

Науковий журнал

ECONOMIC SYNERGY

2023

Випуск 3 (9)

Київ, 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 3 (9)

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), Assoc. Professor (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 № 02/2324 from 26.09.2023

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 3 (9)

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 Худолей,

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, доцент (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 Тюхтенко, 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 №02/2324 від 26.09.2023

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

Володимир Валентинович ШАРОВ

**СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК ЧИННИК
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ..... 8**

*Вероніка Юріївна ХУДОЛЕЙ, Оксана Олександрівна КАРПЕНКО,
Станіслав Володимирович КУХТИК, Максим Анатолійович ЄРМАКОВ*

**ЕКОНОМІЧНІ ВИМІРИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ТА КАРБОНІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ 25**

Ірина Віталіївна ШАПКА, Наталія Вікторівна ЯШКІНА

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР
ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ 38**

Зоряна Володимирівна ГБУР

**СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ І ЗАВДАННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ 55**

*Галина Сергіївна ТРИПОЛЬСЬКА, Уляна Євгенівна ПИСЬМЕННА,
Олександра Вікторівна КУБАТКО*

**ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ
ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИРОБНИЦТВА
ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ З ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ
ДОМОГОСПОДАРСТВАМИ В УКРАЇНІ 66**

Георгій Олександрович КОВБАТЮК

**РЕСПУБЛІКА КОРЕЯ: ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ
ТА ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ 85**

*Владислава Олегівна ШЕВЧУК, Марина Володимирівна КОВБАТЮК,
Анатолій Вікторович ГОРБАНЬ*

**СИСТЕМА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ
ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ
ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ 98**

Дамір Валерійович КУЛІШ

**АДАПТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
ДО ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 112**

Анна Володимирівна ЛОЙ

**ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА.....128**

Денис Валерійович КРИЛОВ

**ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ КОМПОНЕНТІВ
ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....143**

Семен Григорович ХАНІН

**СТРАТЕГЕМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ
СТАНОВЛЕННЯ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ154**

Юрій Вікторович КОСТЕНКО

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР164**

Юрій Миколайович ПЕТРУШЕНКО, Наталія Василівна ЗЕМЛЯК

ПОЛІТИКА РЕІНТЕГРАЦІЇ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНА 177

Тетяна Петрівна ТКАЧЕНКО, Світлана Олександрівна ТУЛЬЧИНСЬКА

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ
БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД192**

CONTENTS

Volodymyr SHAROV

**SERVICE-ORIENTED BUSINESS MODEL
AS A FACTOR OF STRATEGIC MANAGEMENT 8**

Veronika KHUDOLEI, Oksana KARPENKO, Stanislav KUKHTYK, Maksym YERMAKOV

**ECONOMIC DIMENSIONS OF GREEN TRANSFORMATION
AND CARBONIZATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES 25**

Iryna SHAPKA, Nataliia YASHKINA

**PERSONNEL ADAPTATION TOOLS AS A FACTOR OF EFFICIENT
COMPANY ACTIVITIES 38**

Zoriana HBUR

**STRATEGIC PRIORITIES AND TASKS FOR IMPROVING
THE EFFICIENCY OF PUBLIC REGULATION IN UKRAINE 55**

Galyna TRYPOLSKA, Uliana PYSMENNA, Oleksandra KUBATKO

**IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISM
OF STATE REGULATION OF ELECTRICITY OUTPUT FROM RENEWABLE
SOURCES BY HOUSEHOLDS IN UKRAINE 66**

George KOVBATIUK

**REPUBLIC OF KOREA: PECULIARITIES
OF DEVELOPMENT AND EXPERIENCE FOR UKRAINE 85**

Vladyslava SHEVCHUK, Maryna KOVBATIUK, Anatolii HORBAN

**INTELLECTUAL PROPERTY SYSTEM IN THE CONTEXT
OF A NEW PARADIGM OF ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT 98**

Damir KULISH

**ADAPTABILITY OF STRATEGIC PLANNING OF FOREIGN ECONOMIC
ACTIVITY OF ENTERPRISES TO THE SPECIFICS
OF ENTERPRISES' ACTIVITIES 112**

Anna LOI

**CONCEPT OF ECONOMIC COMPETENCE
OF TRADING ENTERPRISES 128**

Denys KRYLOV

**GENERAL CHARACTERISTICS OF THE MAIN COMPONENTS
OF THE DIGITAL ECONOMY.....143**

Semen KHANIN

**STRATEGEMS OF INTELLECTUAL AND INNOVATIVE DEVELOPMENT
OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS IN CONDITIONS
OF FORMATION OF CREATIVE ECONOMY154**

Yurii KOSTENKO

**STRATEGIC PLANNING OF THE ECONOMIC SECURITY
OF CORPORATE STRUCTURES.....164**

Yuriy PETRUSHENKO, Nataliia ZEMLIAK

REINTEGRATION POLICY: ABROAD EXPERIENCE AND UKRAINE 177

Tetiana TKACHENKO, Svitlana TULCHYNSKA

**MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY
OF CONSTRUCTION ENTERPRISES192**

УДК 658.6

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-1>

Володимир Валентинович ШАРОВ,

здобувач ступеня PhD за спеціальністю 073 - менеджмент,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: [0000-0001-9983-7908](https://orcid.org/0000-0001-9983-7908)

СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах, завдяки еволюції, яка базується на теорії знань, концепції системності та інновацій, бізнес-моделювання набуває більш суттєвого впливу як на реалізацію стратегічного управління бізнес-організаціями, так і формування нових стратегій конкурентоспроможності, коли конкурентна перевага формується за рахунок унікальних бізнес-моделей для кожного ланцюжка створення цінності. Парадигма «дизайн-мислення» та вплив цифрових технологій стимулює появу сервісно-орієнтованості або сервісної домінанти та визначає її роль у забезпеченні конкурентних переваг через інноваційні підходи та гнучкість. Це дозволяє сформулювати принципово нові переваги для бізнес-організацій у сферах гнучкого споживання, якості, кастомізації та реалізації екологічно стійких рішень. Це також формує підвалини панування сервісної домінанти, що дозволяє говорити про сервісно-орієнтовану бізнес-модель та поліваріантність такого бізнес-моделювання, як чинника стратегічного управління за рахунок якого і створюються нові конкурентні переваги або стратегії диверсифікації.

Важливо також підкреслити той факт, що незважаючи на те, що доходи від запровадження різного типу сервісів навколо продуктів можуть в рази перевищувати доходи від продажу цих продуктів, на даний момент класичні виробничі бізнес-організації повільно переходять на сервісно-орієнтовані бізнес-моделі, здебільшого еволюційним шляхом поступового додавання різних типів сервісів навколо їх продуктів та запровадження цифрових технологій.

Ключові слова: стратегічне управління, диверсифікація, бізнес-модель, дизайн-мислення, сервітизація, сервісна домінанта, сервісно-домінуюча логіка, циклічна економіка, клієнтоорієнтованість, сервісно-

орієнтована бізнес-модель, сталий розвиток, стратегія кастомізації, поліваріантність бізнес-моделювання, цифрові технології, модель гнучкого споживання, продуктово-сервісні системи.

Volodymyr SHAROV

Candidate for PhD degree in specialty 073 - management,
Kyiv National University of Economics
named after Vadym Hetman

SERVICE-ORIENTED BUSINESS MODEL AS A FACTOR OF STRATEGIC MANAGEMENT

In the contemporary context, driven by an evolution grounded on the theory of knowledge, the concepts of systematization and innovation, business modeling exerts a more substantial influence on the realization of strategic management for business organizations as well as the formulation of completely new strategies for advancing competitiveness. Last decades the new trend has been growing, where competitive advantage can be shaped through out unique business models for each value chain business organization is capable to create and effectively maintain. On the other hand, paradigm of «design thinking» and the impact of digital technologies stimulate the emergence of service orientation or the service dominance, defining its role in securing competitive advantages through innovative approaches and flexibility. This allows the creation of fundamentally new benefits for business organizations in areas of flexible consumption models, quality, customization, and implementation of environmentally sustainable solutions. Moreover, it lays the foundation for the dominance of the service dominant, signifying the presence of a service-oriented business model and the versatility of such business modeling as a factor of strategic management, leading to the creation of new competitive advantages or diversification strategies.

It is also important to underscore the fact that despite the potential revenues from various types of services supporting products, advancing its functionality and expanding of usage models to significantly surpass the revenues from «just product» sales, classic production-based business organizations are presently transitioning slowly to service-oriented business models. This transition follows more an evolutionary path instead of revolutionary transformation, gradually

incorporating different types of services around their products and implementing digital technologies.

Keywords: *strategic management, diversification, business model, design thinking, servitization, service-dominant, service-dominant logic, circular economy, customer orientation, service-oriented business model, sustainable development, customization strategy, digital technologies, flexible consumption model, Product Service Systems.*

Постановка проблеми. Сучасний світ на початку 2000-х років почав зазнавати суттєвих змін, що призвели до появи такого поняття як VUCA світ. VUCA – це абревіатура від англійських слів volatility (нестабільний), uncertainty (невизначений), complexity (складний), ambiguity (неоднозначний). Але динаміка та характер змін постійно зростає та змінюється, що призводить до появи нових понять, як, наприклад, найпоширеніше за останні 2 – 3 роки поняття BANI світ. Де BANI – це абревіатура від англійських слів brittle (крихкість), anxious (тривожність), nonlinear (нелінійність), incomprehensible (незбагненність). Передумов, що призвели до появи VUCA та BANI світів багато, але основними залишаються такі:

Глобалізація: швидкий розвиток зв'язків та взаємодії між країнами світу, що призвели до змін у підходах до ведення бізнесу та політики. Бізнес-середовище стає ще більш конкурентним. Зникають кордони, спрощується доступ на внутрішні ринки, збільшується кількість гравців на ринку, які конкурують за ресурси, клієнтів та ринкову частку.

Динамічний технологічний прогрес: технологічні інновації, розвиток нових технологій та інформаційних систем, що змінюють способи та якість життя, стимулюють економічний розвиток, запроваджують нові стандарти зручності та ефективності.

Нестабільність глобальної політичної та економічної ситуації: війни, тероризм, фінансові кризи, пандемії та інші події, що впливають на стабільність та передбачуваність бізнесу.

Швидка зміна у смаках та вподобаннях споживачів: коливання та ускладнення в передбаченні попиту можуть відрізнятись в різних регіонах і культурах, неоднозначність інформації про ринок.

Це призводить до появи нових економічних парадигм, етичних, соціокультурних та екологічних питань, як додаткових факторів впливу, суттєвого зростання конкуренції у всіх її проявах та фундаментального переосмислення шляхів забезпечення стійкого

розвитку бізнес-організацій в усіх галузях господарювання. На перший план виходить необхідність в креативності та гнучкості, відкритості до змін, підтримки тісного зв'язку зі споживачами для розуміння їх потреб та очікувань, чіткому фокусуванні, нових підходах, інструментах і методах, які спроможні допомогти досягти клієнтоорієнтованої ціннісної пропозиції, ефективної операційної моделі та безперечної конкурентної переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роботи провідних економістів світу, останнім часом, все більше концентруються навколо вивчення питань, пов'язаних з бізнес-моделюванням, цифровою трансформацією, цифровими технологіями, сервітизацією, сервісно-домінуючою логікою, співстворення цінності тощо. Який вплив це створює на зміну концепцій, методів та підходів у стратегічному управлінні? Стратегічне управління, за визначенням, завжди відіграло ключову роль у досягненні успіху та забезпеченні стійкого розвитку бізнес-організацій. Згідно з узагальненнями визначень стратегічного управління від таких вчених як Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П., Віханський О. С., Наумова А. І., Шершньова З. Є., Бай С. І., Ігнат'єва І. А. можна зробити висновок, що «стратегічне управління» – це безперервний процес управління бізнес-організацією, направлений на збереження її життєздатності та надбання конкурентних переваг на основі можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу компанії. Менеджмент має постійно слідкувати за ходом реалізації стратегії, займатись коригуванням в ході її впровадження [1]. Стратегічне управління є важливим інструментом, що поєднує та транслює місію, стратегію, бізнес-моделі бізнес-організації та дозволяє їй досягати своїх стратегічних цілей і забезпечувати сталість успіху в умовах змінного ринкового середовища. Але механізми та пріоритезація складових стратегічного управління теж змінюються під впливом VUCA/BANI світів.

Джек Траут вважає, що високі досягнення в конкурентному світі є результатом майстерного володіння основами бізнесу. Перша основа сформована так: «Розробка та підтримка чітко сформованої, сконцентрованої стратегії». Досягти переваги в стратегії означає чітко уявляти собі, в чому ця стратегія полягає та постійно доносити це знання до покупців, робітників та акціонерів. Це проста, сфокусована пропозиція цінності [2]. Конкурентна стратегія пояснює, як досягти кращих результатів, ніж у конкурентів,

і робити краще, за визначенням, означає – бути іншим. Бізнес-організації досягають чудових результатів, коли вони унікальні, коли вони роблять те, що не робить або не може повторити жодна інша бізнес-організація.

З іншого боку, останні 30 років все більшої популярності набуває концепція бізнес-моделі. Джоан Магретта вважає, що кожна організація побудована на надійній бізнес-моделі, незалежно від того, чи розуміють її засновники те, що вони роблять, чи ні. Але бізнес-модель це не те саме, що стратегія, хоча сьогодні багато людей використовують ці терміни як синоніми. Бізнес-модель – це історія, яка пояснює, як працює організація. Ефективна бізнес-модель відповідає на давні питання Пітера Друкера: Хто такий клієнт? Що цінує клієнт? Вона також відповідає на фундаментальні запитання, які повинен поставити кожен керівник: Як ми заробляємо гроші в цьому бізнесі? Яка економічна логіка лежить в основі та пояснює, як ми можемо забезпечувати цінність клієнтам за відповідну ціну? Бізнес-моделювання є управлінським еквівалентом наукового методу: ви починаєте з гіпотези, яку потім перевіряєте в дії та переглядаєте, коли необхідно або навіть «на ходу» [3].

Використовуючи системний підхід, Олександр Остервальдер та Ів Пінье розробили ефективний шаблон для візуалізації логіки побудови універсальної бізнес-моделі – Business Model Canvas (Шаблон бізнес-моделі) [4]. По суті – це організований спосіб викласти припущення та гіпотези щодо ланцюга створення цінності: ціннісна пропозиція, клієнти (сегменти, канали комунікації, відносини з клієнтами), інфраструктура (ресурси, ключові дії, партнери) та фінанси (структура витрат та потоки доходів). Це дозволяє побачити, чи все важливе враховано і порівняти свою модель з іншими. Порівняння однієї моделі з іншою призводить до потрапляння у сферу стратегій, через що і трапляється плутанина між бізнес-моделлю та стратегією. Тому тут важливо зауважити ще раз про різницю між стратегією та бізнес-моделлю: бізнес-модель – це опис того, як працює бізнес, а конкурентна стратегія пояснює, як ви будете працювати краще, ніж ваші конкуренти. І, до речі, це можна зробити, запропонувавши кращу бізнес-модель [3]. Очевидно, що бізнес-модель стимулює пошук прийнятних підприємницьких підходів та отримання необхідної гнучкості, нестандартних підходів, інновацій тощо.

Мета статті – продемонструвати ключові переваги сервісно-орієнтованої бізнес-моделі як чинника стратегічного управління бізнес-організаціями.

Виклад основного матеріалу дослідження. На перетині пошуку нових механізмів диверсифікації та появи нових підприємницьких підходів, ще в 1988 році Сандра Вандермерве та Хуан Рада представили те, що вони назвали «сервітизацією бізнесу», пояснюючи, як усе більше бізнес-організацій додають цінність своїм продуктовим стратегіям просування, диверсифікації та конкурентоспроможності через орієнтацію на сервіси [5]. Це започаткувало потужну зміну парадигми щодо того, що повинно бути у центрі створення цінності. Зміна відносин між клієнтом та виробником від традиційної моделі передачі продукту у власність до моделі, яка розвивається навколо надання сервісів без переходу права власності на продукти. Ця зміна зосереджена навколо ідеї про те, що суспільство переходить від «орієнтації на товари» до «орієнтації на сервіси та клієнта». Ця нова сервісно-орієнтована логіка стверджує, що клієнти є центром і відповідають за формування очікуваної цінності, зазвичай вимагає менших початкових витрат, забирає від клієнта ризику, пов'язані з володінням продуктом, та приводять рівень оплати у відповідність до рівня споживання, забезпечуючи прозору та релевантну цінність. Також важливо наголосити на тому, що багато аналітичних компаній, прогнозуючи бізнес та технологічні тренди, постійно вказують, серед основних, тренди: «Будь-що як сервіс» та «Змістовні бізнес-моделі», які більше не будуть стосуватись лише прибутку та обороту, а натомість розглядатимуть мету в найширшому сенсі – коли гнучкість, креативність, орієнтація на клієнта та залучення будуть стосуватись кожної функціональної частини бізнес-організації [6]. Потужний вплив VUCA/BANI світів акцентує важливість застосування стратегічного управління та зосереджує його на більш гнучкому та синергетичному поєднанні бізнес-моделювання та конкурентної стратегії, а також логіці сервісної домінанти в поєднанні з концепцією спільного з клієнтом створення цінності [7].

Сучасна концепція формування бізнес-моделі є складовою частиною стратегічного управління діяльності бізнес-організацій (рис. 1). Основні етапи її еволюції відрізнялися можливостями формування конкурентних переваг, які були характерні на різних етапах розвитку бізнесу, але постійно базувались на трьох епістемологічних основах, які формують її сутність.



Рис. 1. Епістемологічні основи сучасної концепції формування бізнес-моделі

Джерело: авторська розробка

Теорія знань. Знання про бізнес-процеси, ринкові умови та особливості діяльності бізнес-організацій можуть бути використані для розробки нових стратегій та моделей, що дозволяє їм підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Концепція системності. Бізнес-моделі повинні розглядатися як системи, що включають в себе компоненти, які взаємодіють між собою. Застосування системної концепції дозволяє зрозуміти взаємодію компонентів та виявити можливості для оптимізації бізнес-процесів.

Теорія інновацій. Бізнес-моделі можуть бути розроблені для впровадження нових продуктів, послуг або технологій на ринок. Це дозволяє бізнес-організаціям залишатися конкурентоспроможними та розвиватися.

Також суттєвий вплив на форму та методи бізнес моделювання чинить сучасна парадигма «дизайн-мислення», яка фокусується на визначенні ціннісних уподобань споживачів та розробці інноваційних рішень для їх задоволення. Посилена розвитком цифрових технологій, індустрією 4.0 та інтернетом речей, вона формує сервісно-орієнтованість як нову бізнес-модель гнучкого споживання, яка дає бізнес-організаціям потужні конкурентні переваги через вдосконалення своїх можливостей, щоб конкурувати за допомогою передових сервісів, а не за допомогою продукту. В свою чергу сервісно-орієнтована бізнес-модель є підходом до організації бізнесу, який є різновидом кастомізації та спрямований на створення цінності для клієнтів шляхом надання високоякісних і персоналізованих послуг; фокусується на постійному вдосконаленні та досягненні високих стандартів обслуговування,

оскільки якість послуг чи продуктів, залучених в наданні послуг, стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Вона характеризується такими складовими:

- Клієнти є в центрі і відповідають за формування як очікуваної цінності, так і моделі споживання.
- Послуги налаштовуються та адаптуються під кожного клієнта, забезпечуючи йому індивідуальний та унікальний досвід. У багатьох випадках клієнт може навіть брати участь у процесі надання послуг, бути залучений у формування тієї чи іншої послуги.
- Якість та постійна інноваційна діяльність стають незамінною частиною можливості надання високоякісних послуг, а також пошуку нових способів покращення та розширення як асортименту послуг, так і можливості персоналізованого обслуговування великої кількості клієнтів.
- Активна та постійна взаємодія з клієнтами, задля ефективного зворотного зв'язку та формування лояльності.

Астон-бізнес школа в 2016 році спробувала класифікувати основні категорії сервісів, які формуються навколо продуктів та допомагають створювати потенційну цінність сервісної домінанти, рухаючись від сервісів, що підтримують продукт, до сервісів, що підтримують клієнта [8]. Графічно це подано на рисунку 2.



Рис. 2. Класифікація основних категорій сервісів

Джерело: Frameworks and tools.

The Advanced Service Group, Aston Business school [8]

Донедавна більшість бізнес-організацій виробників продуктів приймала рішення про впровадження сервісів, виходячи із запитів своїх клієнтів. Зростаючий попит на послуги, більш вимогливі споживачі, унікальні знання про свої продукти, технологічні інновації, розвиток цифрових технологій та можливостей обробки даних змінили ситуацію, змушуючи бізнес-організації виробників переглянути свої бізнес-моделі та включити в них елементи сервісу (рис. 3). Але варто відмітити, що всі вони обирають різні стратегії впровадження сервісів залежно від бізнес цілей, економічного оточення та ризиків. Найпоширеніші формуються навколо таких стратегій:

1. Включення сервісів до свого асортименту, з метою створення додаткових важелів просування своїх існуючих продуктових пропозицій.
2. Розширення асортименту двома видами пропозицій (сервісна та продуктова), не примушуючи клієнтів переходити виключно на сервісну пропозицію й таким чином даючи клієнтам право вибору.
3. Повна трансформація операційної моделі та перехід виключно на сервісні пропозиції.



Рис. 3. Основні переваги сервісно-орієнтованої бізнес-моделі

Джерело: авторська розробка

Формування сервісно-орієнтованої бізнес-моделі також потребує нових знань та навичок управління персоналом. У пошуках конкурентних переваг бізнес-організації спрямовують зусилля на розвиток внутрішнього середовища, ідентифікуючи наявні та можливі здібності та компетенції, відтворення цінностей, що орієнтовані на клієнтів, та надання персоналу можливостей для розвитку навичок, необхідних для надання якісних послуг. Крім того, вона потребує нового підходу до маркетингу та комунікацій з партнерами та клієнтами. Бізнес-організації повинні визнати, що вони більше не продають продукти, а надають послуги. Тому їх маркетингові зусилля повинні бути спрямовані на підвищення свідомості споживачів про послуги, які вони надають, та на підвищення рівня задоволеності клієнтів. Розглянемо основні переваги сервісно-орієнтованої бізнес-моделі (табл. 1).

Таблиця 1. Опис основних переваг сервісно-орієнтованої бізнес-моделі

Перевага	Фокус	Опис
Преміальні продукти	Просування продукції преміум-класу	Сервісно-орієнтована бізнес-модель не вимагає від клієнтів інвестицій в покупку продукту, можливості скористатись продуктами преміум-класу стають доступнішими для більшого кола клієнтів
Якість	Підвищення якості продукції та її ефективної експлуатації	Якість впливає на лояльність клієнтів, а також на зниження експлуатаційних витрат в ході користування клієнтами продукцією бізнес-організації. Це принципово змінює парадигму споживання та мотивацію виробників заробляти на постгарантійному сервісі, запчастинах чи повторних продажах продукції, яка часто псується
Зворотній зв'язок	Безперервний цикл зворотного зв'язку	Клієнт буде обслуговуватися на кожному кроці під час використання продукту, потрібен постійний контакт. Це надає бізнес-організаціям цінні дані, щоб постійно вчитися на досвіді надання сервісів і вдосконалювати як продукт, так і послугу

Закінчення таблиці 1

Перевага	Фокус	Опис
Лояльність	Підвищення лояльності клієнтів	Якщо цю можливість поєднати з удосконаленнями, заснованими на зворотному зв'язку, клієнти можуть обслуговуватися кращим чином, їх лояльність підвищиться, а «життєвий цикл клієнта» може бути суттєво збільшений
Екологічна стійкість	Пов'язана з основами циклічної економіки щодо екологічно стійких рішень (підхід повторного використання)	У разі потреби продукт буде відремонтовано та відновлено, залишаючи його доступним для надання сервісу іншим клієнтам. Такий підхід зменшує кількість продуктів, підвищує ефективний час їх експлуатації та забезпечує своєчасну переробку. Це зменшує вплив на навколишнє середовище та забезпечує більш стійкі виробничі процеси

Джерело: авторська розробка

Для підтвердження наведеного дослідження давайте розглянемо приклади. Оминемо приклади, коли бізнес-організації надають базові сервіси. Це наймасовіші та найпростіші приклади, які не дадуть нам розуміння як це працює. Більш цікаві приклади з проміжними та вдосконаленими сервісами.

Успішний Український стартап PetCube, який надає просту, але дуже емоційну послугу, яка дозволяє бути в постійному контакті зі своїми домашніми улюбленцями за рахунок розробки та виробництва інноваційних технологій для спостереження та взаємодії. Унікальність їх сервісно-орієнтованої бізнес-моделі базується на можливостях, які надають цифрові та комунікаційні технології та технології інтернету речей. Основний продукт, який вони просують на ринок – це високоякісні камери спостереження, звукові та відеосистеми, інтелектуальні електронні годинники, лазерні указки тощо. Але все це обладнання керується спеціальними програмними рішеннями та застосунками для різних типів мобільних пристроїв, що створює певний набір проміжних та вдосконалених сервісів, які дозволяють власникам тварин, коли вони далеко, бути на зв'язку зі своїми улюбленцями, розвивати їх активність та підтримувати ігровий настрій.

Ці сервіси створюють можливість віддалено «годувати» та спостерігати за своїми улюбленцями, взаємодіяти з ними через вбудований відеочат, пропонувати інтерактивні розваги для тварин, такі як лазерні промені, отримувати додаткову безпеку, яка полягає в можливості спостереження та вчасної реакції на незвичну поведінку або проблеми та багато іншого. Всі ці сервіси суттєво розширюють модель використання всіх цих продуктів та постійно розширюються завдяки зворотному зв'язку та залученню користувачів в формування нових сервісів. Важливим аспектом також є соціальний – завдяки спеціальній онлайн платформі, яка створює спільноту людей, які діляться своїм досвідом (відео, фотографії, блоги та інше) володіння домашніми тваринами та взаємодії з ними. Отже, основним джерелом доходу для PetCube є продаж свого обладнання та пов'язаних з ним сервісів, надання преміум сервісів та співпраця з партнерами, надаючи їм доступ до створеної спільноти.

Одним з напрямів компанії Rolls-Royce є розробка та виготовлення авіаційних двигунів. Успішно продаючи свої двигуни виробникам літаків та авіакомпаніям, протягом останніх десятиліть вони пропонують пакет додаткових послуг TotalCare® авіакомпаніям, згідно з яким вони сплачують погодинне використання двигуна найвищої якості відповідно до часу, який він відпрацював у повітрі (рис. 4). За допомогою інтернету речей та різноманітних сенсорів, які в реальному часі слідкують та передають дані по кожній складовій двигуна, Rolls-Royce дистанційно відстежує та контролює характеристики режимів роботи та технічний стан двигунів, щоб завчасно передбачити потенційні проблеми в роботі двигунів, виконувати технічне обслуговування лише за необхідності та в зрозумілому обсязі, застосовувати налаштування відповідно до оптимальних режимів роботи. Це суттєво економить витрати на технічне обслуговування, зменшує потребу у позаплановому техобслуговуванні, мінімізує простой літаків, кардинально підвищує безпеку польотів та подовжує життєвий цикл ефективного використання двигунів. Цей сервіс, приніс суттєві переваги компанії Rolls-Royce, двигунами якої з 2010 року користуються 85% з топ 20 авіакомпаній світу (рис. 5). І теж цікавий факт, що авіакомпанії почали вимагати від виробників літаків встановлення двигунів компанії Rolls-Royce.

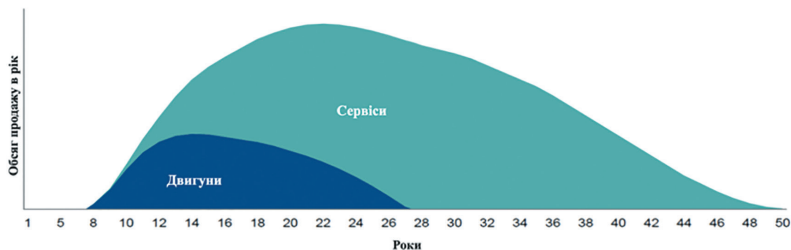


Рис. 4. Обсяги продажу по роках двигунів та сервісів за програмою TotalCare®

Джерело: Wood, T. (2014) Total Care. Rolls Royce plc. Рр. 4 – 5 [9]

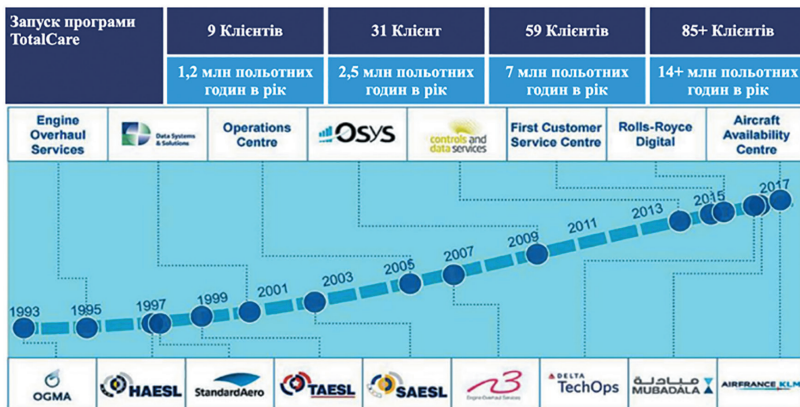


Рис. 5. Показники росту програми TotalCare®

Джерело: Morris, (2014) B. Rolls-Royce plc. Bill TotalCare. Рр. 9 – 10 [10]

Компанії по випуску принтерів, копіювального та обладнання для сканування документів такі, як *Xerox*, *Konica Minolta* надають сервіси з оплатою «за роздрукований/сканований лист». Надаючи обладнання, витратні матеріали, папір для друку, регулярне технічне обслуговування безкоштовно, вони стягують фіксовану оплату за кожну зроблену копію, надрукований лист паперу, скановану сторінку документу. Компанія *Xerox* продовжує розвивати

вдосконалені сервіси в сфері управління документами та аутсорсингу бізнес-процесів. Для компанії Hertz вона надає сервіси для забезпечення навчання, включаючи розробку та керування змістом навчальних планів, адміністрування та послуги підтримки учнів. Для компанії Siemens в Італії вона створила цифровий архів та інтерфейс для покращення контролю за документами, що призводить до зменшення використання та відходів паперу.

Будь-яка бізнес-організація з надання хмарних технологій та сервісів. Основні сервіси, які вони надають, є доступ до фізичної ІТ інфраструктури (сервери, системи збереження даних, мережі, системи керування), програмних систем обробки та збереження даних. Це дозволяє забезпечувати гнучке масштабування обчислювальної потужності, яка необхідна клієнтам у міру зростання їх бізнесу або потреб в розширенні. Найбільш відома та успішна у світі бізнес-організація з надання таких сервісів – це Amazon Web Services.

Висновки та пропозиції. Дане дослідження дає декілька висновків та напрямів для подальшого вивчення.

По-перше, бізнес-моделювання є не тільки суттєвою складовою стратегічного управління бізнес-організаціями, формуючи архітектоніку бізнесу, а також стає потужним елементом стратегії конкурентоспроможності, коли конкурентна перевага формується за рахунок унікальних бізнес-моделей для кожного ланцюжка створення цінності.

По-друге, сервісно-орієнтованість, сервісна домінанта, як похідні парадигми «дизайн-мислення», створюють можливість сформувати безліч цінностей, які може надавати бізнес-організація. Це дозволяє говорити про сервісно-орієнтовану бізнес-модель та поліваріантність такого бізнес-моделювання, за рахунок чого і створюються нові конкурентні переваги або стратегії диверсифікації.

По-третє, технологічний прогрес у сфері цифрових технологій, засобів комунікації, інтернету речей, обробки та аналізу даних створює потужні умови для появи принципово нових цінностей для споживачів, спрощення методів їх доставки або надання моделей; залучення споживачів у формування нових цінностей. Це приводить до появи проривних змін в бізнесі та формує підвалини панування сервісної домінанти. Важливо підкреслити той факт, що на даний момент сервітизація класичних виробничих бізнес-

організацій йде повільно, більш еволюційним шляхом поступового додавання різних типів сервісів з низькою динамікою появи вдосконалених сервісів. Цифрові технології створюють стимули та можливості пришвидшення сервітизації класичних виробничих бізнес-організацій.

Тому можна з впевненістю сказати, що сервісно-орієнтована бізнес-модель створює умови для далекосяжних, глибоких перетворень, пов'язаних із цілісними концепціями трансформації бізнесу та дизайну сервісів, орієнтованих на людей, із застосуванням множини гнучких бізнес-моделей споживання, діджиталізацією, появою нових елементів, важелів, форм і методів маркетингу, диверсифікації та стратегічного управління для забезпечення різноманітних потреб конкурентоспроможними та інноваційними інструментами. Вона є потужним інструментом подальшого розвитку та формування стратегічного управління бізнес-організацій, забезпечуючи гнучкість та адаптивність до змін на ринку та потреб споживачів, може допомогти визначити стратегічні цілі та стратегії для їх досягнення, збільшити свою конкурентоспроможність, за рахунок інноваційності, унікальності, якості та індивідуальності послуг, а також може бути використана для оптимізації бізнес-процесів.

© Шаров В.В., 2023

ЛІТЕРАТУРА

1. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку / *Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління*. № 1 (4). 2013. С. 49 – 58.
2. Траут Д. Траут про стратегію: прорватись у свідомість та підкорити ринки / Пер. з англ. Л. Савицької. Стандарт. 2004. 164 с.
3. Magretta J. Why Business Models Matter / *Harvard Business Review magazine*. May 2002.
4. A. Osterwalder, Y. Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, IL, USA: *John Wiley & Sons Inc*. 2008. 288 p.
5. Vandermerwe S., Rada J. Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*. 1988. № 6 (4). Pp. 314 – 324.
6. 12 business and technology trends powering the new normal – Consultancy.eu report. 2021. URL: <https://www.consultancy.eu/news/6139/12->

[business-and-technology-trends-powering-the-new-normal](#) (дата звернення: 09.08.2023).

7. Roos, R., Stoffers, J. Creating a New Strategy-Model: Customer Differentiation and Co-Creation Leading to Sustainable Growth. *Science Journal of Business and Management*. Vol. 3. No. 4. 2015. Pp. 95 – 101. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20150304.11>.

8. Frameworks and tools. The Advanced Service Group, Aston Business school. 2016. URL: <https://www.advancedservicesgroup.co.uk/research/publications/frameworks-tools/> (дата звернення: 09.08.2023).

9. Wood, T. (2014) Total Care. Rolls Royce plc. URL: <https://www.rolls-royce.com/~media/Files/R/Rolls-Royce/documents/investors/results/presentations-and-briefings/2014-totalcare-tony-wood-tcm92-57735.pdf>. Pp 4 – 5. (дата звернення: 09.08.2023).

10. Morris, B. Rolls-Royce plc. Bill TotalCare. 2014. URL: <https://www.slideshare.net/mekkp/03-bill-totalcare#8>. Pp. 9 – 10. (дата звернення: 09.08.2023).

REFERENCES

1. Garafonova O. (2013). Strategichne upravlinnya: principy ta pidhody do klasifikacii strategii rozvytku [Strategic management: principals and approaches for classification of the development strategy]. *Chernihiv scientific journal. Series 1, Economics and Management*. No. 1 (4). Pp. 49 – 58 (in Ukrainian).

2. Trout J. (2004). Trout pro strategiu: prorvatis u svidomist ta pidkoryty rynky [Trout on Strategy: capturing mindshare, conquering markets]. Standard publishing house. 164 p. (in Ukrainian).

3. Magretta J. (2002). Why Business Models Matter / *Harvard Business Review magazine* (in English).

4. A. Osterwalder, Y. Pigneur. (2008). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey, IL, USA: *John Wiley & Sons Inc*. 288 p. (in English).

5. Vandermerwe S., Rada J. (1998). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*. № 6 (4). Pp. 314 – 324 (in English).

6. 12 business and technology trends powering the new normal – Consultancy.eu report. URL: <https://www.consultancy.eu/news/6139/12-business-and-technology-trends-powering-the-new-normal> (Accessed: 09.08.2023) (in English).

7. Roos, R., Stoffers, J. (2015). Creating a New Strategy-Model: Customer Differentiation and Co-Creation Leading to Sustainable Growth. *Science*

Journal of Business and Management. Vol. 3, No. 4. Pp. 95 – 101. <https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20150304.11> (in English).

8. Frameworks and tools. The Advanced Service Group, Aston Business school. URL: <https://www.advancedservicesgroup.co.uk/research/publications/frameworks-tools/> (Accessed: 09.08.2023) (in English).

9. Wood, T. (2014). Total Care. Rolls Royce plc. URL: <https://www.rolls-royce.com/~media/Files/R/Rolls-Royce/documents/investors/results/presentations-and-briefings/2014-totalcare-tony-wood-tcm92-57735.pdf>. Pp. 4 – 5. (Accessed: 09.08.2023) (in English).

10. Morris, B. (2014). Rolls-Royce plc. Bill TotalCare. URL: <https://www.slideshare.net/mekkp/03-bill-totalcare#8>. (Accessed: 09.08.2023) (in English).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 22.08.2023

УДК 338.2:330.341:504.03

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

Вероніка Юріївна ХУДОЛЕЙ,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0000-0002-6658-7065](https://orcid.org/0000-0002-6658-7065)

Оксана Олександрівна КАРПЕНКО,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0000-0003-2943-1982](https://orcid.org/0000-0003-2943-1982)

Станіслав Володимирович КУХТИК,

кандидат юридичних наук, доцент кафедри права, Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0000-0002-2738-5866](https://orcid.org/0000-0002-2738-5866)

Максим Анатолійович ЄРМАКОВ,

аспірант, спеціальність 073 «Менеджмент», Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID ID: [0009-0009-5670-8626](https://orcid.org/0009-0009-5670-8626)

ЕКОНОМІЧНІ ВИМІРИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА КАРБОНІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ

Метою статті є поглиблене вивчення економічних вимірів зеленої трансформації та карбонізації і надання важливих висновків та рекомендацій для науковців, практиків, спрямованих на досягнення сталості. В статті досліджено сутність та вплив зеленої трансформації і процесу карбонізації на сучасну економіку. Розглянуто ключові аспекти переходу до сталої, низьковуглецевої економіки, а також визначаються виклики та можливості, пов'язані з цими процесами.

Автори аналізують ініціативні витрати, які потрібні для здійснення зеленої трансформації та карбонізації економіки, і розглядають їх вплив на підприємства та уряд. Також досліджуються зміни в робочих місцях і їх соціальний вплив, включаючи можливі перспективи та виклики для робітників у різних секторах економіки.

У статті акцентовано увагу на розвитку відновлювальних джерел енергії і чистих технологій як ключових факторів для забезпечення сталого економічного зростання. Вона також досліджує соціальні аспекти зеленої трансформації та її вплив на споживання та робочу силу.

Підкреслено необхідність глобального співробітництва та прийняття соціальної відповідальності як ключових факторів для успішного впровадження зелених ініціатив та досягнення сталого розвитку. Вона надає читачам глибоке розуміння складних економічних аспектів зеленої трансформації та карбонізації, а також визначає шляхи для подолання викликів і використання можливостей, що перед нами стоять в цьому важливому контексті.

Ключові слова: зелена трансформація, карбонізація, економічні виміри, сталий розвиток, ініціативні витрати, відновлювальна енергія, ефективне використання ресурсів, чисті технології, соціальна відповідальність підприємств, споживчий попит, глобальне співробітництво.

Veronika KHUOLEI

Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management, Marketing and Public
Administration, Higher Educational Institution «Academician Yuriy
Bugay International Scientific and Technical University»

Oksana KARPENKO

Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management, Marketing and Public
Administration, Higher Educational Institution «Academician Yuriy
Bugay International Scientific and Technical University»

Stanislav KUKHTYK

PhD in Law, associate professor of the Department of Law
Higher Education Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University»

Maksym YERMAKOV

PhD student, specialty 073 «Management», Higher Educational
Institution «Academician Yuriy Bugay International Scientific and
Technical University»

**ECONOMIC DIMENSIONS OF GREEN TRANSFORMATION
AND CARBONIZATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES**

The aim of the article is to conduct an in-depth examination of the economic dimensions of green transformation and carbonization,

providing significant conclusions and recommendations for researchers and practitioners aiming at achieving sustainability. The article delves into the essence and impact of green transformation and the process of carbonization on the contemporary economy. Key aspects of transitioning to a sustainable, low-carbon economy are explored, alongside identifying the challenges and opportunities associated with these processes.

The authors analyze the initiative costs required for implementing green transformation and carbonization in the economy and assess their impact on businesses and governments. Additionally, the study investigates changes in employment and their social implications, including potential prospects and challenges for workers across various economic sectors.

The article places a strong emphasis on the development of renewable energy sources and clean technologies as pivotal factors for ensuring sustainable economic growth. It also examines the social aspects of green transformation and its influence on consumption patterns and the workforce.

Furthermore, the article underscores the necessity for global cooperation and the adoption of corporate social responsibility as crucial factors for the successful implementation of green initiatives and the attainment of sustainable development. It provides readers with a profound understanding of the intricate economic aspects of green transformation and carbonization, as well as outlining pathways to address challenges and harness opportunities within this critical context.

Keywords: Green Transformation, Carbonization, Economic Dimensions, Sustainable Development, Initiative Costs, Renewable Energy, Resource Efficiency, Clean Technologies, Corporate Social Responsibility, Consumer Demand, Global Cooperation.

Постановка проблеми. В сучасному світі важко переоцінити важливість розробки та реалізації зелених стратегій і заходів для зменшення впливу на клімат та покращення стану навколишнього середовища. Зелена трансформація та карбонізація стали головними глобальними ініціативами для досягнення сталого розвитку та обмеження викидів парникових газів. Проте, при впровадженні цих заходів, виникає ряд складних економічних питань і викликів, які вимагають уваги вчених та практиків. Постановка проблеми для даної статті полягає у ретельному аналізі економічних аспектів зеленої трансформації та карбонізації, включаючи їхній вплив на глобальну та регіональну економіку, структуру виробництва, ринки праці, інвестиції та інновації. Крім того, проблема також

включає вивчення можливостей, які виникають з цих трансформаційних процесах, для створення нових ринків, зелених робочих місць та підтримки сталого економічного зростання. Розуміння цих проблем дозволить розробити більш ефективні стратегії для впровадження зелених ініціатив та забезпечити їхню придатність у контексті сучасної глобальної економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Концептуальні основи впровадження принципів «зеленої економіки» були розглянуті у роботах іноземних вчених, таких як Пол Кругман [1] і Ендрю Камерон [2]. Екологічні, соціальні й економічні аспекти розвитку «зеленої економіки» в сільському секторі інших країн досліджувалися в роботах Барбари Селвін [3] і Ольги Єзерської-Тьоле [4]. Питання розвитку зеленої економіки, принципів її формування та проблем оцінки привертають увагу ряду вітчизняних вчених, таких як К. Сич, В. Бугайчук, І. Грабчук [5], В. Дима [6], Н. Волошанюк, О. Береславець [7], Г. Жосан, В. Крикунова [8] та інші. Оскільки ця проблема в дослідженнях науковців є недостатньо опрацьованою, вона потребує детального аналізу для визначення наявних викликів і розробки стратегічних шляхів вирішення.

