таких як зниження витрат, підвищення швидкості та точності виконання замовлень, покращення якості обслуговування клієнтів, зменшення витрат часу та енергії, а також зниження негативного впливу на довкілля.

В аспекті інноваційної парадигми подальшого дослідження потребують такі нові форми, як логістика співпраці (Collaborative logistics), яка зосереджена на співпраці та партнерстві між різними учасниками логістичного ланцюга, та логістика екологічної стійкості (Green logistics), орієнтиром якої є зменшення негативного впливу логістичних процесів на довкілля.

Слід також додати, що розглянуті парадигми відображають еволюцію підходів до логістики, зосереджуючись на клієнтах, системному підході, співпраці, створенні значної вартості та екологічній стійкості. Компанії для забезпечення оптимальної логістичної ефективності та конкурентоспроможності можуть обирати та поєднувати різні парадигми залежно від своїх цілей, потреб та контексту поточної ринкової ситуації.

© **Іванова Н.В., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Алькема В. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій // *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2(66). С. 73 – 86.

2. Іванова М. Парадигма як модель дослідження розвитку логістики // *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2015. №10. С. 95 – 109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2015_10_9.

3. Валькова Н.В. Взаємозв'язок розвитку логістики з розвитком конкурентних переваг промислового підприємства // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2016. № 5 (27). С. 67 – 75. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n5.html>.

4. Смерічевська С.В., Жаболенко М.В., Ібрагімхалілова Т.В. Supply Chain Management (SCM) як нова ідеологія управління бізнесом в умовах глобалізації економіки (розділ у колективній монографії) / Інноваційний підхід к розвитку підприємств, отраслей, комплексов. В 2 книгах. К1: монографія / под общ. ред. С.В. Куприенко. Одеса: ОНМУ. 2012. С. 33 – 48.

5. Дерій Ж., Зосименко Т. Глобальні тренди світової економіки: вплив на українські інтереси. Геополітика України: історія і сучасність. 2021. №1(26). С. 94 – 103. URL: <http://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/241623>.

6. Глобальні тенденції і перспективи: світова економіка та Україна. / Наук. ред. В. Юрчишин. Київ: Заповіт. 2018. 202 с.

7. 10 глобальних трендів на споживчому ринку. URL: <https://mind.ua/publications/20243687-10-globalnih-trendiv-na-spozhyvchomu-rinku>.

8. Стукало Н., Сімахова А. Глобальні тренди розвитку соціальної економіки // *Міжнародна економічна політика*. 2021. № 1 (34). С. 7 – 22. URL: http://iejjournal.com/journals/34/2021_34_1_Stukalo_Simakhova.pdf.

9. Іванова Н. Імпакт-інвестування як сучасний концепт стало-го розвитку логістичних систем // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №1(33). С. 226 – 237.

10. Christopher, M. (2016) *Logistics and Supply Chain Management*. 5th Edition, Pearson, London. P. 342.

11. Donald J. Bowersox, David J. Closs, M. Bixby Cooper (2010). *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill, Business logistics. P. 498.

REFERENCES

1. Alkema. V. (2022) Paradyhma upravlinnia lohistrychnoiu diialnistiu suchasnykh orhanizatsii [The paradigm of managing the logistics activities of modern organizations] // *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. №2(66). P. 73 – 86.

2. Ivanova. M. (2015). Paradyhma yak model doslidzhennia rozvytku lohistryky [Paradigm as a model for studying logistics development] // *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. №10. P. 95 – 109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2015_10_9 (Accessed 02 June 2023).

3. Valkova, N.V. (2016). Vzaiemozviazok rozvytku lohistryky z rozvytkom konkurentnykh perevah promysloвого pidpryemstva [Interrelation of logistics development with the development of competitive advantages of an industrial enterprise] // *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*. № 5 (27). P. 67 – 75.

4. Smerichevska, S.V., Zhabolenko, M.V., & Ibrahimkhalilova, T.V. (2012). Supply Chain Management (SCM) yak nova ideolohiya upravlinnya biznesom v umovakh hlobalizatsiyi ekonomiky [Supply Chain Management (SCM) as a new ideology of business management in a globalizing economy]. *Ynnovatsyonnyy podkhod k razvytyyu pred-*

pryvatyy, otrasley, kompleksov – Innovative approach to the development of enterprises, industries, complexes. (Vols. 2, Vol. 1). S.V. Kupryenko (Ed.). Odesa: ONMU. 33 – 48.