Метою статті є поглиблене розуміння економічних вимірів зеленої трансформації та карбонізації і надання важливих висновків та рекомендацій для науковців, практиків, спрямованих на досягнення сталості та боротьбу зі змінами клімату.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зелена трансформація* – це процес переходу від традиційних, недостатньо стійких, економічних та виробничих моделей до екологічно стійкого та сталого виробництва, споживання та життєвого стилю. Головною метою зеленої трансформації є зменшення негативного впливу на довкілля, зокрема зниження викидів парникових газів, збереження біорізноманіття, оптимізація використання ресурсів та підвищення ефективності енергозабезпечення. Зелена трансформація включає в себе прийняття нових технологій, впровадження стандартів стійкого розвитку, реформу енергетичних та транспортних систем, а також зміни в споживчому підході та стилях життя. Цей процес має на меті створення економіки, яка забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами для досягнення сталого розвитку.

Різні автори і організації надають різноманітні визначення зеленої трансформації, що свідчить про те, що цей термін може

трактуватися декількома способами залежно від контексту і акценту на певних аспектах (таблиця 1). Більшість визначень підкреслюють загальні аспекти зеленої трансформації, такі як спрямованість на сталість, зменшення негативного впливу на довкілля та досягнення балансу між екологічними, економічними та соціальними цілями. Кожне визначення має свої недоліки. Деякі з них можуть бути занадто загальними та не надавати конкретних практичних вказівок, в той час як інші можуть недостатньо акцентувати увагу на соціальних та економічних аспектах зеленої трансформації. Усі визначення відзначають спрямованість на сталість та збереження природних ресурсів як одну з ключових цілей зеленої трансформації.

Таблиця 1. Еволюція поняття «зелена трансформація»*

Рік	Автор	Визначення поняття	Недоліки визначення
2008	John A. Dernbach	Зелена трансформація – це комплексна стратегія, спрямована на створення екологічно стійких економічних, соціальних і екологічних систем для досягнення сталого розвитку	Визначення може бути занадто загальним та не надавати конкретних практичних вказівок
2012	Paul Ekins	Зелена трансформація включає в себе зміни виробничих, споживчих і енергетичних систем з метою зменшення екологічного сліду та забезпечення сталого розвитку	Недостатньо акцентується на соціальних і економічних аспектах зеленої трансформації
2015	World Bank Group	Зелена трансформація – це перехід до низьковуглецевого і високоефективного суспільства та економіки, спрямований на зниження викидів CO ₂ і збереження природних ресурсів	Деякі критики вказують, що визначення занадто орієнтоване на підприємництво і може забувати про соціальну справедливість
2019	Jorgen Randers	Зелена трансформація – це перехід до сталої господарської системи, яка забезпечує збалансований розвиток, покращення якості життя та збереження навколишнього середовища	Недоліком може бути невизначеність у трактуванні «сталі господарської системи»

Джерело: складено авторами за матеріалами [9 –12]

Загалом, таблиця 1 демонструє багатоаспектність та складність поняття зеленої трансформації, а також заохочує до подальших досліджень та обговорень для досягнення більш точного та всебічного розуміння цього важливого поняття в контексті сталого розвитку.

Зелена трансформація включає в себе використання інструментів і політик для досягнення сталості та зменшення впливу на довкілля:

1. *Фіскальні стимули.* Уряди можуть встановлювати податкові винятки, знижки та інші фіскальні заходи для підтримки зелених ініціатив. Наприклад, податкові кредити за встановлення відновлювальних джерел енергії або за використання ефективних технологій можуть спонукати компанії до впровадження зелених рішень.

2. *Регулювання.* Уряди можуть встановлювати обов'язкові норми та стандарти, які спонукують компанії до дотримання екологічних правил. Наприклад, обмеження на викиди CO₂ або вимоги щодо обробки відходів можуть прискорити зелену трансформацію.

3. *Підтримка досліджень і розвитку (R&D).* Інвестиції в дослідження та розвиток нових зелених технологій та інновацій можуть сприяти створенню більш стійких рішень у сфері виробництва і енергетики.

4. *Торговельні механізми викидів.* Використання ринкових механізмів, таких як системи торгівлі квотами на викиди парникових газів (наприклад, система обміну квотами CO₂), може сприяти зменшенню викидів та підтримці чистих технологій.

5. *Інфраструктурні інвестиції.* Вкладення у відновлену інфраструктуру, таку як мережі електрозабезпечення для відновлювальної енергії або системи масового транспорту на електричному приводі, можуть створити сприятливі умови для зеленого розвитку.

6. *Споживчий попит.* Споживачі можуть впливати на зелену трансформацію, обираючи екологічно чисті товари і послуги, а також підтримуючи компанії, що дотримуються сталого підходу до бізнесу.

7. *Освіта і освітні кампанії.* Заходи для підвищення свідомості громадськості та освітні кампанії можуть сприяти зміні споживчої поведінки та підтримці зелених ініціатив.

Ці інструменти можуть використовуватися окремо або в поєднанні, залежно від конкретного контексту та цілей зеленої трансформації.

Карбонізація – це процес переходу до менш вуглецевого виробництва і споживання, з метою зниження викидів парникових газів, зокрема діоксиду вуглецю (CO_2), і зменшення впливу на зміни клімату та довкілля в цілому. Цей процес стає все важливішим в умовах зростаючої турботи про кліматичні зміни і збереження ресурсів.

Основними механізмами карбонізації є:

- Зменшення викидів CO_2 . Один з головних механізмів полягає в зниженні обсягу викидів CO_2 , які виникають у результаті діяльності людей. Це може включати в себе перехід до менш вуглецевих джерел енергії, покращення ефективності виробництва, використання відновлювальних джерел енергії та зменшення викидів від транспорту.
- Зростання ефективності використання ресурсів. Карбонізація передбачає оптимізацію використання ресурсів, щоб зменшити відходи і зберегти природні ресурси. Це може включати в себе використання матеріалів з меншим вмістом вуглецю, рециклінг та раціональне використання води та інших ресурсів.
- Розвиток екологічно чистих технологій. Карбонізація сприяє розвитку та впровадженню екологічно чистих технологій та інновацій, спрямованих на зменшення викидів CO_2 . Це може включати в себе виробництво електромобілів, використання відновлювальних джерел енергії та розвиток технологій енергоефективності.
- Підтримка сталого споживання. Карбонізація також передбачає зміну споживчого підходу та сприяє сталому споживанню. Це може включати в себе обмеження вживання товарів і послуг, які споживають багато вуглецю, та надання переваги більш стійким та екологічно чистим альтернативам.

Загальна мета карбонізації полягає в зниженні відновлюваного впливу на довкілля і збереженні природних ресурсів для майбутніх поколінь. Цей процес вимагає спільних зусиль урядів, громадськості та підприємств для досягнення балансу між соціальними, економічними та екологічними цілями.

Карбонізація має значний вплив на економіку, і цей вплив може бути багатогранним. Ось деякі з основних аспектів впливу карбонізації на економіку:

1. Зміни в енергетичному секторі. Карбонізація передбачає перехід від традиційних джерел енергії нафти, газу та вугілля до

більш екологічно чистих джерел, таких як відновлювальна енергія (сонячна, вітрова, гідроенергія) та ядерна енергія. Це може вимагати значних інвестицій у відновлювальну енергетику та інфраструктуру.

2. Збільшення ефективності виробництва. Карбонізація спонукає компанії до покращення енергоефективності і оптимізації процесів виробництва. Це може привести до зменшення витрат на енергію та ресурси, що позитивно позначиться на конкурентоспроможності підприємств.

3. Створення ринків для чистих технологій. Розвиток екологічно чистих технологій, таких як сонячні батареї, вітрові турбіни та електромобілі, створює нові ринки і можливості для інновацій та підприємництва.

4. Зміни в інфраструктурі. Карбонізація може вимагати значних інвестицій у інфраструктуру, таку як зарядні станції для електромобілів, мережі для відновлювальної енергії та системи зберігання енергії.

5. Зростання ринків зелених робочих місць. Створення і розвиток сектору відновлювальної енергії та інших зелених галузей може привести до збільшення кількості робочих місць у цих галузях.

6. Вплив на ціни на енергоносії. Зменшення попиту на вугілля та нафту може вплинути на ціни на ці енергоносії та залежність від їхнього імпорту.

7. Підвищення соціальної відповідальності підприємств. Компанії стають більш свідомими в плані екологічної та соціальної відповідальності, що може вплинути на їхню репутацію та відносини зі споживачами та інвесторами.

8. Ризики і можливості для інвесторів. Інвестори стикаються з ризиками вуглецевих інвестицій, але також можуть отримати прибуток від інвестування у зелені галузі та проекти.

Вплив карбонізації на економіку залежить від багатьох факторів, включаючи політичну підтримку, технологічні можливості, споживчий попит і глобальні ринкові умови. Однак загальна тенденція полягає в тому, що карбонізація стає необхідністю для збереження природних ресурсів та зменшення впливу на зміни клімату, і вона може створити нові можливості для сталого економічного розвитку. Економічні виклики зеленої трансформації та карбонізації систематизовано у таблиці 2.

Таблиця 2. Економічні виклики зеленої трансформації та карбонізації

Виклик	Опис
Ініціативні витрати	Перехід до зеленої економіки вимагає значних інвестицій у відновлювальну енергію, ефективність використання ресурсів та чисті технології. Це може створити тимчасовий фінансовий тиск на компанії і уряди
Зміни в робочих місцях	Розвиток зелених галузей може призвести о перерозподілу робочих місць, оскільки деякі сектори (наприклад, вугільна промисловість) можуть зменшити обсяги робочих місць, тоді як інші (відновлювальна енергія) можуть зростати
Короткострокові втрати для традиційних індустрій	Сектори, що пов'язані із викидами вуглецю, можуть стикатися з економічними труднощами під час переходу до менш вуглецевого виробництва
Соціальні аспекти	Зелена трансформація може вплинути на споживання та соціальний стан. Наприклад, зміни у вартості пального можуть вплинути на витрати сімей. Також може виникнути потреба у підготовці робочої сили для нових галузей

Джерело: складено авторами

Підсумовуючи, таблиця 2 відображає важливі економічні виклики, пов'язані з переходом до більш зеленої економіки та карбонізації. Ці виклики включають фінансовий тиск на інвестиції, перерозподіл робочих місць, труднощі для традиційних галузей і соціальні зміни. Для успішного впровадження зелених ініціатив важливо їх зрозуміти та управляти викликами.

Можливості для сталого розвитку включають в себе широкий спектр ініціатив, які сприяють соціальному, економічному та екологічному благополуччю без шкоди майбутнім поколінням та до-вкллю:

1. Відновлювальна енергія. Розвиток відновлювальних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, створює можливості для зменшення залежності від вугільного палива і зниження викидів CO₂.

2. Ефективне використання ресурсів. Підвищення ефективності використання ресурсів, включаючи воду та матеріали, може зменшити відходи і зберегти природні ресурси.

3. Екологічно чисті технології. Розробка та впровадження чистих технологій і інновацій сприяє зменшенню викидів і створює ринки для екологічно чистих товарів і послуг.

4. Стале виробництво та споживання. Принципи сталого виробництва та споживання спрямовані на забезпечення, щоб наш споживчий спосіб не шкодив довкіллю і був більш ефективним за рахунок раціонального використання ресурсів.

5. Спільноти та соціальний розвиток. Вкладення в розвиток спільнот, освіти та здоров'я сприяє підвищенню життєвого рівня та покращенню якості життя.

6. Сталі фінанси та інвестиції. Розвиток сталих фінансових інструментів й інвестицій спонукає до інвестування в зелені ініціативи і сталі проекти.

7. Споживчий попит. Перехід до сталого споживання, яке включає в себе вибір екологічно чистих товарів і послуг, сприяє сталому розвитку.

8. Соціальна відповідальність підприємств. Компанії, що дотримуються принципів соціальної відповідальності, можуть сприяти сталому розвитку через свою діяльність та ініціативи.

9. Охорона природи і біорізноманіття. Збереження природних екосистем і біорізноманіття є важливою складовою сталого розвитку.

10. Глобальне співробітництво. Міжнародне співробітництво та угоди, спрямовані на здійснення сталих зусиль для збереження довкілля, є необхідними для досягнення глобальних цілей сталого розвитку.

Загальна ідея сталого розвитку полягає в тому, щоб забезпечити задоволення сучасних потреб без завдання шкоди довкіллю та майбутнім поколінням. Це вимагає гармонійного поєднання економічних, соціальних і екологічних аспектів у всіх сферах суспільства.

Висновки. Зелена трансформація і карбонізація є не тільки нагальними відповідями на загрози, пов'язані з кліматичними змінами і забрудненням, але і перспективними шляхами для досягнення сталого економічного розвитку та покращення якості життя. Однак ці процеси несуть із собою значні економічні виклики, включаючи ініціативні витрати, зміни в робочих місцях і короткострокові втрати для традиційних індустрій.

З іншого боку, зелена трансформація і карбонізація відкривають широкий спектр можливостей для інновацій, розвитку від-

новлювальних енергетичних джерел, підвищення ефективності використання ресурсів і підтримки сталого споживання. Вони також підсилюють соціальну відповідальність підприємств і створюють попит на екологічно чисті товари і послуги.

Для досягнення успіху у цих напрямках важливо сприяти співпраці на глобальному рівні, розробляти інноваційні стратегії та управляти викликами відповідно до контексту кожної країни. Зелена трансформація і карбонізація можуть стати рушіями для більш сталого, здорового та екологічно чистого майбутнього, і вони потребують об'єднання зусиль і рішучого керівництва для їх успішного впровадження.

© **Худолей В.Ю., Карпенко О.О., Кухтик С.В., Єрмаков М.А., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Krugman P. Building a Green Economy. URL: <https://www.nytimes.com/2010/04/11/magazine/11Economy-t.html>.
2. Cameron A. and Clouth S. A Guidebook to the Green Economy. Green Economy, Green Growth, and Low-Carbon Development – history, definitions and a guide to recent publications. 2012. Is. 1. 64 p.
3. Selwyn B. A green new deal for agriculture: for, within, or against capitalism? The Journal of Peasant Studies. 2021. N 48 (4). Pp. 778 – 806. <https://doi.org/10.1080/03066150.2020.1854740>.
4. Jezierska-Thöle A., Gwiazdzińska-Goraj M. and Dudzińska M. Environmental, Social, and Economic Aspects of the Green Economy in Polish Rural Areas – A Spatial Analysis. Energies. 2022. № 15 (9). P. 3332. <https://doi.org/10.3390/en15093332>.
5. Сич К., Бугайчук В., Грабчук І. (2021). Тенденції та перспективи розвитку зеленої економіки в Україні. *Економіка та суспільство*. № 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-48>.
6. Дима В. Фінансові інструменти стимулювання розвитку «зеленої» економіки в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5 – 6. С. 182 – 187. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5-6.182>.
7. Волошанюк Н. В., Береславець О. А. Фінансування розвитку «зеленої економіки» в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Гельветика. 2020. Вип. 29. С. 12 – 17. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-29-2>.

8. Жосан Г.В., Крикунова В.М. Зарубіжний досвід використання економічних інструментів «зеленого» зростання. *Збірник наукових праць. Економічні інновації*. 2019. Т. 21. Вип. 3(72). С. 53 – 61. Режим доступу: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKewik3pqsj_YXmAhUk06YKHWRdCwUQFJAegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Ffei-journal.com%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F662%2F264%2F&usq=AOvVa_w2KD77fvGZIf8GIUGKzNVuz.

9. John C. *Dernbach and Federico Cheever Sustainable Development and Its Discontents Transnational Environmental Law*. Vol. 4. Issue 2. October, 2015. Pp. 247 – 287. <https://doi.org/10.1017/S2047102515000163>.

10. Ekins, P., Zenghelis, D. The costs and benefits of environmental sustainability. *Sustain Sci* 16. Pp. 949 – 965 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11625-021-00910-5>.

11. The World Bank Organization <https://www.worldbank.org>.

12. Randers, J., Goluke, U. An earth system model shows self-sustained thawing of permafrost even if all man-made GHG emissions stop in 2020. *Sci Rep* 10, 18456 (2020). <https://doi.org/10.1038/s41598-020-75481-z>.

REFERENCES

1. Krugman P. Building a Green Economy. URL: <https://www.nytimes.com/2010/04/11/magazine/11Economy-t.html>.

2. Cameron A. and Clouth S. A Guidebook to the Green Economy. *Green Economy, Green Growth, and Low-Carbon Development – history, definitions and a guide to recent publications*. 2012. Is. 1. 64 p.

3. Selwyn B. A green new deal for agriculture: for, within, or against capitalism? *The Journal of Peasant Studies*. 2021. № 48 (4). Pp. 778 – 806. <https://doi.org/10.1080/03066150.2020.1854740>.

4. Jezierska-Thöle A., Gwiazdzińska-Goraj M. and Dudzińska M. Environmental, Social, and Economic Aspects of the Green Economy in Polish Rural Areas – A Spatial Analysis. *Energies*. 2022. № 15 (9). P. 3332. <https://doi.org/10.3390/en15093332>.

5. Sych K., Buhaichuk V., Hrabchuk I. Tendentsii ta perspektyvy rozvytku zelenoi ekonomiky v Ukraini. *Ekonomika ta suspilstvo*. (30). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-3048>.

6. Dyma V. Finansovi instrumenty stymuliuвання rozvytku «zelenoi» ekonomiky v Ukraini. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2020. No 5 – 6. Pp. 182 – 187. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5-6.182>.

7. Voloshaniuk N. V., Bereslavets O. A. Finansuvannia rozvytku «zelenoi ekonomiky» v Ukraini. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho*

universytetu : serii: *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo* / holov. red. M.M. Palinchak. Uzhhorod: Helvetyka. 2020. Vyp. 29. Pp. 12 – 17. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-29-2>.

8. Zhosan H.V., Krykunova V.M. Zarubizhnyi dosvid vykorystannia ekonomichnykh instrumentiv «zelenoho» zrostantia. *Ekonomichni innovatsii: Zbirnyk naukovykh prats*. 2019. T. 21. Vyp. 3(72). Pp. 53 – 61. Rezhym dostupu: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwik3pqsj_YXmAhUk06YKHWRdCwUQFjAAegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Ffei-journal.com%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F662%2F264%2F&usg=AOvVaw2KD77fvGZIf8GIUGKzNVuz.

9. John C. Dernbach and Federico Cheever *Sustainable Development and Its Discontents Transnational Environmental Law*. Vol. 4. Issue 2. October, 2015. Pp. 247 – 287. <https://doi.org/10.1017/S2047102515000163>.

10. Ekins, P., Zenghelis, D. The costs and benefits of environmental sustainability. *Sustain Sci* 16. Pp. 949 – 965 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11625-021-00910-5>.

11. The World Bank Organization. <https://www.worldbank.org>.

12. Randers, J., Goluke, U. An earth system model shows self-sustained thawing of permafrost even if all man-made GHG emissions stop in 2020. *Sci Rep* 10. 18456 (2020). <https://doi.org/10.1038/s41598-020-75481-z>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 23.08.2023

УДК 331.005.95/.96

JEL M12

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

Ірина Віталіївна ШАПКА,

старший викладач кафедри вищої математики,
Український державний хіміко-технологічний університет

ORCID ID: [0000-0003-1171-6445](https://orcid.org/0000-0003-1171-6445)

Наталія Вікторівна ЯШКІНА,

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
в.о. завідувача кафедри менеджменту та фінансів,
Український державний хіміко-технологічний університет

ORCID ID: [0000-0002-1521-8462](https://orcid.org/0000-0002-1521-8462)

ІНСТРУМЕНТАРІЙ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

Конкуренція на ринку праці, складність адаптації працівника в умовах змін вимагає від менеджера з персоналу пошуку нових ефективних механізмів адаптації. Дієвий механізм адаптації персоналу дозволить: зменшення плинності кадрів; скорочення термінів входження працівника в компанію; зниження витрат робочого часу задіяних в процесі адаптації працівників; формування у працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до неї; врегулювання фінансових витрат. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій актуалізується проблема поєднання традиційних інструментів адаптації з сучасними. Метою є огляд методів та інструментів адаптації працівників у компанії, виявлення їх характеристичних ознак, що в подальшому дає можливість компонування інструментів для результативного проходження адаптаційного процесу та ефективної діяльності компанії в цілому, та зміцнення конкурентоспроможності в просторі її функціонування. При написанні було використано аналіз визначень, групування за видами та характерними ознаками. Висвітлено тлумачення поняття «адаптація персоналу» вітчизняними та зарубіжними науковцями. Наведено основні методи адаптації та сформовано групи інструментів щодо їх характеристичних ознак для ефективної її реалізації, що дає можливість завчасного корегування механізму проведення адаптації працівника. У статті прово-

диться огляд методів та інструментів адаптації персоналу в сучасних умовах з урахуванням технологічного прогресу та формування їх відповідно до характеристикних ознак використання. Визначення інструментів адаптації працівника для швидкої реакції компанії на зміни та досягнення поставлених цілей, що дозволяє уникнути неефективних управлінських рішень та їх негативних наслідків як для працівника, так і для компанії, розкриває практичну цінність адаптації персоналу.

Ключові слова: адаптація персоналу, методи адаптації, інструменти адаптації.

Iryna SHAPKA

Senior lecturer of the Department of Higher Mathematics
of the Ukrainian State University of Chemistry and Technology

Nataliia YASHKINA

Ph.D., associate professor,
associate professor of the Department of Management and Finance,
acting Head of the Department of Management and Finance
of the Ukrainian State University of Chemistry and Technology

PERSONNEL ADAPTATION TOOLS AS A FACTOR OF EFFICIENT COMPANY ACTIVITIES

Competition in the labour market and the complexity of employee adaptation in the face of change require the HR manager to find new effective adaptation mechanisms. An effective mechanism of staff adaptation will allow: reducing staff turnover; reducing the time required for an employee to join the company; reducing the working time of employees involved in the adaptation process; and developing an employee's job satisfaction and positive attitude towards work. In the context of rapid development of digital technologies, the problem of combining traditional adaptation tools with modern ones is becoming more relevant. The adaptation of personnel in an organisation is limited in the time spent on integrating an employee into the team, and time is the measure of adaptation success. The goal is to review the methods and tools for the adaptation of employees in the company, to identify their characteristic features, which in the future makes it possible to compose tools for the effective passage of the adaptation process and the effective operation of the company as a whole and to strengthen

competitiveness in the space of its functioning. The article is based on the analysis of definitions, grouping by types and characteristics. The article highlights the interpretation of the concept of «staff adaptation» by domestic and foreign scholars. The main methods of adaptation are presented and groups of tools are formed with respect to their characteristic features for its effective implementation, which makes it possible to adjust the mechanism of employee adaptation in advance. The article reviews the methods and tools for adaptation of personnel in modern conditions, taking into account technological progress and forming them in accordance with the characteristic features of their use. Identification of the tools for employee adaptation for a quick reaction of the company to changes and achievement of the set goals, which allows avoiding ineffective management decisions and their negative consequences for both the employee and the company, reveals the practical value of staff adaptation.

Keywords: *adaptation, adaptation methods, adaptation tools.*

Постановка проблеми. Питання щодо адаптації працівника є постійно актуальним завдяки зовнішнім, внутрішнім, технологічним, фінансовим та управлінським змінам. На сьогоднішній день, очевидним є той факт, що успіхом будь-якої компанії (підприємства, організації) є якісні трудові ресурси. Якість трудових ресурсів формується за рахунок рівня професіоналізму, знань та умінь, якими володіє працівник. Окрім цього, для повноцінної, ефективної реалізації професійних якостей працівникові необхідно вміти адаптуватися до відповідних умов та вимог праці, що є одним із факторів для ефективної діяльності компанії та її конкурентоспроможності. Процес адаптації потребує, в першу чергу, від менеджера по роботі з персоналом розуміння сутності адаптації, вміння забезпечувати ефективність використання різних адаптаційних інструментів та формування у працівника гнучких навичок до сприйняття змін, що є передумовою для генерування дієвої програми адаптації в компанії. Тому, обізнаність менеджера щодо введення працівника в трудові взаємовідносини набуває значущості, що надає можливість створити ефективний механізм проходження адаптаційного процесу в компанії, застосування якого сприятиме скороченню витрат та плинності кадрів, економії часу у відповідальному за цей процес, виникненню задоволення від роботи у працівника. Зацікавленість до даної теми полягає

в тому, що не існує єдиної науково-професійної методики застосування інструментарію адаптації. Огляд методів та інструментів надає можливості керівникам чи відповідальним за цей процес краще усвідомлювати та розуміти нюанси проходження, вплив на командний настрій колективу. Інструментарій адаптації, що використовується у процесі адаптації менеджером, виступає актуальною засадою через те, що інформативність даної теми може бути використана компаніями для формування індивідуального процесу адаптації працівника до змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Праці науковців, які присвячені адаптації персоналу та її ролі у досягненні ефективності діяльності компанії, дають можливість розкрити її сутність, види та інструменти проведення.

З точки зору Крушельницької В. О., «адаптація» – це процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [4, С. 131].

За Никифоренко В. Г., «адаптація» – це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як предметно-речового, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки, пристосування до середовища [7, С. 90].

Шейн Е. та Мирошніченко Ю. В., Лобенко А. В. формують «адаптацію», як процес накопичення індивідом різноманітних навичок під впливом інструментів менеджменту, результатом якого є освоєння, пізнання та пристосування до умов внутрішнього середовища організації [6, 8].

Бикова А., Паранько Д. [1] та Діденко Є. [3] у своїх роботах розкривають сутність та особливості інструментів адаптації персоналу. Наводять приклади використання інструментів адаптації у вітчизняних та зарубіжних компаніях.

Аналіз визначень «адаптації» різних науковців, дає можливість стверджувати, що при подібності формулювання є певна відмінність. Одні вважають, що це процес пристосування до змін, умов праці, а інші, що це процес навчання, накопичення навичок працівником. Таку відмінність можна пояснити тим, що адаптація має різні характеристичні ознаки (об'єкт, суб'єкт, сфера, зміст, рівень). З погляду властивої відмінності адаптації науковці

класифікують адаптацію персоналу за видами, формують програми адаптації працівників з використанням загальнозживаних інструментів адаптації. Окрім дослідження сутності адаптації та видів адаптації для удосконалення її практичного використання у компаніях, необхідно виділити інструменти ефективного механізму адаптаційного процесу, що будуть надавати певні переваги для компанії та/або працівникам, що й обумовило вибір теми.

Метою статті є огляд методів та інструментів адаптації працівників у компанії, виявлення їх характеристичних ознак, що в подальшому дає можливість компонування інструментів для результативного проходження адаптаційного процесу та ефективної діяльності компанії в цілому та зміцнення конкурентоспроможності в просторі її функціонування.

Виклад основного матеріалу. Для підтримання конкурентоспроможності компанії необхідне забезпечення умов для зростання, а іноді і збереження її кадрового потенціалу. Адже саме працівники забезпечують результативне використання потужностей компанії. Під впливом зовнішніх, внутрішніх, фінансових, управлінських, технологічних факторів у соціалізації працівників компанії відбуваються зміни, що значно можуть впливати на її діяльність в цілому. Одним із важливих завдань менеджера по кадрах є адаптація персоналу до змін. Тобто, основується на розкриті сутність «адаптації» науковцями, менеджеру властиво допомагати працівникові прийняти цінності та орієнтири компанії, полегшити входження в колектив та посаду, пристосуватись до умов праці та змін, що можуть відбуватися як всередині компанії, так і зовні, надати знання щодо нових професійних обов'язків. Тобто, невід'ємними елементами адаптації є знання, досвід, компетенції, обізнаність тощо. Водночас ці елементи стають основним предметом ефективного менеджменту в компанії. Серед поставлених цілей перед менеджером можливо виділити максимально короткий термін проходження періоду адаптації працівником, формування професійних якостей, вмотивованість та заохочення до праці, відповідальне ставлення до завдань та обов'язків, зменшення витрат. Для досягнення поставлених цілей компанії вдаються до систематизованих методів, послідовних дій та засобів управлінського потенціалу. За допомогою використання методів в поєднанні з різними інструментами адаптації працівників можливо досягти швидшого сприйняття корпоративної культури, розкриття потенціалу працівника, що значно

сприяє досягненню цілей компанії. Одними з переваг правильного впровадження концепції адаптивного процесу працівника є підвищення конкурентоспроможності та іміджу компанії.

Регулювання процесу адаптації відбувається за рахунок організаційних рішень. Залежно від ситуації менеджер залучає та поєднує різні методи адаптації – це ті заходи, які дозволять працівникові швидше відчути себе повноцінною частиною колективу, виконувати ефективно поставлені завдання, набути дружніх взаємовідносин в колективі. Методи адаптації персоналу науковці розділяють на групи: економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні методи [1].

Суть економічних методів полягає в фінансовій мотивації працівників. Економічні методи реалізуються за допомогою надання пільг у перші місяці роботи у вигляді пониження норм виробітку та вимог до працівників, винагороди та надбавки. За допомогою цих способів можливо знизити стрес від навантаження, виду праці, посилити вмотивованість до нових професійних обов'язків та заохочення до співпраці.

Організаційно-адміністративні методи адаптації направлені на встановлення контролю за ходом адаптації працівника та введення коригувальних дій. Ці заходи є невід'ємною частиною процесу адаптації, якщо серед цілей менеджера є скоротити терміни проходження та зменшити витрати на адаптаційний період. Контроль протікання процесу адаптації та своєчасне внесення корективів в цей процес є запорукою ефективної адаптації та зменшення плинності кадрів.

Соціально-психологічні методи – залучення працівника в різні зв'язки і взаємовідносини в колективі. Це заходи, що допомагають працівникові влитися в колектив, побудувати дружні стосунки між колегами, налагодити свою логістику в компанії. Результатом застосування цих методів є впевненість працівника у виконанні даних завдань, впевненість в підтримці та допомозі з боку колег, утримання, а іноді і підвищення, комунікабельності працівника в колективі.

Загальною метою методів адаптації є забезпечення рівноваги між діями та заходами, які залучає менеджер до процесу адаптації для досягнення поставлених цілей. Врегульоване застосування таких методів є запорукою результативного проходження адаптаційного періоду.

Розглядаючи методи адаптації, які можливо задіяти в процесі адаптації працівника до змін, слід також зазначити, що існують різноманітні допоміжні інструменти, що впливають на ефективність процесу адаптації, адаптивність працівника, термін проведення адаптації та інші показники адаптації. Під інструментами адаптації будемо мати на увазі всі види документів, що регламентують права та обов'язки суб'єктів та об'єктів адаптації в організації, а також психологічні заходи, технічні засоби та матеріальні об'єкти, що спонукають до вмотивованості, зацікавленості та заохочування працівника. Інструменти адаптації мають на меті допомагати працівнику подолати тривогу, освоїтися в команді та влитися у робочий процес.

Інструменти адаптації доцільно згрупувати відповідно до їх характеру та призначеної ролі у процесі інтеграції працівника. Групування інструментів адаптації дозволяє забезпечити системний підхід до адаптації працівника, а також регулювати організаційні дії відповідно виявлених проблем в ході протікання адаптованості працівника. Структуроване групування дає можливість ефективно використовувати інструмент відповідно до поставлених завдань і запобігає безладу в діях.

Найбільш поширеного практичного застосування отримали такі групи інструментів: нормативні, організаційно-процедурні, інформаційні, зворотного зв'язку, репутаційні та інституційні.

Нормативні інструменти мають характер локальних нормативно-правових документів, що визначають права та обов'язки всіх зацікавлених сторін в процесі адаптації [5]. Як правило, у нормативно-правових документах відображено процес адаптації працівників на кожному організаційному рівні. Відображаються цілі та завдання адаптації, її терміни, структура. Також передбачені заходи щодо адаптації, що проводяться та контролюються відповідальною особою за цей процес. Також, в нормативних документах можливо закріпити систему оцінки працівника до та після адаптації, що може складатися з таких показників, як знання нормативної бази, рівень відповідальності, терміни виконання роботи, ініціативність, обсяг та якість роботи, дисциплінованість, комунікабельність, кваліфікаційний рівень та ін. За виконання кожного показника передбачається нарахування певної кількості балів, за сумарним результатом яких робиться висновок про успішність адаптації працівника. Також в нор-

мативні документи можна ввести анкету з оцінки ефективності чинної програми адаптації шляхом відповіді на питання про терміни адаптації, необхідності допомоги колег, ефективності заходів тощо. Зворотній зв'язок від працівника дозволяє доопрацювати нормативно-правові аспекти, виявити переваги та недоліки застосовуваних методів адаптації.

Організаційно-процедурні інструменти – заходи, що направлені на полегшення входження працівника в організацію, колектив та зменшують стресове навантаження для всіх учасників процесу адаптації. До організаційно-процедурних інструментів входить програма введення в посаду, яка складається з комплексу заходів, що дозволяють забезпечити найкращий трудовий старт на початку адаптаційного періоду. Головна мета – ознайомлення працівника з загальними правилами роботи в організації та на робочому місці, правилами техніки безпеки і охорони праці, з новими робочими умовами, корпоративними традиціями і нормами поведінки. Ретельну увагу слід приділити створенню ввідних інструментів. Адже перше враження працівника про компанію є правдиве і може мати довготривалий вплив на мотивацію до роботи та стосунки в колективі. Непродуктивне введення працівника може серйозно підірвати процес адаптації в колективі та відтермінувати час, коли працівники почнуть робити повноцінний внесок у діяльність компанії.

Інформаційні інструменти покликані забезпечити працівника необхідною інформацією для успішної адаптації, а в подальшому і роботи. Змістовність інструментів (які також можуть бути в електронному форматі) інформаційно наповнені відповідями на запитання, які виникають у працівника на початку входження в компанію, колектив, посаду. Ефективно включати довідкову інформацію щодо керівництва та історії компанії, організаційну структуру, розташування різних підрозділів та відділів, ознайомлення з технологічними процесами. Маючи таку інформацію, працівники можуть швидко орієнтуватися та відповідати на питання, коли вони в них виникають, не заважаючи іншим колегам у їхній роботі.

Отримати суб'єктивну оцінку успішності адаптації з боку всіх зацікавлених сторін можна за допомогою інструментів зворотного зв'язку. Короткий термін та результативність процесу адаптації визначає наскільки легко та ефективно працівники інтегруються в робоче середовище. Зворотній зв'язок допомагає налаштувати

та контролювати процес адаптації як працівника, так і відповідального за цей процес. Оцінка результатів адаптації є ключовим аспектом регулювання цього процесу на різних етапах входження в професійну діяльність працівника. Анкети зворотного зв'язку включають питання щодо оцінки першої зустрічі працевлаштованого, атмосфери в колективі, дієвості програми адаптації, зрозумілості поставлених завдань, навичок працівника, системи наставництва та іншу додаткову інформацію.

Репутаційні інструменти призначені створювати та підтримувати позитивний імідж роботодавця як всередині організації, так і на ринку праці в цілому. Репутація важлива для будь-якої компанії. Компанії використовують різні інструменти, щоб підтримувати і мотивувати працівників на робочому місці, тим самим формуючи позитивне ставлення та враження від компанії та керівництва в більш ширшому оточенні. Інструменти щодо репутаційної думки можуть бути різноманітні: від корисних (блокноти, ручки, флешки тощо) до речей з корпоративним стилем, які дають змогу відчути себе частиною команди та заряджають енергією (наліпки, футболки, шоколадки тощо). Важливу роль у становленні іміджу компанії відіграє також публічна активність керівника. Відкрита взаємодія з працівниками компанії, з партнерами формує ставлення до компанії в цілому.

Інституційні інструменти покликані навчити, підвищити професійні навички та розкрити професійні ресурси працівника, злагодити та налаштувати дружні відносини в колективі. Компанії залучають в адаптаційний процес різні види інституційних інструментів, таких як: навчальні програми, стажування, наставництво, коучинг, кураторство та ін. Розвиток професійного досвіду, заснованого на додаткових знаннях і навичках, формує особистісні якості, позитивне ставлення до роботи, вмотивованість до кар'єрного росту. Це пов'язано з тим, що потенціал працівника залежить від того, наскільки швидко він зможе адаптуватися на робочому місці та стати рівноправним членом команди. Також використання інституційних інструментів передбачає підтримку і вдосконалення комунікативних та управлінських навичок наставників, коучів, що сприяє розширенню потенціалу наставника. Корпоративні тренінги та заходи, спрямовані на встановлення дружніх відносин, значно впливають на продуктивність професійної діяльності працівника. Систематизоване використання

інституційних інструментів дає можливість побудови структурованого, логістичного та ефективного менеджменту в процесі адаптації працівника.

Виходячи з вище наведеного, можна стверджувати, що добре структурований процес адаптації персоналу є ключовим моментом у звиканні працівника до змін. Різномісний потенціал адаптаційних інструментів надає можливість закрити питання щодо нормативно-правової документації та фінансових витрат, зменшити час між навчанням, стажуванням та початком роботи працівника, налагодити взаємовідносини в колективі, вмотивувати, сприяти до самореалізації та професійного розвитку. Також, потрібно згадати, що завдяки постійному розвитку сучасних технологій, в адаптаційний процес все частіше включають інтелектуальні інформаційні технології, такі як чат-боти, онлайн карти чи дистанційні курси навчання та підвищення кваліфікації. Формування та проведення процесу адаптації потребує зваженої системної взаємодії методів та інструментів адаптації, яка має враховувати як загальні, так і індивідуальні потреби учасників цього процесу. Враховуючи вище зазначене та потреби зацікавлених сторін, інструменти адаптації, що сприяють швидкій адаптації працівника до змін, доречно розділити на групи залежно від їх характеру використання та зазначених завдань в процесі адаптації, що наведено у таблиці 1.

Таблиця 1. Інструменти адаптації за характеристичними ознаками

Характерна ознака групи	Інструмент адаптації	Вид інструменту адаптації
Нормативні документи	Положення про адаптацію	Документ, у якому визначається: порядок організації та проведення адаптації; права та обов'язки усіх зацікавлених осіб
	Положення про наставництво	Документ, що визначає механізм організації, здійснення та ведення наставництва над працівником
Організаційно-процедурна	Welcome-тренінг	Встановлення контакту із новачками на першій зустрічі
	Програма введення в посаду	Посадові інструкції, інструкції з техніки безпеки і охорони праці, а також ознайомлення з корпоративними умовами праці

Продовження таблиці 1

Характерна ознака групи	Інструмент адаптації	Вид інструменту адаптації
	Програма адаптації	Визначені дії, що спрямовані на полегшення входження працівника до компанії
	Чек-лист	Контрольний список дій, що допомагає менеджеру організувати роботу, уникнути помилок і простежити за перебігом процесу адаптації
	Вступні курси	Ознайомлення співробітників з внутрішніми навчальними програмами та платформами
Інформаційна	Папка новачка	Формування комплекту документів, що включають основні відомості (ПІБ керівника та керівників структурних підрозділів, електронні адреси та телефони, корпоративні пам'ятки)
	Welcome-презентація	Форма ознайомлення з компанією (історія, послуги, структура), керівником та керівниками структурних підрозділів
	Чат-боти	Імітація реальної розмови, що дозволяє спілкуватися за допомогою текстових або аудіо повідомлень в режимі in-cognitus
	Онлайн карта	Ознайомлення з географією та ресурсами компанії на онлайн карті компанії
	Віртуальна і доповнена реальність	Технології, що дозволяють познайомитися з технологічними процесами у віртуальному форматі
Репутаційна	Welcome-box	Брендована продукція компанії: блокнот, ручка, чашка, канцелярія, корпоративний одяг тощо
	Привітання керівника компанії	Створення та підтримання іміджу роботодавця
	Сайт компанії	Доступність інформації щодо діяльності компанії, таргетована реклама роботодавця
Зворотній зв'язок	Оціночний лист	Анкетування працівника на відповідність професійних зобов'язань на основі обраних критеріїв, що містить експертну оцінку його навиків
	Оцінка наставника	Відгуки про особу, що виконувала роль наставника в період адаптації
	Оцінка виконання завдань	Бланк виконання поставлених завдань на період адаптації
	Зустріч керівник-новачок	Обговорення завдань, труднощів під час адаптаційного періоду при особистій зустрічі

Закінчення таблиці 1

Характерна ознака групи	Інструмент адаптації	Вид інструменту адаптації
Інституційні	E-learning Blended learning	Онлайн або змішане навчання із застосуванням відповідних ресурсів та кваліфікованих фахівців
	Secondment	Відрядження співробітників в іншу організацію на певний термін для набуття необхідних навичок
	Shadowing	Супровід працівника досвідченим колегою в реальній робочій обстановці
	Buddying	Товариські відносини між колегами, що проявляється у вигляді надання рекомендацій при виконанні завдань
	Наставництво або менторство	Навчання працівника досвідченим співробітником у робочий час за рахунок передання знань, умінь і навичок
	Онлайн курси	Навчання працівника в онлайн режимі в неробочий час
	Коучинг	Розкриття коучем ресурсів працівника, пришвидшення його входження у колектив та підвищення якості роботи або підвищення по кар'єрі
	Job-shadowing	Працівник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника
	tell-show-do	Побудова роботи між наставником і новачком у форматі: tell – розкажи, show – покажи, do – зроби
	Експрес занурення	Інтенсивне входження працівника в трудовий процес
	Неформальний супровід	Психологічний супровід працівника
	Тімблдінг	Побудова команди, що складається з окремих професіоналів, орієнтованих на досягнення спільної мети
Корпоративні заходи	Налагодження дружніх відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів	
Командний тренінг	Тренінг для злагодження/налагодження відносин між колегами у вигляді ділової гри або аналізу конкретної ситуації	

Джерело: доповнено авторами на основі [2, 3, 9]

Використання інструментів відповідно до особливості завдань адаптації забезпечує зростання ймовірності закріплення працівника на новому (оновленому) робочому місці. Це стає можливим за рахунок впливу на його вмотивованість, формування бажання працювати в компанії. Якщо існують чинники, що діють у протилежному напрямі, тобто заважають працівникові повністю реалізувати свій потенціал і розвиватися, то їх необхідно своєчасно виявити та усунути.

Великий вибір інструментів та методів адаптації персоналу надає додаткові можливості розвитку менеджменту компанії та компанії в цілому, що створюють умови для формування потужного трудового потенціалу. Використання інструментарію адаптації персоналу надає можливості підвищення якості персоналу, зниження плинності кадрів, попередження помилок, яких можуть припускатися нові працівники, та мінімізація пов'язаних з ними втрат, формуванню лояльності співробітників, побудувати або підтримувати добрі стосунки в колективі, скороченню витрат, формування іміджу компанії. Загальною метою є забезпечення балансу між використанням адаптаційних інструментів для покращення процесу адаптації і забезпеченням його дієвості.

Водночас слід зазначити, що активне впровадження інструментів цифрових технологій надає можливість не лише підвищити ефективність процесу адаптації, але і значно спростити процес адаптації, що спонукає до прогресивного, інноваційного розвитку компанії. Цифрові технології відкривають нові можливості для професійного розвитку, навчання та управління людськими ресурсами в період адаптації працівника. Важливим аспектом використання інструментів цифрових технологій є забезпечення конфіденційності, зменшення матеріальних та часових витрат, зменшення участі менеджерів/відповідальних у процесі адаптації. Цифрове втручання в адаптаційний процес дозволяє організувати його швидше та гнучкіше.