5. Derii Zh., Zosymenko T. (2021). Hlobalni trendy svitovoi ekonomiky: vplyv na ukraïnski interesy [Global trends in the world economy: impact on Ukrainian interests] // *Heopolityka Ukraïny: istoriia i suchasnist*, #1(26). Pp. 94 – 103. URL: <http://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/241623> (Accessed 02 June 2023).

6. Iurchyshyn V. (2018). Hlobalni tendentsii i perspektyvy: svitova ekonomika ta Ukraïna [Global trends and prospects: the world economy and Ukraine]. Kyiv: Zapovit. P. 202.

7. 10 hlobalnykh trendiv na spozhyvchomu rynku [10 global trends in the consumer market] URL: <https://mind.ua/publications/20243687-10-globalnih-trendiv-na-spozhyvchomu-rinku> (Accessed 02 June 2023).

8. Stukalo, N., Simakhova, A. (2021). Hlobalni trendy rozvytku sotsialnoi ekonomiky [Global trends in the development of the social economy] // *Mizhnarodna ekonomichna polityka*. №1 (34). P. 7 – 22. URL: http://iepjournals.com/journals/34/2021_34_1_Stukalo_Simakhova.pdf (Accessed 02 June 2023).

9. Ivanova N. (2023). Impakt-investuvannia yak suchasnyi kontsept staloho rozvytku lohistychnykh system [Impact investing as a modern concept of sustainable development of logistics systems]. // *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, №1(33). P. 226 – 237.

10. Christopher, M. (2016) *Logistics and Supply Chain Management*. 5th Edition, Pearson, London. P. 342.

11. Donald J. Bowersox, David J. Closs, M. Bixby Cooper (2010). *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill, Business logistics. P. 498.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 30.05.2023

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-14>

Андрій Петрович ФЕДЧУК,

кандидат географічних наук,

Державна науково-технічна бібліотека України

ORCID ID: 0000-0003-4719-8133

Ірина Олегівна ЦИБЕНКО,

кандидат економічних наук,

Державна науково-технічна бібліотека України

ORCID ID: 0000-0002-6408-9011

Софія Валентинівна ЖЕРЕБЧУК,

Державна науково-технічна бібліотека України

ORCID ID: 0000-0002-0212-7107

ПРОБЛЕМИ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ІНФРАСТРУКТУР ЯК КОМПОНЕНТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ

Ця стаття присвячена основній проблемі класифікації дослідницьких інфраструктур в Україні. Класифікація вітчизняних дослідницьких інфраструктур є важливим елементом розвитку економіки держави. Це означає, що система дослідницьких інфраструктур повинна бути організована інтелектуально та ефективно, щоб забезпечити максимальний економічний вплив. Модернізація критеріїв, що впливають на управлінські рішення щодо фінансування наукових робіт, є обов'язковим кроком на шляху до інтеграції в європейський науковий простір. Класифікація дослідницьких інфраструктур відображається в оцінці їх ефективності та впливу. Для України інтеграція до Європейського наукового простору є інструментом для поглиблення співпраці з науковою спільнотою ЄС та адаптації до стандартів і норм Європейського Союзу у галузі наукових досліджень та інновацій. Держава забезпечує інтеграцію національного наукового простору до європейського згідно із Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність». Концепція Європейського наукового простору складається з шести пріоритетів, визначених Європейською комісією. Згідно з цими пріоритетами, кожна країна формує свій план дій. Покращення ефективності національних

наукових систем та інфраструктур визначено як один з ключових пріоритетів. Класифікація дослідницьких інфраструктур надає можливість оцінити діяльність таких інфраструктур, їх конкурентоспроможність на європейському ринку та можливість приєднання до європейських консорціумів. Крім того, така класифікація може бути використана як теоретична та методологічна основа для розробки нормативно-правових актів у визначеній галузі.