Використання всіх наведених інструментів не є обов'язковим для кожного випадку адаптаційних заходів. Групування адаптаційних заходів щодо поставлених завдань дозволяє забезпечити системний характер орієнтації процесу адаптації, а також конкретизувати організаційний вплив на проблемні аспекти, виявлені в ході оцінки повноти адаптованості працівника. Інтеграція та уніфікація інструментів адаптації значно підвищує рівень підготовки

персоналу та лояльність співробітників як на рівні відділу, так і на рівні окремого підрозділу компанії. Для досягнення ефективності адаптації необхідно обирати саме той набір, що буде забезпечувати повною мірою проходження періоду адаптації з урахуванням потреб компанії, можливостей фінансових та часових ресурсів.

Основний принцип щодо застосування розглянутих методів та інструментів полягає в тому, щоб звернути увагу на організацію, моніторинг та оцінку процесу адаптації. Цей процес має бути організовано таким чином, щоб співробітники залишалися повністю вмотивованими, використовували професійні навички, якими вони володіють, продовжували свій особистий розвиток і були налаштовані продовжувати працювати в компанії.

Загалом, перспективи подальшого розвитку і використання інструментів адаптації включають у себе підвищення автономності процесу адаптації, поліпшення взаємодії між співробітниками і керівниками, а також більш швидко і точну координацію програми адаптації. Однак необхідно здійснювати постійний моніторинг щодо зовнішніх та внутрішніх, технологічних, фінансових та управлінських змін для внесення корегувань в процес адаптації, що значно впливають на ефективність виробничого процесу та діяльність компанії.

Висновки та пропозиції. Підбір інструментів та методів для ефективного проходження адаптації повинен бути орієнтований на скорочення витрат за рахунок зменшення термінів адаптаційного періоду, скорочення плінності кадрів, економії часу керівника і відповідальних за цей процес, виникнення задоволення від роботи. В першу чергу, необхідно проаналізувати, які інструменти гармонічно пов'язуються з відповідним видом адаптації. Набір інструментів адаптації працівника не може бути постійно діючим, його необхідно змінювати під впливом внутрішніх і зовнішніх умов існування компанії, комунікативних умов, умов на ринку праці тощо.

Досягнення конкретних цілей в адаптаційному процесі і, таким чином, здобуток загальних цілей компанії можливо досягти, застосовуючи такі заходи:

- вдосконалення підбору та надання компетентності персоналу за рахунок інструментарію адаптації;
- делегування проведення процесу адаптації компетентному співробітнику;

- накопичення знань щодо процесу адаптації;
- покращення персональної підтримки працівника в процесі адаптації;
- підтримка дружніх взаємовідносин в колективі з перших днів адаптаційного періоду;
- створення вільного, швидкого доступу до інформації, що може знадобитися працівнику в період адаптації;
- вжиття заходів щодо мотивації працівників під час адаптації;
- поєднання як класичних, так й інноваційних інструментів адаптації.

Рекомендації для керівництва, які виникли в результаті огляду інструментів і методів процесу адаптації, включають таке:

- використання досвідчених співробітників для навчання та підвищення кваліфікації, що безпосередньо мають контакт та вплив на мотивацію працівника;
- надання можливості в отриманні подальшої освіти, що є складовою для вмотивованості працівника;
- визначення кар'єрних перспектив та професійної ролі працівника для ефективного, цілеспрямованого виконання завдань;
- збільшення взаємозв'язків між співробітниками та керівництвом з метою зменшення плінності кадрів;
- підвищення задоволеності працівників своїм становищем у команді та рівнем колективізму, прояснивши їхню роль у компанії, з метою розкриття професіоналізму працівників;
- вдосконалення інструментів мотивації працівників під час адаптації;
- залучення працівників до прийняття рішень щодо змін в адаптаційному процесі;
- розробка функціональних поєднань методів та інструментів задля скорочення витрат, часу та ресурсів.

Отже, адаптація персоналу має безліч переваг для співробітників і компанії загалом. Співробітники отримують низку переваг під час адаптації, основними з яких є доступ до інформації, необхідної для ефективного виконання своєї роботи, і зняття напруження, що виникає під час початку нової роботи або вступу в новий колектив, швидке освоєння чинних норм в соціальній і культурній сфері

компанії, професійне порозуміння поставлених завдань. Для компаній ефективна адаптація також має певні прерогативи. До них належать: наявність компетентного персоналу, скорочення певних груп витрат та часу, поліпшення трудової дисципліни, дружні відносини між співробітниками і, звісно ж, збільшення прибутку.

Методи та інструменти адаптації в кінцевому підсумку повинні мати позитивний синергетичний ефект і сприяти розвитку співробітника та, як наслідок, компанії.

Таким чином, впровадженню та постійному вдосконаленню процесу адаптації працівників потрібно приділяти достатньо уваги, адже саме персонал є одним із найважливіших ресурсів, що надає можливості успішно функціонувати компанії. Подальші дослідження у цьому напрямі потребують розроблення адаптаційного механізму для компаній в умовах змін.

© **Шапка І.В., Яшкіна Н.В., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 640 – 646.

2. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2020. Т. 64. № 3. С. 137 – 146. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137.

3. Діденко Є. О., Козуб О.В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Science and practice: an innovative approach: Collection of scientific articles*. 2017. С. 241 – 246.

4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: Кондор. 2005. 308 с.

5. Локальні нормативні акти підприємства: порядок оформлення та прийняття. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8836/122224> (дата звернення: 10.07.2023).

6. Мирошниченко Ю. В., Лобенко А. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1 (2). С. 27 – 33.

7. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант. 2013. С. 275.

8. Шейн Е. Х. Організаційна культура і лідерство. Пер. з англ. під ред. В. А. Співака. СПб: Пітер. С. 336.

9. Zhao H., Zhao Q.H., Ślusarczyk B. Sustainability and Digitalization of Corporate Management Based on Augmented. Virtual Reality Tools Usage: China and Other World IT Companies' Experience. Sustainability. 2019. 11(17). 4717. <https://doi.org/10.3390/su11174717>.

REFERENCES

1. Bikova, A. L., & Paranko, D. D. (2016). Skladovi efektyvnoї adaptatsії personalu [Components of effective personnel adaptation]. *Yekonomichni nauki*. (12). Pp. 640 – 646. [in Ukrainian].

2. Vasilik, A., & Murza, K. (2020). Suchasni pidkhodi do adaptatsії ta organizatsiynoi sotsializatsії personalu [Modern approaches to adaptation and organizational socialization of personnel]. *Galitskiy ekonomichnyy visnik*. (3). Pp. 137 – 146 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk-ntnu2020.03.137>.

3. Didenko, E. O., & Kozub, O. V. (2017). Osoblivosti protsesu adaptatsії personalu na pidpriemstvi [Peculiarities of the staff adaptation process at the enterprise]. *Science and practice: an innovative approach*. Pp. 241 – 246 [in Ukrainian].

4. Krushelnytska, O. V. & Melnychuk D.P. (2005). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].

5. Lokalni normatyvni akty pidpriemstva: poriadok oformlennia ta pryiniattia. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8836/122224> (data zvernennia: 10.07.2023).

6. Myroshnychenko, Yu. V., & Lobenko, A. V. (2015). Adaptatsiia personalu: dosvid zarubizhnykh ta vitchyznianskykh pidpriemstv [Personnel adaptation: experience of foreign and domestic enterprises]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*. (1 (2)). Pp. 27 – 33.

7. Nikiforenko, V. G. (2013). Upravlinnya personalom [Personnel management]. 2-e vidannya. Odesa: Atlant [in Ukrainian].

8. Sheyn, E. G. (2008). Organizatsionnaya kultura i liderstvo [Organizational culture and leadership]. 4-e izd. Izdatelskiy dom: Piter [in Russian].

9. Zhao, H., Zhao, Q.H. & Ślusarczyk B. (2019). Sustainability and Digitalization of Corporate Management Based on Augmented. Virtual Reality Tools Usage: China and Other World IT Companies' Experience. Sustainability. 11(17). 4717. <https://doi.org/10.3390/su11174717>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 07.08.2023

УДК 351

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-4>

Зоряна Володимирівна ГБУР,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри управління охороною
здоров'я та публічного адміністрування,
Національний університет охорони здоров'я України
імені П.Л. Шупика
ORCID ID: [0000-0003-4536-2438](https://orcid.org/0000-0003-4536-2438)

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ І ЗАВДАННЯ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ

Мета статті полягає у висвітленні стратегічних пріоритетів та завдань щодо підвищення публічного регулювання в Україні з точки зору практики. Виявлено, що в умовах поглиблення інтеграційних процесів регулююча діяльність органів публічної влади потребує чіткого визначення основних принципів і напрямів розвитку, тому система публічного регулювання має бути відкритою для всіх та базуватися на оптимальному поєднанні принципів, механізмів, методів та засобів регулювання. Дослідження засвідчують, що сьогодні Україна докладає активних зусиль для розвитку можливості стати повноправним членом Європейського Союзу. Ця причина зумовлює потребу у підвищенні ефективності публічного регулювання в Україні. Аналіз показує, що сучасний стан регулюючої діяльності органів публічної влади в Україні залишається неефективним, оскільки система публічного регулювання є певною мірою корумпованою та суперечливою, що є суттєвою перешкодою для позитивних змін у суспільстві та країні. Виявлено, що у ході реформування регулюючої діяльності органів публічної влади доцільно зосередити увагу на створенні нових інститутів, організаційних структур та інструментів державного регулювання у сфері публічної влади. Цей стратегічний пріоритет підвищення ефективності публічного регулювання в Україні є одним із основних, оскільки пов'язаний з необхідністю раціоналізації системи центральних органів виконавчої влади та підвищенням ефективності роботи цих органів шляхом проведення публічного

регулювання. З огляду на це, стратегічними пріоритетами та завданнями підвищення ефективності публічного регулювання в Україні мають стати: реформування центральних органів виконавчої влади, парламентська реформа, реформування органів місцевого самоврядування та реформування обласних і районних державних адміністрацій.

Ключові слова: публічне регулювання, публічне управління, реформування, органи державної влади, євроінтеграція.

Zoriana HBUR

Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Healthcare Management
and Public Administration at the P.L. Shupyk National University
of Health of Ukraine

STRATEGIC PRIORITIES AND TASKS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF PUBLIC REGULATION IN UKRAINE

The purpose of the article is to highlight strategic priorities and tasks for improving public regulation in Ukraine from the point of view of practice. It was found that in the conditions of deepening integration processes, the regulatory activity of public authorities needs a clear definition of the main principles and directions of development, therefore, the system of public regulation should be open to everyone and based on an optimal combination of principles, mechanisms, methods and means of regulation.

The transition of Ukraine to a new stage of development in economic, social, and political relations after the Revolution of Dignity in 2013-2014 has set new strategic priorities and tasks for the government, business, and society. One of these tasks is the development and improvement of public governance in Ukraine as a catalyst for the development of local communities, regions, and the country as a whole, not only in terms of infrastructure but also in the development and enhancement of relationships and dialogue between society, public authorities, and business representatives.

The aforementioned highlights the need to search for new strategic priorities and tasks in reforming public governance as a system of governance relationships and underscores the application of advanced management experience to optimize and enhance the effectiveness

and efficiency of public authorities. Therefore, the relevance of the article lies in identifying the fundamental principles for enhancing the efficiency of public governance in Ukraine at the present stage.

Studies show that today Ukraine is making active efforts to develop the possibility of becoming a full member of the European Union. This reason dictates the need to improve the efficiency of public regulation in Ukraine. The analysis shows that the current state of regulatory activity of public authorities in Ukraine remains ineffective, as the system of public regulation is to some extent corrupt and contradictory, which is a significant obstacle to positive changes in society and the country. It was revealed that in the course of reforming the regulatory activity of public authorities, it is expedient to focus attention on the creation of new institutions, organizational structures and instruments of state regulation in the sphere of public authority. This strategic priority of increasing the efficiency of public regulation in Ukraine is one of the main ones, as it is related to the need to rationalize the system of central executive bodies and increase the efficiency of these bodies through public regulation. In view of that, the strategic priorities and tasks of improving the efficiency of public regulation in Ukraine should be: reforming central executive bodies, parliamentary reform, reforming local self-government bodies, and reforming regional and district state administrations.

Keywords: public regulation, public management, reforming, state authorities, European integration.

Постановка проблеми. Перехід України на новий етап розвитку економічних, соціальних і політичних відносин після Революції Гідності 2013 – 2014 років поставив перед владою, бізнесом і громадськістю нові стратегічні пріоритети та завдання. Одним із таких завдань є розвиток та вдосконалення публічного регулювання в Україні як каталізатора розвитку територіальних громад, регіонів та країни загалом не лише в інфраструктурному плані, а й у напрямку розвитку та підвищення ефективності відносин та діалогу між суспільством, органами публічної влади та представниками бізнесу.

Зазначене вище актуалізує потребу у пошуку нових стратегічних пріоритетів та завдань реформування публічного регулювання як системи владних управлінських взаємовідносин і визначає застосування передового досвіду управління для оптимізації та підвищення ефективності та результативності діяльності органів

публічної влади. Тому, в основі актуальності тематики статті лежить виокремлення основних засад підвищення ефективності публічного регулювання в Україні на сучасному етапі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематичні аспекти реформування органів публічної влади у контексті підвищення ефективності публічного регулювання лежать в основі досліджень багатьох науковців, серед яких О. Вольська, В. Гришко, О. Дума, О. Колянко, К. Нестеренко, С. Хаджирадева, І. Шавкун та інші.

Однак, актуалізуючи увагу на працях зазначених та інших науковців, доцільно відзначити, що проблематика підвищення ефективності публічного регулювання в Україні, з позиції практичного аспекту, є взагалі малодослідженою.

Мета статті полягає у висвітленні стратегічних пріоритетів та завдань щодо підвищення публічного регулювання в Україні з точки зору практики.

Викладення основного матеріалу дослідження. Проблеми, з якими сьогодні стикається Україна, вимагають ефективного функціонування системи публічного регулювання. Публічне регулювання є важливим механізмом формування та реалізації політики органів публічної влади на всіх рівнях, а його основним завданням є сприяння національним правам і свободам людини та сталому розвитку.

В умовах поглиблення інтеграційних процесів, регулююча діяльність органів публічної влади потребує чіткого визначення основних принципів і напрямів розвитку, тому система публічного регулювання має бути відкритою для всіх та базуватися на оптимальному поєднанні принципів, механізмів, методів та засобів регулювання.

Сучасний стан регулюючої діяльності органів публічної влади в Україні залишається неефективним, оскільки система публічного регулювання є певною мірою корумпованою та суперечливою, що є суттєвою перешкодою для позитивних змін у суспільстві та країні. Відсутність прозорості та відкритості в діяльності органів публічної влади, розмитість різниці між політикою та управлінням, недостатній професіоналізм посадових осіб органів публічної влади, відсутність єдиної системи оцінки компетентності, низька дисциплінарна відповідальність, недосконалі механізми політичного та адміністративного контролю – це ключові чинники, які погіршують ефективність публічного регулювання в Україні та унеможливають процеси державного будівництва.

Позитивних змін у системі публічного управління неможливо досягнути через відсутність узгодженості та системності, недооцінку прозорості та комунікації як засобу зменшення гостроти соціальних проблем, а також невдалі спроби боротьби з бюрократією. Центральною проблемою публічного управління є бюрократія, яка легітимізує надзвичайно повільний і неефективний бюрократичний процес, який сповільнює прогресивні зміни, засновані на конституційному принципі та переважаючій парадигмі, що органи публічної влади та їх посадові особи можуть робити лише те, що передбачено законодавством [1].

Ефективне публічне управління включає здатність держави розробляти та впроваджувати ефективну державну політику в ключових сферах суспільного життя, надавати адміністративні послуги, забезпечувати добробут і соціальний захист громадян, забезпечувати національну конкурентоспроможність та економічне зростання. Якість публічного управління відіграє фундаментальну роль у процесі євроінтеграції та є рушійною силою для реформ, необхідних для відповідності стандартам держав-членів ЄС. Незважаючи на неодноразові спроби реформування, нинішня система публічного управління в Україні демонструє елементи особливої системи, заснованої на надмірній централізації повноважень та функцій органів публічної влади. Основною причиною такої ситуації є відсутність політичної волі правлячої еліти змінити цю систему та фрагментарний підхід до реформ (вибіркові спроби змін).

З огляду на зазначене, реформування публічного управління має на меті оптимізацію функцій, розподілу повноважень та визначення відповідальності органів публічної влади через ефективну модель управління, а для її реалізації необхідна нова структура відносин «влада – громадськість». Пріоритетним напрямком може бути створення ефективної соціально орієнтованої системи публічного управління. Його основне завдання – надавати громадянам якісні послуги на рівні, що відповідає європейським стандартам, своєчасно та адекватно реагувати на соціально-економічні, зовнішньополітичні та інші виклики [2].

У ході реформування регулюючої діяльності органів публічної влади доцільно зосередити увагу на створенні нових інститутів, організаційних структур та інструментів державного регулювання у сфері публічної влади. Цей стратегічний пріоритет підвищення ефективності публічного регулювання в Україні є одним

із основних, оскільки пов'язаний з необхідністю раціоналізації системи центральних органів виконавчої влади та підвищенням ефективності роботи цих органів шляхом проведення публічного регулювання.

Разом з тим, у контексті реформування, традиційну бюрократичну модель управління, засновану на принципах бюрократії, ієрархічної організації, централізації, організаційної стабільності та виконання державних справ слід змінити на нову модель публічного управління, яка полягає в застосуванні успішних методів управлінської діяльності для управління державним сектором. По суті, таке реформування має містити набір корпоративних тактик і стратегій, спрямованих на підвищення суспільної ефективності за мінімальних витрат. Атрибути нової моделі публічного управління мають враховувати раціональність, продуктивність, субсидіарність, орієнтацію на суспільство, цілеспрямованість, прибутковість, інновації та навички роботи в команді. Своєю чергою, підвищенню ефективності публічного регулювання, має сприяти переміщення управлінських підходів із приватного сектору в публічний [3].

Реалізація основних завдань підвищення публічного регулювання в Україні має включати: розподіл діяльності в політичній та адміністративній сферах, створення узгодженої та незалежної системи адміністративних судів, створення ефективної системи управління фінансами з чітко визначеною відповідальністю за порушення фінансової дисципліни та забезпечення високого рівня професіоналізму посадових осіб органів публічної влади, оптимізацію процесів шляхом формування кадрової політики, підвищення якості надання послуг у сфері публічного управління, підвищення етичної складової системи публічного регулювання.

Для розвитку процесу європеїзації в Україні необхідно переглянути різні інституційні аспекти розвитку такого процесу. Європеїзація публічного регулювання в Україні має базуватися на системному визначенні вимог до управлінської та організаційної структури, національної кадрової політики, законодавства про державну службу та адаптації політико-правових процесів до європейських стандартів. Базові положення та моделі публічного регулювання мають бути сформовані відповідно до орієнтирів, які зможуть просувати предмет системно-ситуаційного

аналізу публічного регулювання через усі процеси суспільної діяльності, зокрема через європейські та євроатлантичні інтеграційні процеси України [4].

Серед сильних сторін європейської програми підтримки реформи публічного регулювання в Україні має стати [5]: запровадження правових та стратегічних засад, що посилюють роль лідерства та командної роботи; цифровізація та координація міжвідомчих зв'язків. Слабкі сторони європейської програми підтримки реформи публічного регулювання в Україні – це відсутність єдиної бази донорської підтримки в Україні; невідповідність назв програм; відсутність ключових визначень у відповідному законодавстві; невиконання всіх визначених індикаторів програми тощо.

В основі завдань щодо підвищення реформування сфери публічного управління в Україні має бути реформа центральних органів виконавчої влади, реформа парламенту, реформа органів місцевого самоврядування та реформа обласних державних адміністрацій, районних державних адміністрацій. Успішне проведення цих реформ дасть можливість підвищити ефективність публічного регулювання в Україні.

Так, в основі реформи центральних органів виконавчої влади має лежати наближення діяльності цих органів до стандартів ЄС. Поряд з тим, створення ефективної системи публічного управління в Україні дозволить здійснити інші галузеві реформи та прискорить процес євроінтеграції. А саме: в основі процесу реформування центральних органів виконавчої влади має бути [6]:

1) побудова стійкої системи центральних органів виконавчої влади, яка може забезпечити послідовність та ефективність у ситуаціях, коли швидке реагування/гнучкість вимагає ресурсів інституційної спроможності;

2) створення потужного державного центру з надання якісної аналітичної та технічної допомоги та ефективної взаємодії центральних органів виконавчої влади для вирішення міжсекторальних проблем;

3) інтеграція управління державними підприємствами та державним майном для забезпечення ефективності їх діяльності;

4) працевлаштування у центральні органи виконавчої влади надійних, кваліфікованих і вмотивованих службових осіб з професійною компетентністю відповідно до професійних потреб, з належними умовами праці та інструментами;

5) взаємодія між державою та її громадянами та бізнесом базується на чітких та послідовних принципах усіх регулюючих процедур з дотриманням прав фізичних та юридичних осіб.

Своєю чергою, реформа у парламенті передбачає [6]:

1) посилення парламентського контролю;

2) встановлення процедур та механізмів забезпечення безперервності діяльності парламенту в умовах воєнного чи надзвичайного стану;

3) посилення ролі Кабінету Міністрів України в законодавчому процесі;

4) підвищення відкритості Верховної Ради України для громадськості та краще інформування громадян про роботу парламенту;

5) покращення забезпечення діяльності народних депутатів та парламенту України в цілому.

Що стосується реформування органів місцевого самоврядування, то очікують міцну систему на всіх рівнях адміністративно-територіального устрою країни, яка гідно виконуватиме покладені суспільні завдання, буде стійкою та адекватно реагуватиме на затьожні кризи та раптові загрози. Виконання публічних обов'язків та функцій має бути забезпечене достатнім фінансуванням, а повноваження, відповідно, розподілятися між рівнями та суб'єктами публічного управління для підвищення якості надання послуг населенню, ефективного використання обмежених фінансів. Впорядковані, оцифровані, орієнтовані на результат державні послуги органів місцевого самоврядування мають бути спрямовані на досягнення ключових показників ефективності якнайшвидше з мінімальним використанням державних коштів. Виборчі процедури на місцевому рівні повинні бути адаптовані до викликів післявоєнної реконструкції, а виборча система має стати не прив'язаною до кількості населення, тож віддалені населені пункти, територіальні громади та працівники виборчих комісій можуть забезпечити високий рівень загальних місцевих виборів та регіональної демократії за найвищими міжнародними стандартами [6].

Водночас реформування обласних державних адміністрацій та районних державних адміністрацій має бути націлене на [6]: оновлення напрямів роботи обласних державних адміністрацій та районних державних адміністрацій відповідно до вимог повоєнного періоду; налагодження якісної взаємодії місцевих ор-

ганів виконавчої влади з органами місцевого самоврядування, територіальними управліннями центральних органів виконавчої влади; підвищення професійного рівня працівників обласних державних адміністрацій та районних державних адміністрацій; регулювання правового статусу керівників місцевих органів виконавчої влади; забезпечення надання населенню належної якості послуг.

Парламентська реформа передбачає підвищення довіри громадян до Верховної Ради України. А в перспективі парламентська реформа сприятиме підвищенню політичної та правової культури парламентаріїв і суспільства в цілому.

Поступовий прогрес на основі модернізаційних реформ призведе до того, що система органів публічної влади набуде нових організаційних, інституційних та функціональних можливостей на більш високому рівні. З огляду на це, пріоритетним є підвищення ефективності публічного регулювання на основі впровадження інституційних нормативних стандартів у цій сфері, що сьогодні є характерним для розвинених країн світу. Перш за все, це стосується нового підходу до стратегічного проектування національного та регіонального розвитку. Насамперед, необхідно налагодити ефективну взаємодію між органами публічної влади, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства з метою подолання існуючих інституційних проблем, які перешкоджають підвищенню ефективності публічного регулювання в Україні.

Висновки та пропозиції. Таким чином, результати проведених досліджень засвідчують, що сьогодні Україна докладає активних зусиль для розвитку можливості стати повноправним членом Європейського Союзу. З цієї причини доцільно підвищити ефективність публічного регулювання в Україні. Аналіз свідчить, що сучасний стан регулюючої діяльності органів публічної влади в Україні залишається неефективним, оскільки система публічного регулювання є певною мірою корумпованою та суперечливою, що є суттєвою перешкодою для позитивних змін у суспільстві та країні. З огляду на те, стратегічними пріоритетами та завданнями підвищення ефективності публічного регулювання в Україні мають стати: реформування центральних органів виконавчої влади, парламентська реформа, реформування органів місцевого самоврядування та реформування обласних та районних державних

адміністрацій. Виявлено, що у ході реформування регулюючої діяльності органів публічної влади доцільно зосередити увагу на створенні нових інститутів, організаційних структур та інструментів державного регулювання у сфері публічної влади.

© Гбур З.В., 2023

ЛІТЕРАТУРА

1. Гришко В. В. Квадрат ефективності публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17 – 18. С. 81 – 84. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.17-18.81>.

2. Дума О. І. Ефективність публічного адміністрування в Україні: проблеми та виклики. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5509>.

3. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 69. С. 195 – 201.

4. Нестеренко К. О., Богатирьова М. О. Реформування публічного управління в Україні у контексті євроінтеграції. *Lex Portus: юрид. наук журн*. 2019. № 6. С. 52 – 65. <https://doi.org/10.26886/2524-101X.6.2019.4>.

5. Хаджирадева С. К., Шевцова О. В. Ефективність реалізації європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні. *Ефективність реалізації Європейських програм підтримки реформування публічного управління в Україні*. 2021. № 3. С. 797 – 816. <https://doi.org/10.34132/pard2021.13.11>.

6. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Державне управління». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalnara-da-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>.

REFERENCES

1. Ghryshko, V. V. (2020). Kvadrat efektyvnosti publichnogho upravlinnja [The Square of Public Administration Efficiency]. *Investyciji: praktyka ta dosvid – nvestments: practice and experience*. 17 – 18. Pp. 81 – 84 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.17-18.81>

2. Duma, O. I. (2017). Efektyvnistj publichnogho administruvannja v Ukrajinі: problemy ta vyklyky [Effectiveness of public administration in Ukraine: problems and challenges]. *Elektronnyj zhurnal «Efektyvna ekonomika» – Electronic magazine «Efficient Economy»*. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5509> [in Ukrainian].

3. Shavkun, I. Gh., Dybchynsjka, Ja. S. (2017). Novyj publichnyj menedzhment jak koncepcija publichnogho upravlinnja [New public management as a concept of public administration]. *Ghumanitarnyj visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademiji – Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*. 69. Pp. 195 – 201 [in Ukrainian].

4. Nesterenko, K. O., Boghatyrjova, M. O. (2019). Reformuvannja publichnogho upravlinnja v Ukrajinі u konteksti jevointegraciji [Reforming public administration in Ukraine in the context of European integration]. *Lex Portus: juryd. nauk. zhurn. – Lex Portus: law. of science journal*. 6. Pp. 52 – 65 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.26886/2524-101X.6.2019.4>.

5. Khadzhyradjeva, S. K., Shevcova, O. V. (2021). Efektyvnistj realizaciji jevropejskykh proghram pidtrymky reformuvannja publichnogho upravlinnja v Ukrajinі [Effectiveness of implementation of European programs to support the reform of public administration in Ukraine]. *Efektyvnistj realizaciji Jevropejskykh proghram pidtrymky reformuvannja publichnogho upravlinnja v Ukrajinі–The effectiveness of the implementation of European support programs for the reform of public administration in Ukraine*. 3. Pp. 797 – 816 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.34132/pard2021.13.11>.

6. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy Materialy robochoi hrupy «Derzhavne upravlinnia» [Project of the Recovery Plan of Ukraine Materials of the working group «State Administration»]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi> [in Ukrainian].

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 08.08.2023

УДК 336.5; 338.1; 620.91

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-5>

Галина Сергіївна ТРИПОЛЬСЬКА,

кандидат економічних наук, старший дослідник,
провідний науковий співробітник,

ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ORCID ID: [0000-0002-8830-7036](https://orcid.org/0000-0002-8830-7036)

Уляна Євгенівна ПИСЬМЕННА,

доктор економічних наук, доцент,

НТУ «Київський Політехнічний Інститут ім. І. Сікорського»

ORCID ID: [0000-0002-0123-1973](https://orcid.org/0000-0002-0123-1973)

Олександра Вікторівна КУБАТКО,

кандидат економічних наук, доцент, старший викладач

Сумський державний університет

ORCID ID: [0000-0002-6869-7727](https://orcid.org/0000-0002-6869-7727)

ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИРОБНИЦТВА ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ З ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ДОМОГОСПОДАРСТВАМИ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто напрями вдосконалення організаційно-правового механізму державного регулювання електрогенерації з відновлюваних джерел енергії домогосподарствами України, що і визначило мету статті. Ціль споживання 25% енергії з відновлюваних джерел в Україні передбачена Національною економічною стратегією на період до 2030 р. Визначено наявні та заплановані встановлені потужності сонячних електростанцій домогосподарств, як передбачається проектом Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року. У статті розглядається основне законодавство ЄС у сфері спільнот з відновлюваної енергетики та інших форм об'єднань громадян, які можуть стосуватися як домогосподарств, так і кооперативів з відновлюваної енергетики, використовуючи описовий метод досліджень. Аналіз вітчизняного досвіду показав, що особи, які проживають у багатоквартирних будинках, мають досить обмежені можливості стати активними учасниками ринку електроенергії з відновлюваних джерел, для чого необхідно розширювати наявне законодавство. Також розглянуто перешкоди запровадженню спільнот

відновлюваної енергетики в Україні та можливі шляхи їх подолання. Отримані результати можуть бути застосовані при формуванні державної політики у сфері збільшення виробництва та використання енергії з відновлюваних джерел, а також, у цілому, при формуванні енергетичної та екологічної політики держави.

Ключові слова: відновлювані джерела енергії, домогосподарства, виробництво електроенергії, економіка енергетики.

Galyna TRYPOLSKA

Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher,
SO «Institute for Economics and Forecasting, UNAS»

Uliana PYSMENNA

Doctor of Economic Sciences,
NTU «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Oleksandra KUBATKO

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Sumy State University

IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISM OF STATE REGULATION OF ELECTRICITY OUTPUT FROM RENEWABLE SOURCES BY HOUSEHOLDS IN UKRAINE

The article examines directions for improving the organizational and legal mechanism of state regulation of electricity generation from renewable energy sources by households in Ukraine, which determined the article's aim. Ukraine's 2030 National economic strategy anticipates the target of consumption of 25% of renewable energy. The article briefly touches upon the European experience with the spread of renewable energy communities, in particular in Austria and Spain. As envisaged by the draft of Ukraine's 2030 National Renewable Energy Action Plan, the available and planned installed capacities of household solar power plants have been determined. As anticipated by the Plan, utilizing solar energy potential would require up to UAH 49 billion of investments by 2030. It would lead to a growth of jobs in installing, operating, and maintaining solar facilities. Using a descriptive research method, the article examines the primary European legislation in the field of renewable energy communities and other forms of citizen associations, which can relate to both households and renewable energy cooperatives. The analysis of domestic experience showed that people living in multi-

apartment buildings have rather limited opportunities to become active participants in the electricity market from renewable sources, for which it is necessary to expand the existing legislation. The difference between the renewable energy communities and renewable energy prosumers is explained. Various types of obstacles (eg., legislative, financial, organizational and others) to introducing renewable energy communities in Ukraine and possible ways to overcome them are also considered. The article also envisages the necessity to start the regional programs aimed at the increased energy output by households, by means of introducing the financial programs and enhancing the capacity building. The obtained results can be applied in the formation of state policy in the field of increasing production and use of energy from renewable sources, as well as in general in shaping the energy and environmental policy of the country.

Keywords: renewable energy sources, households, electricity output, economics of energy.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна російської федерації проти України продемонструвала вразливість централізованої енергосистеми України до військових атак. Оцінки збитків станом на кінець лютого 2023 р. (тобто за рік повномасштабної війни) свідчать, що прямі збитки енергетики України сягнули 8,1 млрд доларів США [1]. Найбільше від російської агресії в енергетиці потерпають сектори виробництва та передачі електроенергії. Прямі збитки інфраструктури передачі електроенергії досягли 2 млрд доларів США, виробництва електроенергії – 4,14 млрд доларів США, а розподілу електроенергії – 0,354 млрд доларів США [1]. Ці оцінки не включають збитки, пов'язані зі знищенням Каховської ГЕС.

Одним з інструментів зниження вразливості енергетики є децентралізація виробництва та постачання електроенергії. Враховуючи сучасну тенденцію декарбонізації в поєднанні зі швидким розвитком технологій, доцільно та необхідно використовувати відновлювані джерела енергії (ВДЕ).

Російсько-українська війна вплинула не лише на Україну, але і на Європейський Союз (ЄС) у плані намірів зменшення його залежності від імпорتنих енергоресурсів, у тому числі з російської федерації. ЄС прагне стати першим вуглецево-нейтральним континентом до 2050 року, і ця мета може бути переглянута, щоб досягти вуглецевої нейтральності ще раніше. Для досягнення кліматичної нейтральності

в царині енергетики було прийнято низку важливих документів, таких як Четвертий енергетичний пакет, а також план REPowerEU. У 2022 р. Україна отримала статус країни-кандидата на вступ до ЄС, тож для нас є обов'язковими для імплементації низка Директив ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оцінки втрат енергетики та інших секторів економіки від українсько-російської війни здійснює, серед інших, Київська школа економіки, зокрема в публікації [1]. Використання енергії з відновлюваних джерел в широкому сенсі є істотним предметом досліджень економіки енергетики [2] та частиною сталих енергетичних трансформацій, як доведено у праці [3]. Питання залучення домогосподарств до справедливого енергетичного переходу досліджувалися в праці [4], зокрема були надані пропозиції для формування енергетичних кооперативів. Перспективи використання сонячної енергії підприємствами в Україні для задоволення власних потреб в енергії розглянуті у роботі [5]. В той же час, у світовій практиці є й інші форми об'єднань самовиробників енергії з ВДЕ – це енергетичні спільноти в цілому, та енергетичні спільноти з відновлюваної енергії зокрема. Очікується, що енергетичні спільноти відіграватимуть вирішальну роль на енергетичних ринках, що доведено у роботі [6] у огляді італійського ринку електроенергії. У 2019 році в Німеччині, Данії та Нідерландах разом було близько 3 тисяч ініціатив енергетичних спільнот з відновлюваної енергії. Це стало можливим завдяки наявності схем підтримки, таких як зелений тариф¹ разом з інвестиційними грантами [6]. У роботі [7] автори зазначають, що спільноти відновлюваної енергетики можуть забезпечити значну щорічну економію витрат на електроенергію в результаті обміну електроенергією в розподільчих межах, зокрема через те, що менше електроенергії втрачається під час передачі.

Деякі країни запровадили відповідне законодавство, яке уможливило існування спільнот з відновлюваної енергетики, значно випередивши пан'європейське законодавство: наприклад, у Франції відповідне законодавство було прийнято у 2016 році, в Австрії – у 2017 році, а в Іспанії – у 2019 році. Власне, спільноти з відновлюваної енергетики самовиробників не набули значної популярності через широкий спектр перешкод і ризиків, як описали [8]. У роботі [9] відмічається, що країни транспонували поло-

¹ Зелений тариф – спеціальний тариф на електроенергію, вироблену з відновлюваних джерел.

ження відповідних Директив у своє законодавство досить «буквально», але їм бракує схем сприяння, тому розвиток спільнот з відновлюваної енергетики залишається хаотичним, але швидким. Енергетичні спільноти потребують впровадження широкого спектру сучасних технологій – разом із енергогенеруючим обладнанням вони можуть використовувати Інтернет речей², нейронну мережу, технологію блокчейн тощо.

Мета статті – розглянути напрями вдосконалення організаційно-правового механізму регулювання виробництва електроенергії з відновлюваних джерел в Україні в контексті імплементації Четвертого енергетичного пакету та відповідних Директив ЄС у законодавстві України. Ці можливості повністю узгоджуються з необхідністю децентралізації енергетичної системи, зменшення її вразливості до військових ризиків та застосування технологій, що пом'якшують зміну клімату.

Виклад основного матеріалу дослідження. Національна економічна стратегія на період до 2030 р. встановлює стратегічну ціль з формування частки генерації з ВДЕ в загальному виробництві електроенергії на рівні 25 % у 2030 р. [10]. До повномасштабної російсько-української війни частка відновлюваної енергетики України в енергетичному балансі поступово зростала. За даними Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України, у 2020 році частка ВДЕ в загальному споживанні енергії (включаючи великі ГЕС) досягла 9,2%. Значною мірою завдяки безпрецедентному розгортанню масштабних сонячних електростанцій частка ВДЕ у виробництві електроенергії досягла 13,9%, що перевищило зобов'язання, визначені Національним планом дій з відновлюваної енергетики до 2020 року [11]. Генерація з ВДЕ зростала, головним чином, завдяки встановленню великих (промислових) об'єктів ВДЕ. При цьому встановлені потужності домогосподарств зростали теж, в першу чергу завдяки наявності зеленого тарифу до 2029 р. включно. Завдяки останньому, сонячні установки домогосподарств були бізнес-проектами, що мали на меті максимізацію прибутку інвестора, а не через міркування екології чи спроби власного забезпечення енергією [12]. До повномасштабного вторгнення в Україну було близько 45 тисяч сонячних

² Інтернет речей – мережа, що складається із взаємозв'язаних фізичних пристроїв, які здійснюють автоматичну передачу і обмін даними між фізичним світом і комп'ютерними системами.

фотоелектричних установок (на 6 мільйонів домогосподарств). На кінець 2022 р. загальна встановлена потужність сонячних установок в домогосподарствах України досягла 1,411 ГВт. За перший рік повномасштабної війни приріст встановленої потужності домогосподарств склав 206 МВт [13]. Протягом 2022 року 8% сонячних фотоелектричних установок було знищено, а 13% тимчасово окуповані [1].

В Україні планується зростання встановлених потужностей домогосподарств та інших видів розподіленої генерації. Таке зростання передбачено Національним планом відновлення України [14], представленим у Лугано, Швейцарія, в липні 2022 року. Останній передбачає зростання встановлених потужностей ВДЕ на 5 – 10 ГВт до 2030 року.

Розуміючи важливу роль домогосподарств в самозабезпеченні енергією, розглянемо дані про наявну та прогнозовану встановлену потужність, які передбачені проектом Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року [15] (рис. 1). Він мав транспонувати положення Директиви 2018/2001 (RED II) [16] в законодавство України.

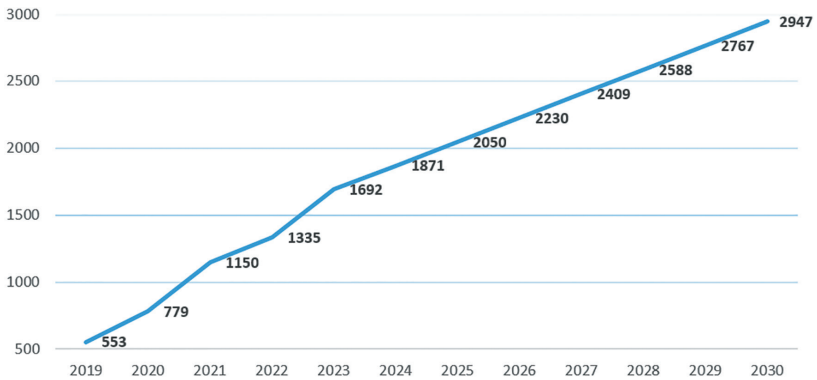


Рис. 1. Прогнозована встановлена потужність сонячних установок в Україні в домогосподарствах та енергетичних кооперативах, МВт

Джерело: Проект Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України [15]

Даним проєктом Плану зазначається, що для реалізації наявного потенціалу сонячної енергії до 2030 р. необхідні інвестиції в розмірі 49 млрд грн (в цінах 2021 р.) до 2030 р. [15]. Залучення інвестицій та встановлення нових генеруючих потужностей домашніх СЕС супроводжуватиметься зростанням кількості робочих місць в установці обладнання та його обслуговуванні [17]. Через відсутність дієвої фінансової моделі, ще до повномасштабної війни, спостерігалась істотна заборгованість за виплатами виробникам за відпущену електроенергію за зеленим тарифом. На початку повномасштабної війни були періоди, коли домогосподарствам взагалі не платили за відпущену електроенергію з ВДЕ. Проте війна загострила проблему безпеки енергопостачання. Намагаючись поступово відійти від системи зеленого тарифу, було розроблено і прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та зеленої трансформації енергетичної системи України» [18], спрямований, серед іншого, на відхід від системи зеленого тарифу до системи нет-біллінгу. Система нет-біллінгу – це механізм підтримки виробництва електроенергії з відновлюваних джерел, при якому оплата за відпущену електроенергію з ВДЕ здійснюватиметься за заліком, порядок якого передбачений зазначеним Законом. Згідно із законом, система нет-біллінг буде пов'язана з ціною електроенергії на ринку на добу наперед. Для прикладу, ця ціна становила 0,069 євро/кВт*год. у квітні 2023 року [19]. Крім того, закон спонукає домогосподарства купувати пристрої зберігання енергії, достатні для зберігання електроенергії щонайменше на чотири години споживання.

Наприкінці червня 2023 р. було оголошено про запровадження нового тарифу на електроенергію для населення – в розмірі 2,68 грн/кВт*год. Це необхідно, тому що поточний тариф на електроенергію для домогосподарств у чотири рази менший за собівартість виробництва електроенергії. Держава субсидує різницю між собівартістю та ціною для домогосподарств, і середньорічний обсяг таких субсидій сягнув 140 млрд грн [20].

Управління електрогенерацією домогосподарств та стимулювання останньої за допомогою «зеленого» тарифу або нет-біллінгу є лише одним з елементів організаційно-правового механізму управління зростання споживання енергії з відновлюваних джерел. В той же час, пан'європейське законодавство

містить вичерпну інформацію про інші форми залучення активних споживачів до участі у ринку енергії з відновлюваних джерел. Так, Четвертий енергетичний пакет, або, так званий, «Зимовий пакет: чиста енергія для всіх європейців» (2019) [21], включає кілька пропозицій, спрямованих на внесення змін до законодавства про енергетичний ринок та кліматичного законодавства. Він передбачає набір директив для інтеграції кліматичних цілей у новий дизайн ринку, зокрема Директива про відновлювану енергетику 2009/28 (RED) (її замінила Директива RED II (2018/2001/ЄС)). Нова Директива набула чинності для країн ЄС у грудні 2018 р. з повним їх транспонуванням у законодавство держав-членів до 2021 року. Директива встановлює цільову частку 32% від ВДЕ та підвищення енергоефективності на 32,5% до 2030 року. Незважаючи на постійне вдосконалення законодавства ЄС, деякі пункти європейського енергетичного та кліматичного законодавства є обов'язковими для України, яка стала країною-кандидатом на вступ до ЄС у червні 2022 року. Четвертий енергетичний пакет ЄС передбачає кілька важливих принципів, які з часом мають бути втілені в українському законодавстві, та визначити тенденції розвитку енергетики та клімату. Пакет працює за кількома принципами, зокрема:

- громадяни стають співвласниками енергетичного переходу, тобто можуть володіти енергетичними активами;
- споживачі електроенергії можуть мобілізувати свій приватний капітал для інвестування [9];
- споживачі можуть брати участь у ринку електроенергії безпосередньо не лише як споживачі, але й як виробники (таким чином, «виробник» означає фізичну або юридичну особу, яка виробляє електроенергію) [22];
- пакет враховує тенденції децентралізації та встановлені вимоги захисту малої генерації. Він також визначає нових гравців ринку, таких як спільноти ВДЕ, активні споживачі, агрегатори, енергетичні спільноти ВДЕ, незалежні агрегатори та самоспоживачі.

У загальноєвропейському законодавстві *«активний споживач»* означає *«кінцевий споживач або група спільно діючих кінцевих споживачів, які споживають електроенергію, вироблену в межах своїх приміщень ... або, якщо це дозволено державою-членом, у межах інших приміщень, або хто продає власно вироблену*

електроенергію або бере участь у підвищенні гнучкості енергосистеми за умови, що ця діяльність не є його основною комерційною чи професійною діяльністю» [22].

Самоспоживач відновлюваної енергії – це «кінцевий споживач, що працює в межах своїх приміщень, розташованих в межах обмежених кордонів або, якщо це дозволено державою-членом, в межах інших приміщень, який виробляє відновлювану електроенергію для свого споживання та може зберігати або продавати самостійно вироблену електроенергію з відновлюваних джерел, за умови, що для недовмашнього споживача відновлюваної енергії ця діяльність не є його основною комерційною чи професійною діяльністю» [22]. Принаймні два активних споживача утворюють так звані «спільно діючі самоспоживачі відновлюваної енергії». Самоспоживачі відновлюваної енергії можуть володіти потужностями з виробництва відновлюваної енергії або можуть наймати юридичну особу, яка володіє такими потужностями.

Громадська енергетична спільнота означає «юридичну особу, яка: (а) заснована на добровільній та відкритій участі та ефективно контролюється членами або акціонерами, які є фізичними особами, місцевими органами влади, включаючи муніципалітети, або малими підприємствами; (б) має основною метою забезпечення екологічних, економічних чи соціальних вигод для спільноти своїх членів або акціонерів, або місцевих територій, де вона працює, а не отримання фінансових прибутків; (с) може займатися виробництвом, у тому числі з відновлюваних джерел, розподілом, постачанням, споживанням послуги агрегації, зберігання енергії, послуги з енергоефективності або послуги зарядки електромобілів або надання інших енергетичних послуг своїм членам або акціонерам» [22].

Спільнота з відновлюваних джерел енергії – це «юридична особа, яка заснована на добровільній участі, є автономною та контролюється акціонерами або членами, розташованими поблизу проєктів з відновлюваної енергетики, якими володіє та розробляє ця юридична особа; акціонери або члени з яких є фізичні особи, малі та середні підприємства, або місцеві органи влади, включаючи муніципалітети» [16].

Активні споживачі споживають власно вироблену електроенергію та постачають надлишки в мережу. Із зростанням кількості активних споживачів виникла необхідність упорядкування та сис-

тематизації діяльності їх колективних груп, для чого використовуються незалежні агрегатори. «Незалежний агрегатор» означає «учасника ринку, залученого до агрегації»; «агрегація» означає функцію, що виконується фізичною або юридичною особою, яка об'єднує навантаження кількох споживачів або вироблену електроенергію для продажу, купівлі чи аукціону на будь-якому ринку електроенергії».

Загалом, різні визначення, згадані вище, мають на меті розрізнити та впорядкувати діяльність різних типів споживачів, включаючи тих, хто проживає в багатоквартирних будинках, але не обмежуючись цим. Щоб краще зрозуміти відмінності, кілька типів організованих груп активних споживачів більш детально описано в таблиці 1.

Таблиця 1. Різні типи споживачів у Четвертому енергетичному пакеті

	Спільноти відновлюваної енергії	Відновлювані самоспоживачі (в т.ч. спільно діючі)
Географічне охоплення	Близькість установок ВДЕ	Обмежується однією будівлею
Членство	Відкрите	Обмежується однією будівлею
Правова форма	Потрібна юридична особа	Не вимагає юридичної особи, але потрібен договір
Призначення	Екологічні, соціальні та/або економічні вигоди (меншою мірою)	
Види діяльності	Виробництво, зберігання, продаж, спільне використання, агрегація або інші енергетичні послуги, розподіл	

Джерело: Clean Energy Package – Legal Framework for Renewables Self-Consumption Workshop on renewables self-consumption Energy Community event, 02 June 2021 [22]

У Директивах ЄС немає офіційного визначення малої генерації [4]. Однак існує положення про те, що за необхідності країни-члени можуть застосовувати неаукціонні методи підтримки малої генерації, включаючи зелений тариф або зелені надбавки, звільняю-

чись від участі в аукціонах. RED II заохочує максимізацію залучення виробників до конкурентних ринків продажу електроенергії. Як стимулювання можуть виступати доплати за продану на ринку електроенергію. Дозвільні процедури для малих установок мають бути спрощені порівняно з великими установками. Процес отримання дозвільних процедур для об'єктів потужністю до 150 кВт має тривати не більше одного року. RED II вимагає спрощення процедур підключення до мережі для малих установок потужністю 10 – 50 кВт і заохочує прості процедури сповіщення для установок потужністю до 10 кВт.

Є багато причин для розширення залучення громадян через енергетичні спільноти, зокрема вони можуть мобілізувати приватний капітал, а також стати інструментом для підвищення гнучкості на ринку [22].

Важливо розглянути можливість надання інвестиційних грантів або вжиття інших заходів підтримки для зменшення інвестиційних витрат домогосподарств. Це стосується не лише домогосподарств, які проживають в приватних будинках, але і в багатоквартирних. Така можливість має бути досліджена в рамках пакетів відновлення, спрямованих на відновлення існуючої енергетичної інфраструктури в Україні.

Більше половини населення України проживає в багатоквартирних будинках: опитування, проведене у 2019 році, показало, що 48% людей в Україні живуть у багатоквартирних будинках (3+ поверхи), 7% – у невеликих багатоквартирних будинках (2 поверхи), а решта 44% живуть у приватних будинках [23]. Сонячні фотоелектричні установки в багатоквартирних будинках рідко зустрічаються в Україні. Але, маючи об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, організаційно легше вирішити деякі питання, пов'язані з отриманням відповідної дозвільної документації.

Громадські організації в Україні намагаються поширювати інформацію про можливості використання сонячної енергії навіть у багатоквартирних будинках. Наприклад, ГО «Екодія» описала детальне дослідження про сонячні фотоелектричні установки для таких об'єктів у 2023 році [24]. Дослідження було здійснене для подолання розриву між планами держави у сфері розвитку ВДЕ та потребою в підвищенні обізнаності звичайних людей про технології ВДЕ та можливості використання ВДЕ для розподіленого виробництва енергії в Україні [25].

В Україні діє енергетичний кооператив «Сонячне місто». Він має сонячну фотоелектричну потужність 300 кВт, встановлену на даху кількох громадських будівель у місті Славутич Київської обл. [26]. Електроенергію кооператив продає за зеленим тарифом, а 5% прибутку витрачає на потреби міста. Кошти на закупівлю обладнання збирали від тих, хто проживає будь-де в Україні (тобто не обов'язково у м. Славутич). Це був перший досвід енергетичного кооперативу в Україні. Однак, у розумінні Директив ЄС, «Сонячне місто» не є кооперативом з відновлюваної енергетики, оскільки його інвестори проживають в інших містах України, а не там, де працює кооператив.

Близькість виробництва електроенергії до споживачів передбачає істотне зменшення втрат електроенергії. В Україні втрати електроенергії в мережах передачі та розподілу величезні: вони сягнули 19% у 2021 році проти 10,4% у 2020 році, що дорівнювало втратам у десятки мільйонів гривень.

Найвні низки перешкод потенційному поширенню кооперативів з відновлюваної енергетики в Україні підсумовано в таблиці 2. Однак їх подолання є важливим, оскільки це дозволить, серед іншого, багатоквартирним будинкам та іншим видам активних споживачів брати участь у розвитку відновлюваної енергетики.

Таблиця 2. Поточні перешкоди для поширення спільнот відновлюваної енергетики в Україні

Вид	Сутність	Можливе рішення
Законодавчі	Відсутність законодавства, яке б дозволяло діяльність громад відновлюваної енергетики в Україні	Прийняття відповідного законодавства, аналогічного законодавству ЄС
Фінансові [24]	Висока початкова вартість обладнання	Інвестиційні гранти; кормові премії
Економічні	Низькі ціни на електроенергію для домогосподарств перешкоджають реалізації проектів ВДЕ	Поступове підвищення цін на електроенергію для домогосподарств з адресною підтримкою енергетично незадовільних домогосподарств

Закінчення таблиці 2

Вид	Сутність	Можливе рішення
Інформаційні [24]	Недостатнє поширення інформації про розподілену генерацію енергії	Широке поширення інформації про технологічні рішення, витрати, переваги, послідовність замовлень для отримання дозвільних процедур тощо
Військові	Близькість до російської федерації	Рішення виходять за межі регуляторних чи ринкових механізмів
Організаційні	Половина населення проживає в міських багатоквартирних будинках	Можливість інвестувати в самогенерування більш заможними членами
Поведінкові	Складність досягнення згоди між членами спільноти	Інформаційні кампанії з успішними кейсами; детальна інструкція «як...»

Джерело: розроблено авторами

Долаючи зазначені перешкоди, держава має створити сприятливе та передбачуване законодавче поле для функціонування різних видів об'єднань енергогенерації домогосподарствами. З розширенням реформи децентралізації, коли, серед іншого, зростають роль та фінансові можливості громад, останні також можуть пріоритезувати для себе розвиток відновлюваної енергетики в цілому та підвищення енергозабезпечення громад зокрема. Для цього можливо запроваджувати регіональні програми розвитку відновлюваної енергетики, які б передбачали відшкодування частини вартості обладнання, або відсоткових ставок за кредитами для придбання обладнання тощо, залучення спеціалістів для допомоги громадам подавати якісні проектні заявки для участі у грантових програмах тощо.

Висновки та пропозиції. Національна економічна стратегія на період до 2030 р. встановлює мету споживання 25% енергії з відновлюваних джерел в Україні. Децентралізація виробництва енергії з використанням сучасних енергетичних технологій в Україні стає необхідністю, що співпадає з вимогами європейського енергетичного та кліматичного законодавства. Україна, яка отримала історичний шанс стати країною-кандидатом на вступ до ЄС, має поступово імплементувати енергетичне законодавство.

Четвертий енергетичний пакет ЄС передбачає низку Директив, які дозволяють різним типам малих виробників енергії виробляти енергію, в тому числі з відновлюваних джерел. Пакет, серед іншого, дозволяє громадянам бути співвласниками енергетичного переходу та мобілізувати приватний капітал. Враховуючи необхідність мобілізації всіх типів капіталу з огляду на амбіції REPowerEU, це також стає важливим фактором. Пакет визначає поняття активного споживача, споживача відновлюваної енергії, енергетичної спільноти, спільноти відновлюваної енергії та незалежних агрегаторів через відповідні директиви.

Україна має певний досвід поширення відновлюваної енергетики. Цей досвід, в основному, обмежувався великомасштабними промисловими фотоелектричними проєктами, і багато домогосподарств встановлювали свої фотоелектричні станції, щоб працювати за зеленим тарифом (1411 МВт до кінця 2022 року). У зв'язку з комерціалізацією технологій, зі зрозумілими бюджетними обмеженнями та неможливістю платити за «зелену» електроенергію, Україна планує перейти на іншу модель державної підтримки, таку як нет-біллінг, та спонукає до необхідності встановлення акумуляторів. Реалізація потенціалу сонячної енергії в Україні до 2030 р. вимагатиме 49 млрд грн інвестицій, однак сприятиме створенню робочих місць у встановленні та обслуговуванні обладнання.

Аналіз законодавчих умов та досвіду в Україні свідчить, що особи, які проживають у багатоквартирних будинках, не мають можливості стати активними учасниками ринку виробників електроенергії. Вони можуть встановлювати свої сонячні фотоелектричні панелі, але це покриватиме лише невеликі потреби в електроенергії в зонах загального користування будівлі (наприклад, домофон або освітлення зон загального користування).

У чинному законодавстві в Україні відсутні поняття «спільнота з відновлюваної енергетики» та «спільно діючі самоспоживачі ВДЕ». Ці недоліки мають бути усунені шляхом прийняття відповідного законодавства.

Публікація підготовлена у рамках виконання наукового проєкту «Розроблення економічних механізмів підвищення енергоефективності та сталого розвитку відновлюваної енергетики у домогосподарствах України» (№ д/р 0122U001233), який фінансується Національним фондом досліджень України.

ЛІТЕРАТУРА

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf (дата звернення: 15.06.2023).

2. Timmons, D., Harris, J.M., Roach, B. (2014) The Economics of Renewable Energy. A GDAE Teaching Module on Social and Environmental Issues in Economics. <https://www.bu.edu/eci/files/2019/06/RenewableEnergyEcon.pdf> (дата звернення: 16.08.2023).

3. Письменна У.Є., Трипольська Г.С., Курбатова Т.О., Кубатко О.В. Фактори управління сталими енергетичними трансформаціями в енергосекторі України. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. № 3. 2020. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.3-16>.

4. Зінченко А. Стимулювання розподіленої генерації в 4-му Енергетичному пакеті ЄС. URL: <https://ua.boell.org/sites/default/files/2020-10/Стимулювання%20розподіленої%20генерації%20в%204му%20Енергетичному%20Пакеті%20ЄС.pdf> (дата звернення: 15.06.2023).

5. Sotnyk, I., Kurbatova, T., Blumberga, A., Kubatko, O., Prokopenko, O. Solar business prosumers in Ukraine: Should we wait for them to appear? *Energy Policy*. Volume 178. 2023. 113585. doi: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2023.113585>.

6. Di Silvestre, M. L., Ippolito, M. G., Sanseverino, E. R., Sciumè, G., & Vasile, A. (2021) Energy self-consumers and renewable energy communities in Italy: New actors of the electric power systems. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 151. 111565. doi: <https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.111565>.

7. Fina, B., Auer, H. (2020) Economic Viability of Renewable Energy Communities under the Framework of the Renewable Energy Directive Transposed to Austrian Law. *Energies* 13/ No 21. 5743. <https://doi.org/10.3390/en13215743>.

8. Vernay, A.-L., Sebi, C. (2020) «Energy communities and their ecosystems: A comparison of France and the Netherlands», *Technological Forecasting and Social Change, Elsevier*. Vol. 158(C). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120123>.

9. Krug, M., Di Nucci, M.R., Caldera, M., De Luca, E. (2022) «Mainstreaming Community Energy: Is the Renewable Energy Directive a Driver for Renewable Energy Communities in Germany and Italy?» *Sustainability* 14. No 12: 7181. <https://doi.org/10.3390/su14127181>.

10. Постанова КМУ від 03 березня 2021 року № 179 «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text> (дата звернення: 16.08.2023).

11. Розпорядження КМУ від 1 жовтня 2014 р. № 902-р «Про Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-p#Text>.

12. Trypolska, G.; Rosner, A. (2022) The Use of Solar Energy by Households and Energy Cooperatives in Post-War Ukraine: Lessons Learned from Austria. *Energies*, 15, 7610. <https://doi.org/10.3390/en15207610>.

13. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: www.sae.gov.ua (дата звернення: 28.07.2023).

14. Ukraine's National Recovery Plan. URL: https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c166751fcf41105380a733_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_ENG.pdf (дата звернення: 15.06.2023).

15. Проект Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. https://sae.gov.ua/sites/default/files/DraftNPDVE_2030_SAEF_21_09_2022.pdf (дата звернення: 28.07.2023).

16. European Commission 2018. Directive (EU) 2018/2001 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 on the promotion of the use of energy from renewable sources. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2018.328.01.0082.01.ENG (дата звернення: 15.06.2023).

17. Trypolska, G., Kryvda, O., Kurbatova, T., Andrushchenko, O., Suleymanov, C., & Brydun, Y. (2021). Impact of New Renewable Electricity Generating Capacities on Employment in Ukraine in 2021 – 2030. *International Journal of Energy Economics and Policy*. 11(6). Pp. 98 – 105. <https://doi.org/10.32479/ijeep.11635>.

18. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та зеленої трансформації енергетичної системи України» від 30 червня 2023 р. № 3220-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> (дата звернення: 28.07.2023).

19. Квітень 2023: середня ціна на електроенергію на РДН знизилася на 12,52%. URL: <https://www.oree.com.ua/index.php/newsctr/n/19086> (дата звернення: 15.06.2023).

20. Топалов М. Підвищення тарифів на електрику: які сценарії розглядає влада. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/04/12/699025/> (дата звернення: 15.06.2023).

21. Clean energy for all European package. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-strategy/clean-energy-all-europeans-package_en (дата звернення: 15.06.2023).

22. Clean Energy Package – Legal Framework for Renewables Self-Consumption Workshop on renewables self-consumption Energy Community

event, 02 June 2021. URL: https://www.energy-community.org/dam/jcr:79f89a2f-fe6f-4e83-bdce-a53aae3af3ce/WSRES_EC_062021.pdf (дата звернення: 15.06.2023).

23. В яких будинках живуть українці? URL: <http://www.usp.biz.ua/?p=4691> (дата звернення: 15.06.2023).

24. Сонячна панель та багатоповерхівка: що, як та для чого? URL: <https://ecoaction.org.ua/paneli-ta-bahatopoverkhivka.html> (дата звернення: 15.06.2023).

25. Відновлювані джерела енергії вже тут: що думають українці про зелене майбутнє у власних домогосподарствах? За ред. Рутковської Г., Криницького К. Центр екологічних ініціатив «Екодія». 2022. 43 с. URL: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/sho-dumaut-ukr-pro-zelene-domohospodarstvo.pdf> (дата звернення: 15.06.2023).

26. Муніципальний енергетичний кооператив «Сонячне місто». URL: <https://solartown.com.ua> (дата звернення: 15.06.2023).

REFERENCES

1. Report on Damages to Infrastructure Caused by Russia's War against Ukraine One Year after the Start of the Full-Scale Invasion, available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/ENG_FINAL_Damages-Report_.pdf (Accessed: 28 July, 2023).

2. Timmons, D., Harris, J.M., Roach, B. (2014) The Economics of Renewable Energy. A GDAE Teaching Module on Social and Environmental Issues in Economics. <https://www.bu.edu/eci/files/2019/06/RenewableEnergyEcon.pdf> (Accessed: 16 Aug, 2023).

3. Pysmenna U., Trypolska G., Kurbatova T., Kubatko O. Management factors of sustainable energy transformations in the energy sector of Ukraine. *Bulletin of Sumy State University. «Economy» series*. No 3. 2020. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.3-16>.

4. Zinchenko, A. Stimulation of distributed generation in the 4th Energy Package of the EU, available at: <https://ua.boell.org/sites/default/files/2020-10/Стимулювання%20розподіленої%20генерації%20в%204му%20енергетичному%20пакеті%20ЄС.pdf> (Accessed: 28 July, 2023).

5. Sotnyk, I., Kurbatova, T., Blumberga, A., Kubatko, O., Prokopenko, O. Solar business prosumers in Ukraine: Should we wait for them to appear? *Energy Policy*. Volume 178. 2023. 113585. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2023.113585>.

6. Di Silvestre, M. L., Ippolito, M. G., Sanseverino, E. R., Sciumè, G., & Vasile, A. (2021) Energy self-consumers and renewable energy communities

in Italy: New actors of the electric power systems. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 151. 111565. <http://10.1016/j.rser.2021.111565>.

7. Fina, B., Auer, H. (2020) Economic Viability of Renewable Energy Communities under the Framework of the Renewable Energy Directive Transposed to Austrian Law. *Energies* 13. No 21. 5743. <https://doi.org/10.3390/en13215743>.

8. Vernay, A.-L., Sebi, C. (2020) «Energy communities and their ecosystems: A comparison of France and the Netherlands», *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier. Vol. 158(C). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120123>.

9. Krug, M., Di Nucci, M.R., Caldera, M., De Luca, E. (2022) «Mainstreaming Community Energy: Is the Renewable Energy Directive a Driver for Renewable Energy Communities in Germany and Italy?» *Sustainability* 14. No 12. 7181. <https://doi.org/10.3390/su14127181>.

10. Decree of the CMU dated March 3, 2021 No. 179 «On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-n#Text> (Accessed: 16 Aug., 2023).

11. Decree of the CMU dated October 1, 2014 No. 902-r «On the National Renewable Energy Action Plan for the period until 2020», available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-p#Text> (Accessed: 28 July, 2023).

12. Trypolska, G.; Rosner, A. (2022) The Use of Solar Energy by Households and Energy Cooperatives in Post-War Ukraine: Lessons Learned from Austria. *Energies*, 15, 7610. <https://doi.org/10.3390/en15207610>.

13. State Agency for Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine, available at: www.sae.gov.ua (Accessed: 28 July, 2023).

14. Ukraine's National Recovery Plan, available at: https://uploads-ssl.webflow.com/621f88db25fbf24758792dd8/62c166751fcf41105380a733_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_ENG.pdf (Accessed: 28 July, 2023).

15. Draft of the National Renewable Energy Action Plan for the period up to 2030. State Agency for Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine, available at: https://sae.gov.ua/sites/default/files/DraftNPDVE_2030_SAEF_21_09_2022.pdf (Accessed: 28 July, 2023).

16. European Commission 2018. Directive (EU) 2018/2001 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 on the promotion of the use of energy from renewable sources, available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2018.328.01.0082.01.ENG (Accessed: 28 July, 2023).

17. Trypolska, G. Kryvda, O., Kurbatova, T., Andrushchenko, O., Suleymanov, Ch., Brydun, Ye. (2021) Impact of New Renewable Electricity Generating

Capacities on Employment in Ukraine in 2021-2030. *International Journal of Energy Economics and Policy*. 11(6). Pp. 98 – 105. <https://doi.org/10.32479/ijeep.11635>.

18. The Law of Ukraine «On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Restoration and Green Transformation of the Energy System of Ukraine» dated June 30, 2023. No3220-IX, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> (Accessed: 28 July, 2023).

19. Квітень 2023: середня ціна на електроенергію на РДН знизилася на 12,52%, available at: <https://www.oree.com.ua/index.php/newsctr/n/19086> (Accessed: 28 July, 2023).

20. Topalov, M. Increasing electricity tariffs: what scenarios are considered by the authorities?, available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/04/12/699025/> (Accessed: 28 July, 2023).

21. Clean energy for all European package, available at: https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-strategy/clean-energy-all-europeans-package_en (Accessed: 28 July, 2023).

22. Clean Energy Package-Legal Framework for Renewables Self-Consumption Workshop on renewables self-consumption Energy Community event, 02 June 2021, available at: https://www.energy-community.org/dam/jcr:79f89a2f-fe6f-4e83-bdce-a53aae3af3ce/WSRES_EC_062021.pdf (Accessed: 28 July, 2023).

23. What houses Ukrainians live in?, available at: <http://www.usp.biz.ua/?p=4691> (Accessed: 28 July, 2023).

24. Solar panel and high-rise building: what, how and for what?, available at: <https://ecoaction.org.ua/paneli-ta-bahatopoverkhivka.html> (Accessed: 28 July, 2023).

25. Renewable energy sources are already here: what do Ukrainians think about a green future in their own households? – Eds. Rutkovska H., Krynytsky K. Center for Environmental Initiatives «Ekodiya», 2022, 43 p., available at: <https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/showdumaut-ukr-pro-zelene-domohospodarstvo.pdf> (Accessed: 28 July, 2023).

26. Municipal energy cooperative «Solar Town», available at: <https://solarstown.com.ua> (Accessed: 28 July, 2023).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 31.07.2023

УДК 339.9

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-6>

Георгій Олександрович КОВБАТЮК,

асистент кафедри теоретичної та прикладної економіки,

Державний університет інфраструктури та технологій

ORCID ID: [0000-0001-8140-4506](https://orcid.org/0000-0001-8140-4506)

РЕСПУБЛІКА КОРЕЯ: ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано досвід економічного зростання економіки Республіки Корея після військових конфліктів та обґрунтовано можливість його використання для відбудови економіки України. Його застосування може допомогти Україні у післявоєнній відбудові та дати поштовх у розвиненні технологічної та економічно потужної держави. Досліджено історичний та економічний аспекти розвитку Республіки Корея в різні періоди часу, хронологія яких обумовлена військовими конфліктами.

Визначено, що після корейської війни для надання економічної допомоги Південній Кореї було створено Агентство ООН з реконструкції Кореї (UNKRA), більшу частину коштів якого надали США. Діяльність UNKRA припинилася в 1958 році, але надзвичайна допомога ООН та допомога від інших міжнародних добровільних організацій продовжувалася. Головним ключовим фактором успішної відбудови Південної Кореї стало далекоглядне керівництво, яке прийшло після війни і реалізувало низку амбітних планів економічного розвитку, відомих як «Диво на річці Хан». Ці плани передбачали розвиток індустріалізації, зростання за рахунок експорту та розвитку освіти. Уряд впроваджував політику, спрямовану на відбудову інфраструктури країни, відродження промисловості та розвиток людського капіталу. Були залучені іноземні інвестиції, створено експортно-орієнтовані галузі та відбувся розвиток культури інновацій і підприємництва, що заклало основу для економічної трансформації країни й проклало шлях до її майбутнього успіху.

Відбудова економіки Південної Кореї, яка перетворилася у високотехнологічну індустріальну державу, є яскравим прикладом ефективної економічної політики і заслуговує на уважне вивчення з боку України. Особливої актуальності цьому надає той факт, що на

сьогодні Республіка Корея є активним гравцем у глобальному економічному і політичному просторі і досягла значних результатів в цьому напрямі розвитку. Досвід Південної Кореї надає цінну інформацію для країн, які прагнуть подолати виклики післявоєнної відбудови та досягти сталого розвитку.

Ключові слова: розвиток, економічне зростання, Республіка Корея, відбудова економіки, досвід, трансформація.

George KOVBATIUK

Assistant of Department of Theoretical and Applied Economics,
State University of Infrastructure and Technologies

REPUBLIC OF KOREA: PECULIARITIES OF DEVELOPMENT AND EXPERIENCE FOR UKRAINE

The article analyzes the experience of economic growth in the Republic of Korea after military conflicts and substantiates the possibility of using it to rebuild Ukraine's economy. Its application can help Ukraine in its post-war reconstruction and give impetus to the development of a technologically and economically powerful state. The historical and economic aspects of the development of the Republic of Korea in different periods of time, the chronology of which is conditioned by military conflicts, are investigated.

It has been determined that after the Korean War, the United Nations Korean Reconstruction Agency (UNKRA) was established to provide economic assistance to South Korea, with most of the funds provided by the United States. UNKRA's activities ceased in 1958, but emergency assistance from the UN and other international voluntary organizations continued. The main key factor in South Korea's successful reconstruction was the visionary leadership that emerged after the war and implemented a series of ambitious economic development plans known as the «Han River Miracle». These plans included industrialization, export-led growth, and education. The government implemented policies aimed at rebuilding the country's infrastructure, reviving industry, and developing human capital. Foreign investments were attracted, export-oriented industries were created, and a culture of innovation and entrepreneurship was developed, which laid the foundation for the country's economic transformation and paved the way for its future success.

The rebuilding of South Korea's economy, which has become a high-tech industrial power, is a vivid example of effective economic policy and deserves careful study by Ukraine. This is especially true given the fact that today the Republic of Korea is an active player in the global economic and political space and has achieved significant results in this area of development. The experience of South Korea provides valuable information for countries seeking to overcome the challenges of post-war reconstruction and achieve sustainable development.

Keywords: *development, economic growth, Republic of Korea, economic recovery, experience, transformation.*

Постановка проблеми. Під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну та найбільшого військового конфлікту з часів Другої світової війни у Європі, уже зараз постає питання відновлення України. Тому актуальним є вивчення аналогічного досвіду інших країн. Яскравим прикладом успішної відбудови економіки та активного економічного зростання є досвід Південної Кореї до та після Корейської війни. Його застосування може допомогти Україні у післявоєнній відбудові та дати поштовх у розвиненні технологічної та економічно потужної держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість наукових праць присвячена стану та розвитку відносин між Україною та Республікою Корея. Авторами праць цього напрямку є В. Венгер [1], В. Мармазов [2], Л. Недбай [3], М. Заїнчковська [4] та інші науковці.

Також цією проблематикою займаються цілі колективи науково-дослідних установ, результати досліджень яких знаходять своє відображення у аналітичних доповідях [5, 6].

Автор статті ж робить акцент саме на досвіді Республіки Корея, що був здобутий у повоєнний період та привів до вражаючих результатів, що обумовлює необхідність подальшого вивчення цього питання.

Метою статті є аналіз досвіду економічного зростання економіки Республіки Корея після військових конфліктів та можливість його використання для відбудови економіки України.

Викладення основного матеріалу дослідження. Оскільки питання відбудови України є актуальним вже зараз, доцільно вивчити досвід країн, які вже опинялися в стані необхідності повного відновлення економіки. На думку автора, цінним є досвід

Республіки Корея, яка сьогодні являє собою розвинену державу і займає 12 місце в світі за обсягом ВВП [7].

До Корейської війни (1950 – 1953) Корея була єдиною країною, що перебувала під японським колоніальним пануванням з 1910 по 1945 рік. Більшість корейців були селянами, які займалися сільським господарством. Під час японського колоніального панування корейський народ зазнавав утисків і придушення своєї культури та ідентичності. Японська влада проводила політику, спрямовану на асиміляцію корейців у японське суспільство та придушення будь-яких форм корейського націоналізму. Корейців змушували приймати японські імена, розмовляти японською мовою, піддавали суворому контролю та нагляду. Незважаючи на суворі умови, корейський народ підтримував свою культурну спадщину і таємно займався діяльністю, спрямованою на збереження мови, традицій і національної ідентичності. Виникли корейські рухи за незалежність, які прагнули звільнити Корею від японського панування [8].

До Корейської війни Південна Корея була переважно аграрним суспільством зі слабкою економікою. Країна стикалася зі значними проблемами і вважалася однією з найбідніших країн світу. Під час японського колоніального періоду (1910 – 1945) корейська економіка зазнавала жорсткої експлуатації з боку японської влади, причому ресурси та робоча сила йшли, насамперед, на користь Японії. Корейських фермерів часто змушували працювати на землях, які належали Японії, що призводило до зниження продуктивності сільського господарства та обмежувало можливості для економічного розвитку. Після Другої світової війни, з поразкою Японії, Корея була звільнена від японського колоніального панування. Однак країна була розділена вздовж 38-ї паралелі (рис. 1) на дві окремі окупаційні зони: північну частину контролював Радянський Союз, а південну – Сполучені Штати. Цей поділ заклав основу для подальшої Корейської війни [9].

Після здобуття незалежності від японського колоніального панування у 1945 році перед Південною Кореєю постало складне завдання відбудови та відновлення після руйнувань, спричинених десятиліттями японського гноблення та розрухи Другої світової війни. Інфраструктура країни була серйозно пошкоджена, а основних ресурсів не вистачало. У післявоєнний період Південна Корея переживала високу інфляцію, нестачу продовольства та

економічну нестабільність. Перед урядом постало завдання налагодити стабільну економіку та покращити умови життя населення [9].

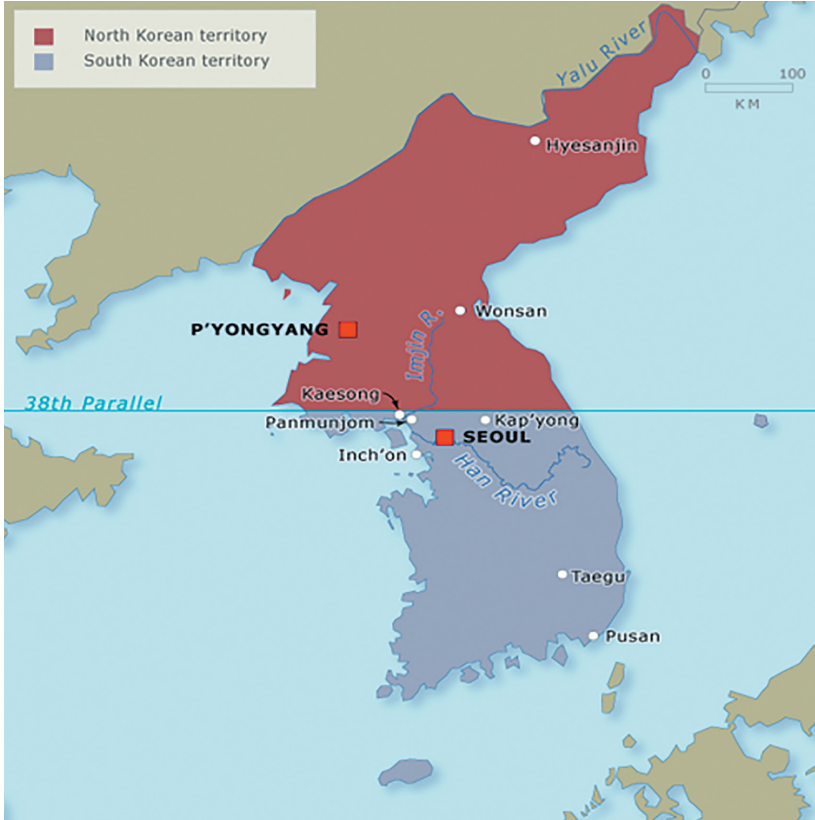


Рис. 1. Поділ Кореї за 38 паралеллю

Джерело: [9]

До початку Корейської війни Південна Корея під впливом США почала розбудовувати свій уряд та інфраструктуру. Країна пережила швидку індустріалізацію та економічний розвиток, зосередившись на таких секторах як виробництво, текстиль та сільське господарство. Уряд впроваджував різні політики для сприяння економічному зростанню, залучення іноземних інвестицій

та розвитку експортно-орієнтованих галузей. У соціальному плані обидві частини Кореї зіткнулися з проблемами відбудови та подолання наслідків колоніалізму та війни. Докладалися зусилля для покращення освіти, охорони здоров'я та умов життя населення. Незважаючи на початкові труднощі, Південна Корея поступово переживала економічний прогрес у роки, що передували Корейській війні. Сільськогосподарський та промисловий сектори країни почали відновлюватися, підвищився рівень життя, покращився доступ до освіти та охорони здоров'я. Однак, Корейська війна, яка розпочалася в 1950 році, принесла Південній Кореї подальше спустошення, що призвело до значного економічного спаду та людських страждань. Війна ще більше виснажила ресурси та інфраструктуру країни, що вимагало значних зусиль з реконструкції в наступні роки після конфлікту [9].

Корейська війна почалася 25 червня 1950 року, коли комуністична Північна Корея вторглася до Південної Кореї. Ідеологічний розрив між комунізмом і капіталізмом відігравав вирішальну роль. Північна Корея під керівництвом Кім Ір Сена та за підтримки Радянського Союзу і Китаю прагнула об'єднати Корейський півострів під комуністичним режимом. Південна Корея на чолі з Сін Маном Рі та за підтримки Сполучених Штатів прагнула створити демократичне та капіталістичне суспільство. Прикордонні сутички та вторгнення між Північною та Південною Кореєю призвели до ескалації напруженості. Обидві сторони вдавалися до провокацій і нападів через 38-му паралель, розпалюючи ворожнечу [8].

Війна тривала три роки і один місяць і завершилася там де і почалася на 38-й паралелі. Призвела до приблизно 4000000 жертв, включаючи цивільне населення. Втрати Південної Кореї склали близько 1313000 (1млн цивільних); комуністичні втрати оцінюються в 2500000 (в тому числі 1 млн цивільних). Під час війни було зруйновано дві п'ятих промислових об'єктів Кореї, а третина житлових будинків була спустошена [10].

Війна закінчилася угодою про перемир'я в 1953 році, а не мирним договором, внаслідок чого Корейський півострів технічно все ще перебував у стані війни. Демілітаризована зона була створена вздовж 38-ї паралелі, що розділяє Північну і Південну Корею. Війна завдала значної шкоди інфраструктурі, промисловості та сільському господарству у Південній Кореї. Для відновлення економіки зруйнованих війною країн були необхідні зусилля з відбу-

дови. Війна, по суті, закріпила поділ між Північною та Південною Кореєю, що призвело до тривалого політичного та ідеологічного розмежування. Обидві країни розвинули різні політичні системи: Північна Корея стала комуністичним режимом, а Південна Корея прийняла капіталістичну і демократичну систему [11].

Після війни для надання економічної допомоги Південній Кореї було створено Агентство ООН з реконструкції Кореї (UNKRA), більшу частину коштів якого надали США. Діяльність UNKRA припинилася в 1958 році, але надзвичайна допомога ООН та допомога від інших міжнародних добровільних організацій продовжувалася [10]. Завдяки далекоглядному керівництву, стратегічній політиці та стійкості свого народу Південна Корея зазнала значних перетворень, ставши одним із найуспішніших прикладів післявоєнної відбудови в історії. Розглянемо фактори, які сприяли післявоєнній відбудові Південної Кореї, та висвітлимо уроки, які можна винести з її успішного шляху.

Одним із ключових факторів успішної відбудови Південної Кореї стало далекоглядне керівництво, яке прийшло після війни. Президент Пак Чон Хі, який прийшов до влади в 1961 році, реалізував низку амбітних планів економічного розвитку, відомих як «Диво на річці Хан». Ці плани наголошували на індустріалізації, зростанні за рахунок експорту та розвитку освіти. Під керівництвом президента Пака Південна Корея залучила іноземні інвестиції, створила експортно-орієнтовані галузі та сприяла розвитку культури інновацій та підприємництва. Його довгострокове бачення заклало основу для економічної трансформації країни та проклало шлях до її майбутнього успіху [12].

Стратегічна політика відіграла важливу роль у післявоєнній відбудові Південної Кореї. Уряд впроваджував політику, спрямовану на відбудову інфраструктури країни, відродження промисловості та розвиток людського капіталу. Величезні інвестиції були спрямовані на будівництво доріг, мостів, шкіл і лікарень, що створило міцний фундамент для економічного зростання. Уряд також надавав підтримку і стимули таким галузям, як текстильна, електронна та автомобільна промисловість, щоб вони могли процвітати і конкурувати на світовому ринку. Ця політика була спрямована на розвиток ключових галузей, просування експорту та залучення іноземних інвестицій, що стало вирішальним фактором економічного зростання та відновлення Південної Кореї. Крім того, стій-

кість і рішучість південнокорейського народу відіграли важливу роль у післявоєнній відбудові країни. Перед обличчям труднощів і обмежених ресурсів корейський народ продемонстрував сильну трудову етику, відданість освіті та колективний дух наполегливості. Вони усвідомили цінність наполегливої праці, старанно сприяючи відновленню та розвитку країни. Наголос на освіті та прагненні до знань відіграв вирішальну роль у забезпеченні населення необхідними навичками для стимулювання економічного зростання та інновацій. Дух стійкості та рішучості, який продемонстрував південнокорейський народ, став рушійною силою післявоєнного успіху країни [12].

Успішна післявоєнна відбудова Південної Кореї містить цінні уроки для інших країн, які стикаються зі схожими викликами, особливо для України на даний момент. Перш за все, далекоглядне лідерство має вирішальне значення для формування довгострокового бачення та реалізації стратегічних планів розвитку. По-друге, стратегічна політика, яка надає пріоритет розвитку інфраструктури, відродженню промисловості та розвитку людського капіталу, є важливою для сталого зростання. Нарешті, стійкість і рішучість людей є життєво важливими для подолання викликів і досягнення прогресу [13].

Ключові аспекти післявоєнної відбудови Південної Кореї наведені в таблиці 1.

Таблиця 1. Ключові аспекти післявоєнної відбудови Південної Кореї

Сфера	Сутність та характеристика
Економічна політика	Південна Корея реалізувала низку економічних заходів, спрямованих на сприяння індустріалізації та експортно-орієнтованому зростанню. Уряд зосередився на розвитку ключових галузей, таких як текстильна, металургійна, хімічна та електронна промисловість. Пропонували стимули для іноземних інвестицій та надавали підтримку вітчизняним галузям промисловості через субсидії та розвиток інфраструктури.
Земельна реформа	Уряд запровадив земельну реформу, щоб вирішити питання нерівності та забезпечити можливість для розвитку сільського господарства. Великі маєтки були розпайовані та перерозподілені між фермерами, що дозволило підвищити продуктивність сільського господарства та розвиток сільських територій.

Закінчення таблиці 1

Сфера	Сутність та характеристика
Освіта та людський капітал	Визнаючи важливість освіти для довгострокового розвитку, Південна Корея зробила значні інвестиції у свою систему освіти. Було розширено доступ до початкової та середньої освіти, а також створено вищі навчальні заклади. Такий акцент на освіті допоміг виховати кваліфіковану робочу силу і сприяв технологічному прогресу.
Експортно-орієнтоване зростання	Південна Корея зосередилася на розширенні свого експортного ринку, виробляючи якісні товари за конкурентними цінами. Вона використовувала свої трудові галузі і поступово перейшла до більш складних галузей, таких як автомобілебудування, електроніка та суднобудування. Така експортно-орієнтована стратегія сприяла економічному зростанню та формуванню валютних резервів.
Розвиток інфраструктури	Було докладено значних зусиль для відновлення інфраструктури країни, зокрема автомобільних доріг, залізниць, портів та електростанцій. Ці інфраструктурні проекти не лише сприяли економічній діяльності, але й з'єднали різні регіони країни, сприяючи регіональному розвитку та інтеграції.
Державна підтримка та стабільність	Уряд Південної Кореї відіграв вирішальну роль в управлінні зусиллями з післявоєнної відбудови. Він надавав фінансову підтримку, впроваджував політику залучення інвестицій і створив стабільні структури управління. Уряд також проводив політику боротьби з корупцією та сприяння прозорості, закладаючи основу для сталого розвитку.
Міжнародна допомога та співпраця	Південна Корея отримала значну міжнародну допомогу та підтримку від таких країн, як США, які надали фінансову допомогу та технічну експертизу. Міжнародне співробітництво та партнерство відіграли життєво важливу роль у відновленні економіки та інфраструктури країни.

Джерело: складено автором за [13]

Таким чином, головними факторами, що забезпечили стрімке економічне зростання Республіки Корея, що отримало назву «Економічне диво на річці Хан», є стратегія розвитку, що орієнтована на експорт, вирішальна роль уряду в здійсненні реформ, наявність дешевої робочої сили, а також залучення іноземних фінансових та технологічних капіталовкладень [8].

Висновки та пропозиції. Відбудова економіки Південної Кореї, яка перетворилася у високотехнологічну індустріальну державу, є яскравим прикладом ефективної економічної політики і заслуговує на уважне вивчення з боку України. Особливої актуальності цьому надає той факт, що на сьогоднішня Республіка Корея є активним гравцем у глобальному економічному і політичному просторі і досягла значних результатів в цьому напрямі розвитку.