Основна увага в даній статті приділена законодавчому регулюванню даної проблеми, оскільки інтеграція в Європейський дослідницький простір потребує гармонізації законодавства. Українське законодавство повне суперечностей щодо визначення дослідницьких інфраструктур та різних форм існування ДІ. Тому безпосереднє застосування європейських практик щодо класифікації українських ДІ неможливе. Спочатку необхідно здійснити мепінг всіх існуючих ДІ у різних формах. Тільки після цього, застосовуючи вже розроблені європейські підходи, впровадити національний класифікатор.

Ключові слова: дослідницька інфраструктура, державна дослідницька інфраструктура, Європейський дослідницький простір, планування інвестицій, конкурентоспроможність економіки.

Andriy FEDCHUK

Doctor of Geography Sciences
State Scientific and Technical Library of Ukraine

Iryna TSYBENKO

Doctor of Economic Sciences
State Scientific and Technical Library of Ukraine

Sofia ZHEREBCHUK

State Scientific and Technical Library of Ukraine, Kyiv, Ukraine

THE PROBLEMS OF LEGISLATIVE REGULATION AND RESEARCH INFRASTRUCTURES TAXONOMY IN UKRAINE AS A COMPONENT OF ECONOMY DEVELOPMENT OF STATE

This article is devoted to the main problem of classification and mapping of Ukrainian research infrastructures. Classification of the national research infrastructure is an important element in the development of a country's economy. This means that the system of research infrastructure should be organized intelligently and efficiently to ensure maximum economic impact. Modernization of the criteria

which influents on the management decisions regarding the financing of research works is a mandatory step towards integration into the European research area. The classification of RI is always reflected in the assessment of effectiveness or impact. For Ukraine, integration into the ERA is a tool for deepening cooperation with the EU scientific community and adaptation to the standards and norms of the European Union in the field of research and innovation. The state ensures the integration of the national research area into the European one in accordance with the Law of Ukraine «On Scientific and Scientific-Technical Activities». The concept of the European Research Area consists of six priorities defined by the European Commission. According to these priorities, each country forms its road map. Improving the efficiency of national research systems and infrastructures has been identified as one of the key priorities. The RIs classification gives the possibility to evaluate the activities of national RI, their competitiveness on the European market and the possibility of joining European consortia. In addition, such classification could be used as a theoretical and methodological base for the development of normative legal acts in the specified field.

The main attention in this article is devoted to the legislative regulation of this problem, since integration into the European Research Area demands the harmonization of legislation. Ukrainian legislation is full of contradictions regarding research infrastructures definition and different form of RIs existence as well. Therefore, the direct application to the European practices regarding the classification of Ukrainian RIs is not possible. First, it is necessary to carry out a mapping of all RIs exist in various forms. Only after that, using already developed European approaches, implement a national classifier.

Key words: research infrastructure, state research infrastructure, European research area, economic competitiveness, investment planning.

Постановка проблеми. Головною метою у сфері міжнародних відносин для української науки є її інтеграція до Європейського дослідницького простору (далі - ERA). Найбільшою проблемою у цьому напрямку є саме законодавче забезпечення євроінтеграції. Незважаючи на те, що Україна в цілому та українська наука зокрема взяла курс на ЄС після революції гідності, Закон України «Про наукову та науково-технічну діяльність» заклав багато протиріч та проблем, що наразі є вагомою перешкодою на шляху до ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науці питання погано вивчене. Той, невеликий масив досліджень, що існує, зосереджений саме на вивченні та аналізі європейського досвіду (як ЄС в цілому, так і окремих держав-членів ЄС) зокрема, а сам аналіз українського законодавства у галузі дослідницьких інфраструктур повністю відсутній. Також, спроби класифікації вітчизняних інфраструктур були здійснені лише в рамках написання проекту Концепції Державної цільової програми розвитку дослідницьких інфраструктур в Україні. Однак, такий аналіз був фрагментарний та безсистемний.

Метою статті є аналіз існуючих проблем таксономії та картографування вітчизняних дослідницьких інфраструктур з подальшою розробкою оперативного класифікатора.