Ця країна не залишається осторонь нагальних питань України. Україна включена до переліку пріоритетних країн двостороннього співробітництва з Республікою Корея в рамках програми Офіційної допомоги розвитку (ODA). Також Україна зможе використувати корейські потужності та досвід для повоєнної відбудови зруйнованої інфраструктури, промислових та цивільних об'єктів. 17 травня 2023 року в рамках конференції «Азійське лідерство» відбулася церемонія підписання Попередньої Угоди між Урядом України та Урядом Республіки Корея стосовно кредитів від Фонду економічного розвитку і співробітництва (EDCF), спеціального підрозділу Корейського Експортно-Імпортного Банку [14].

Отже, повоєнна відбудова Південної Кореї після Корейської війни є чудовою історією успіху стійкості, бачення та стратегічного планування. Завдяки далекоглядному керівництву, стратегічній політиці та непохитному духу свого народу, Південна Корея подолала воєнну розруху і перетворилася на економічно потужну країну. Досвід Південної Кореї надає цінну інформацію для країн, які прагнуть подолати виклики післявоєнної відбудови та досягти сталого розвитку.

© **Ковбатюк Г.О., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Мармазов В. Є. 20-річчя відносин між Україною та Республікою Корея: підсумки і перспективи співпраці в рамках євро-тихоокеанської інтеграції. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. 2012. Вип. 19. С. 40 – 45.

2. Венгер В. В. (2020). Перспективи розвитку співробітництва України з Республікою Корея у пріоритетних видах економічної діяльності. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2020. 1(5). С. 4 – 17. <https://doi.org/10.32750/2020-0101>.

3. Недбай Л. Сучасний стан українсько-корейських відносин. *Міжнародні відносини і туризм: сучасність та ретроспектива*. 2013. Вип. 3. С. 152 – 154.

4. Заїнчковська М.М. Науково-технічне співробітництво України та республіки Корея як фактор підвищення конкурентоспроможності промисловості України. *Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність* : збірник наукових праць XV (XXVII) Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 14 – 15 березня 2019 р.). Київ. 2019. С. 111 – 112.

5. Далекосхідний вектор як важливий елемент зовнішньої політики України : аналіт. доповідь [Кононенко К.А., Гончарук А.З., Кошовий С.А.]; за заг. ред. К.А. Кононенка. К. : НІСД. 2017. 48 с.

6. Україна і країни Східної, Південно-Східної та Південної Азії: підсумки 2020 року та перспективи розвитку : аналіт. доп. / [Гончарук А. З., Дроботюк О. В., Кіктенко В. О. та ін.] ; за заг. ред. О. В. Литвиненка. Київ : НІСД, 2021. 45 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2021.12>.

7. Рейтинг країн за рівнем ВВП. URL: <https://uk.zhujiworld.com/largest-gdp/>.

8. Yuk Io. The Korean Peninsula War broke out at dawn on June 25, 1950, when North Korean forces illegally invaded the South across the 38° north latitude. URL: <https://encykorea.aks.ac.kr/Article/E0042143>.

9. Korean War by: History.com editors MAY 11, 2022. URL: <https://www.history.com/topics/asian-history/korean-war>.

10. The Korean War URL: <https://www.britannica.com/place/Korea/Armistice-and-aid>.

11. 6.25war.URL:<https://namu.wiki/w/6.25%20%EC%A0%84%EC%9F%81>.

12. 70 years of UN-ROK collaboration in post-war recovery and economic reconstruction URL: https://www.mois.go.kr/frt/bbs/type010/commonSelectBoardArticle.do?bbsId=BBSMSTR_000000000008&nttId=47399.

13. After the 6.25 War, from the world's poorest countries to economically advanced countries! Amazing development of Korea&. 24.06.2022. URL: <https://blog.ixinternational.com/29278/>.

14. Україна залучить кредитні кошти від Кореї за надзвичайно пільговими умовами. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d2b569f7-786e-4801-8cb9-25a0748d62c9&title=UkrainaZaluchitDo-8-MlrdVidKoreiZaNadzvichainoPilgovimiUmovami>.

REFERENCES

1. Marmazov V. Ye. 20-richchia vidnosyn mizh Ukrainoiu ta Respublikoiu Koreia: pidsumky i perspektyvy spivpratsi v ramkakh yevro-tykhookeanskoj intehratsii [The 20th anniversary of relations between Ukraine and the Republic of Korea: results and prospects of cooperation within the Euro-Pacific integration and under the conditions of modern global challenges]. *Naukovyi visnyk Dyplomatychnoi akademii Ukrainy*. 2012. Vyp. 19. Pp. 40 – 45.
2. Venher V.V. (2020). Perspektivy rozvytku spivrobitnytstva Ukrainy z Respublikoiu Koreia u priorytetnykh vyдах ekonomichnoi diialnosti [Prospects for the development of cooperation between Ukraine and the Republic of Korea in priority types of economic activity]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*. 2020. 1(5). Pp. 4 – 17. <https://doi.org/10.32750/2020-0101>.
3. Nedbai L. Suchasnyi stan ukrainsko-koreyskykh vidnosyn [The current state of Ukrainian-Korean relations]. *Mizhnarodni vidnosyny i turyzm: suchasnist ta retrospektyva*. 2013. Vyp. 3. Pp. 152 – 154.
4. Zainchkovska M.M. Naukovo-tekhniche spivrobitnytstvo Ukrainy ta respubliky Koreia yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti promyslovosti Ukrainy [Scientific and technical cooperation between Ukraine and the Republic of Korea as a factor in increasing the competitiveness of Ukrainian industry]. *Mizhnarodne naukovo-tekhniche spivrobitnytstvo: pryntsyipy, mekhanizmy, efektyvnist* : zbirnyk naukovykh prats XV (XXVII) Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kyiv, 14 – 15 bereznia 2019 r.). Kyiv. 2019. Pp. 111 – 112.
5. Dalekoskhidnyy vektor yak vazhlyvy element zovnishnoi polityky Ukraïny [The Far Eastern vector as an important element of Ukraine's foreign policy]: analit. dopovid [Kononenko K.A., Honcharuk A.Z., Koshovyy S.A.]; za zah. red. K.A. Kononenka. K. : NISD. 2017. 48 p.
6. Ukraïna i kraïny Skhidnoi, Pivdenno-Skhidnoi ta Pivdennoi Azii: pidsumky 2020 roku ta perspektyvy rozvytku [Ukraine and the countries of East, Southeast and South Asia: 2020 results and development prospects]: analit. dop. / [Honcharuk A. Z., Drobotiuk O. V., Kiktenko V. O. ta in.]; za zah. red. O. V. Lytvynenka. Kyiv : NISD, 2021. 45 p. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2021.12>.
7. Reitynh krain za rivnem VVP [Ranking of countries by GDP level]. URL: <https://uk.zhujiworld.com/largest-gdp/>.
8. Yuk Io. The Korean Peninsula War broke out at dawn on June 25, 1950, when North Korean forces illegally invaded the South across the 38° north latitude. URL: <https://encykorea.aks.ac.kr/Article/E0042143>.

9. Korean War by: History.com editors MAY 11, 2022. URL: <https://www.history.com/topics/asian-history/korean-war>.

10. The Korean War URL: <https://www.britannica.com/place/Korea/Armistice-and-aid>.

11. 6.25war.URL:<https://namu.wiki/w/6.25%20%EC%A0%84%EC%9F%81>.

12. 70 years of UN-ROK collaboration in post-war recovery and economic reconstruction URL: https://www.mois.go.kr/frt/bbs/type010/commonSelectBoardArticle.do?bbsId=BBSMSTR_000000000008&nttId=47399.

13. After the 6.25 War, from the world's poorest countries to economically advanced countries! Amazing development of Korea&. 24.06.2022. URL: <https://blog.ixinternational.com/29278/>.

14. Ukraina zaluchyt kredytni koshty vid Korei za nadzvychaino pilhovymy umovamy [Ukraine will attract loan funds from Korea on extremely favorable terms]. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=d2b569f7-786e-4801-8cb9-25a0748d62c9&title=UkrainaZaluchitDo-8-MlrdVidKoreiZaNadzvichainoPilgovimiUmovami>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 17.08.2023

УДК 330.111.62:330.342

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-7>

Владислава Олегівна ШЕВЧУК,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Державний університет інфраструктури та технологій

ORCID ID: [0000-0001-7121-598X](https://orcid.org/0000-0001-7121-598X)

Марина Володимирівна КОВБАТЮК,

кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Державний університет інфраструктури та технологій

ORCID ID: [0000-0002-1149-6537](https://orcid.org/0000-0002-1149-6537)

Анатолій Вікторович ГОРБАНЬ,

кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,
Державний університет інфраструктури та технологій

ORCID ID: [0000-0002-3396-0898](https://orcid.org/0000-0002-3396-0898)

СИСТЕМА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

В умовах зміни парадигми розвитку економічних систем важливою сферою сучасної економіки стає нематеріальне виробництво, адже спостерігається тенденція до скорочення частки матеріального виробництва у валовому внутрішньому продукті і зростання частки послуг. У структурі активів підприємств зростає питома вага інтелектуального капіталу, що свідчить про зростання ролі, значення і вагомості інтелектуальної власності. До того ж, у ситуації постійної зміни чинного законодавства в сфері інтелектуальної власності, а також структурних змін в державній системі правової охорони та захисту інтелектуальної власності в Україні, актуальності набуває дослідження сучасних структурних елементів системи інтелектуальної власності.

Метою статті є розгляд і дослідження сучасної структури системи інтелектуальної власності в умовах формування нової парадигми розвитку економічних систем.

Для досягнення поставленої мети у статті використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналізу і син-

тезу, індукції та дедукції, наукової абстракції та теоретичного узагальнення, графічний метод, системний аналіз.

У статті розкрито сутність складної системної категорії «інтелектуальна власність», розглянуто різні аспекти трактування цього поняття, а саме: як особливу форму соціальних відносин, як економічну категорію, як юридичну категорію та як галузь права. Розглянуто систему інтелектуальної власності України та її основні складові, а також систему органів державної охорони інтелектуальної власності в Україні та її трансформацію. Авторами обґрунтовано важливу роль, яку відіграє інтелектуальна власність в сучасній економічній системі через розгляд її основних економічних функцій, а саме: розподільчої, стимулюючої, інноваційної, стратифікаційної, системоутворюючої, інституційної та оптимізаційної. Визначено, що трансформація відносин інтелектуальної власності є рушійною силою економічного прогресу, подальшого розвитку економіки і формує новий рівень економічних відносин.

Ключові слова: власність, інтелектуальна власність, система інтелектуальної власності, парадигма, трансформація, розвиток, економічна система.

Vladyslava SHEVCHUK

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

Maryna KOVBATIUK

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

Anatolii HORBAN

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

INTELLECTUAL PROPERTY SYSTEM IN THE CONTEXT OF A NEW PARADIGM OF ECONOMIC SYSTEMS DEVELOPMENT

In the context of the paradigm shift in the development of economic systems, intangible production is becoming an important area of the modern economy, as there is a tendency to reduce the share

of material production in gross domestic product and increase the share of services. The share of intellectual capital in the structure of enterprises' assets is growing, which indicates an increase in the role, importance and significance of intellectual property. In addition, in the situation of constant changes in the current legislation in the field of intellectual property, as well as structural changes in the state system of legal protection and enforcement of intellectual property in Ukraine, the study of modern structural elements of the intellectual property system is becoming increasingly relevant.

The purpose of the article is to review and study the current structure of the intellectual property system in the context of formation of a new paradigm for the development of economic systems.

To achieve this goal, the article uses general scientific and special research methods, in particular, analysis and synthesis, induction and deduction, scientific abstraction and theoretical generalization, graphical method, and system analysis.

The article reveals the essence of the complex systemic category of «intellectual property», and considers various aspects of the interpretation of this concept, namely, as a special form of social relations, as an economic category, as a legal category, and as a branch of law. The author analyzes the intellectual property system of Ukraine and its main components, as well as the system of state intellectual property protection bodies in Ukraine and its transformation. The authors substantiate the important role played by intellectual property in the modern economic system by considering its main economic functions, namely, distribution, stimulation, innovation, stratification, system-forming, institutional and optimization functions. It is determined that the transformation of intellectual property relations is a driving force for economic progress, further economic development and forms a new level of economic relations.

Keywords: *property, intellectual property, intellectual property system, paradigm, transformation, development, economic system.*

Постановка проблеми. Відносини власності є важливою передумовою розвитку економіки. В той же час, вони також перебувають у постійному процесі трансформації внаслідок зміни продуктивних сил суспільства. Постійні зміни у відносинах власності зумовлюють появу нових видів власності, одним з яких є інтелектуальна власність.

Сьогодні інтелектуальна власність відіграє значущу роль у розвитку економічної системи світу, оскільки продукти споживання створюються та виробляються на основі запровадження нових технологій, що є результатом використання креативних ідей, що перетворюються в інтелектуальну власність. У таких умовах посилюється роль інтелектуальної власності як ключового фактора економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Економічні та правові аспекти поняття інтелектуальної власності досліджені в працях таких українських учених як В. Базилевич, В. Вірченко, М. Довгань, Т. Козьякова, М. Ковалев, С. Корновенко, В. Мунтіян, О. Орлюк, Т. Салфетник, О. Святоцький, В. Семиноженко, С. Чугуєвець та ін. Роль об'єктів інтелектуальної власності у конкурентоспроможності виробництва розглянуто у роботах О. Морозова та С. Маргашук. А. Красовська та І. Бернадська досліджували проблеми охорони прав інтелектуальної власності. Питанням ролі інтелектуальної власності для економіки України присвячені праці Л. Федулової.

Але постійні зміни чинного законодавства в сфері інтелектуальної власності, а також структурні зміни в державній системі правової охорони інтелектуальної власності згідно з Концепцією реформування державної системи правової охорони інтелектуальної власності в Україні [1], зокрема перетворення трирівневої системи державного управління сферою інтелектуальної власності на дворівневу, вимагають детального перегляду структурних елементів системи інтелектуальної власності.

Мета статті – визначення сучасних структурних елементів системи інтелектуальної власності в умовах формування нової парадигми розвитку економічних систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтелектуальна власність є складною системною категорією, яка протягом свого історичного та теоретичного розвитку зазнала суттєвих змін. Проблема різних трактувань економічної категорії «інтелектуальна власність» поглиблюється багатогранністю підходів науковців щодо її визначення.

Сутність категорії «інтелектуальна власність» найбільш влучно описана Камілом Ідрісом, на думку якого, інтелектуальна власність – це термін, що описує ідеї, винаходи, технології, твори мистецтва, які є нематеріальними при їхньому створенні, але потім стають цінностями в матеріальній формі, як і кожен інший продукт.

Інтелектуальна власність є комерційним застосуванням творчої думки для розв’язання технічного або художнього завдання. Вона не є продуктом сама по собі, а являє собою особливу ідею, що стоїть за цим продуктом, або спосіб, яким ця ідея виражена, або ж відмітний характер того, як цей продукт названий або описаний [2]. Ці ідеї, винаходи, технології та інше виникають, як правило, в трьох сферах – науковій, виробничій та освітній.

Інтелектуальна власність є багатограним поняттям, яке можна розглядати в різних аспектах (рис. 1).

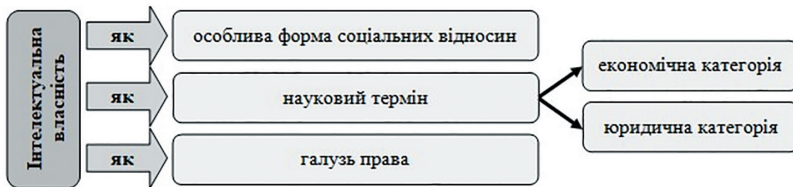


Рис. 1. Аспекти інтелектуальної власності

Джерело: складено авторами

По-перше, інтелектуальна власність трактується як особлива форма соціальних відносин, що виникають внаслідок обмежень прав на об’єкти патентами або авторськими свідоцтвами. По-друге, вона розглядається як науковий термін, що вживається як в економічному, так і в юридичному значенні. За словами Т.В. Козьякової, в економічному значенні інтелектуальна власність – це привласнення матеріальних благ окремими суб’єктами, в юридичному – це розмежування «мого» і «чужого», це панування власника над річчю і можливість користуватися і розпоряджатися нею, незалежно від інших осіб [3]. А. Чухно вказує на те, що інтелектуальна власність як наукове поняття має складну і довгу історію, сутність якої полягає у перетворенні її із духовно-культурного поняття у визначальну складову системи виробничих відносин [4, С. 4]. І, по-третє, не можна не сказати про те, що інтелектуальна власність є галуззю права, що являє собою відповідну сукупність цивільно-правових норм та законодавчих актів, які регулюють відносини, пов’язані з інноваційною, творчою діяльністю.

Найчастіше використовується, зокрема і економістами, визначення інтелектуальної власності, наведене в Конвенції про застосування Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ),

прийнятій 14 липня 1967 р. у Стокгольмі, де, як вважається, вперше було взагалі використане це поняття. За нею, інтелектуальна власність – це закріплені законом права на результати інтелектуальної діяльності у виробничій, науковій, літературній і художній сферах [5]. Але це визначення характеризує інтелектуальну власність лише як юридичну (правову) категорію. Зазначимо, що це також економічна категорія. За своєю економічною природою інтелектуальна власність є формою економічних відносин щодо привласнення нематеріальних факторів інтелектуального виробництва і результатів інтелектуальної праці [6].

На відміну від юристів, які відносять до об'єктів інтелектуальної власності лише матеріалізовані результати творчої діяльності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, торговельні марки, комерційні таємниці, зазначення походження товарів, твори, комп'ютерні програми тощо), економісти пропонують включати до цього переліку також інтелект людини, її знання, здібності, цінності, ноосферу інтелектуальної праці, інформацію. З юридичної точки зору суб'єктами інтелектуальної власності є творці об'єктів права інтелектуальної власності (автори, винахідники, виконавці тощо). З економічної точки зору суб'єктом інтелектуальної власності може бути будь-яка особа, яка продукує знання й інформацію, та здійснює права власності щодо них. Як економічний інститут інтелектуальна власність встановлює норми обмежень і доступності об'єктів інтелектуального характеру та створює інституціональні основи формування і реалізації інтелектуального капіталу [7, С. 19].

Нині розрізняють три основні види інтелектуальної власності: приватну власність (закріплену у формі патенту або ліцензії); суспільну власність (суму знань та ідей, що перебуває у розпорядженні всього суспільства); проміжну власність (інноваційну науково-технічну інформацію, яку неможливо закріпити в юридичній формі на тривалий час).

Систему інтелектуальної власності України наведено на рисунку 2.

В. Тацій зазначає, що в умовах інформаційних технологій та глобалізації одним із ключових питань ефективного функціонування будь-якої цивілізованої держави є забезпечення належного рівня охорони прав інтелектуальної власності. Сьогодні існує нагальна потреба створення прозорої та ефективної структури державного управління сферою інтелектуальної власності [8].

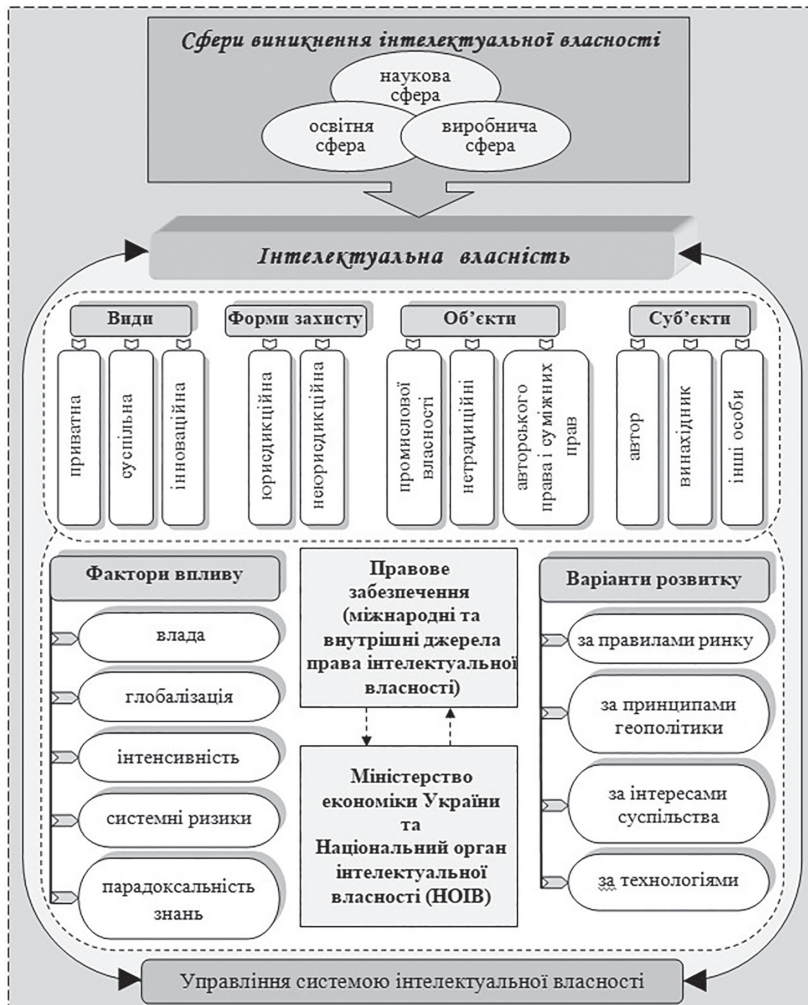


Рис. 2. Система інтелектуальної власності України

Джерело: складено авторами

Варто зазначити, що система державної охорони прав інтелектуальної власності в Україні свого часу показала низьку ефективність у вирішенні важливих питань і нездатність забезпечити розвиток сфери інтелектуальної власності. Тому у 2016 р. Кабінет

Міністрів України розпорядженням №402-р ухвалив Концепцію реформування державної системи правової охорони інтелектуальної власності в Україні, яка визначала концептуальні засади формування та реалізації державної політики у сфері інтелектуальної власності [1]. Одним з напрямів реалізації Концепції була зміна трирівневої структури системи організації державного управління та правової охорони сферою інтелектуальної власності на дворівневу. Трирівнева структура була представлена таким чином:

1 рівень – Міністерство економічного розвитку і торгівлі (Мін-економрозвитку), в структурі якого з 2015 р. діяв Департамент розвитку інновацій та інтелектуальної власності, з 2017 р. перейменований на Департамент інтелектуальної власності (ДІВ).

2 рівень – Державна служба інтелектуальної власності України (ДСІВ), яку було ліквідовано 23 серпня 2016 р. Постановою КМУ № 585 «Деякі питання оптимізації діяльності центральних органів виконавчої влади державної системи правової охорони інтелектуальної власності» [9].

3 рівень – державні заклади, віднесені до сфери управління ДСІВ – державні підприємства «Український інститут інтелектуальної власності» (Укрпатент), «Інтелзахист», державна організація «Українське агентство з авторських та суміжних прав» (УААСП).

Сучасна дворівнева структура виглядає так:

1 рівень – Міністерство економіки України.

2 рівень – Національний орган інтелектуальної власності (НОІВ), функції якого на підставі розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2022 р. № 943-р виконує державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» (УКРНОІВІ) [10].

Трансформацію системи державних органів та організацій, які функціонують (та раніше функціонували) у сфері інтелектуальної власності щодо її правової охорони, наведено на рисунку 3.

Нині система державної охорони інтелектуальної власності в Україні й надалі знаходиться у стані реформування, адже відбувається приведення і адаптація законодавства України у сфері інтелектуальної власності до вимог законодавства Європейського Союзу [11].

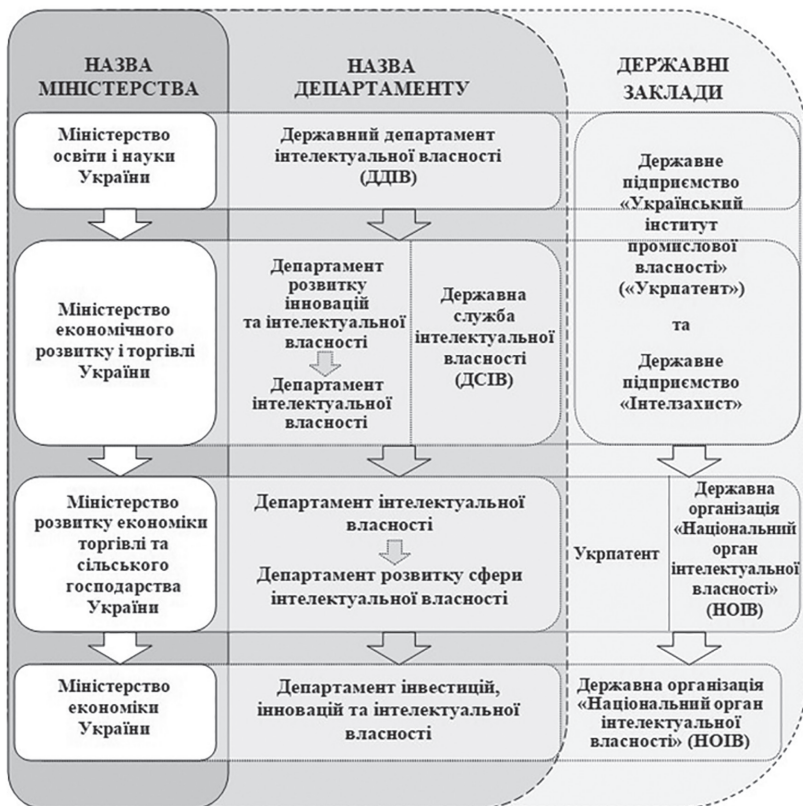


Рис. 3. Трансформація державної системи охорони інтелектуальної власності в Україні

Джерело: сформовано авторами

У результаті поглиблення процесу інтелектуалізації сучасної економіки проблеми інтелектуальної власності набувають все більшого поширення та вимагають стратегічних підходів до вирішення, адже стимулювання розвитку та охорони інтелектуальної власності набувають ролі одного з найважливіших чинників сфери економічних відносин та економічної безпеки як всередині кожної країни, так і в міжнародних відносинах [12]. Складність вирішення таких проблем зумовлена високим ступенем динамічності й багатогранності відносин інтелектуальної власності.

Таким чином, в сучасних умовах відносини інтелектуальної власності відіграють визначальну роль в економіці будь-якої країни. На думку В. В. Вірченко, це пов'язано з економічними функціями, які виконують відносини інтелектуальної власності в рамках суспільного відтворення (рис. 4).

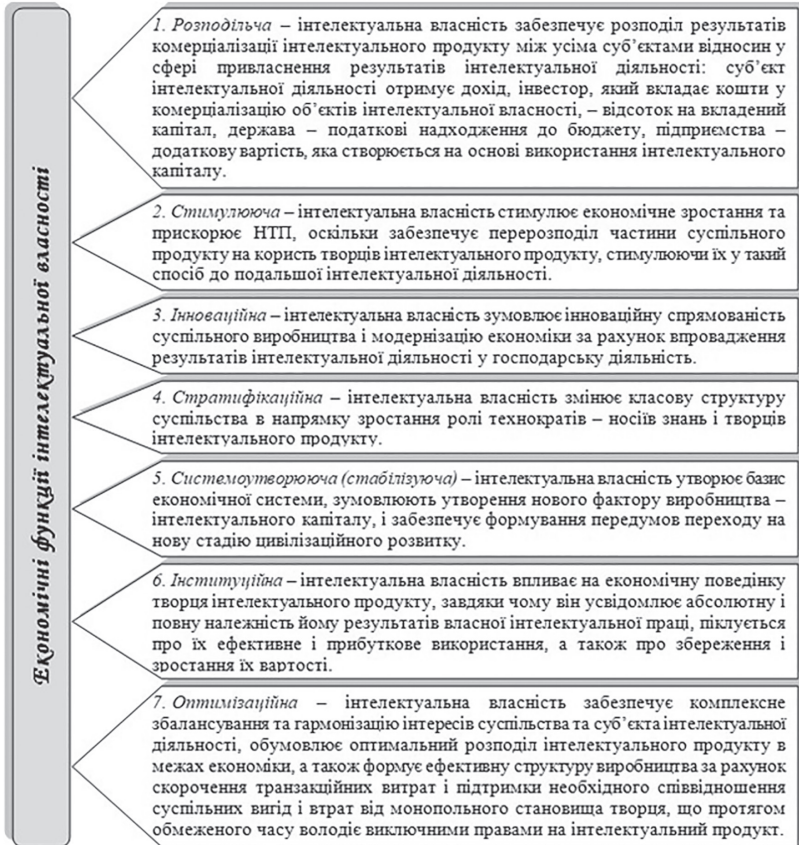


Рис. 4. Економічні функції інтелектуальної власності

Джерело: складено авторами на основі [13; 14]

Висновки та пропозиції. Сутність та структура поняття інтелектуальної власності постійно переглядаються та доповнюються науковцями. Загалом у науковій літературі спостерігається

дуалістичний підхід до трактування цієї дефініції як економіко-правової категорії, що вимагає побудови відповідної системи відносин інтелектуальної власності в кожній країні.

Сфера та відносини інтелектуальної власності постійно розвиваються та змінюються. Нині ця трансформація є рушійною силою економічного прогресу, подальшого розвитку економіки і формує новий рівень економічних відносин. Можна впевнено сказати, що майбутнє економічних систем напряду залежить від створення інтелектуального продукту, а відповідно, і системи інтелектуальної власності, що формується на певний період часу.

Розвиток подальших досліджень авторів, в цьому напрямі, пов'язаний з обґрунтуванням необхідності формування інтелектуального потенціалу суспільства, який разом із системою інтелектуальної власності є основою становлення та розвитку інтелектуальної або інноваційної економіки.

© **Шевчук В. О., Ковбатюк М. В., Горбань А. В., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Концепція реформування державної системи правової охорони інтелектуальної власності в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 402-р від 1 червня 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/402-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.07.2023).

2. Ідріс К. Інтелектуальна власність – потужний інструмент економічного зростання / пер. з англ. Київ: Укрпатент. 2006. 372 с.

3. Козьякова Т.В. Інтелектуальна власність як економічна категорія. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць. 2008. № 5. С. 20 – 25. URL: https://economy.kpi.ua/files/files/6_kpi_2008.pdf (дата звернення: 15.07.2023).

4. Чухно А. Інтелектуальна власність, її сутність та економічна роль. *Інтелектуальна власність у науково-дослідних установах та вищих навчальних закладах: теоретичні та практичні аспекти управління та оцінки*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ: «Прінт Сервіс». 2011. С. 4 – 11.

5. Конвенція про заснування Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ) від 14.07.1967. URL: <http://consultant.parus.ua/?doc=00BUE6BDDDB> (дата звернення: 15.07.2023).

6. Набатова О.О. Інтелектуалізація власності як тенденція постіндустріального розвитку. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/6902/1/Nabatova_11_14.pdf (дата звернення: 15.07.2023).

7. Економіка інтелектуальної власності: науково-методичні матеріали для підготовки докторантів, аспірантів і магістрів за напрямом «Інтелектуальна власність» / Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, Т.М. Камінська та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Харків: Право. 2015. 120 с.

8. Нагальна потреба: створення прозорості та ефективної структури управління сферою інтелектуальної власності. *Голос України*. 22 грудня 2016. URL: <http://www.golos.com.ua/article/281415> (дата звернення: 15.07.2023).

9. Деякі питання оптимізації діяльності центральних органів виконавчої влади державної системи правової охорони інтелектуальної власності: Постанова Кабінету Міністрів України № 585 від 23 серпня 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/585-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 17.07.2023).

10. Деякі питання Національного органу інтелектуальної власності: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 943-р від 28 жовтня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 17.07.2023).

11. Шевчук В.О. Становлення державної системи правової охорони інтелектуальної власності в Україні. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Харків, 23 – 25 травня 2023 року). Харків: УІПА. 2023. С. 71 – 73.

12. Ковбатюк М.В., Шевчук В.О. Концептуальні засади трансформації економічної освіти в контексті інтеграції до світового освітньо-наукового простору. Київ: КВІЦ. 2021. 190 с.

13. Вірченко В.В. Інтелектуальна власність як джерело розвитку світової економіки. *Інтелектуальна економіка: глобальні тенденції та національні перспективи*: Матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, 15 трав. 2015 р. Житомир: ЖНАЕУ. 2015. С. 218 – 222. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/2623/3/IEHTaNP_2015_218%e2%80%93222.pdf (дата звернення: 17.07.2023).

14. Вірченко В.В., Филюк Г.М., Вірченко В.В. Архітектоніка та функції інтелектуальної власності в постіндустріальній економіці. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.14>.

REFERENCES

1. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Concept of reforming the state system of legal protection of intellectual property in Ukraine» № 402-p (June 1, 2016). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/402-2016-%D1%80#Text> (accessed 15.07.2023) (in Ukrainian).
2. Idris K. (2006). Intelektualjna vlasnistj – potuzhnyj instrument ekonomichnogho zrostannja [Intellectual property is a powerful tool of economic growth]. Kyiv: Ukrapatent (in Ukrainian).
3. Kozjakova T.V. (2008). Intelektualjna vlasnistj jak ekonomichna katehgorija [Intellectual property as an economic category]. *Ekonomichnyj visnyk NTUU «KPI»*. No 5. Pp. 20 – 25. Available at: https://economy.kpi.ua/files/files/6_kpi_2008.pdf (accessed 15.07.2023).
4. Chukhno A. (2011). Intelektualjna vlasnistj, jiji sutnistj ta ekonomichna rolj [Intellectual property, its essence and economic role]. *Proceedings of the Intelektualjna vlasnistj u naukovu-doslidnykh ustanovakh ta vyshhykh navchalnykh zakladakh: teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnja ta ocinky*. Kyiv: «Print Servis». Pp. 4 – 11. (in Ukrainian).
5. Konvencija pro zasnuvannja Vsesvitnjoji orghanizaciji intelektualjnoji vlasnosti (VOIV) [Convention on the establishment of the World Intellectual Property Organization (WIPO)]. Available at: <http://consultant.parus.ua/?doc=00BUE6BDDDB> (accessed 15.07.2023).
6. Nabatova O.O. (2014). Intelektualizacija vlasnosti jak tendencija postindustrialnogho rozvytku [Intellectualization of property as a trend of post-industrial development]. Available at: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/6902/1/Nabatova_11_14.pdf (accessed 15.07.2023) (in Ukrainian).
7. Shevchenko L.S., Ghrycenko O.A., Kaminsjka T.M. & other. (2015). *Ekonomika intelektualjnoji vlasnosti: naukovu-metodychni materialy dlja pidgotovky doktorantiv, aspirantiv i maghistriv za naprjamom «Intelektualjna vlasnistj»* [Economics of intellectual property: scientific and methodical materials for the training of doctoral students, postgraduates and masters in the field of «Intellectual property»]. Kharkiv: Pravo (in Ukrainian).
8. Naghaljna potreba: stvorennja prozoroji ta efektyvnoji struktury upravlinnja sferuju intelektualjnoji vlasnosti [Urgent need: creation of a transparent and effective management structure in the field of intellectual property]. (2016). *Gholos Ukrajinjy*. Available at: <http://www.golos.com.ua/article/281415> (accessed 15.07.2023).
9. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some issues of optimizing the activities of the central executive bodies of the state system of

legal protection of intellectual property» № 585 (2016, August 23). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/585-2016-%D0%BF#Text> (accessed 17.07.2023) (in Ukrainian).

10. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some issues of the National Intellectual Property Authority» № 943 (2022, October 28). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-2022-%D1%80#Text> (accessed 17.07.2023) (in Ukrainian).

11. Shevchuk V.O. (2023). Stanovlennja derzhavnoji systemy pravovoji okhorony intelektualjnoji vlasnosti v Ukraini [Formation of the state system of legal protection of intellectual property in Ukraine]. *Proceedings of the Upravlinnja rozvytkom ekonomichnogho seredovyssha v umovakh globalnykh transformacij* (Kharkiv, May 23 – 25, 2023). Kharkiv: UIPA. Pp. 71 – 73 (in Ukrainian).

12. Kovbatjuk M.V., Shevchuk V.O. (2021). Konceptualjni zasady transformaciji ekonomichnoji osvity v konteksti integraciji do svitovogho osvitnjo-naukovogho prostoru [Conceptual foundations of the transformation of economic education in the context of integration into the world educational and scientific space]. Kyiv: KVIC (in Ukrainian).

13. Virchenko V.V. (2015). Intelektualjna vlasnistj jak dzherelo rozvytku svitovoji ekonomiky [Intellectual property as a source of development of the world economy]. *Proceedings of the Intelektualjna ekonomika: globaljni tendenciji ta nacionaljni perspektyvy* (Zhytomyr, May 15, 2015), Zhytomyr: ZhNAEU. Pp. 218 – 222. Available at: http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/2623/3/IEHTtaNP_2015_218%e2%80%93222.pdf (accessed 17.07.2023).

14. Virchenko V.V., Fyljuk Gh.M., Virchenko V.V. (2022). Arkhitektonika ta funkciji intelektualjnoji vlasnosti v postindustrialnij ekonomici [Architectonics and functions of intellectual property in the post-industrial economy]. *Efektivna ekonomika*. No 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.114>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 17.08.2023

УДК 339.5

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-8>

Дамір Валерійович КУЛІШ,

докторант,

Запорізький національний університет

ORCID ID: [0000-0003-2224-1078](https://orcid.org/0000-0003-2224-1078)

АДАПТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено теоретичні аспекти адаптивності стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств до особливостей діяльності підприємств.

Здатність адаптуватися до мінливого бізнес-середовища не проста. Жорсткість часто виникає через те, що підприємства зосереджуються лише на минулих успіхах. Вони все ще дотримуються старої стратегії, незалежно від того, актуальна вона для поточних умов чи ні. Як наслідок, компанії повільно змінюються та негнучкі.

Стратегічна адаптивність ЗЕД може бути джерелом конкурентної переваги для підприємства. Це дозволяє конкурентам не виходити за межі підприємства при зміні середовища. Таким чином підприємство буде залишатися конкурентоспроможним.

Зовнішнє середовище знаходиться поза контролем компанії. Таким чином, компанії не можуть змінювати його і направляти зміни за своїм бажанням. Вони можуть лише адаптуватися. Досягти стратегічної адаптивності непросто, оскільки для цього потрібні три різні сприятливі можливості. По-перше, підприємствам потрібна стратегічна чутливість, щоб швидко реагувати на навколишнє середовище та передбачити ринкові тенденції та зміни, щоб зберегти свою конкурентну перевагу. По-друге, підприємства повинні демонструвати єдність лідерства. Підприємства повинні приймати рішення швидко, що вимагає від їх керівників вищої ланки діалогу, інтеграції та узгодження їхніх інтересів. По-третє, існує потреба в плинності ресурсів, що вимагає від підприємств оперативного розміщення ресурсів там, де вони найбільше потрібні.

Адаптивність можна концептуалізувати в контексті стратегії як сукупність якостей, що виявляються за певних умов. Це набір можливостей і здатності підприємства змінювати, коригувати та вста-

новлювати певні практики управління, що проявляється в пошуку, створенні та оцінці рішень і в зміні цілей зі швидкістю, свободою дій і сприйнятливістю до змін на початку від уважного спостереження за нестабільним станом бізнес-середовища, стаючи ознакою стратегічної культури.

Адаптивність стратегії ЗЕД – це концепція з тимчасовим, людським, оперативним, контекстуальним та економічним вимірами, в межах якої розрізняють реактивну та проактивну перспективи; потенціалу та координації; структурність, різноманітність, об'ємність і якість; відносні зусилля, ресурси та витрати.

Виходячи з величини і перспектив, визначено, що можна оцінити ступінь конкретної стратегічної адаптивності ЗЕД для різних стратегічних планів і контекстних ситуацій, що дозволить шукати важелі регулювання зазначеного ступеня, які дозволяють краще адаптувати стратегію ЗЕД до різних ситуацій мінливого середовища.

Ключові слова: адаптивність, особливості діяльності підприємств, стратегічне планування, зовнішньоекономічна діяльність.

Damir KULISH

Doctoral student
of Zaporizhzhya National University

ADAPTABILITY OF STRATEGIC PLANNING OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES TO THE SPECIFICS OF ENTERPRISES' ACTIVITIES

Theoretical aspects of the adaptability of strategic planning of foreign economic activity of enterprises to the specifics of enterprises' activities are studied.

The ability to adapt to a changing business environment is not easy. Rigidity often occurs because businesses focus only on past successes. They still adhere to the old strategy, regardless of whether it is relevant to current conditions or not. As a result, companies are slow to change and inflexible.

Strategic adaptability of foreign economic activity can be a source of competitive advantage for an enterprise. This allows competitors not to go outside the enterprise when the environment changes. Thus, the company will remain competitive.

The external environment is beyond the company's control. Thus, companies cannot change it and direct changes at will. They can only

adapt. Achieving strategic adaptability is not easy, as it requires three different enabling opportunities. First, businesses need strategic sensitivity to respond quickly to the environment and anticipate market trends and changes to maintain their competitive advantage. Second, businesses must demonstrate unity of leadership. Businesses need to make decisions quickly, which requires their senior managers to engage in dialogue, integration, and alignment of their interests. Third, there is a need for resource turnover, which requires enterprises to quickly place resources where they are most needed.

Adaptability can be conceptualized in the context of strategy as a set of qualities that manifest themselves under certain conditions. This is a set of opportunities and abilities of the enterprise to change, adjust and establish certain management practices, which is manifested in the search, creation and evaluation of solutions and in changing goals with speed, freedom of action and sensitivity to changes in the beginning from careful observation of the unstable state of the business environment, becoming a sign of a strategic culture.

The adaptability of a foreign economic activity strategy is a concept with temporal, human, operational, contextual, and economic dimensions that distinguishes between reactive and proactive perspectives; capacity and coordination; structure, diversity, volume, and quality; and Relative Effort, resources, and costs.

Based on the size and prospects, it is determined that it is possible to assess the degree of specific strategic adaptability of foreign economic activity for different strategic plans and contextual situations, which will allow us to look for levers for regulating this degree that allow us to better adapt the foreign economic activity strategy to different situations of a changing environment.

Keywords: *adaptability, features of enterprises'activities, strategic planning, foreign economic activity.*

Постановка проблеми. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства є вирішальним для успіху на зовнішніх ринках. У нинішній несприятливій економічній ситуації, яка характеризується несподіваними подіями, які впливають на економіку країн і, відповідно, на їхні підприємства, стратегічна адаптивність швидко захопила інтерес керівників вищої та середньої ланки. Цей період нестабільності супроводжується глобальною економікою, яка все ще оговту-

ється від наслідків пандемії, світовими фінансовими ринками, які переживають наслідки війни в Україні, і стагнацією в трьох найбільших економіках (Сполучені Штати, Китай і Європейський Союз). На цьому тлі підприємства ЗЕД стикаються з ризиками тривалої інфляції, що призведе до підвищення цін на виробничі ресурси, жорсткіших фінансових умов, які можуть перешкоджати фінансуванню нових проєктів і підприємств, а також геополітичної фрагментації між найбільшими економіками, що може перешкоджати торгівлі на міжнародних ринках. У такому контексті є сенс того, що існує зростаючий інтерес до теми стратегічної адаптивності, оскільки підприємства шукають найбільш прийнятні способи навігації в турбулентному середовищі, хоча ця концепція не нова.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує мало доказів того, які рушійні сили спонукають підприємства досягти високого рівня стратегічної адаптивності. Наприклад, нещодавнє дослідження показало, що стратегічна адаптивність зменшується в міру старіння, але не в міру зростання підприємств. Турбулентність навколишнього середовища (тобто конкуренція на ринку, який дуже постраждав від прискорених змін або збоїв) також згадується як рушійна сила стратегічної адаптивності. Проте немає методології щодо драйверів стратегічної адаптивності. Крім того, ці драйвери можуть по-різному впливати на різні активні можливості.