Виклад основного матеріалу. Якщо говорити про дослідницькі інфраструктури (далі – ДІ), то перша проблема витікає із самого визначення. Законодавець заклав два поняття ДІ та державні дослідницькі інфраструктури. Так, ДІ визначено як сукупність засобів, ресурсів та пов'язаних з ними послуг, які використовуються науковим співтовариством для проведення досліджень на найвищому рівні, що охоплює найважливіші об'єкти наукового устаткування та обладнання або набори приладів, ресурси, що базуються на знаннях (колекції, архіви, депозитарії або банки даних наукової інформації), інфраструктуру, засновану на технології комунікацій (грід, комп'ютери, програмне забезпечення і мережевий зв'язок), та інші структури унікального характеру. Дослідницькі інфраструктури можуть бути локально розташованими, віртуальними або розподіленими (організована мережа ресурсів), державними або приватними. Дослідницькі інфраструктури можуть входити до міжнародних мереж [1]. Тобто, виходячи з цього визначення, головним завданням ДІ є надання відповідних наукових послуг, використовуючи певні засоби з метою отримання наукового знання.

Разом з тим, законодавець заклав ще одне поняття державна дослідницька інфраструктура, що є «об'єднанням наукових установ та (або) закладів вищої освіти державної форми власності, що створюється з метою оптимального використання їхніх ресурсів (кадрів, матеріалів, устаткування, обчислювальних ресурсів та зберігання банків даних і знань) та координації їх ефективного використання для проведення наукових, науково-технічних досліджень і науково-технічних розробок на найвищому рівні, а також забезпечення

спільного проведення заходів щодо якісної підготовки фахівців у відповідних галузях знань». Крім того, що у ДІ та державних дослідницьких інфраструктур різна мета створення та функціонування, самі два визначення суперечать одне одному. Оскільки, в першому визначенні законодавство зазначає, що державна дослідницька інфраструктура є підвидом ДІ, а визначення державна ДІ суперечить визначенню ДІ.

Крім того, навіть у Концепції Державної цільової програми розвитку дослідницьких інфраструктур в Україні на період до 2026 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 322 (далі – Концепція) однією з проблем визначено відсутність процедури ідентифікації та моніторингу українських дослідницьких інфраструктур, а також систематизації та цифровізації відповідних даних, зокрема відсутності бази даних системи дослідницьких інфраструктур [2].

Концепцією було передбачено створення Організаційного комітету з питань розвитку дослідницьких інфраструктур (далі - Комітет), що забезпечив би, у тому числі, координацію заходів для проведення ідентифікації та систематизації існуючих дослідницьких інфраструктур, моніторингу ефективності їх діяльності. Однак, такий комітет чи інший дорадчий орган із подібними завданнями та функціями створено не було.

Відсутність чіткого розуміння методології класифікації ДІ та, власне, самого класифікатора наразі тягне за собою ряд проблем серед яких необхідно зробити акцент на складності при плануванні інвестицій у дослідницькі інфраструктури, оскільки немає чіткої класифікації, яка б допомагала інвесторам визначати, які інфраструктури потребують фінансування в першу чергу.

Крім того, відсутність стандартів оцінки дослідницьких інфраструктур, що ускладнює порівняння різних інфраструктур та прийняття рішень про їхнє фінансування, брак узгодженості і координації між різними секторами може призводити до дублювання зусиль, недостатнього використання ресурсів та зменшення ефективності.

Загалом, відсутність чіткої стратегії розвитку ДІ на національному рівні є причиною невирішених проблем, таких як надмірна концентрація фінансування в одному секторі або розпилення фінансування по всіх напрямках без належного розподілу пріоритетів.

Ще однією проблемою законодавчого забезпечення класифікації вітчизняних ДІ є вимога законодавця, закріплена у Концепції,

щодо систематизації українських дослідницьких інфраструктур на стратегічні, національні та регіональні з точки зору їх унікальності та важливості для України та розвитку міжнародного співробітництва із залученням інструментів Європейського Союзу для проведення міжнародної експертизи. Для реалізації такої класифікації з урахуванням різних форм існування вітчизняних ДІ буде важко розробити критерії віднесення до тієї чи іншої категорії та методику оцінювання.

На відміну від європейського, українське законодавство передбачає різні форми існування та функціонування ДІ. Така різноманітність форм викликана необхідністю забезпечення фінансової підтримки державою інфраструктур, а також цілями, на реалізацію яких, спрямована діяльність ДІ. Відповідно до Концепції до дослідницьких інфраструктур можуть належати:

- Центри колективного користування науковим обладнанням;
- Національні наукові центри;
- Державні ключові лабораторії;
- Наукові об'єкти, що становлять національне надбання;
- Структури унікального характеру.