Загалом підприємства ЗЕД є не лише продуктивнішими та інноваційнішими, але й більш складними, ніж ті, які конкурують лише в одній країні (шляхом експорту в інші географічні регіони, створення дочірніх компаній за кордоном або обох). Цим компаніям необхідно йти в ногу з багатограним конкурентним середовищем, тому керівники та менеджери, які керують цими підприємствами, ймовірно, будуть ще більше зацікавлені в тому, як вони можуть досягти стратегічної адаптивності при ЗЕД.

Адаптація методології стратегічного планування ЗЕД підприємств до особливостей діяльності підприємств різних сфер діяльності є одним із тих, ймовірно, надмірно вживаних виразів, які підприємства прийняли останніми роками. Цей термін, який керівники часто використовують, щоб пояснити, що підприємство може реагувати або навіть передбачати та стимулювати зміни

шляхом перевизначення своєї стратегії ЗЕД. Адаптація методології стратегічного планування ЗЕД підприємств до особливостей діяльності підприємств різних сфер діяльності включають такі дослідження:

1) телекомунікації, де проаналізувано еволюцію Nokia за 20 років і запропоновано структуру, яка дозволить організаціям підтримувати та відновлювати стратегічну гнучкість у міру їхнього розвитку;

2) туризму, де стверджували, що адаптивність стратегії необхідна для підвищення інновацій та конкурентоспроможності туристичних організацій;

3) автомобільного сектору, де досліджували, як адаптивність стратегії може бути реалізована в автомобільному секторі;

4) нафтогазового сектору, чи можна використовувати структуру динамічних можливостей для підвищення стратегічної адаптивності високотехнологічних підприємств, що працюють на високошвидкісних ринках, таких, як нафтогазовий сектор;

5) електроніки, де дослідили німецькі фірми в електронній промисловості та зробили висновок, що стратегічна адаптивність позитивно пов'язана з інноваціями бізнес-моделі;

6) моди, де досліджено адаптивні партнерства з постачання в італійських модних компаніях і емпірично оцінено характеристики постачання, необхідні для сприяння адаптивності стратегії;

7) будівельному секторі, де проаналізували великі будівельні організації в Туреччині, щоб підкреслити, що ІТ необхідно запровадити/поширити для підтримки гнучкості;

8) освіті, де переглянуті, наскільки адаптивні стратегії корисні для регулювання команди та управління проектами.

Переглянувши підходи різних науковців, було визначено адаптацію як стратегічну адаптивність та здатність, яка дозволяє підприємствам передбачати, реагувати та вловлювати швидкі зміни в середовищі шляхом переосмислення своїх корпоративних стратегій та адаптації своїх конкурентних і функціональних стратегій для виживання та створення цінності. Література про адаптацію методології стратегічного планування ЗЕД підприємств свідчить про те, що маємо обмежені знання, щоб повною мірою та проактивно використовувати потенціал підприємств для впровадження адаптивності в їх місцеві чи міжнародні операції, не жертвуючи своїми фундаментальними цінностями та поточною

ефективністю, але з метою виживання та процвітання на внутрішньому та транскордонному ринках. Таким чином, хотілося б додати знання до наявної літератури, проливаючи світло на різні аспекти «адаптивності» в ЗЕД, пропонуючи стратегічну адаптивність як один з ключових нематеріальних активів, який підприємства повинні постійно розвивати.

Мета статті – дослідити теоретичні аспекти адаптивності стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств до особливостей діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перша теоретична концепція, яка виникає в літературі про стратегічну адаптивність – це лідерство. Рівень адаптивності, якого може досягти підприємство, значною мірою залежить від її керівництва, тому лідери впливають на безліч організаційних аспектів, таких як бачення, структура, процеси, культура та загальний організаційний спосіб мислення. Крім того, гіперконкурентне середовище вимагає стилю лідерства, який охоплює зміни та інновації й мотивує працівників розумової праці, а не зосереджується на стабільності та збереженні статус-кво.

Друга та одна з найбільш обговорюваних концепцій щодо стратегічної адаптивності та адаптивності підприємства – це концепція управління знаннями. Знання стосуються того, що люди в організації знають про своїх колег, зацікавлених сторін фірми, організаційний процес, а також про особисті та організаційні сильні та слабкі сторони, тоді як адаптивності підприємства стосуються ті практики, які дозволяють цим знанням перетікати, рости разом із кінцевою метою – створення вартості та її подальша капіталізація. При адаптивності підприємства концепція управління знаннями має на меті поширювати потрібні знання в потрібних місцях і в потрібний час.

Дотримуючись концепції управління знаннями, вказується, що ідентифікація знань має на меті виявити поточні сильні та слабкі сторони організації, а також виявити поточні та майбутні потреби в знаннях, необхідних для конкуренції, чого можна досягти за допомогою картування знань. Картування знань забезпечує видимість і прозорість організаційних процесів, визначає фактори успіху та невдачі, вона розкриває основні неявні знання, які зазвичай невидимі та приховані в певних організаційних процедурах. Концепція управління знаннями на

стратегічному рівні веде до виявлення стратегічних прогалин і прогалин у знаннях. Отримання знань збагачує існуючий фонд знань організації та може бути використаний для перегляду організаційних процедур і процедур, відповідно покращуючи реагування, заохочуючи нові підприємницькі можливості та дозволяючи оновлювати організацію. Щоб досягти ефективного відлучення від навчання, організація повинні сприяти безперервному та інтерактивному процесу з особами, на яких впливає процес відлучення від навчання.

Наступна теоретична концепція, яка виникає в літературі зі стратегічної адаптивності, — це управління людськими ресурсами. Жодна організація не може підвищити свій рівень адаптивності без попереднього навчання та навчання своєї робочої сили для роботи в гнучкому середовищі. Турбулентне середовище вимагає дій і від відділу кадрів, який активно бере участь у стратегічних питаннях ЗЕД і діє як стратегічний партнер організації, виходячи за рамки своїх традиційних адміністративних обов'язків. Виступаючи стратегічними партнерами, керівники відділу кадрів беруть участь у стратегічних діалогах, впроваджують програми управління знаннями та талантами, сприяють змінам і розвивають мислення, спрямоване на гнучкість, завдяки чому організації отримують цілісне уявлення та зміцнюють їх колективне зобов'язання.

Оскільки стратегічно адаптивні підприємства потребують постійного підтвердження ресурсів, в адаптивних підприємствах управління людськими ресурсами має бути масштабованим, і воно вводить концепцію масштабованості робочої сили. Масштабованість робочої сили означає здатність організації «постійно підтримувати людські ресурси у відповідності постійного переходу від однієї конфігурації до іншої без кінця, своєчасно та безперебійно». Як далі пояснюють автори, масштабованість складається з двох основних компонентів:

- 1) вирівнювання, яке стосується своєчасного розміщення оптимальної кількості осіб з необхідними навичками в потрібному місці;

- 2) плинність, тобто плавне позиціонування без будь-яких негативних впливів на продуктивності і ефективності, чого можна досягти за допомогою спільного мислення та динамічного управління.

Наступна і остання концепція, яка впливає з літератури про стратегічну адаптивність, – це інформаційні технології (ІТ), які не лише посилаються на їх прямиий вплив на адаптивність, але також пов'язані з попередніми концепціями. ІТ характеризується як фундаментальний засіб для створення стратегій. Технології є важливою частиною адаптивності, і організації повинні інвестувати не лише в самі технології, але й у навчання людей, як їх використовувати. У загальному терміні ІТ-здатність означає здатність організації «отримувати, розгортати, об'єднувати та змінювати конфігурацію ІТ-ресурсів для підтримки та вдосконалення бізнес-стратегій і робочих процесів», і складається з трьох елементів:

1. Можливості інфраструктури, що стосується технологічної основи.
2. Можливість охоплення, яка стосується стратегічного використання та партнерства фонду та осіб з технічними знаннями.
3. Проективної позиції, яка стосується організаційної орієнтації на можливості.

Характеристиками технологічної інфраструктури, яка може забезпечити гнучкість, є адаптивність. Окрім технологічних можливостей інфраструктури, лідерство та структурні характеристики також важливі для ефективного використання та капіталізації технологій. У цьому сенсі зазначимо, що тема узгодження інформаційних технологій широко обговорюється в літературі. Тому підкреслюється необхідність того, щоб організації приділяли увагу не тільки технологічним компетенціям, а також необхідно розвивати атмосферу спільного розуміння.

Для тих підприємств, які зараз конкурують у своїй країні, важливо розуміти, що вихід на міжнародний рівень не обов'язково матиме позитивний вплив на їх стратегічну адаптивність. Іншими словами, розширення операцій на нові країни як засіб підвищення адаптивності – не спрацює. Це може змусити підприємство бути більш обізнаним про навколишнє середовище (враховуючи додаткові географічні умови), але це, швидше за все, зменшить його здатність приймати швидкі рішення.

Таким чином, підприємство не повинно прагнути до інтернаціоналізації лише як засобу підвищення своєї стратегічної адаптивності, а радше як засобу отримати додаткові джерела доходу або диверсифікувати свою існуючу клієнтську базу. Якщо підприємство має на меті підвищити свою стратегічну гнучкість за раху-

нок ЗЕД, тоді воно повинно прагнути забезпечити впровадження механізмів, які запобігатимуть тому, щоб керівництво залишалось таким же єдиним, як раніше.

Для підприємств, які вже є міжнародними, також важливо розглянути, як це впливає на їх стратегічну адаптивність. Хоча вони можуть добре розуміти навколишнє середовище та адаптуватися до змін, вони також повинні наполегливо працювати над узгодженням та інтеграцією поглядів своїх команд керівництва.

На цій підставі вважаємо, що стратегічна адаптивність – це конструкція, яка охоплює кілька сфер діяльності підприємства. Таким чином, це зумовлено внутрішніми характеристиками підприємства та викликано різними елементами, такими як бізнес-орієнтація та бізнес-середовище підприємства. Серед широкого діапазону факторів, які могли б підвищити стратегічну адаптивність, можливо виділити ініціативну групу факторів, що підтверджується наявною теорією та супроводжується правдоподібними пропозиціями.

Вік фірми широко вивчався в літературі, оскільки він є проміжним показником досвіду, накопиченого фірмою. Кілька напрямів дослідження таким чином встановлюють зв'язок між віком підприємства та різними формами ділової ефективності. Стосовно цієї літератури спостерігається кілька зв'язків щодо стратегічної адаптивності. Серед результатів виявлено, що поразка старих підприємств була спричинена їхньою нездатністю адаптуватися до мінливого середовища. З одного боку, підкреслюється, що вік фірми породжує більшу організаційну жорсткість, і через цю більшу жорсткість багато ресурсів і можливостей застарівають, інвестиції в дослідження та розробки зменшуються, витрати збільшуються, а зростання бізнесу сповільнюється. З іншого боку, чим старше підприємство, тим нижча якість корпоративного управління.

Розмір підприємства також є добре відомою змінною в літературі, оскільки вона є показником потенційної жорсткості або гнучкості підприємства. Доведено, що розмір підприємства негативно впливає на адаптивність бізнесу (на операційному, структурному та стратегічному рівнях). Малі підприємства можуть швидше обробляти інформацію, хоча великі можуть краще пристосовуватися до раптових змін у навколишньому середовищі. Причина цього протиріччя полягає у фінансовій адаптивності, якою зазвичай користуються великі підприємства. Ґрунтуючись на цьому, розуміє-

мо, що розмір підприємства є впливовим елементом стратегічної адаптивності.

Існує багато видів стратегічних ресурсів і можливостей, загальних для бізнесу, таких як технології, розробка продукту, виробничий процес, виробництво або логістика, які можна використати при стратегічній адаптивності. Також необхідно використовувати та розвивати нові можливості, щоб отримати вигоду від обставин, які виникають із зовнішнього середовища, враховуючи значну підтримку важливості ресурсних факторів для прогнозування ЗЕД при стратегічній адаптивності, а також аргумент про те, що стратегії ЗЕД, які використовують стратегічні ресурси, перевершують ті, які використовують інші ресурси. Проведено чітке визначення стратегічних ресурсів, пов'язаних з кожною фазою процесу ЗЕД. Стратегічні ресурси належать до трьох визначених рівнів – індивідуального, організаційного та екологічного – і представлені відповідно до фази, з якою вони пов'язані (див. табл. 1).

Таблиця 1. Стратегічні ресурси процесу стратегічного планування ЗЕД

Рівні	Фаза перед заснуванням і початковим періодом	Початкова стадія та рання фаза ЗЕД	Перехідний період від вступу до поствступу	Фаза після вступу
Індивідуальний	Попередній досвід підприємців <ul style="list-style-type: none"> ▪ Міжнародний, промисловий та підприємницький досвід, а також відповідні знання та навички ▪ Глобальне мислення підприємців 	Попередній досвід підприємців <ul style="list-style-type: none"> ▪ Міжнародний, промисловий та підприємницький досвід, а також відповідні знання та навички ▪ Глобальне мислення підприємців 	-	-
	Мережі підприємців <ul style="list-style-type: none"> ▪ Мережі (мобілізація ресурсів) ▪ Різноманітність мережі 	Мережі підприємців <ul style="list-style-type: none"> ▪ Мережі (мобілізація ресурсів) ▪ Різноманітність мережі 	-	-

Закінчення таблиці 1

Рівні	Фаза перед заснуванням і початковим періодом	Початкова стадія та рання фаза ЗЕД	Перехідний період від вступу до поствступу	Фаза після вступу
Організаційний		Людські ресурси <ul style="list-style-type: none"> ▪ Набір різнопланових та висококваліфікованих людей ▪ Знання зовнішнього ринку 	Людські ресурси <ul style="list-style-type: none"> ▪ Набір різнопланових та висококваліфікованих людей ▪ Інвестиції в людський капітал (навчання та винагорода) 	Людські ресурси <ul style="list-style-type: none"> ▪ Інвестиції в людський капітал (навчання та винагорода)
	-	Взаємозв'язок капітальних ресурсів <ul style="list-style-type: none"> ▪ Мережі (придбання ресурсів) 	Взаємозв'язок капітальних ресурсів <ul style="list-style-type: none"> ▪ Мережі (придбання, розвиток і мобілізація ресурсів) 	Взаємозв'язок капітальних ресурсів <ul style="list-style-type: none"> ▪ Мережі (розвиток і мобілізація ресурсів)
	-	Ресурси організаційного капіталу <ul style="list-style-type: none"> ▪ Технологічні ресурси ▪ Інноваційність продукту ▪ Репутація ▪ Організаційне навчання ▪ Можливості роботи в мережі 	Ресурси організаційного капіталу <ul style="list-style-type: none"> ▪ Технологічні ресурси ▪ Інноваційність продукту ▪ Стабільне лідерство ▪ Репутація ▪ Організаційне навчання ▪ Мережа, технологічні, маркетингові та управлінські здібності 	Ресурси організаційного капіталу <ul style="list-style-type: none"> ▪ Технологічні ресурси ▪ Інноваційність продукту ▪ Стабільне лідерство ▪ Репутація ▪ Організаційне навчання ▪ Мережа, технологічні, маркетингові та управлінські здібності ▪ Здатність трансформувати та оновлювати існуючі можливості ▪ Придбання
Екологічний	Характеристика внутрішнього ринку Галузеві фактори Технологічна еволюція	Характеристика внутрішнього ринку Галузеві фактори Технологічна еволюція	-	-

Джерело: розроблено автором

Висновки чітко демонструють дисбаланс у дослідницькій увазі: досліджень двох перших етапів (період перед заснуванням і запуском, вихід на ринок і рання фаза ЗЕД) є численними, але дослідження двох останніх (перехід від входу до наступної фази та фаза після вступу) відсутні.

Тому, рекомендації щодо міжнародних служб підтримки зосереджені, насамперед, на необхідності визначити фазу, на якій опинилося підприємство, щоб допомогти підприємцям або керівним командам визначити та отримати стратегічні ресурси, які дозволять їхньому бізнесу розвиватися. Протягом перших двох етапів служби підтримки можуть спочатку запропонувати програму, зосереджену на навчанні підприємців, щоб допомогти їм усвідомити власну цінність і надати можливість навчити їх, як використовувати переваги своїх мереж і попереднього досвіду. Протягом останніх двох етапів служби підтримки можуть пропонувати програми, які допомагають при ЗЕД підтримувати зростання за кордоном. Таким чином, це вимагає спільного визначення цілей, узгоджених із корпоративною стратегією, і достатньо високої відданості, щоб подолати недовге очікування та адаптувати стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств поки результати стануть значними. Виявлення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства виходу на ринок є дуже корисним, оскільки дозволяє посилатися на можливі найкращі практики, пов'язані з нею, та отримати адаптивну модель, з якої можна починати визначення власного адаптивного стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Виходячи з попередніх міркувань, перспективи вимірів стратегічної адаптивності ЗЕД такі:

Тимчасовий вимір – це час, який підприємство витрачає на коригування будь-якої своєї взаємопов'язаної діяльності, реконфігурацію, готовий зустрітися з новими умовами як з реактивної, так і з проактивної позицій.

Людський вимір адаптивності стратегії можна розглядати як здатність людей змінювати уявлення, навички та компетенції, пов'язані зі стратегічним процесом ЗЕД у кожен контекстний момент, а також рівні координації, встановлені між ними для виконання та контролю стратегії.

Адаптивність стратегії в її операційному вимірі можна пояснити:
а) у структурному аспекті, здатністю стратегічного дизайну пристосовувати функції залучених осіб до вимог кожного контекстуального моменту;

б) у своїй різноманітності до ступеня, в якому можливо запропонувати різні комбінації взаємопов'язаних заходів реалізації відповідно до кожної конкретної ситуації;

с) в об'ємному вираженні до ступеня пристосування до кожного стратегічного контексту кількості, складності та обсягу різних взаємопов'язаних заходів;

г) як ступінь зміни заданих специфікацій якості їхньої взаємопов'язаної діяльності.

Адаптивність стратегії ЗЕД в її контекстному вимірі – це ступінь сприйнятливості як до змін навколишнього середовища, так і до змін внутрішнього середовища, які є достатньо значними, щоб пристосуватися до них у необхідному значенні.

Нарешті, економічний вимір адаптивності стратегії ЗЕД може бути пов'язаний із витратами, пов'язаними із зусиллями щодо внесення змін у стратегічний дизайн, ресурсами, необхідними для цього, і порівняльною перевагою, яку представляє перепроектування впровадження, перед економічним впливом змінної події бізнес-середовища, яка його спричиняє.

Виходячи з вимірів і перспектив, можна оцінити ступінь стратегічної адаптивності ЗЕД, що відкриває можливості визначення конкретного ступеня для різних стратегічних планів і контекстних ситуацій. Ця можливість дозволяє знайти важелі для регулювання ступеня адаптивності, що робить можливим краще пристосування стратегії ЗЕД до різних ситуацій мінливого середовища.

Висновки та пропозиції. Стратегічна адаптивність належить до здатності підприємства адаптуватися до бізнес-середовища. Коли бізнес-середовище змінюється, це підвищує невизначеність і ризики. Отже, адаптивні підприємства прагнуть подолати ці проблеми шляхом адаптації своєї стратегії. Мета полягає в тому, щоб зробити їхню стратегічну адаптивність ЗЕД актуальною та зберегти конкурентну перевагу.

Здатність адаптуватися до мінливого бізнес-середовища не проста. Жорсткість часто виникає через те, що підприємства зосереджуються лише на минулих успіхах. Вони все ще дотримуються старої стратегії, незалежно від того, актуальна вона для

поточних умов чи ні. Як наслідок, підприємства повільно змінюються та адаптивні. Отже, ключ до успішної стратегічної адаптивності ЗЕД залежить від здатності підприємства:

- сканувати оточення та визначати зміни в зовнішньому середовищі. Це можуть бути можливості або загрози ЗЕД;
- визначати величину впливу змін ЗЕД на підприємство;
- розташовувати ресурси, необхідні для адаптації при ЗЕД;
- вносити значні стратегічні зміни до ЗЕД. Для цього потрібне сильне керівництво та операційна гнучкість ЗЕД.

© **Куліш Д.В., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Ковбатюк, М. В., Шкляр, В. В., & Петухов, А. С. (2023). Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Economic Synergy*. (1). С. 151 – 162. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-12>.

2. Balogun, J., Hope Hailey, V., & Gustafsson, S. (2016), *Exploring Strategic Change*. (4-th ed.) Pearson Education.

3. Battistella, C., De Toni, A.F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*. 73. Pp. 65 – 82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.007>.

4. Bennet, N., & Lemoine, J.G., (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. 57(3). Pp. 311 – 317. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406676>.

5. Bojica, A.M., Fuentes-Fuentes, M.D., & Fernández-Pérez, V. (2017). Corporate entrepreneurship and codification of the knowledge acquired from strategic partners in Smes. *Journal of Small Business Management*. 55(1). Pp. 205 – 230. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12310>.

6. Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(2). Pp. 47 – 53.

7. Collings, D.G., Mellahi, K., & Cascio, W.F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective, *Journal of Management*. 45(2). Pp. 540 – 566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>.

8. Cunha, M.P., Gomes E., Mellahi, K., Miner, S.A., & Rego A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*. 30. 100695. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>.

9. Denning, S. (2016). How to make the whole organization «Agile». *Strategy & Leadership*. 44(4). Pp. 10 – 17. <http://dx.doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>.

10. Denning, S. (2017). The next frontier for Agile: strategic management. *Strategy & Leadership*. 45(2). Pp. 12 – 18. <http://dx.doi.org/10.1108/SL-02-2017-0021>.

11. Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human T resource practices contribute. *Human Resource Management Review*. 30 (1). 100693. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100693>.

12. Harsch, K., & Festing, M. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration. *Human Resource Management*. 59(1). Pp. 43 – 61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>.

13. Kaivo-oja, L.J., & Lauraeus, I.T., (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *Foresight*. 22(1). Pp. 27 – 49. <http://dx.doi.org/10.1108/FS-06-2017-0022>.

14. Klammer, A., & Gueldenberg, S. (2019). Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature. *Journal of Knowledge Management*. 23(5). Pp. 860 – 888. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0277>.

15. Lyu, C., Yang, J., Zhang, F., Teo S.H T., & Guo., W. (2020). Antecedents and consequence of organizational unlearning: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*. 84. Pp. 261 – 270. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.013>.

REFERENCES

1. Kovbatiuk, M. V., Shkliar, V. V., & Pietukhov, A. S. (2023). Systema stratehichnoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoi diialnistiu pidpriemstv. *Economic Synergy*. (1). Pp. 151 – 162. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-12>.

2. Balogun, J., Hope Hailey, V., & Gustafsson, S. (2016), *Exploring Strategic Change*. (4-th ed.) Pearson Education.

3. Battistella, C., De Toni, A.F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*. 73. Pp. 65 – 82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.007>.

4. Bennet, N., & Lemoine, J.G., (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3). Pp. 311 – 317. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406676>.

5. Bojica, A.M., Fuentes-Fuentes, M.D., & Fernández-Pérez, V. (2017). Corporate entrepreneurship and codification of the knowledge acquired from strategic partners in Smes. *Journal of Small Business Management*. 55(1).

Pp. 205 – 230. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12310>.

6. Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(2). Pp. 47 – 53.

7. Collings, D.G., Mellahi, K., & Cascio, W.F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective, *Journal of Management*. 45(2). Pp. 540 – 566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>.

8. Cunha, M.P., Gomes E., Mellahi, K., Miner, S.A., & Rego A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*. 30. 100695. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100695>.

9. Denning, S. (2016). How to make the whole organization "Agile". *Strategy & Leadership*. 44(4). Pp. 10 – 17. <http://dx.doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>.

10. Denning, S. (2017). The next frontier for Agile: strategic management. *Strategy & Leadership*. 45(2). Pp. 12 – 18. <http://dx.doi.org/10.1108/SL-02-2017-0021>.

11. Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human T resource practices contribute. *Human Resource Management Review*. 30 (1). 100693. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100693>.

12. Harsch, K., & Festing, M. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration. *Human Resource Management*. 59(1). Pp. 43 – 61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>.

13. Kaivo-oja, L.J., & Lauraeus, I.T., (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *Foresight*. 22(1). Pp. 27 – 49. <http://dx.doi.org/10.1108/FS-06-2017-0022>.

14. Klammer, A., & Gueldenberg, S. (2019). Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature. *Journal of Knowledge Management*. 23(5). Pp. 860 – 888. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0277>.

15. Lyu, C., Yang, J., Zhang, F., Teo S.H.T., & Guo., W. (2020). Antecedents and consequence of organizational unlearning: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*. 84. Pp. 261 – 270. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.013>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 21.08.2023

УДК 330.3:339.1:658

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-9>

Анна Володимирівна ЛОЙ,

аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: [0000-0002-4092-887X](https://orcid.org/0000-0002-4092-887X)

ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження питання економічної компетентності торговельного підприємства є важливим етапом на шляху до успішної реалізації економічного потенціалу. Основою економічної компетентності є глибоке розуміння принципів та методів економічного аналізу, а також здатність їх застосувати в практичній діяльності.

Торговельні підприємства, що мають розвинену економічну компетентність, здатні швидко реагувати на зміни на ринку, ефективно управляти ресурсами та забезпечувати стабільний прибуток. Такі підприємства активно застосовують інструменти економічного аналізу для прийняття вирішальних рішень щодо виробництва, продажу та маркетингу своїх товарів.

Економічна компетентність також охоплює знання та розуміння законодавства, що регулює діяльність торговельних підприємств. Підприємства з розвинутою економічною компетентністю дотримуються всіх норм та вимог, що стосуються оподаткування, бухгалтерського обліку та звітності.

Важливим аспектом економічної компетентності є також здатність до інноваційного мислення та використання новітніх технологій. Торговельні підприємства, що вміють застосовувати новітні технології виробництва та маркетингу, здатні досягти високих результатів та забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку.

Ключові слова: економічна компетентність підприємства, підприємство торгівлі, компоненти компетентності, економічний потенціал, компетенція.

Anna LOI

Postgraduate at the Department
of Economics and Business Finance,
State University of Trade and Economics

CONCEPT OF ECONOMIC COMPETENCE OF TRADING ENTERPRISES

Studying the issue of economic competence of a trading company is an important step towards the successful realization of its economic potential. The foundation of economic competence lies in a deep understanding of the principles and methods of economic analysis, as well as the ability to apply them in practical activities.

Trading enterprises with developed economic competence can quickly react to market changes, efficiently manage resources, and ensure stable profits. Such enterprises actively apply economic analysis tools to make crucial decisions regarding production, sales, and marketing of their products.

Economic competence also encompasses knowledge and understanding of the legislation regulating the activities of trading enterprises. Enterprises with a high level of economic competence comply with all norms and requirements regarding taxation, accounting, and reporting.

An important aspect of economic competence is the ability to think innovatively and use the latest technologies. Trading enterprises that can apply the latest production and marketing technologies can achieve high results and ensure a stable competitive advantage in the market.

Keywords: economic competence, trading enterprise, enterprise competence, economic potential, competency.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, компетентність стає ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, включаючи торговельні компанії. Економічна компетентність підприємства визначається як здатність використовувати знання та ресурси для ефективного функціонування на ринку. В умовах зростаючої конкуренції, волатильності ринку та швидкого розвитку технологій, економічна компетентність стає критично важливою для забезпечення стабільності та успіху підприємства торгівлі. У даній статті буде розглянуто по-

няття економічної компетентності підприємства торгівлі в контексті розвитку економічного потенціалу та визначені ключові компоненти її формування та розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття «компетентність» в економічній науці з'явилося досить давно. Вперше воно було використано в дослідженнях американського психолога Девіда Маккеланда в 1970-х роках. У його роботах «The Achievement Motive» (1953) та «The Power Motive» (1972) компетентність розглядалася як складова особистісного розвитку.

Згодом поняття «компетентність» стало використовуватися в більш широкому контексті, включаючи сферу бізнесу та управління. У 1980-х роках дослідники, такі як Девід Маккеланд, Герберт Саймон та Чарльз Хеннесі, зробили вагомий внесок у розвиток теорії компетентності. Вони досліджували взаємозв'язок між компетентністю працівника та успішністю підприємства.

Поняття «компетентність підприємства» з'явилося в економічній науці з часом. У 1990-х роках його стали активно використовувати в управлінні та плануванні розвитку підприємств. У цей час з'явилися перші роботи, присвячені дослідженню компетентності підприємств, такі як «Competitive Advantage of Nations» (1990) Майкла Портера та «The Core Competence of the Corporation» (1990) Гарі Геммеля та Кейсі Прахалада.

Пізніше, в 90-х роках ХХ століття, поняття «компетентність» стало використовуватися в контексті бізнесу і управління. У 1997 році на конференції Міжнародної організації праці була запропонована концепція «компетенції на робочому місці», яка стала підґрунтям для подальшого розвитку поняття «компетентність» в бізнес-середовищі.

У 1990-х роках концепція компетентності стала дуже популярною в галузі навчання та освіти, а потім поширилася на інші сфери, такі як управління та бізнес. У 2000-х роках у світі все більше звертають увагу на розвиток компетентностей підприємств та їх вплив на результативність організації.

Згодом поняття «компетентність підприємства» стало ширше використовуватися в контексті управління персоналом, розвитку бізнесу та стратегічного планування. Нині воно є важливим елементом управління будь-яким підприємством.

У дослідженнях в галузі управління розвитком підприємств з'являється поняття «компетентність підприємства», яке розу-

міють як здатність підприємства до вирішення різноманітних завдань на основі забезпечення належного рівня професійної підготовки персоналу та ефективного використання його ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Окремі дослідження присвячені розробці моделей управління розвитком кадрового потенціалу підприємства та методик оцінки компетентності підприємства.

У більшості досліджень розвитку компетентностей підприємства було звернено увагу на два аспекти: формування компетентностей та оцінювання рівня компетентностей. Розвиток компетентностей пов'язаний з процесом навчання, тренінгів та розвитку кадрів, а оцінювання рівня компетентностей може бути проведене за допомогою аналізу результатів роботи, співбесід з працівниками, анкетування тощо.

У сучасних дослідженнях компетентність підприємства розглядається як складний механізм, що включає в себе різноманітні аспекти, такі як знання, навички, досвід та особистісні якості працівників, культуру організації, інноваційність та стратегічне бачення керівництва. Розвиток компетентності підприємства є ключовим фактором в досягненні конкурентної переваги на ринку та забезпеченні сталого розвитку організації [13, 17].

Важливим питанням є дослідження економіки підприємства, його компетентностей і ефективності розвитку. Основна увага має приділятися різним аспектам функціонування підприємства, такі як стратегічне планування, фінансове управління, маркетинг, управління персоналом тощо, та визначенні компетентностей, необхідних для ефективної роботи в кожній з цих областей [3].

Важливу роль для компетентності відіграє управління людськими ресурсами. Автори [2] розглянули концептуальні засади управління людськими ресурсами та визначили ключові компетентності працівників, необхідні для успішної роботи в організації.

Проблематика формування конкурентних переваг підприємства шляхом розвитку його ключових компетентностей досліджувалась у статті [1], де розглянуто поняття компетентності підприємства, роль компетентностей у формуванні конкурентних переваг, а також запропоновано методичний підхід щодо оцінювання компетентності підприємства.

Важливості побудови комплексної моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства присвячена стаття Михайлюк О. В. [4]. Автор досліджував питання формування та

використання кадрового потенціалу в умовах динамічного розвитку економіки. У статті було висвітлено такі аспекти: визначення сутності кадрового потенціалу підприємства, методика оцінювання кадрового потенціалу, аналіз та оцінка кадрового потенціалу підприємства та розробка моделі управління розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Питання методичного підходу щодо оцінювання компетентності підприємства досліджувалось у статті [5]. Автор описувала процес визначення показників та методики оцінювання компетентності підприємства на основі аналізу бізнес-процесів, технологій та систем управління. В статті було також наведено приклади практичного застосування запропонованого підходу до оцінювання компетентності підприємства.

Мета статті полягає в аналізі поняття економічної компетентності торговельного підприємства у контексті економічного потенціалу, визначення основних складових економічної компетентності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Компетентність підприємства – це сукупність знань, навичок, досвіду та умінь, що дають змогу підприємству ефективно функціонувати на ринку та досягати своїх стратегічних цілей [14].

Компетентність підприємства є важливим фактором для забезпечення стабільного та успішного розвитку на ринку. Вона дозволяє підприємству здійснювати раціональний вибір стратегій розвитку, прогнозувати тенденції ринку, аналізувати конкуренцію та реалізовувати свої переваги.

Одним з ключових аспектів компетентності підприємства є кадровий потенціал – здатність підприємства відбирати та розвивати спеціалістів з відповідними компетенціями, що необхідні для досягнення стратегічних цілей. Для забезпечення компетентності підприємства необхідна система навчання та розвитку персоналу, що дозволяє підтримувати високий рівень компетенцій працівників та підтримувати їхню мотивацію до досягнення результатів [12, 16].

Поняття «економічна компетентність» та «економічна компетенція» торговельного підприємства схожі, оскільки обидва терміни вказують на здатність підприємства використовувати свої знання, досвід та вміння для досягнення успіху в економіці.

Однак можна відрізнити ці поняття щодо їх обсягу та змісту. Економічна компетентність торговельного підприємства спря-

мована на володіння знаннями, навичками та досвідом у сфері економіки та управління підприємством, зокрема знанням ринку, законодавства, аналізу фінансової звітності, планування та управління ресурсами.

Економічна компетенція торговельного підприємства, з іншого боку, визначається як загальна здатність підприємства успішно функціонувати на ринку, включаючи рівень конкурентоспроможності, здатність до інновацій та адаптації до змінних ринкових умов. Це означає, що економічна компетенція більш широка і включає в себе елементи, такі як стратегічне планування, інновації та маркетинг.

Економічна компетентність торговельного підприємства – це здатність підприємства ефективно використовувати свої економічні ресурси та можливості для досягнення стратегічних цілей в умовах ринкової конкуренції. Це включає у себе здатність до аналізу інформації про ринок, споживачів, конкурентів та макроекономічні умови, розуміння та застосування економічних інструментів та технік для ефективного управління ресурсами, уміння розробляти та реалізовувати стратегії збільшення прибутку, підвищення рентабельності та забезпечення стабільності підприємства в умовах динамічної економічної ситуації. Економічна компетентність є ключовим фактором успіху торговельного підприємства в умовах сучасного ринку.

Економічна компетентність торговельного підприємства базується на комплексі ключових елементів, що взаємодіють, для досягнення оптимальних результатів на ринку. Однією з таких складових є володіння актуальними знаннями про ринок, його динаміку та тенденції. Ретельний аналіз інформації про споживачів, конкурентів та макроекономічні процеси дозволяють підприємству здійснювати обґрунтовані стратегічні рішення та адаптуватися до змін.

Однак, лише знання не є достатнім для досягнення успіху в економіці. Важливо також володіти ефективними управлінськими навичками та досвідом. Це включає в себе вміння планувати, координувати та контролювати діяльність підприємства, раціонально використовувати ресурси та ефективно взаємодіяти з командою працівників.

Значущою характеристикою економічної компетентності є також здатність до інноваційного мислення. В умовах швид-

кої зміни технологій та вимог ринку, підприємство повинно бути готовим до впровадження інноваційних рішень. Відкритість до нових ідей, ризикованість та здатність до творчого розв'язання проблем стають необхідними якостями економічно компетентного підприємства.

Отже, пропонуємо виділити такі складові економічної компетентності торговельного підприємства (рис. 1):



Рис. 1. Класифікація компонентів економічної компетентності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 4]

Кожна компонента має свої особливості і важливість у розвитку підприємства. Наприклад, фінансова компонента допомагає забезпечити фінансову стабільність і раціональне використання ресурсів, тоді як маркетингова компонента допомагає просувати продукти на ринку та забезпечувати високий рівень продажів. У той же час, компонента у сфері управління персоналом допомагає знаходити та утримувати ключових працівників, ефективно мотивувати персонал.

Для визначення розвитку складових економічної компетентності торговельного підприємства необхідно проаналізувати його діяльність в різних аспектах:

1. Фінансова компонента торговельного підприємства визначається його здатністю до правильного і своєчасного планування, контролю та аналізу фінансових операцій. Основними показниками фінансової компоненти торговельного підприємства є його прибутковість, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість. Рентабельність та ліквідність вказують на здатність генерувати прибуток та покривати зобов'язання. Показники фінансової стійкості відображають ризики та ступінь довіри з боку партнерів та кредиторів. Ефективне управління фінансами допомагає забезпечити ресурси для розвитку та зміцнення позицій на ринку.

2. Інвестиційна компонента торговельного підприємства визначається здатністю до правильного вибору інвестиційних проєктів, ефективного управління інвестиційними проєктами та здійснення ризик-менеджменту. Основними показниками є: рівень та швидкість повернення інвестицій, їх рентабельність та ефективність використання капіталу – показник, що відображає здатність підприємства до залучення капіталу та його оптимального використання. Дані показники допомагають підприємству в оцінці і управлінні його інвестиційними ресурсами. Інвестиційна компонента дозволяє підприємству створювати нові можливості, розширювати свій вплив на ринок, впроваджувати інновації та забезпечувати стійкий розвиток в умовах зростаючої конкуренції. Здатність до ефективного інвестування допомагає підприємству виробити довгострокову стратегію, спрямовану на збільшення прибутку та стійке зростання на ринку.

3. Інноваційна компонента визначається здатністю підприємства до впровадження новітніх технологій та зміни стратегії відповідно до ринкових умов. До показників інноваційної компоненти належать:

- здатність до інновацій – здатність торговельного підприємства до творчого мислення, створення нових ідей, їх розробки та втілення в життя;
- інноваційна активність – кількість та обсяг інноваційних проєктів, розробок та впроваджень на підприємстві;
- інноваційна інфраструктура – наявність на підприємстві відповідної технічної бази, програмного забезпечення, інших ресурсів для здійснення інноваційної діяльності;

- інноваційна культура – ступінь відкритості до інновацій в організаційній культурі торговельного підприємства, наявність стимулюючих систем, винагород за успішне впровадження інновацій.

Показники інноваційної компоненти дозволяють визначити, наскільки підприємство активно впроваджує новаторські рішення та підходи, а також впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін та створювати конкурентні переваги.

4. Кадрова компонента охоплює знання та навички в управлінні кадрами, розробці кадрової політики та взаємодії з персоналом. Вона включає в себе знання про процес підбору та найму працівників, управління персоналом, оцінювання та розвиток кадрів, а також здатність до комунікації та планування витрат на персонал. Успішна кадрова політика може сприяти збільшенню ефективності та продуктивності підприємства, а також зменшенню витрат на персонал.

5. Логістична компонента описує здатність підприємства до оптимізації процесів поставок та розподілу товарів. Логістична компонента включає знання про організацію логістичних процесів, планування транспортних маршрутів, забезпечення якості поставок та ефективного використання складського простору. Управління логістикою може допомогти підприємству знизити витрати на транспортування та складське утримання, підвищити якість поставок та збільшити швидкість доставки товарів.

6. Маркетингова компонента торговельного підприємства може бути визначена шляхом оцінки його економічних показників, які свідчать про успішність його маркетингових стратегій і дій.

Ось кілька показників, які можна використовувати для оцінки маркетингової компоненти торговельного підприємства:

Ринкова частка. Висока ринкова частка свідчить про успішне проникнення на ринок та здатність конкурувати з іншими підприємствами. Розрахунок ринкової частки допомагає визначити позицію підприємства на ринку.

Зростання продажів. Аналіз динаміки збільшення обсягу продажів дозволяє оцінити ефективність маркетингових зусиль у залученні нових клієнтів та збереженні існуючих.

Середній чек. Високий середній чек свідчить про успішну роботу з клієнтами, збільшення кількості покупок та зростання витрат на одну угоду.

Кількість повторних покупок. Визначення частоти та кількості повторних покупок допомагає оцінити здатність підприємства створювати лояльність клієнтів і підтримувати довгострокові взаємовідносини.

Витрати на маркетинг. Аналіз витрат на маркетинг допомагає визначити ефективність використання бюджету маркетингу та оцінити оптимальність розподілу коштів між різними маркетинговими заходами.

Задоволеність клієнтів. Використання опитувань, зворотного зв'язку та метрик задоволеності клієнтів допомагає оцінити ефективність маркетингових стратегій у задоволенні потреб та очікувань клієнтів.

Ефективна маркетингова стратегія сприяє створенню і підтримці попиту на продукцію чи послуги підприємства, збільшенню клієнтської бази, збереженню лояльності споживачів та підвищенню його конкурентоспроможності.

Загалом, кожна компонента робить свій внесок в економічну компетентність підприємства, а їх взаємодія та баланс дозволяють досягти стабільності, конкурентоспроможності та успіху на ринку.

Існує кілька шляхів визначення рівня розвитку компонентів економічної компетенції торговельного підприємства.

Аналіз діяльності підприємства. Для оцінки економічної компетенції торговельного підприємства можна проаналізувати його діяльність, таку як фінансові показники, динаміку продажів, ринкову позицію, рівень конкуренції тощо. Це дозволяє зрозуміти, наскільки успішно підприємство функціонує на ринку і чи має воно достатні ресурси для подальшого розвитку.

Оцінка персоналу. Персонал торговельного підприємства є важливим фактором визначення економічної компетенції підприємства. Оцінка кваліфікації та навичок персоналу допоможе зрозуміти, чи здатне підприємство ефективно працювати з ринком, розвивати свій бізнес та конкурувати з іншими підприємствами.

Дослідження ринку та конкурентів. Оцінка ринкової ситуації та конкурентного середовища може допомогти визначити економічну компетенцію торговельного підприємства. Це включає дослідження ринку, аналіз конкурентів, вивчення поведінки споживачів та їх потреб. Відповідно до цих досліджень можна розробити стратегію розвитку та конкурування на ринку.

Аудит та консультування. Звернення до фахівців з економіки та менеджменту, які проводять аудит та консультують підприємства щодо їх розвитку, може також допомогти визначити економічну компетенцію торговельного підприємства.

Експертна оцінка. Експертна оцінка включає запитання про компетентність працівників підприємства з боку зовнішніх експертів, які можуть оцінити рівень компетенції працівників підприємства на основі свого досвіду та знань.

Оцінка клієнтів. Клієнти можуть дати важливу інформацію про економічну компетенцію торговельного підприємства, оскільки вони є кінцевими користувачами продукції або послуг. Вони можуть відгукнутися про якість обслуговування, рівень цін, наявність необхідного асортименту та інші аспекти.