На сьогоднішній день чітку систематизацію та вичерпний перелік мають лише ДІ, які існують у формі наукових об'єктів, що становлять національне надбання (далі – об'єкти НН). Це пов'язано в першу чергу з тим, що законодавчо закріплена обов'язковість надання статусу такого об'єкту лише розпорядчим актом Кабінету Міністрів України та ведення відповідного реєстру Міністерством освіти і науки України.

Порядок надання статусу державної ключової лабораторії з відповідного напрямку наукових досліджень і науково-технічних розробок було затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 607. Однак, ще у 2011 році на підставі наказу Державного агентства з питань науки, інновацій та інформації України було створено Науково-навчальний центр «Державна ключова лабораторія молекулярної і клітинної біології» [3], який припинив своє існування у 2013 році, через створення, натомість, Ключової лабораторії фізики високих енергій. Фінансування таких лабораторій передбачалося через механізми Державного фонду фундаментальних досліджень. Зазначена ключова лабораторія створювалася з метою координації діяльності вітчизняних науковців у рамках міжнародного науково-технічного співробітництва між Україною та Європей-

ською організацією ядерних досліджень (ЦЕРН) але після реорганізації Держінформнауки у 2014 році фактично перестала існувати.

Національною академією наук України лише обговорювалося декілька проектів із створення ключових лабораторій, однак їх створення відкладається через агресію з боку росії. Разом з тим, незважаючи на відсутність фактично створених ключових лабораторій при розробці національної класифікації ДІ варто врахувати особливості функціонування ДІ в рамках діяльності державних ключових лабораторій.

Згідно із законодавством, науковій установі, університету, об'єднанню наукових установ та (або) університетів, які мають унікальне дослідно-експериментальне устаткування, науковців та фахівців найвищої кваліфікації, результати наукових досліджень яких мають загальнодержавне значення та міжнародне визнання, для реалізації найбільш важливих та актуальних для держави напрямів розвитку науки і техніки та (або) інноваційної діяльності може бути надано статус національного наукового центру [1]. Тобто, розглядаючи класифікатор слід чітко розуміти чи відповідний національний науковий центр отримав свій статус у зв'язку із наявністю унікального наукового обладнання, чи має лише висококваліфікований кадровий потенціал. Саме при перевірці такої інформації, використовуючи відкриті джерела (офіційні сайти установ), можна вичленити серйозну проблему – відсутність інформації щодо наявного наукового обладнання. Нажаль, вітчизняні наукові установи не розміщують на своїх офіційних сайтах жодної інформації про наукове обладнання, яке вони використовують у наукових та дослідницьких цілях.

Так, з усіх національних наукових центрів, лише на сайті Національного наукового центру «Харківський фізико – технічний інститут» наявна інформація про ДІ, умови та особливості доступу до нього, а також проекти, які вже виконують з використанням такої ДІ. На підставі таких спостережень можна зробити висновок, що цінність такої інформації розуміють ті наукові установи, які беруть участь в європейських та міжнародних проектах з використанням ДІ.

Найбільші проблеми щодо мапінгу (картографування) та систематизації мають центри колективного користування науковим обладнанням. Перша проблема полягає в тому, що вони створювалися кожним власником наукового обладнання самостійно і за різними правилами. Так, примірне положення про Центр колективного користування науковим обладнанням було затверджено Кабінетом Міністрів України влітку 2022 року [4]. Однак, Центри колективного

користування науковим обладнанням (далі – ЦККО) створювалися різними розпорядниками бюджетних коштів задовго до 2022 року.

Найбільш систематизованою є інформація щодо створення та функціонування ЦККО у Національній академії наук України, де окремі на офіційно сайті зібрано перелік усіх ЦККО з посиланнями на окремі офіційні сторінки, на яких, в свою чергу, можна знайти перелік обладнання та послуг.

Міністерством освіти і науки України було створено відповідно до наказів МОН 21 ЦККО на базі закладів вищої освіти та наукових установ, що входять до сфери компетенції МОН за участю інших наукових установ різної підпорядкованості. Окрема база даних, як і інформація про функціонування таких ЦККО дуже фрагментарна. Половина ЦККО не мають офіційних сторінок, а навіть якщо така сторінка існує, то відсутня інформація безпосередньо про ДІ. Інформація в основному відображає цілі та завдання ЦККО.