Оцінка конкурентів. Оцінка конкурентів може допомогти визначити рівень економічної компетенції торговельного підприємства порівняно з іншими гравцями на ринку. Аналізуються такі аспекти, як асортимент продукції, цінова політика, рівень обслуговування, маркетингові стратегії та інші.

Вимірювання та оцінка цих компонентів допомагають розкрити потенціал та знайти напрями для поліпшення економічної компетенції та досягнення сталого успіху підприємства на ринковому середовищі.

Висновки та пропозиції. Економічна компетентність торговельного підприємства є важливим фактором успішної діяльності і визначається здатністю підприємства ефективно використовувати свої ресурси та враховувати економічний контекст діяльності. Розвинені складові економічної компетентності, такі як фінансовий менеджмент, маркетингова стратегія, управління персоналом та інші, сприятимуть розвитку економічного потенціалу торговельного підприємства.

Фінансова компонента дозволяє підприємству ефективно використовувати свої фінансові ресурси та мінімізувати ризики, пов'язані зі збитками та нестачею коштів. Маркетингова – забезпечує успішний розвиток бізнесу та залучення клієнтів. Управління персоналом покращує ефективність роботи та мотивацію співробітників. Логістична компонента дозволяє оптимізувати ланцюги постачання та розподіл продукції, інвестиційна забезпечує здатність залучати фінансові ресурси для розвитку, а інноваційна допомагає залишатися на передньому краї технологій та

впроваджувати нові ідеї. Разом ці компоненти формують основу, яка дозволяє торговельному підприємству досягати стабільності, росту та успіху на ринку, реагуючи на виклики та можливості. Загалом, економічна компетентність є важливою складовою успіху торговельного підприємства, оскільки пов'язана з розумінням ринкових умов, конкурентної ситуації та технологічного розвитку, а також з вміннями з управління ресурсами та фінансами підприємства.

Для досягнення успіху на ринку, торговельне підприємство повинно аналізувати ринок, визначати свою стратегію та ефективну взаємодію і баланс між компонентами економічної компетентності. Розвиток компетентності повинен бути систематичним та постійним, а результати діяльності повинні підлягати постійному контролю та моніторингу. Це дозволить підприємству зберігати свою конкурентну позицію та реагувати на зміни на ринку, що забезпечить стабільний розвиток та прибутковість.

© **Лой А. В., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Іпполітова І. Я. (2017). Формування конкурентних переваг підприємства шляхом розвитку його ключових компетентностей. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. Ч. III. С. 172
2. Липич Л., Хилуха О., Кушнір М. (2019). Компетентності та управління людськими ресурсами. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 4(20). С. 55 – 61. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-55-61>.
3. Пономаренко В. С., Афанасьєв М. В., Гондарєва І. В., Іпполітова І. Я., Плоха, О. Б., Боровик, М. В., ... & Усенко, Н. Н. (2013). Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку: монографія.
4. Михайлюк О. В. (2014). Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Наукові праці МАУП*. (1). С. 187 – 192.
5. Іпполітова І. Я. (2017). Методичний підхід щодо оцінювання компетентності підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: Матеріали Міжнародної наукової конференції, 1-2 червня 2017 року, Харків, Україна: тези доповідей* (С. 76 – 79). Харків: ХНЕУ імені Семена Кузнеця.
6. Отенко В. І., Стоказ Я. М. (2018). Методичне забезпечення оцінювання управлінської компетентності підприємства. *Управління розвитком*. (1). С. 65 – 72.

7. Арапова О. М., Фрідрі, В. П., Модир В. А. (2013). Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу*. №1(6). 2013. С. 207 – 211.

8. Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*. 94. Pp. 257 – 263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>.

9. Obschonka, M., Hakkarainen, K., Lonka, K., & Salmela-Aro, K. (2017). Entrepreneurship as a twenty-first century skill: entrepreneurial alertness and intention in the transition to adulthood. *Small Business Economics*. 48. Pp. 487 – 501. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9798-6>.

10. Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., & Kwilinski, A. (2020). Formation of global competitive enterprise environment based on industry 4.0 concept. *International Journal of Entrepreneurship*. 24(1). Pp. 1 – 5.

11. Ergashevich, K. S., & Ogli, I. B. I. (2020). Opportunities For Development Of Economic Competence Of Managerial Personnel Of Professional Education Based On Andrological Features Of Professional Development. *Journal NX*. 6(12). Pp. 250 – 256.

12. Sekerin, V. D., Gaisina, L. M., Shutov, N. V., Abdrakhmanov, N. K., & Valitova, N. E. (2018). Improving the quality of competence-oriented training of personnel at industrial enterprises. *Calitatea*. 19(165). Pp. 68 – 72.

13. Hazen, B. T., Bradley, R. V., Bell, J. E., In, J., & Byrd, T. A. (2017). Enterprise architecture: A competence-based approach to achieving agility and firm performance. *International Journal of Production Economics*. 193. Pp. 566 – 577.

14. Chursin, A., & Tyulin, A. (2018). *Competence Management and Competitive Product Development*. Germany: Springer.

15. Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menendez, R., Escobar, C. A., & McGovern, M. (2020). Competencies for industry 4.0. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*. 14. Pp. 1511 – 1524. <https://doi.org/10.1007/s12008-020-00716-2>.

16. Ng, H. S., & Kee, D. M. H. (2018). The core competence of successful owner-managed SMEs. *Management Decision*.

17. Dzwigol, H., Shcherbak, S., Semikina, M., Vinichenko, O., & Vasiuta, V. (2019). Formation of strategic change management system at an enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*. 18. Pp. 1 – 8.

18. Tehseen, S., Ahmed, F. U., Qureshi, Z. H., Uddin, M. J., & Ramayah, T. (2019). Entrepreneurial competencies and SMEs' growth: the mediating role of network competence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 11(1). Pp. 2 – 29. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2018-0084>.

REFERENCES

1. Ippolitova, I. Ya. (2017). Formuvannya konkurentnykh perevah pidpryyemstva shlyakhom rozvytku yoho klyuchovykh kompetentnostey. [*Formation of competitive advantages of the enterprise through the development of its key competencies.*]
2. Lipych, L., Khilukha, O., & Kushnir, M. (2019). Kompetentnosti ta upravlinnya ludskymy resursamy [Human resources competence and management]. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 4(20). Pp. 55 – 61. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-55-61>.
3. Ponomarenko, V. S., Afanasiev, M. V., Hontareva, I. V., Ippolitova, I. Ya., Plokha, O. B., Borovyk, M. V.,... & Usenko, N. N. (2013). *Ekonomika pidpryyemstva: kompetentnist i efektyvnist rozvytku* [Enterprise Economics: Competence and Development Efficiency]: Monograph.
4. Mykhailiuk, O. V. (2014). Model upravlinnia rozvytkom kadrovoho potentsialu pidpryyemstva. [Model of human resource development management at an enterprise]. *Scientific works of MAUP*. (1). Pp. 187 – 192.
5. Ippolitova, I. Ya. (2017). Metodychnyi pidkhid shchodo otsiniuvannya kompetentnosti pidpryyemstva. [Methodical approach to enterprise competence assessment]. *Economic development and legacy of Semen Kuznets: Proceedings of the international scientific conference*, June 1-2, 2017, Kharkiv, Ukraine: Abstracts (Pp. 76 – 79). Kharkiv: KhNEU named after Semen Kuznets.
6. Otenko, V. I., & Stokaz, Ya. M. (2018). Metodychne zabezpechennia otsiniuvannya upravlinskoï kompetentnosti pidpryyemstva. [Methodological support for enterprise management competence assessment]. *Development Management*. (1). Pp. 65 – 72.
7. Arapova, O. M., Fridrif, V. P., & Modyrka, V. A. (2013). Kompetentnisnyi pidkhid yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryyemstva. [Competence approach as a factor in increasing enterprise competitiveness.] *Economics: realities of time*. №1(6). 2013. Pp. 207 – 211.
8. Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*. 94. Pp. 257 – 263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>.
9. Obschonka, M., Hakkarainen, K., Lonka, K., & Salmela-Aro, K. (2017). Entrepreneurship as a twenty-first century skill: entrepreneurial alertness and intention in the transition to adulthood. *Small Business Economics*. 48. Pp. 487 – 501. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9798-6>.
10. Dzwigol, H., Dzwigol-Barosz, M., & Kwilinski, A. (2020). Formation of global competitive enterprise environment based on industry 4.0 concept. *International Journal of Entrepreneurship*. 24(1). Pp. 1 – 5.

11. Ergashevich, K. S., & Ogli, I. B. I. (2020). Opportunities For Development Of Economic Competence Of Managerial Personnel Of Professional Education Based On Andrological Features Of Professional Development. *Journal NX*. 6(12). Pp. 250 – 256.

12. Sekerin, V. D., Gaisina, L. M., Shutov, N. V., Abdrakhmanov, N. K., & Valitova, N. E. (2018). Improving the quality of competence-oriented training of personnel at industrial enterprises. *Calitatea*. 19(165). Pp. 68 – 72.

13. Hazen, B. T., Bradley, R. V., Bell, J. E., In, J., & Byrd, T. A. (2017). Enterprise architecture: A competence-based approach to achieving agility and firm performance. *International Journal of Production Economics*. 193. Pp. 566-577.

14. Chursin, A., & Tyulin, A. (2018). *Competence Management and Competitive Product Development*. Germany: Springer.

15. Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menendez, R., Escobar, C. A., & McGovern, M. (2020). Competencies for industry 4.0. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*. 14. Pp. 1511 – 1524. <https://doi.org/10.1007/s12008-020-00716-2>.

16. Ng, H. S., & Kee, D. M. H. (2018). The core competence of successful owner-managed SMEs. *Management Decision*.

17. Dzwigol, H., Shcherbak, S., Semikina, M., Vinichenko, O., & Vasiuta, V. (2019). Formation of strategic change management system at an enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*. 18. Pp. 1 – 8.

18. Tehseen, S., Ahmed, F. U., Qureshi, Z. H., Uddin, M. J., & Ramayah, T. (2019). Entrepreneurial competencies and SMEs' growth: the mediating role of network competence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 11(1). Pp. 2 – 29. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2018-0084>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 04.09.2023

УДК 330.101

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-10>

Денис Валерійович КРИЛОВ,

доктор економічних наук, доцент,

Заслужений економіст України,

професор кафедри фінансів,

банківської справи та страхування,

Запорізький національний університет

ORCID ID: [0000-0001-8522-5433](https://orcid.org/0000-0001-8522-5433)

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ КОМПОНЕНТІВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті визначено загальносвітову тенденцію, що полягає в активному становленні та поширенні цифрової економіки, яка має ряд позитивних здобутків як для національної економіки, так і суспільства в цілому. Цифрова економіка виступає у вигляді нової сучасної системи соціально-економічних відносин, що спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності, максимізацію прибутку, використання нових підходів до управління, електронної взаємодії та документообігу, й охоплює різні сфери життя людини. Феномен цифрової економіки є досить новим для суспільства, адже перші дослідження даного явища припадають лише на кінець ХХ століття, але за досить короткий час він став невід'ємною частиною сьогодення. У класичному варіанті виділяють три основні компоненти цифрової економіки, а саме: інформаційно-комунікаційні технології, цифрове виробництво та електронну комерцію. Проте, з часом, до таких складових починають окремо зараховувати також електронний банкінг та електронне управління. Наразі цифрова економіка, завдяки комплексу інформаційно-комунікаційних систем та програмному забезпеченню, поєднує в єдину цифрову систему окремих людей, підприємства, країни. Тобто, цифрова економіка спрямована на поєднання в єдине ціле глобальної економіки, що не обмежена географічною приналежністю.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційні технології, електронна комерція, комп'ютеризація, національна економіка, цифрова економіка.

Denys KRYLOV

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Zaporizhzhia National University

GENERAL CHARACTERISTICS OF THE MAIN COMPONENTS OF THE DIGITAL ECONOMY

The article defines a global trend, which consists in the active formation and spread of the digital economy, which has a number of positive gains for both the national economy and society as a whole. The digital economy appears as a new modern system of socio-economic relations aimed at increasing efficiency, competitiveness, maximizing profits, using new approaches to management, electronic interaction and document flow, and covers various areas of human life. The phenomenon of the digital economy is quite new for society, because the first studies of this phenomenon date only to the end of the 20th century, but in a fairly short time it has become an integral part of the present.

In the classic version, three main components of the digital economy are distinguished, namely information and communication technologies, digital production and electronic commerce. In particular, the development of the e-commerce market is defined as one of the most dynamic in the world, the rapid spread of which occurred during the period of the coronavirus pandemic, which led to the transition from offline sales to online stores. Ukraine felt global trends in the development of e-commerce, because during the period of 2017-2021, the volumes of this market were increased almost three times. However, the unfolding of a full-scale war had an extremely negative impact on all spheres of social life, so e-commerce was no exception. Thus, in comparison with 2021, in 2022, the reduction of its volumes reached 12 times.

Currently, the digital economy, thanks to the complex of information and communication systems and software, combines individuals, enterprises, and countries into a single digital system. That is, the digital economy is aimed at combining the global economy into a single whole, which is not limited by geographical affiliation. The spread of the digital economy in Ukraine has a number of problems, among which the most noticeable are imperfect digital infrastructure, the deployment of military operations on the territory of the country, the non-acceptance

of modern innovations by a significant number of the population, etc. However, the positive achievements of the spread of the digital economy determine the need to find effective state programs to stimulate the development of the digital economy.

Keywords: *information and communication technologies, electronic commerce, computerization, national economy, digital economy.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Активний розвиток науки та техніки призвів до трансформації господарської діяльності, невід'ємною складовою якої стає активне поширення інформаційних технологій та їх проникнення у всі сфери життєдіяльності людини. Сьогодні інформатизацію та комп'ютеризацію визначають ключовим фактором підвищення якості життя та продуктивності праці. Такі нововведення суттєво вплинули на діяльність суб'єктів підприємництва та стали атрибутом функціонування національної економіки високорозвинених країн світу. Таким чином, становлення та розвиток цифрової економіки відбувається доволі стрімкими темпами й стає справжнім трендом сучасності, тому зростає наукова зацікавленість до теоретичного обґрунтування такого процесу. Саме тому, на нашу думку, актуальним питанням стає розкриття сутності цифрової економіки та характеристика її основних компонентів. Таке розуміння дозволить визначити пріоритетні шляхи розбудови цифрової економіки на вітчизняному просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Революційні зміни кінця ХХ століття привели до переходу від матеріального до інформаційно-технологічного суспільства. Такі перетворення активізували розвиток цифрової економіки, що активно формує коло науковців та аналітиків, які спрямовують свою увагу на дослідження її сутності, проявів та переваг для суспільства. Серед вітчизняних вчених, які працюють в даному напрямі, варто виділити таких як Апалькова В., Веретюк С., Гуменюк О., Козлов В., Котелевець Д., Руденко М., Пуцентейло П., Шапошников К. та інших. Проте глобалізація економічних відносин, розвиток інформаційнокомунікаційних технологій, стрімка комп'ютеризація вимагають проведення додаткових досліджень цифрової економіки, що стає справжнім трендом сучасності.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Останнім часом цифрова економіка демонструє досить високі темпи розвитку, особливо у високорозвинених країнах та країнах, що розвиваються. Проте, незважаючи на значні напрацювання в даній науковій площині, їй досі розуміння та визначення її основних компонентів залишаються обмеженими та суперечливими. Тому актуальним для сьогодення стає вивчення питання щодо з'ясування сутності та основних переваг цифрової економіки, а також окреслення її ключових елементів, що дозволить у подальшому запропонувати шляхи активізації розвитку цифрової економіки в Україні.

Метою даної статті є з'ясування сутності цифрової економіки та визначення її основних складових. Таке дослідження дасть можливість більш комплексно охарактеризувати сучасні компоненти цифрової економіки та забезпечить основу для визначення пріоритетних напрямів активізації переходу до цифрової економіки в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розгортання інформаційної, постіндустріальної ери, що передбачає стрімкий розвиток науки та техніки, привело до поширення цифровізації в усі сфери діяльності людини, національної економіки та суспільства в цілому. Цифрова трансформація стала підґрунтям створення нових бізнеспроцесів, бізнес-моделей, товарів та послуг, нових способів та прийомів ведення підприємницької діяльності. Цифрова економіка доволі стрімко пройшла етап свого становлення й продовжує зростати швидкими темпами, що буде відчутним ще протягом досить тривалого часу.

Широка зацікавленість до цифрової економіки обумовлена збільшенням ролі інформаційних технологій у повсякденному житті людини та їх стрімкому проникненню в господарську діяльність. Вперше поняття «цифрова економіка» було використано у 1994 році канадським економістом Д. Тапскоттом для визначення економіки, провідну роль у функціонуванні якої займають інформаційно-комунікаційні або цифрові технології [10]. Серед основних переваг впровадження та подальшого поширення цифрової економіки вчений називає зменшення трансакційних витрат та появу нових бізнес-моделей ведення підприємницької діяльності.

Досить новий для суспільства феномен цифрової економіки активно поширюється в Україні, свідченням чого є широкий його

аналіз у науковій літературі. Велика зацікавленість серед науковців та експертів до цифрової економіки привела до постійної трансформації нових бізнес-моделей та її компонентів. Саме тому різні автори пропонують відмінні підходи до її розуміння, наприклад: економіка, що заснована на інформаційно-цифрових технологіях; результат розвитку суспільства в цілому та інновацій зокрема; синтез виробництва та електронних платформ; організація нового виду комунікації між різними учасниками соціально-економічної діяльності, що здійснюється на основі цифрових платформ чи електронних мереж тощо. Основні підходи до визначення «цифрової економіки» вітчизняними вченими подано в таблиці 1.

Таблиця 1. Наукові підходи до розуміння сутності поняття «цифрова економіка»

		Зміст визначення
1	Апалькова В. [1, с. 13]	Цифрова економіка – це економіка, що застосовує цифрові технології та є найважливішим двигуном впровадження інновацій і забезпечення конкурентоспроможності та ефективного розвитку.
2	Веретюк С., Пілінський В. [2, с. 51]	Цифрова економіка – це ще нереалізована трансформація всіх галузей економіки завдяки перенесенню всіх інформаційних ресурсів і знань на комп'ютерну платформу
3	Руденко М. [4, с. 63]	Цифрова економіка – це процес еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних, організаційних та інших суспільних відносин і зміни суб'єктно-об'єктної орієнтованості, що пов'язана з розвитком цифрових технологій.
4	Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. [3, с. 134]	Цифрова економіка – це автоматизоване управління господарством на основі передових інформаційних технологій; нові економічні відносини, що засновані на ефективному інформаційному управлінні системою виробництва

Джерело: систематизовано автором

Підсумовуючи наведене вище, можна констатувати, що цифрова економіка виступає загальносвітовим трендом розвитку

сучасної економіки, що передбачає перетворення інформації в цифрову форму, наслідком чого є збільшення ефективності, досягнення сталого зростання та підвищення якості життя населення. Цифрова економіка – це новітня система економіко-соціальної відносин, перевагами якої є: 1) націленість на підвищення конкурентоспроможності та ефективності економіки; 2) охоплення різних сфер суспільного життя, науки, освіти, медицини, менеджменту, бізнесу, виробництва тощо; 3) спрямованість на максимізацію прибутку, створення нових підходів до управління, нових ринків, бізнес-моделей; 4) активне поширення електронної взаємодії, електронного документообігу, електронних способів збереження, передачі та обліку інформації.

Отже, основними перевагами цифрової економіки варто визначити відсутність вагомості продукції, що значно спрощує її поширення; необхідність меншої площі, що потрібна як для виробництва продукції, так і її збереження; нижчі витрати ресурсів на виробництво; можливість глобального переміщення товарів у найкоротші терміни часу, що відбувається завдяки всесвітній мережі Internet.

У 2001 році відомий американський економіст Томас Мезенбург виділив три основні компоненти цифрової економіки [9], що, по суті, стало класичним структуруванням, а саме:

- інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) або підтримуюча інфраструктура, до якої належить програмне та апаратне забезпечення, обчислювальна техніка, телекомунікаційні мережі;
- цифрове виробництво та електронний бізнес, тобто здійснення господарської діяльності на основі залучення новітніх комп'ютерних мереж та електронних систем;
- електронна комерція, у тому числі Internet-продажі, частка яких значно зростає з огляду на нові умови господарювання.

Виділення таких елементів цифрової економіки вчений аргументував можливістю проведення їх статистичної оцінки та вимірювання.

Сектор ІКТ є одним з найбільш сучасних компонентів світу, що докорінно змінює усі сфери життя суспільства; усталені зв'язки та канали передачі інформації; процес виробництва, обміну, розподілу й споживання товарів і послуг. Відповідно більшість

високорозвинених країн світу надають ключову роль розвитку ІКТ, оскільки вони забезпечують розвиток та впровадження інформаційних технологій в усі сфери національної економіки, беруть участь у створенні ВВП й тим самим трансформують національну економіку, переводячи її на більш якісний рівень. Тому не дивною є наукова позиція, що «ступінь сприйняття ІКТ, швидкість їх модернізації та впровадження в господарську діяльність визначають конкурентоспроможність підприємств та національних економік» [8, С. 170]. Отже, прогрес ІКТ можна визначити як передумову розвитку цифрової економіки.

Під електронним бізнесом розуміють здійснення господарської діяльності на основі активного використання ІКТ, що дозволяє отримати прибуток та додану вартість. Електронний бізнес є досить багатограним, тому до його основних видів зараховують: електронний консалтинг; електронну комерцію; електронний маркетинг; електронні послуги, зокрема в освіті, фінансовій сфері; електронне платіжне обслуговування; здійснення електронного бізнесу у напрямі працевлаштування та надання/передачі інформації. Розвиток електронного бізнесу здійснюється у двох основних напрямках, по-перше, перенесення більшості бізнес-процесів суб'єктів господарювання в електронне середовище; по-друге, заснування нових підприємств у сфері е-бізнесу, що передбачають використання ІКТ, хмарних та мережевих технологій сучасності, а також опрацювання значного масиву даних.

Розвиток ринку електронної комерції визначають як один з найдинамічніших у світі. Саме тому він створює нові імпульси, що необхідні для розвитку національної економіки [6, С. 60]. Передумовами активного поширення електронної комерції варто визнати проникнення цифровізації у всі сфери економічного життя, розвиток інформаційно-комп'ютерних технологій та обмеження ведення господарської діяльності, що мали місце під час пандемії Covid-19. Такі фактори привели до стрімкого збільшення обсягів електронної комерції в Україні та всьому світі, збільшення капіталізації підприємств, що працюють в даній галузі. Отже, електронна комерція досить стрімко стала невід'ємною складовою сучасної торгівлі, що має низку позитивних наслідків як для суб'єктів підприємницької діяльності, так і національної економіки, серед яких виділяємо: сприяння розвитку інновацій;

економія витрат під час продажу товарів та можливість реалізації додаткових або супутніх товарів; поєднання електронної комерції разом з функціонуванням реальних магазинів або інших пунктів продажу; розвиток інших галузей національної економіки, що задіяні в електронній комерції (поштові перевезення, інформаційно-комунікаційні послуги тощо); розвиток конкурентоспроможності національної економіки та її зовнішньоекономічної діяльності.

Ринок електронної комерції в Україні також досить стрімко розвивається, що продемонстровано на рис. 1. З 2017 року по 2021 рік його обсяги було збільшено майже в три рази. Варто відмітити, що активний розквіт припав на 2020 – 2021 роки, що стало наслідком пандемії коронавірусу, яка обумовила перехід від офлайн-продажів до інтернет-магазинів. В результаті більшість магазинів оптово-роздрібної торгівлі були вимушені освоювати інтернет-продажі й принесли нову аудиторію покупців й нові ніші. Зокрема, поширеною стала практика онлайн-продажів продуктів харчування. Наприклад, свої онлайн-магазини створили великі торговельні мережі, такі як «Сільпо», «Ашан», «АТБ» [5], що позитивно вплинуло на обсяги продажів цих мереж й надало низку переваг для покупців.

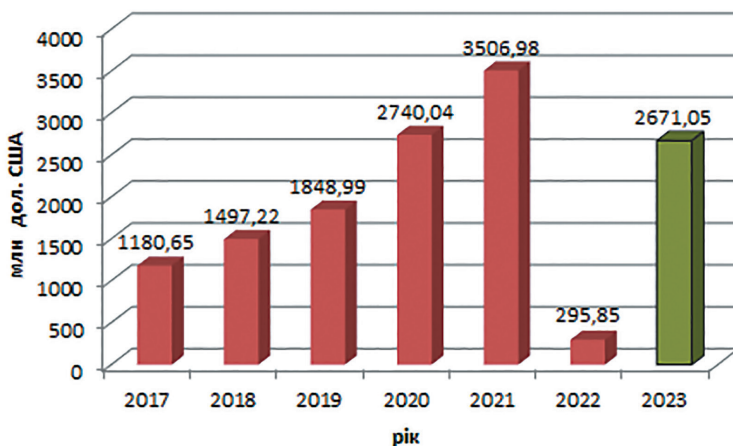


Рис. 1. Динаміка обсягу ринку електронної комерції в Україні у 2017 – 2023 роках

Джерело: [7]

Проте розгортання повномасштабної війни в Україні вплинуло на усі сфери національної економіки, тому електронна комерція не стала винятком. Так, скорочення обсягів електронної комерції у 2022 році щодо 2021 року відбулося майже в 12 разів. Серед сегментів онлайн-продажів, які найбільше постраждали, виділяють: меблі, іграшки, електроніку, красу та здоров'я, моду та хобі. Оскільки в умовах обмеженого бюджету домогосподарства, у першу чергу, надавали перевагу купівлі товарів необхідних для відновлення здатності до праці та забезпечення первинних потреб. Досить втішним є прогноз обсягів ринку електронної комерції на 2023 рік, коли очікується його стрімке позавлення. Адже уявити сучасне життя без онлайн-продажів вже неможливо.

Стрімкий розвиток цифрової економіки привів до деякого розширення її основних компонентів, що сьогодні також включає, по-перше, електронний банкінг, без якого важко уявити не тільки функціонування сучасного бізнесу, але й повсякденне життя людини; по-друге, електронне управління. Наразі цифрова економіка, завдяки комплексу інформаційнокомунікаційних систем та програмному забезпеченню, поєднує в єдину цифрову систему окремих людей, підприємства, країни, що відбувається на основі щоденного мільйонного підключення до мережі. Іншими словами, цифрова економіка – це поєднана в єдине ціле глобальна економіка, що не обмежена географічною приналежністю.

Отже, перехід до цифрової економіки є суттєвою вимогою часу, адже за рахунок використання сучасних технологій та техніки вона дозволяє досягти значних результатів, серед яких: зростання продуктивності праці; значна економія витрат виробництва, розподілу, обміну; перехід до електронного документообігу; підвищення якості продукції, адаптація до вимог сучасності наявного людського капіталу. Вагомою перевагою цифрової економіки є те, що її здобутки є значним шляхом до прискореного зростання національної економіки України.

Висновки з цього дослідження і подальші перспективи у даному напрямі. Таким чином, цифрова економіка є новим трендом сучасності, що виступає одним з перспективних напрямів для інвестування та має високу норму прибутковості. Проте поширення цифрової економіки в Україні має низку проблем, серед яких найбільш відчутними є недосконалість цифрова інфраструктура, розгортання воєнних дій на території країни, несприйняття значною кількістю населення сучасних нововведень тощо. Але, позитивні

здобутки поширення цифрової економіки, обумовлюють потребу пошуку дієвих державних програм стимулювання розвитку цифрової економіки та її основних компонентів, що здатні вивести країну на міжнародний рівень, збільшити конкурентоспроможність вітчизняних товарів, створити нові робочі місця й покращити наявні умови життєдіяльності.

© Крилов Д.В., 2023

ЛІТЕРАТУРА

1. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій»*. 2015. № 4. С. 9 – 18.

2. Веретюк С.М., Пілінський В.В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 51 – 58.

3. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2018. Вип. 5 – 6. С. 131 – 143.

4. Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61 – 65. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.61>.

5. Селіщев М. E-commerce 2021 – як розвивається інтернет-ринок в Україні. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/e-commerce-2021-v-ukraine/>. (дата звернення 26.08.2023).

6. Шапошников К.С., Котелевець Д.О. Роль державного регулювання у розвитку цифрової економіки. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки: матеріали IV Міжнародної науковопрактичної конференції (12 травня 2022 р.)*. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т. 2022. С. 58 – 61.

7. Як змінився ринок eCommerce в Україні у 2022 році. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kakizmenilsja-rynok-ecommerce-v-ukraine-v-2022-godu> (дата звернення 28.08.2023).

8. Dubyna M., Kholiavko N., Zhavoronok A., Safonov Y., Krylov D., Tochylyna Yu. The ICT Sector in Economic Development of the Countries of Eastern Europe: a Comparative Analysis. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. Pp. 169 – 185.

9. Mesenbourg T.L. Measuring the Digital Economy / US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. URL: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf> (дата звернення 28.12.2022).

10. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGrawHill. 1995 p.

REFERENCES

1. Apalkova V.V. (2015). Kontsepsiia rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Yevrosoiuzi ta perspektyvy Ukrainy [The concept of the development of the digital economy in the European Union and the prospects of Ukraine]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriiia «Menedzhment innovatsii» – Bulletin of Dnipropetrovsk University. «Innovation Management» series*. Vol. 4. Pp. 9 – 18.
2. Veretiuk C.M., Pilinskyi V.V. (2016). Vyznachennia priorytetnykh napriamkiv rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini [Determination of priority directions for the development of the digital economy in Ukraine]. *Naukovi zapysky Ukrainiskoho naukovo-doslidnoho instytutu zviazku – Scientific notes of the Ukrainian Research Institute of Communications*. Vol. 2. Pp. 51 – 58.
3. Putsenteilo P.R., Humeniuk O.O. (2018). Tsyfrova ekonomika yak novitnii vektor rekonstruktsii tradytsiinoi ekonomiky [Digital economy as the newest vector of traditional economy reconstruction]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*. Vol. 5 – 6. Pp. 131 – 143.
4. Rudenko M. V. (2018). Tsyfrovizatsiia ekonomiky: novi mozhlyvosti ta perspektyvy [Digitalization of the economy: new opportunities and prospects]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*. Vol. 11. Pp. 61 – 65. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.61>.
5. Selishchev M. E-commerce 2021 – yak rozvyvaietsia internet-rynok v Ukraini [E-commerce 2021 – how the Internet market is developing in Ukraine]. Available at: <https://horoshop.ua/ua/blog/e-commerce2021-v-ukraine/>. (Accessed 26.08.2023).
6. Shaposhnykov K.S., Kotelevets D.O. (2022). Rol derzhavnogo rehuliuвання u rozvytku tsyfrovoi ekonomiky [The role of state regulation in the development of the digital economy]. Proceedings of the *Finansovi instrumenty staloho rozvytku ekonomiky* (Ukraine, Chernivtsi, May 12, 2022). Chernivtsi : Chernivetskyi nats. un-t. Pp. 58 – 61.
7. Yak zminyvsia rynek eCommerce v Ukraini u 2022 rotsi [How the eCommerce market in Ukraine changed in 2022]. Available at: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-izmenilsja-rynok-ecommerce-v-ukraine-v2022-godu> (Accessed 28.08.2023).
8. Dubyna M., Kholiavko N., Zhavoronok A., Safonov Y., Krylov D., Tochylyna Yu. The ICT Sector in Economic Development of the Countries of Eastern Europe: a Comparative Analysis. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2022. Vol. 19. Pp. 169 – 185.
9. Mesenbourg T.L. Measuring the Digital Economy / US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. URL: <https://www.census.gov/content/dam-/Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf> (дата звернення 28.12.2022).
10. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGrawHill, 1995. 342 p.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 07.09.2023

УДК 330.34:332.142

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-11>

Семен Григорович ХАНІН,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного адміністрування,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»
ORCID: [0000-0003-1520-9504](https://orcid.org/0000-0003-1520-9504)

СТРАТЕГЕМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті проаналізовано особливості інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки. Обґрунтовано взаємозв'язок інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем з іншими стратегічними цілями розвитку, такими як соціальний, демократичний, економічний, науковий розвиток та екологічна безпека. Визначено основні аспекти інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем в умовах креативної економіки, зокрема доведено, що врахування переваг креативної економіки дозволяє розглянути ефективні шляхи використання наявних ресурсів, зокрема інтелектуального потенціалу, наукових досягнень, технологій та фінансових засобів для стимулювання розвитку інноваційних підприємств та інфраструктури. Стратегеми інтелектуально-інноваційного розвитку необхідно розглядати як стратегічні напрями, що пронизують усі аспекти регіонального розвитку. Вони об'єднують у собі формування інноваційної інфраструктури, підтримку досліджень та розробок, сприяють залученню інвестицій та розкривають можливості для виникнення нових інноваційних підприємств. Розвиток регіональних економічних систем передбачає впровадження комплексу стратегем, спрямованих на збільшення інноваційного потенціалу, залучення талановитих індивідів, створення інноваційних центрів та розбудову креативних індустрій. Визначено, що інтелектуально-інноваційний розвиток регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки повинен передбачати поєднання

інноваційних підходів та інтелектуального потенціалу для стимулювання зростання, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості життя населення в конкретних регіонах.

Ключові слова: інтелектуально-інноваційний розвиток, регіональні економічні системи, креативна економіка, стратегіями, регіон, інтелектуальний потенціал.

Semen KHANIN

PhD in Economics,
Associate Professor of the management, marketing
and public administration department,
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University»

STRATEGEMS OF INTELLECTUAL AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS IN CONDITIONS OF FORMATION OF CREATIVE ECONOMY

The article analyzes the peculiarities of the intellectual and innovative development of regional economic systems in the conditions of the formation of a creative economy. The relationship between the intellectual and innovative development of regional economic systems and other strategic development goals, such as social, democratic, economic, scientific development and environmental security, is substantiated. The main aspects of the intellectual and innovative development of regional economic systems in the conditions of the creative economy have been determined, in particular it has been proven that taking into account the advantages of the creative economy allows considering effective ways of using available resources, in particular intellectual potential, scientific achievements, technologies and financial means, to stimulate the development of innovative enterprises and infrastructure. The strategies of intellectual and innovative development must be considered as strategic directions permeating all aspects of regional development. They combine the formation of innovative infrastructure, support for research and development, help attract investments and open opportunities for the emergence of new innovative enterprises. The implementation of these strategies contributes to the creation of a dynamic ecosystem, where innovation is the central element, and creative potential is fully revealed. The development of regional economic systems involves the implementation of a set of strategies aimed at

increasing innovation potential, attracting talented individuals, creating innovation centers, and building creative industries. It was determined that the intellectual and innovative development of regional economic systems in the conditions of the formation of a creative economy should involve a combination of innovative approaches and intellectual potential to stimulate growth, increase competitiveness and improve the quality of life of the population in specific regions.

Keywords: *intellectual and innovative development, regional economic systems, creative economy, strategies, region, intellectual potential.*

Постановка проблеми. Сучасний світ перебуває в стані постійних змін та еволюції, вимагаючи від регіональних економічних систем адаптації до нових викликів та парадигм. Одним із найважливіших напрямів цього розвитку виокремлюється становлення креативної економіки – системи, що базується на високому ступені інноваційності, творчості та здатності генерувати нові ідеї, продукти та послуги. Однак розвиток креативної економіки на рівні регіонів стикається з рядом складних проблем, що потребують уваги та вирішення. Однією із головних проблем є недостатній рівень інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем. Неспроможність регіонів ефективно адаптуватися до нових вимог креативної економіки може призвести до відставання від глобальних трендів, зниження конкурентоспроможності та обмеженого доступу до новаторських рішень. Це та інше вимагають визначення стратегем інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Біля витоків концепції креативного розвитку та розвитку цього напрямку, із урахуванням інтелектуально-інноваційних процесів, стоять такі закордонні вчені, як: Т. Адорно, П. Будье, Е. Бустаманте, Р. Діаз-Боун, Ч. Лендрі, М. Меттьєс, Дж. Мокир, Е. Торренс, Р. Флоріда, В. Франк, Дж. Хоккінс та інші науковці.

Проблематика розвитку регіональних економічних систем на засадах інтелектуально-інноваційних детермінант знаходить своє відображення в працях таких науковців, як: В. П. Варга [1], Б. В. Дергалюк [2], Ю. Г. Неустроєв [3], О. В. Перепелюкова [2], О. В. Попело, І. З. Сторонянська [5], С. О. Тульчинська [7], В. Ю. Худолей та інших.

Проте, зважаючи на те, що дослідження інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки сприяє розумінню основних викликів та можливостей, які стоять перед регіонами, та надає практичні рекомендації для досягнення успішних результатів у впровадженні інноваційних підходів, це та інше зумовлює необхідність подальшого дослідження означеної проблематики.

Метою статті є обґрунтування стратегем інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки.

Основні результати дослідження. У сучасному економічному ландшафті, який переживає становлення креативної економіки, питання ефективного розвитку регіональних економічних систем набуває особливого значення. Інновації та інтелектуальний потенціал стають ключовими драйверами для досягнення конкурентоспроможності, сталого зростання та покращення якості життя населення в різних регіонах. Відтак, розробка та впровадження стратегій інтелектуально-інноваційного розвитку стає важливою передумовою для просування економічних систем на шляху до успіху. У цьому контексті вивчення оптимальних шляхів реалізації цільових орієнтирів набуває важливого значення.

Регіональні економічні системи, які характеризуються відкритістю та активною взаємодією з оточенням, не прагнуть досягти стану незмінності та стабільності, оскільки розвиток є процесом, який передбачає різноманітні зміни і трансформації. Особливо це стосується регіональних економічних систем, які перебувають під впливом інтелектуально-інноваційних детермінант. Такий розвиток характеризується постійним динамічним функціонуванням, під час якого відбуваються перебудови параметрів системи під впливом різних чинників. Ці перетворення спричиняють зміну всієї структури системи, включаючи її утримання та моделі функціонування [2].

Інтелектуально-інноваційний розвиток регіональних економічних систем взаємопов'язаний з іншими стратегічними цілями розвитку, що включають [7, С. 42]:

- соціальний розвиток (досягнення рівноваги на ринку праці, зниження нерівностей у рівні та якості життя різних соціальних груп на різних територіях);

- демократичний розвиток (включає підтримку процесів децентралізації, передачу владних повноважень на місце, активну участь населення у прийнятті управлінських рішень, а також запобігання та вирішення можливих соціальних конфліктів);
- економічний розвиток (орієнтований на сталість зростання валового регіонального продукту, збільшення доданої вартості, стимулювання інновацій у різних галузях економіки, модернізацію економіки загалом та забезпечення економічної безпеки);
- науковий розвиток (включає модернізацію соціально-економічної системи на інноваційній основі, стимулювання освітньої, наукової та інноваційної діяльності, розвиток інноваційної інфраструктури та формування регіональних центрів для створення та поширення важливих технологій);
- екологічну безпеку (полягає в дбайливому та раціональному використанні природних ресурсів, зменшенні викидів у навколишнє середовище, безпечній утилізації відходів та запровадженні принципів циркулярної економіки для збереження природного кругообігу речовин).

Тобто, стратегічні цілі є важливими елементами у формуванні рівноваги та розвитку регіональних економічних систем, сприяючи стійкому та гармонійному прогресу різних аспектів суспільства.

Обґрунтовано сформований напрям інтелектуально-інноваційного розвитку дає можливість:

- виявити наявні потенційні можливості регіонів та активізувати їх задіяння у інноваційно-інтелектуальному спрямуванні, чому сприяє становлення креативної економіки;
- досягти сталість економічного регіонального розвитку;
- побудувати форсайти розвитку економіки з урахуванням інноваційних впроваджень та наявної науково-технічної бази;
- узгодити інституційні важелі інноваційного розвитку із урахуванням нормативно-правових актів (наприклад, оподаткування щодо формування та функціонування еко-індустріальних та індустріальних парків);
- послідовність дій державної, регіональної та місцевої влади щодо підтримки інтелектуального та науково-технічного розвитку.

Стратегіями інтелектуально-інноваційного розвитку необхідно розглядати як стратегічні напрями, що пронизують усі аспекти регіонального розвитку. Вони об'єднують у собі формування інноваційної інфраструктури, підтримку досліджень та розробок, сприяють залученню інвестицій та розкривають можливості для виникнення нових інноваційних підприємств. Реалізація цих стратегій сприяє створенню динамічної екосистеми, де інновації є центральним елементом, а креативний потенціал розкривається повною мірою.

Обґрунтування стратегій інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки має велике значення для розвитку територій із урахуванням їхніх наявних потенційних можливостей. Стратегії дають можливість передбачити заходи щодо нівелювання наслідків кризових явищ та ризиків.

У цьому контексті стратегічне управління регіоном виступає як важливий механізм координації та синергії між різними аспектами розвитку. Воно включає в себе планування, координацію та моніторинг виконання стратегій інтелектуально-інноваційного розвитку, враховуючи при цьому інші стратегічні цілі, такі як соціальний розвиток, демократизацію, економічний та науково-інноваційний розвиток, а також екологічну безпеку. Саме через взаємодію цих стратегій формується цілісний підхід до сталого та збалансованого розвитку регіону, що сприяє досягненню конкурентоспроможності та відповідності потребам сучасного суспільства.

У даному контексті, як зазначає В.П. Варга, стратегічне управління регіоном являє собою динамічний комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних управлінських процесів, що містять такі складові [1]:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього оточення регіону;
- визначення місії регіону та цілей стратегії його розвитку;
- вибір оптимальної стратегії функціонування та розвитку регіону;
- реалізацію обраної стратегії розвитку регіону;
- оцінку впровадження стратегії розвитку регіону та контроль за її виконанням.

Інтелектуально-інноваційний розвиток регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки передбачає поєднання інноваційних підходів та інтелектуального потенціалу для стимулювання зростання, підвищення конкурентоспроможності та покращення якості життя населення в кон-

кретних регіонах. Можна виділити окремі аспекти інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем в умовах креативної економіки (рис. 1).