Крім того, є також ряд ЦККО, що створювалися безпосередньо відповідно до законодавчих актів закладів вищої освіти чи наукових установ різної підпорядкованості та форм власності. Релевантну інформацію про такі ЦККО віднайти найважче.

Розпорошеність, а в деяких випадках відсутність інформації щодо ДІ, різні форми існування ДІ та прогалини у законодавчому регулюванні породжують ряд проблем щодо мепінгу (картографування) та класифікації ДІ. Власне, слово «мепінг» запозичене із дорожніх карт Європейського Стратегічного Форуму Дослідницьких Інфраструктур та відсутнє в українському правовому полі. Мепінг або картографування ДІ – це процес ідентифікації та візуалізації різних ресурсів, які підтримують дослідницькі діяльності, таких як наукові лабораторії, бібліотеки, наукові центри, обчислювальні центри тощо. Це важлива діяльність, оскільки вона дозволяє зрозуміти та відобразити структуру наукової громадськості, що забезпечує наукові дослідження. Картографування ДІ допомагає встановити зв'язки між різними науковими галузями та інституціями, зрозуміти, які наукові напрямки виявляються більш успішними, та допомагає управлінням приймати рішення щодо розподілу ресурсів наукових інституцій.

Тобто, обов'язковою передумовою для розробки класифікатора для ДІ та / або таксономії ДІ є наявність достатньої кількості інформації про ці інфраструктури, а саме: визначення поняття ДІ, процес ідентифікації ДІ в цілому та ресурсів, що знаходяться у розпорядженні певної ДІ.

Класифікація ДІ уможливить:

- визначати потреби в економічному та інноваційному розвитку (дозволить визначити потреби в економічному та інноваційному розвитку держави, ідентифікувати ресурси, які потрібні для реалізації цих потреб);
- планувати інвестиції (дозволить планувати інвестиції в розвиток ДІ, визначати найбільш перспективні галузі досліджень та інновацій);
- забезпечувати високий рівень якості досліджень (дозволяє забезпечувати високий рівень якості досліджень, контролювати результати досліджень та забезпечувати доступ до необхідних ресурсів);
- підвищувати конкурентоспроможність як ДІ, так і наукових досліджень.

В цілому, розробка оперативної таксономії ДІ в реаліях української економіки дозволить краще зрозуміти та оцінити внесок наукових досліджень у розвиток держави.

Базуючись на європейському досвіді, ДІ можуть бути класифіковані за різними критеріями, такими як тематика досліджень, науковий напрямок, технічні можливості та інші. Кожен з цих критеріїв дозволяє зосередитися на певних аспектах дослідницьких інфраструктур, що можуть вплинути на їх роль у розвитку економіки.

Один з головних аспектів ролі ДІ в економіці – це їх можливість забезпечувати доступ до новітніх технологій та знань, що дозволяє підприємствам, урядам та іншим організаціям підвищувати ефективність та якість своїх діяльностей. Дослідницькі інфраструктури можуть допомогти у створенні нових продуктів та послуг, підвищенні конкурентоспроможності підприємств, розвитку нових галузей економіки, що підтримує створення нових робочих місць.

Крім того, дослідницькі інфраструктури можуть використовуватися для розв'язання соціальних проблем, таких як зміна клімату, енергетична безпека, охорона здоров'я та інші. Застосування новітніх технологій та знань може допомогти зменшити витрати на різних рівнях.

Однак, саме операційний класифікатор, розроблений відповідно до наявних умов забезпечить управління розвитком ДІ, ефективність використання ресурсів та дозволить зробити стратегічні рішення щодо фінансування та підтримки як окремих ДІ, так і наукових галузей в цілому.

Висновки та пропозиції. Передумовою для розробки класифікатора дослідницьких інфраструктур є наявність достатньої кількості інформації про ці інфраструктури. Ця інформація може бути зібрана за допомогою різних джерел, таких як наукові публікації, дослідницькі звіти, бази даних, опитування тощо.

Також важливо мати чітке розуміння того, що вважається дослідницькою інфраструктурою та які є її основні види. Наприклад, дослідницькі інфраструктури можуть бути класифіковані за їхнім функціональним призначенням, таким як обчислювальні центри, наукові бібліотеки, наукові лабораторії тощо. Також можна класифікувати дослідницькі інфраструктури за їхнім масштабом та рівнем доступу для користувачів.

Для розробки класифікатора дослідницьких інфраструктур також необхідно враховувати міжнародні стандарти та класифікації в цій галузі, які можуть забезпечити єдність термінології та покращити можливість порівняння різних дослідницьких інфраструктур.

Отже, передумовами для розробки класифікатора дослідницьких інфраструктур є наявність достатньої кількості інформації про ці інфраструктури, чітке розуміння того, що вважається дослідницькою інфраструктурою та які є її основні види, а також врахування міжнародних стандартів та класифікацій в цій галузі.

Розробляючи вітчизняну систему таксономії (класифікації) ДІ необхідно врахувати те, що, на відміну від ЄС, українське законодавство містить багато прогалин, а також різні форми існування ДІ, що по різному врегульовані законодавством. З урахуванням зазначеного, пряме застосування європейських практик щодо класифікації українських ДІ не вбачається можливим.

Тому, перш за все, необхідно здійснити картографування або перепис усіх ДІ, що існують в різних формах. Лише після цього, використавши вже розроблені європейські підходи, розробити національний класифікатор.

Варто також пам'ятати, що національний класифікатор має враховувати міру для визначення кількісної характеристики доступу, що пропонується користувачам. В європейських практиках це називається блок доступу (unit of access). Прикладами такого блоку доступу може бути: година, користувач-тиждень, обладнання - годин, передані гігабайти тощо.

© Федчук А.П., Цибенко І.О., Жеребчук С.В, 2023

ЛІТЕРАТУРА

1. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26 листопада 2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (дата звернення 25.01.2023).

2. Концепція Державної цільової програми розвитку дослідницьких інфраструктур в Україні на період до 2026 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 322-р. Офіційний вісник України. 2021. № 33. Ст. 1963. С. 275.

3. Про створення Науково-навчального центру «Державна ключова лабораторія молекулярної і клітинної біології» : Наказ Державного агентства з питань науки, інновацій та інформації України від 01.04.2011 № 6.

4. Деякі питання центрів колективного користування науковим обладнанням : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 703. URL: [/https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703-2022-%D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703-2022-%D0%BF#Text). (дата звернення: 25.01.2023).

REFERENCES

1. Pro naukovu i naukovo-tekhnichnu diyal'nist' : Zakon Ukrayiny vid 26 lystopada 2015 r. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (date 25.01.2023).

2. Kontseptsiya Derzhavnoyi tsil'ovoyi prohramy rozvytku doslidnyts'kykh infrastruktur v Ukrayini na period do 2026 roku: rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 14 kvitnya 2021 r. № 322-r. Ofitsiyyny visnyk Ukrayiny. 2021. № 33. St. 1963. S. 275.

3. Pro stvorennya Naukovo-navchal'noho tsentru «Derzhavna klyuchova laboratoriya molekulyarnoyi i klitynnoyi biolohiyi» : Nakaz Derzhavnoho ahent'stva z pytan' nauky, innovatsiy ta informatsiyi Ukrayiny vid 01.04.2011 № 6.

4. Deyaki pytannya tsestriv kolektyvnoho korystuvannya naukovym obladnanniam : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 21 chervnya 2022 r. № 703. URL: [/https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703-2022-%D0%BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703-2022-%D0%BF#Text). (data zvernennya: 25.01.2023).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 09.05.2023

Науковий журнал

«ECONOMIC SYNERGY»

Заклад вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
Вип. 2(8), Київ, 2023. – 204 с.

Відповідальний за випуск: О. І. Бражнікова

Статті збірника проходять обов'язкове рецензування членами редакційної колегії, друкуються мовою оригіналу. Редакція не обов'язково поділяє думку автора і не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

Підписано до друку 29.06.2023.
Формат 60x90/16. Ум. друк. арк. – 11.73. Тираж 100. Зам. № 201.

Друк: Видавництво ТОВ «А-ЦЕНТР».
Свідоцтво про реєстрацію Серія ДК №599 від 14.01.2001 р.
04112, м. Київ, вул. Івана Гонти, 3А.