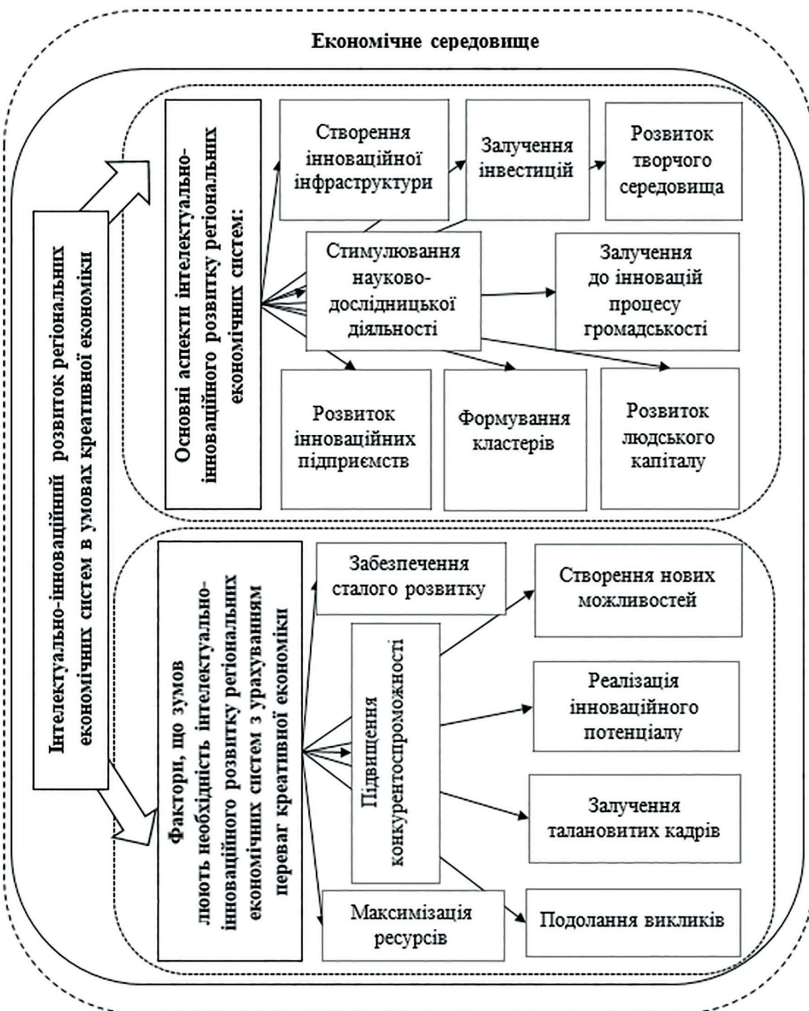


Рис. 1. Основні аспекти інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем в умовах креативної економіки

Джерело: розроблено автором

Реалізація цих стратегем допомагатиме регіональним економічним системам зростати, розвиватись та адаптуватись до викликів креативної економіки, забезпечуючи стійкий інтелектуально-інноваційний розвиток.

Стратегеми інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки сприятимуть:

- формуванню привабливого інвестиційного середовища для залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій;
- створенню більш ефективного інституціонального середовища щодо інноваційної діяльності, захисту інтелектуальної власності та стимулювання інтелектуальної активності регіональних суб'єктів;
- формуванню механізму розподілу фінансових ризиків між державними, регіональними суб'єктами та бізнесом при впровадженні інноваційних проєктів за рахунок механізму державно-приватного партнерства;
- налагодженню більш щільної взаємодії між освітніми, науково-дослідними організаціями та підприємницьким сектором з питань розробок та впровадження інноваційних розробок;
- налагодження більш оптимальної роботи у системі трансферу технологій та інноваційної продукції;
- розвитку інноваційної інфраструктури;
- нарощенню інтелектуального потенціалу;
- залученню до інтелектуально-інноваційного розвитку більш широких верств населення за рахунок створення більш широкого інформаційного поля;
- створення новітніх інноваційних розробок в межах смарт-спеціалізації розвитку територій.

У даному контексті розвиток інноваційних центрів, науково-дослідних установ, технопарків та бізнес-інкубаторів сприяє збільшенню кількості інноваційних підприємств та стартапів у регіоні. Підтримка інноваційних стартапів та підприємств сприяє поширенню нововведень та розвитку інноваційних продуктів та послуг.

Важливим чинником інноваційного розвитку є залучення інвестицій для підтримки досліджень та впровадження нововведень. Державні та приватні інвестиції можуть сприяти розвитку інфраструктури, наукових досліджень та інноваційних підприємств.

Забезпечення якісної освіти, підготовка фахівців з інноваційним мисленням та технічними навичками є ключовим фактором для створення інтелектуального потенціалу регіону. В даному контексті розвиток науково-дослідних інститутів та університетів, сприяння проведенню фундаментальних та прикладних досліджень зумовлює появу нових ідей та технологій.

Співпраця між підприємствами, науковцями та громадськими організаціями в рамках індустріальних кластерів може збільшити ефективність інноваційного розвитку, а сприяння розвитку середовища, де підтримується творчість та креативність, може спонукати народженню нових ідей та інновацій, а також подальшому розвитку регіональних економічних систем. Важливо також залучати громадськість до процесів інноваційного розвитку, адже різноманітні погляди можуть привести до новаторських рішень.

Висновки та пропозиції. Отже, вивчення стратегем інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем в контексті формування креативної економіки набуває вельми суттєвого значення, що пояснюється кількома ключовими факторами.

На тлі становлення креативної економіки інтелектуально-інноваційний розвиток регіональних економічних систем виявляється ключовим фактором для досягнення сталості, конкурентоспроможності та забезпечення високого рівня життя в регіонах. Він передбачає впровадження комплексу стратегем, спрямованих на збільшення інноваційного потенціалу, залучення талановитих індивідів, створення інноваційних центрів та розбудову креативних індустрій. Інтелектуальний розвиток, спільно з інноваціями, відкриває двері для новаторських підходів у розв'язанні проблем, трансформуючи звичайні регіони в динамічні та відкриті для можливостей простори.

Подальших досліджень вимагають питання дослідження впливу цифровізації на інтелектуально-інноваційні детермінанти в умовах становлення креативної економіки.

© Ханін С.Г., 2023

ЛІТЕРАТУРА

1. Варга В. П. Генерування стратегічного управління економічного розвитку регіону. *Ефективна економіка*. 2022. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10288> (дата звернення 4.08.2023). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.79>.

2. Дергалюк Б. В., Тульчинська С. О., Перепелюкова О. В. Структурні зміни в економіці регіонів як запорука економічного зростання. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 31. С. 215 – 219.

3. Неустроєв Ю. Г. Модернізація економічної системи регіону. *Агросвіт*. 2021. № 18. С. 44 – 49. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.18.44>.

4. Самійленко Г. Креативна економіка: теоретичні засади та особливості її функціонування в умовах становлення нової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2 (22). С. 31 – 42. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-2\(22\)-31-42](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-2(22)-31-42).

5. Сторонянська І. З., Бенівська Л. Я. Детермінанти економічного зростання регіонів у новітніх економічних теоріях. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 118 – 127. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-118-127>.

6. Тульчинська С. О. Концепція інноваційного розвитку регіонів на основі регіональних переваг. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9. С. 138 – 142.

7. Тульчинська С. О. Перспективи та доміанти розвитку інтелектуально-інноваційної системи регіонів України: монографія. Херсон: Вид-во «ПП Вишемирський В.С.». 2014. 210 с.

REFERENCES

1. Varha, V.P. (2022), «Generation of strategic management of the economic development of the region», *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10288> (Accessed 4 Aug 2023). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.79>.

2. Derhaliuk, B.V., Tulchynska, S.O. and Perepeliukova, O.V. (2018), «Structural changes in the economy of regions as a guarantee of economic growth». *Prychornomorski ekonomichni studii*. Vol. 31. Pp. 215 – 219.

3. Neustroiev, Yu.H. (2021), «Modernization of the economic system of the region». *Ahrosvit*. Vol. 18. Pp. 44 – 49. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.18.44>.

4. Samiilenko, H. (2020), «Creative economy: theoretical principles and features of its functioning in the conditions of the formation of a new economy». *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. Vol. 2. № 22. Pp. 31 – 42. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-2\(22\)-31-42](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-2(22)-31-42).

5. Storonianska, I.Z. and Benovska, L.Ya. (2020), «Determinants of economic growth of regions in the latest economic theories». *Biznes Inform*. Vol. 10. Pp. 10. 118 – 127. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-118-127>.

6. Tulchynska, S.O. (2012), «The concept of innovative development of regions based on regional advantages». *Aktualni problemy ekonomiky*. Vol. 9. Pp. 138 – 142.

7. Tulchynska, S.O. (2014), *Perspektyvy ta dominanty rozvytku intelektual'noinnovatsijnoi systemy rehioniv Ukrainy [Prospects and dominants of the development of the intellectual and innovative system of the regions of Ukraine]* PP «Vishemirsky». Kherson. Ukraine.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 08.09.2023

УДК 338.26:[005.934:33:334.78]

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-12>

Юрій Вікторович КОСТЕНКО,

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет», м. Київ

ORCID ID: [0009-0005-6349-0830](https://orcid.org/0009-0005-6349-0830)

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР

Нині кожна корпоративна структура в умовах економічної нестабільності має велику потребу у підвищенні своєї економічної безпеки. Для ефективного підвищення діяльності корпоративних структур використовується поетапне впровадження управлінських та організаційних дій, мотиваційних і безпекових стимулів, які деталізуються в стратегічному плані.

У статті описано розробку стратегічного плану економічної безпеки корпоративних структур, яка складається з аналізу динаміки розвитку корпоративної структури та оцінки поточної ситуації на ринку, діагностики економічної безпеки корпоративних структур під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, комплексного аналізу та оцінки рівня економічної безпеки, вибору оптимальної стратегії та визначення стратегічних спрямувань на майбутнє, оцінки ефективності вибраної стратегії за певними критеріями, забезпечення контролю за впровадженням стратегії розвитку економічної безпеки, організаційне забезпечення реалізації стратегії та оцінка ефективності вибраної стратегії розвитку економічної безпеки корпоративних структур.

Ключові слова: стратегічне планування, план, економічна безпека, корпоративна структура, розробка стратегічного плану.

Yurii KOSTENKO

Graduate student, Private Higher Education Establishment
«European University», Kyiv

STRATEGIC PLANNING OF THE ECONOMIC SECURITY OF CORPORATE STRUCTURES

Currently, every corporate structure in conditions of economic instability has a great desire to increase economic security. In order to

effectively increase the activity of corporate structures, the step-by-step implementation of management actions, organizational actions, motivational and safety incentives, which are detailed in the strategic plan, is used.

The strategic plan for the development of the economic security of corporate structures includes the formulation of a strategic vision and purpose, the establishment of a strategic goal that determines the achievement of the necessary economic and social effectiveness, the effectiveness of the development of corporate structures, as well as an analysis of the influence of external and internal factors in an indefinite period of time on economic development in a strategic period of time, based on the results of which general and functional strategies of various nature, adjustment or replacement of strategies of specific directions of development of corporate structures are formed and implemented.

The article describes the development of a strategic plan for the economic security of corporate structures, which consists of an analysis of the dynamics of the development of the corporate structure and an assessment of the current market situation, diagnostics of the economic security of corporate structures under the influence of internal and external factors, a comprehensive analysis and assessment of the level of economic security, the choice of the optimal strategy and determination of strategic directions for the future, evaluation of the effectiveness of the selected strategy according to certain criteria, provision of control over the implementation of the strategy for the development of economic security, organizational support for the implementation of the strategy and evaluation of the effectiveness of the selected strategy for the development of economic security of corporate structures.

Strategic planning of the economic security of corporate structures is considered the initial stage before the formation, creation and functioning of each organizational and structural unit of the corporate structure. It provides a regulatory and control process that strengthens the economic security of corporate structures and leads to decisive actions regarding the choice and application of the strategy of economic security.

Keywords: *strategic planning, plan, economic security, corporate structure, development of a strategic plan.*

Постановка проблеми. Економічна безпека має ключове значення для добробуту корпоративних структур, особливо таких,

які постраждали від військової агресії. Стратегічне планування дає фундамент, який розвиває їхню здатність поглинати та адаптуватися до несподіваних потрясінь, які загрожують функціонуванню та перевантаженню свого механізму подолання кризових ситуацій, та керувати майбутніми ризиками й невизначеностями.

Планова діяльність корпоративних структур спрямована на зменшення ризиків, спричинених впливом зовнішніх факторів, та зміцнення стійкості до соціально-економічних умов і підтримки доступу до довгострокових рішень. Ці заходи є невід'ємним компонентом стратегічного планування економічної безпеки та комплексного підходу до досягнення результатів, а також прагнення забезпечити ефективне функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного планування економічної безпеки корпоративних структур, на сьогодні, є актуальною, і висвітлюється у науковій літературі як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Теоретичне обґрунтування стратегічного планування знайшло відображення в наукових працях Аакера Д., Ансоффа І., Василенко О., Дунської А., Забродської Л., Пастухова В., Пащенко О., Пономаренко В., Раєвнева О., Слабковського Ю., Сліпенького В.В. та інших вчених. Ці вчені в своїх працях відкрили істотний зв'язок між використанням інструментів стратегічного управління і специфікою діяльності організацій внаслідок того чи іншого виду економічної діяльності. Вони зробили особливий внесок у початкове вивчення стратегічного планування підприємств (корпоративних структур).

Основні проблемні аспекти розроблення, впровадження та функціонування стратегічного планування економічної безпеки розглянули такі вчені: Азаренков Г.Ф. [1], Артеменко Н.В. [6], Валіков В.П. [2], Гавриш О.А. [3], Гордієнко Н. [7], Губарієва І.О. [11], Ілляшенко О. [7], Захаров О.І. [5], Живко З. Б. [4], Линник О.І. [6], Литовченко О. [7], Лопатка, К. [8], Македон В.В. [2], Мельник О.О. [9], Нагорняк І.О. [10], Рогожина Д. [8], Сердечна С.М [1], Черняк Г.М. [3].

На жаль розгляду проблемного питання щодо стратегічного планування економічної безпеки корпоративних структур в широкому розумінні приділяється мало уваги.

Сучасне середовище функціонування корпоративних структур досить складне, має стрімку динаміку і постійно вимагає впровадження нових підходів до управління ними. Як завжди, важливу роль відіграє стратегічний аспект організаційного управління.

В зоні його відповідальності лежать дії щодо формування та реалізації стратегії організації як інструменту забезпечення ефективної діяльності в довгостроковій перспективі.

Сучасна глобалізована ринкова економіка постійно висуває нові вимоги щодо гнучкості організацій. Велика частина цих вимог пов'язана з жорсткою конкуренцією і необхідністю гнучко реагувати на раптові та неоднозначні зміни в середовищі діяльності корпоративних структур, які викликані змінами ситуації на ринках та в суміжних сферах діяльності корпоративної структури. В таких динамічних умовах одним з основних чинників, які забезпечують успіх корпоративної структури, є уміння адаптуватися до змін у середовищі, забезпечувати гнучкість структури бізнесу, правильно розпоряджатися інвестиціями в різні види діяльності та своєчасно розробляти нові види продукції й впроваджувати їх у виробництво тощо. Тільки високоадаптивний підхід може забезпечити процвітання в майбутньому. При реалізації такого підходу головним питанням є забезпечення внутрішніх можливостей організації для реалізації достатньої реакції на зміни у зовнішньому середовищі протягом достатнього проміжку часу. Ці обставини вимагають постійного вдосконалення механізмів стратегічного планування та внесення змін в управління корпоративної структури.

Мета дослідження. Метою дослідження є обґрунтування необхідності забезпечення для структур, які несуть відповідальність за економічну безпеку організації, високої еластичності та можливості динамічно реагувати на зміни чинників, що мають вплив на рівень економічної безпеки при стратегічному плануванні економічної безпеки корпоративних структур.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування – це процес детальної побудови та ефективного впровадження стратегічного плану в умовах економічної невизначеності. Стратегічний план повинен відповідати ситуації у державі та у бізнес-середовищі й дозволяти збалансувати надання своєчасної допомоги в досягненні запланованих і довгострокових результатів для корпоративних структур. Розробка стратегічного плану забезпечує впровадження адаптованих механізмів, що сприяють економічній безпеці та загальній стійкості до негативних змін у секторі ринку, який займає корпоративна структура. Це приводить до зміцнення потенціалу корпоративних структур. Стратегічний план економічної безпеки має формуватися згідно з його структурою, обумовле-

ною методичними положеннями, обґрунтованість і відповідність яких відповідає цілям стратегічного планування, і може визначатися за допомогою послідовного здійснення комплексу процедур, правил, заходів і дій, що відповідають функціональній спрямованості корпоративних структур. Створення й реалізація стратегічного плану об'єктивно можлива й виправдана в тому разі, якщо його функціональна спрямованість і особливості використання, за умов найбільш імовірних і суттєвих змін зовнішнього і внутрішнього середовища в поточному й перспективному періодах часу, мають характер індивідуальності й цілеспрямованості в досягненні орієнтирів економічної результативності.

Індивідуальність стратегічного плану як одного з видів планово-розрахункових обґрунтувань, полягає у відсутності екстраполяційної основи формування й у необхідності посісти стійке місце корпоративної структури на відповідних ринкових сегментах. Це потребує здійснення комплексних заходів для забезпечення одного з перших або лідерського місця на конкретних ринках послуг і товарів, досягнення необхідних результатів розвитку за умов впливу факторів мікро- та макросередовища в невизначеному часі.

Загальна структура і зміст стратегічного плану економічної безпеки передбачають наповнення змістовними заходами, діями й стратегіями. При цьому дане стратегічне планування за своїм змістом та спрямованістю має відображати: мету й завдання корпоративної структури; поточні й довгострокові завдання; загальну й функціональні стратегії; основні інвестиційні проекти й програми; зовнішньоекономічну діяльність; інвестування в основний капітал і ресурсний потенціал.

Процес розроблення стратегічного плану економічної безпеки корпоративних структур подано на рис. 1.

Зміст процесу, запропонованого для формування стратегічного плану, на наш погляд, відображає його функціональну спрямованість тільки в частині складання й реалізації загальної (базової) і функціональних стратегій розвитку економічної безпеки корпоративних структур. Інші складові, запропонованого автором стратегічного плану, характеризують аналогічні завдання, розв'язання яких необхідне в поточному (річному) і перспективному планах розвитку корпоративної структури, структурної складової виробничої або соціальної сфери, а також національної економіки в цілому.

Визначаючи специфіку стратегічного планування економічної безпеки корпоративних структур, функціональну цільову спрямованість стратегічного плану ми розуміємо як розроблення й обґрунтування способів і методів регулятивного впливу на майбутній розвиток корпоративної структури, а потім, як наслідок, на розвиток національної економіки. Такого роду функціональне призначення стратегічного плану, на наш погляд, нічим не відрізняє його від екстраполяційних форм поточного й перспективного (середньо- і довгострокового) розвитку соціально-економічної системи на різних рівнях планово-розрахункових обґрунтувань.



Рис. 1. Процес розроблення стратегічного плану економічної безпеки корпоративних структур

Джерело: розроблено автором

Основними складниками стратегічного планування економічної безпеки корпоративних структур, які послідовно доповнюють узагальнену форму стратегічного бачення, на думку автора, можуть бути:

- високий рівень додержання економічних інтересів користувачів (споживачів) товаром (послугою) корпоративних структур;

- зростання рівня конкурентоспроможності послуг і товарів на основі зниження витрат, підвищення якості, реконструкції й модернізації (впровадження цифровізаційних технологій) корпоративних структур;
- зростання ефективності програмних і проєктних інвестицій, що спрямовуються в основні, пріоритетні структурні елементи корпоративних структур;
- посилення координації діяльності й раціоналізації впливу на розвиток корпоративних структур.

Об'єктивність уявлень менеджерів про стратегічне планування економічної безпеки має підтверджуватися таким комплексом заходів і дій:

- установлення експертами-фахівцями спрямованості всіх видів діяльності в стратегічному періоді часу, найбільш імовірних рівнів якості товарів та послуг;
- визначення обсягів ресурсного потенціалу, інноваційних можливостей, що забезпечують якість в корпоративних структурах;
- конкретизація стратегічного планування в (стратегічному) періоді часу;
- обґрунтування ефективного використання ресурсного потенціалу корпоративних структур в період реалізації стратегічного плану.

Необхідність складання й наповнення стратегічного плану полягає в тому, що він поєднує для корпоративних структур цільові настанови реалізації місії з досягненням бажаних орієнтирів економічної результативності, що дозволяє встановлювати рівновагу між попитом та пропозицією товарів (послуг), в умовах раптового впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на розвиток корпоративних структур.

Разом із цим, системний підхід до формулювання, призначення місії дозволяє об'єктивувати змістовну спрямованість його впливу на диференційовану адаптацію персоналу до встановлених або необхідних орієнтирів економічної результативності в стратегічному періоді часу залежно від різних рівнів кваліфікації працівників. Формулювання призначення місії, її структурних складових, окремих корпоративних структур має об'єднати всі її функціональні елементи, що взаємодіють, для об'єктивного й змістовного відображення, а також впливу на економічний розвиток

корпоративних структур для виконання операційної ролі, виходячи з необхідності поєднання власних економічних і фінансових інтересів з аналогічними інтересами учасників ринкового сегмента товарів (послуг), що формують попит та пропозицію на ринку.

Переконані, що наявність у стратегічному плані структурного елемента формулювання та ролі стратегічного призначення (місії) у розвитку корпоративних структур, дозволяє не тільки впливати на економічний розвиток корпоративної структури за допомогою соціально-психологічної орієнтації персоналу на реальне, ресурсозабезпечувальне досягнення необхідних (бажаних) ідентифікаторів результативності й ефективності всіх видів споживаних ресурсів, але й додержувати сформульованого призначення, коригуючи в перспективному періоді ті його логіко-вербальні складові, які не відповідають об'єктивно складній спрямованості операційної діяльності корпоративних структур.

У цілому маємо зазначити, що об'єктивний рівень формулювання й установлення ролі призначення в процесі стратегічного розвитку корпоративної структури істотною мірою залежить: від установлення й урахування в стратегічному плануванні особливостей економічного, соціального, фінансового, інноваційного, операційного й маркетингового характеру структурних складових, основних індивідуальних і корпоративних суб'єктів господарювання і в цілому національної економіки; установлених розмірів наявного й зростаючого в довгостроковому (стратегічному) періоді часу ресурсного потенціалу; урахування наявних стилів, методів, способів, дій власників і менеджерів у процесі поточного функціонування й перспективного розвитку корпоративних структур; визначення й урахування в стратегічному плануванні об'єктивних характеристик зміни зовнішнього середовища.

Рівень об'єктивізації сформульованої стратегічної мети й імовірності її досягнення залежить від всебічного аналізу всіх зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на початково-підготовчий етап складання стратегічного плану, що визначає оптимістичне або найбільш імовірне стратегічне бачення й призначення корпоративних структур в довгостроковому періоді часу. При цьому стратегічне цільове орієнтування корпоративної структури на досягнення необхідних економічних результатів має супроводжуватися розв'язанням конкретних виробничо-господарських, фінансово-інвестиційних, науково-інноваційних, інформа-

ційно-комунікаційних завдань, що поетапно визначають реальні можливості одержувати бажані (оптимістичні) результати в стратегічному періоді часу.

Значення впливу зовнішніх факторів на економічний розвиток корпоративних структур в стратегічному періоді, на наш погляд, повинні провадити на експертній основі кваліфіковані менеджери й фахівці різних рівнів управління з урахуванням як позитивного, так і негативного факторного впливу. При цьому в даній структурі стратегічного планування мають кількісно визначатися можливі негативні наслідки раптового впливу зовнішніх факторів і передбачати комплексні заходи для їх нейтралізації й пом'якшення дії з метою збереження темпів або позитивних тенденцій економічного розвитку, посідання пріоритетного або лідерського місця на внутрішніх, міжрегіональних і міждержавних ринках.

Загальні стратегії розвитку корпоративної структури повинні мати такі кількісні і якісні орієнтири результативності, досягнення яких можливе на базі ресурсного й нормативно-правового забезпечення необхідного соціального зростання відповідно до стратегічної мети змін структурно-організаційного, маркетингового, міжрегіонального й міждержавного характеру.

Формування базових стратегій економічної безпеки корпоративних структур, кількісних і якісних ідентифікаторів, що включаються в них відповідно до результативності в структурі стратегічного плану, має бути обґрунтоване з позиції реальності досягнення на ресурсозабезпечувальній основі встановленого або необхідного орієнтира.

Реалізація загальної стратегії в довгостроковому розвитку корпоративної структури в рамках стратегічного плану можлива у тому об'ємі, в якому різнорівневі органи планування розробляють і впроваджують функціональні (окремі) стратегії, кожна з яких характеризує як один з напрямів розвитку, так і комплекс заходів і дій, що вживаються для підвищення обсягів продажу послуг і товарів, рівня ефективності використання ресурсів.

Водночас маємо зазначити, що незалежно від наявності різних напрямів дії тієї чи іншої функціональної стратегії, набір вибраних і здійснених у практичній діяльності корпоративних структур і в цілому національної економіки стратегій має впливати на досягнення необхідних (бажаних) орієнтирів економічної результативності (безпеки).

Також стратегічний план економічної безпеки корпоративних структур має передбачати можливість прийняття висококваліфікованими менеджерами рішення на певних етапах стратегічного розвитку про коригування або заміну функціональних стратегій, спрямованість і вплив яких не відповідають ринку, кон'юнктурним умовам, вимогам активної протидії, насамперед, факторам зовнішнього середовища. Для забезпечення такої можливості стратегічний план повинен мати в своєму складі послідовність і періодичність моніторингових процедур спостереження за результативністю виконання кожної зі здійснюваних загальної й функціональних стратегій. При цьому коригування й заміна здійснюваних стратегій економічної безпеки корпоративних структур мають провадитися відповідно до встановлюваних у даному структурному елементі кількісних і якісних змін результатів і ефективності ресурсоспоживання, включаючи гранично припустимі рівні зниження економічних і соціальних результатів, ефективності корпоративних структур.

Висновки та пропозиції. Можна констатувати, що забезпечення економічної безпеки корпоративних структур є запорукою для розвитку корпоративної структури. Своєчасне виявлення загроз, прийняття відповідних адекватних рішень, які ґрунтуються на інформаційному забезпеченні моніторингових систем та систем управління, дозволяють керівництву компанії прагматично оцінювати рівень безпеки і усувати перешкоди, які заважають розвитку корпоративної структури.

Економічну безпеку корпоративної структури може бути розглянуто як механізм захищеності життєво важливих інтересів бізнесу компанії від внутрішніх і зовнішніх загроз. Такий механізм повинен створювати умови функціонування і розвитку, при яких досягаються або перевищуються заплановані економічні показники. Існування та стале функціонування такого механізму не може бути досягнуте без чіткого стратегічного плану економічної безпеки, який є результатом систематичної планової діяльності, спрямованої на захист інтересів бізнесу, досягнення фінансово-економічних цілей, захист від внутрішніх і зовнішніх загроз та протиправних посягань і ефективної протидії. Результатом діяльності такого механізму також є створення сприятливих умов для успішного функціонування і розвитку корпоративної структури, зміцнення її економічних позицій та ділової репутації.

Отже, стратегічне планування економічної безпеки корпоративних структур має формуватися згідно з його структурою, комплексом технологічних процедур, правил, заходів і дій, що відповідають функціональній спрямованості й сутності стратегічного планування і втілюються: у формуванні стратегічного бачення й призначення корпоративної структури; установленні стратегічної мети, що визначає досягнення необхідної економічної й соціальної результативності, ефективності розвитку корпоративної структури; аналізі впливу зовнішніх і внутрішніх факторів у невизначеному часі; формулюванні загальної й окремих (функціональних) стратегій; коригуванні або заміні стратегій розвитку економічної безпеки корпоративних структур.

© **Костенко Ю.В., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Азаренков Г. Ф., Сердечна С. М. Формування аналітичного інструментарію забезпечення економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 5 (45). С. 508 – 517.

2. Валіков В. П., Македон В. В. Економічна безпека підприємства в концепті процесного управління. *Нобелівський вісник*. 2017. № 1 (10). С. 12 – 22.

3. Гавриш О. А., Черняк Г. М. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2016. № 13. С. 143 – 149.

4. Живко З. Б. Стратегічне планування в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми науки*. 2012. № 4. С. 32 – 39.

5. Захаров О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: Економічна*. 2012. № 2. С. 272 – 282.

6. Линник О. В., Артеменко Н. В. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2013. № 67 (1040). С. 159 – 169.

7. Литовченко О. В., Ілляшенко О. І, Гордієнко Н. Р. Етапи стратегічного планування економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 2. С. 98 – 106. <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.98>.

8. Лопатка К., Рогожина Д. Бізнес-планування як ефективний інструмент реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства.

Економічний простір, 2020 р. (158), 46 – 49. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-7>.

9. Мельник О. О. Сутність розробки стратегії забезпечення економічної безпеки автотранспортного підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2012. № 106. С. 276 – 282.

10. Нагорняк І.О. Стратегічне управління забезпеченням соціально-економічної безпеки підприємств. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем : колективна монографія. Тернопіль ФОП Осадца Ю. В., 2016. С. 117 – 128.

11. Gubarieva, I. O. Strategic guidelines formation for economic security of national economy. 2015. №168. Pp. 122 – 129.

REFERENCES

1. Azarenkov G.F., Serdechna S.M. (2017) Formation of analytical tools for ensuring the economic security of the strategic development of the enterprise. [Formuvannya analitychnoho instrumentariiu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky stratehichnoho rozvytku pidpryemstva] *A young scientist*. № 5 (45). Pp. 508 – 517.

2. Valikov V.P., Makedon V.V. (2017) Economic security of the enterprise in the concept of process management. [Ekonomichna bezpeka pidpryemstva v kontsepti protsesnoho upravlinnia] *Nobel Herald*. №. 1 (10). Pp. 12 – 22.

3. Havrysh O.A., Chernyak H.M. (2016) Development of a strategy to ensure the economic security of enterprises in the energy industry. [Rozroblennia stratehii zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryemstv enerhetychnoi haluzi] *Economic bulletin of NTUU «KPI»*. № 13. Pp. 143 – 149.

4. Zhivko Z. B. (2012) Strategic planning in the system of economic security of the enterprise. [Stratehichne planuvannya v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva] *Problems of science*. № 4. Pp. 32 – 39.

5. Zakharov O. I. (2012) Strategy of economic security of the enterprise. [Stratehiia ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva] *National Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Series: Economic*. № 2. Pp. 272 – 282.

6. Linyk O. V., Artemenko N. V. (2013) The company's economic security strategy is a factor in reducing the influence of external and internal threats. [Stratehiia ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva- yak faktor zmenshennia vplyvu zovnish-nikh ta vnutrishnikh zahroz] *Bulletin of NTU «KhPI». Series: Technical progress and production efficiency*. № 67 (1040). Pp. 159 – 169.

7. Lytovchenko O. V., Ilyashenko O. I., Gordienko N. R. (2021) Stages of strategic planning of economic security of the enterprise. [Etapy stratehich-

noho planuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva] *Economic analysis*. Vol. 31. №. 2. Pp. 98 – 106. <https://doi.org/10.35774/econa2021.02.98>.

8. Lopatka K., Rogozhina D. (2020) Business planning as an effective tool for implementing the strategy of increasing the economic security of the enterprise. [Biznes-planuvannia yak efektyvnyi instrument realizatsii stratehii pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva] *Economic spaceж* (158). Pp. 46 – 49. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-7>.

9. Melnyk O. O. (2012) The essence of developing a strategy for ensuring the economic security of a motor vehicle enterprise. [Sutnist rozrobky stratehii zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky avtotransportnoho pidpriemstva] *Municipal management of cities*. № 106. Pp. 276 – 282.

10. Nagornyak I. O. (2016) Strategic management of social and economic security of enterprises. [Stratehichne upravlinnia zabezpetsenniam sotsialno-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv] *Modern socio-economic problems of the theory and practice of the development of economic systems: a collective monograph*. Ternopil FOP Osadtsa Yu. V. Pp. 117 – 128.

11. Gubarieva, I. O. (2015) Strategic guidelines formation for economic security of national economy. [Strategic guidelines formation for economic security of national economy]. №168. Pp. 122 – 129.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 10.09.2023

УДК: 339.9

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-13>

Юрій Миколайович ПЕТРУШЕНКО,

доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародних економічних відносин,
Сумський державний університет
ORCID ID: [0000-0001-9902-7577](https://orcid.org/0000-0001-9902-7577)

Наталія Василівна ЗЕМЛЯК,

аспірантка кафедри міжнародних економічних відносин,
Сумський державний університет
ORCID ID: [0009-0004-3383-982X](https://orcid.org/0009-0004-3383-982X)

ПОЛІТИКА РЕІНТЕГРАЦІЇ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНА

Метою статті є дослідження масштабів вимушеної зовнішньої міграції з України та подальший процес реінтеграції, а також можливі заходи для сприяння повернення вимушених мігрантів на батьківщину.

У статті аргументовано необхідність розробки та впровадження політики щодо повернення біженців, яка слугуватиме важливою складовою загальної міграційної стратегії України. У цьому контексті проведено аналіз іноземного досвіду деяких країн, які вдосконалювали та реалізували політику повернення мігрантів, включаючи не лише введення відповідного законодавства, але й створення відповідних інституцій для її здійснення. В рамках дослідження пропонуються можливі заходи, спрямовані на підтримку та сприяння поверненню громадян України на їхню батьківщину.

Аналіз причин міграції та рееміграції українців у 2022 році вказує на те, що фактори рееміграції мають вирішальне значення. Більшість українських громадян має намір повернутися до України після завершення війни, за умови, що уряд розробить державні програми, спрямовані на забезпечення житла для реемігрантів, які втратили своє майно внаслідок війни, а також надасть пільгові умови для оренди житла, забезпечить фінансову підтримку та створить нові робочі місця.

Одним із викликів для уряду буде повернення висококваліфікованих українців, які успішно адаптувалися до інших культур, володі-

ють іноземними мовами та ІТ-технологіями, зокрема до послуг цієї категорії осіб мають великий інтерес країни Європейського Союзу. Для цієї групи громадян необхідно встановити спрощені процедури стосовно відкриття бізнесу та провести широкомасштабну інформаційну кампанію, яка зможе забезпечити їм впевненість в успішному бізнесі в Україні.

Ключові слова: міграція, політика реінтеграції, економіка, міграційна політика.

Yuriy PETRUSHENKO

Doctor of Economics,
professor The Department of International Economic Relations,
Sumy State University

Nataliia ZEMLIAK

PhD-student,
The Department of International Economic Relations,
Sumy State University

REINTEGRATION POLICY: ABROAD EXPERIENCE AND UKRAINE

The purpose of the article is to study the scale of forced external migration from Ukraine and the subsequent reintegration process, as well as possible measures to facilitate the return of forced migrants to their homeland.

The article argues for the need to develop and implement a policy on the return of migrants, which will serve as an important component of Ukraine's overall migration strategy. In this context, the authors analyze the foreign experience of some countries that have improved and implemented the policy of returning migrants, including not only the introduction of relevant legislation, but also the creation of appropriate institutions for its implementation. The study proposes possible measures aimed at supporting and facilitating the return of Ukrainian citizens to their homeland.

The analysis of the reasons for migration and re-emigration of Ukrainians in 2022 indicates that re-emigration factors are crucial. The majority of Ukrainian migrants intend to return to Ukraine after the end of the war, provided that the government develops government programs aimed at providing housing for re-emigrants who lost their prop-

erty as a result of the war, as well as providing preferential rental conditions, financial support, and new jobs.

Methodological and practical guidelines for the relevant coordination are formulated on the basis of the introduction of a mechanism for improving and combining institutional and legal, institutional and organizational, and institutional and psychological aspects of managing migration processes.

One of the challenges for the government will be the return of highly skilled Ukrainians who have successfully adapted to a different culture, speak foreign languages and have IT skills, particularly as these individuals are of great interest to EU countries. For this group of citizens, it is necessary to establish simplified procedures for starting a business and conduct extensive information accordingly, which can provide them with broad confidence in doing business in Ukraine.

Keywords: migration, reintegration policy, economy, migration policy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах спостерігається більш складна динаміка міграційних процесів, що охоплює широкий спектр переходів від еміграції до постійного поселення в інших країнах. Вимушена міграція включає різні напрямки, зокрема тимчасове або остаточне повернення до країни походження, пересування між кількома країнами, а також міграцію до нових місць призначення. У цьому контексті важливими є процеси повернення вимушених переселенців до країни походження, а також їхнє включення в суспільство, і ці аспекти розглядаються як невід’ємні складові процесу реінтеграції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В умовах повномасштабної російсько-української війни, аналіз міграційних процесів в Україні може бути структурованим на декілька напрямків. Серед них варто відзначити дослідження соціологічної спрямованості, що базується на аналізі даних опитувань. Ці дослідження прагнуть розкрити настрої мігрантів, їх наміри повернутися на рідну землю та можливі кроки, що можуть бути зроблені державою для забезпечення успішної реінтеграції. Провідні соціологи зверталися до прогнозування масштабів зовнішньої міграції, засновуючись головним чином на можливих термінах завершення військових дій. Директор Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи при Національній академії наук України, Є. Лібанова, у своїх виступах неодноразово висловлювала думку

щодо можливої втрати близько 5 мільйонів працездатного населення після припинення війни, вважаючи, що відновлення сімейних зв'язків може відбутися за межами України, а не на її території [1]. Водночас, аналіз результатів соціологічних опитувань свідчить, що спостерігається поступове зростання «почуття дому» серед мігрантів, що, незважаючи на умови війни, впливає на їх бажання повернутися на рідну землю [2, 3, 4].

У контексті визначення кількості українських мігрантів на території країн Європейського Союзу, дослідницька спільнота звертає увагу на виклики, пов'язані з точним визначенням їх кількості. Ця проблематика виникла внаслідок того, що деякі українські громадяни, покинувши свої рідні місця внаслідок війни, уникали офіційної реєстрації для тимчасового захисту. Особи, що мали біометричні паспорти, здійснювали безвізовий режим перебування на території Європейського Союзу протягом 90 днів без зобов'язання реєстрації. Тимчасово працездатні та/або ті, що володіли достатніми фінансовими ресурсами для влаштування власних потреб, могли бути звільнені від обов'язкової реєстрації, оскільки не відчували термінової необхідності [5].

Другу групу досліджень становлять наукові праці вчених-економістів, які зосереджують увагу на аналізі потенційних загроз, що можуть виникнути через великомасштабну зовнішню міграцію в умовах війни. Аналізуючи особливості української міграції до Польщі, з точки зору обсягів та динаміки руху населення на різних рівнях, О. Левицька акцентує увагу на загрозі зовнішньої трудової міграції для України [6]. Аналізуючи потенціал повернення українців, А. Гаюдський підкреслює, що успіх цього процесу значною мірою збуде залежати від заходів, які реалізує держава. Зазначено, що держава повинна запропонувати містам та об'єднаним територіальним громадам фінансові та регуляторні інструменти для забезпечення рееміграції. Автор обґрунтовує, що місцева влада краще знає потреби громадян і може більш успішно реалізувати необхідні заходи, ніж центральне керівництво [7].

Так, констатуючи загрози національній безпеці у зв'язку з масовим виїздом громадян за кордон, як оцінюють науковці, перспективи повернення біженців виглядають дещо інакше. Більшість дослідників відзначає можливість продовження довготривалої війни, що може стимулювати переселенців до розгляду варіантів адаптації в країнах ЄС. Інші вчені вважають, що виважені

заходи, ініційовані силовими структурами України, можуть стати потужним стимулом для забезпечення рееміграції.

Мета статті – визначення характеру та масштабів вимушеної зовнішньої міграції з України та подальшої рееміграції, а також можливих заходів щодо повернення вимушених мігрантів на батьківщину.

Виклад основного матеріалу. З початком повномасштабного вторгнення Росії на Україну розпочалась потужна хвиля переїзду українців до Західної Європи. Тривалість війни, можливість проживання та працевлаштування в країнах Європейського Союзу призвели до ситуації, в якій більшість українських біженців виявляють відсутність мотивації повертатися на батьківщину. Ця динаміка породжує проблему в дефіциті робочої сили, яку уряд сподівається використовувати для післявоєнного економічного відновлення.

Згідно даних ООН майже 5 мільйонів українських біженців зареєструвалися для тимчасового захисту в сусідніх країнах Західної Європи (рис. 1) [8].



Рис. 1. Кількість зареєстрованих біженців у країнах Західної Європи

Джерело: створено авторами за даними [8]

На даному рисунку прослідковується, що найбільша кількість українських біженців відправилася до країн, таких як Польща, Німеччина, Чехія та Італія. Саме у цих державах біженці мають можливість звернутися за отриманням статусу тимчасового захисту, що передбачає їхнє право на перебування, зайнятість, використання медичних та освітніх послуг.

Варто відзначити, що кожна держава самостійно встановлює обсяг соціальних пільг, які надає українським громадянам, а також у формуванні механізмів їх адаптації до нових умов життя в даному суспільстві.

Наприклад, найвищі соціальні виплати надаються в Німеччині. В даній країні українці можуть отримувати місячну допомогу по безробіттю (приблизно 400 євро), додаткову допомогу на дітей (від 285 до 376 євро залежно від віку дитини) та субсидії на оплату житла. У Польщі єдиним видом регулярної допомоги для біженців є допомога на дітей (приблизно 100 євро на місяць). В Чехії українці можуть отримати одноразову допомогу (приблизно 200 євро). В Італії надається допомога в розмірі 300 євро на місяць, виплачувана протягом трьох місяців. Враховуючи ці обставини, особливо у Польщі та Італії, зазначається дефіцит коштів для задоволення базових потреб мігрантів. Водночас українці, які перебувають у Німеччині, отримують достатньо коштів для забезпечення базових потреб.

Дослідницька діяльність організації «Центр економічної стратегії» спільно з агентством Info Sapiens реалізувалася через проведення опитування серед громадян України, які виїхали за межі країни [9]. Відповідно до отриманих результатів, половина тих, хто залишив рідну землю, належить до категорії неповнолітніх. З середнього віку дорослих українців, які перебувають за кордоном, 83% складають жінки, при цьому в основному (42%) це особи віком від 35 до 49 років.

Значна більшість дорослих переселенців (70%) має вищу освіту. Цей показник вищий, ніж у внутрішньому населенні України (29%) та у країнах Європейського Союзу (33%).

Подальше дослідження вказує на те, що, з одного боку, вихід на ринок праці ЄС виявляється досить зручним для біженців, але з іншого боку, це може спричинити дефіцит кваліфікованих кадрів у вітчизняному суспільстві.

Слід відзначити, що значний відсоток переселенців успішно адаптується в іноземних країнах перебування, що призводить

до збільшення потенційних ризиків для їхньої реінтеграції. Проте, відповідно до результатів досліджень, значна частина українських мігрантів виявляє бажання повернутися на батьківщину (рис. 2). Таким чином, актуальна боротьба України, яка пов'язана з війною, охоплює не тільки територіальний аспект, а також збереження ідентичності та стійкості національного суспільства.

Плани українців щодо повернення в Україну

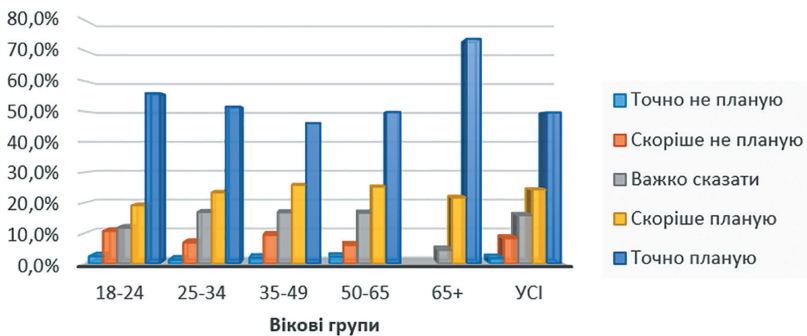


Рис. 2. Плани українців щодо повернення в Україну

Джерело: складено авторами за даними [9]

Однією з ключових мотивацій для повернення в українців є припинення війни, відсутність збройних дій та авіаударів на території рідного регіону. Також слід відзначити економічні аспекти, що включають можливість отримання високооплачуваної роботи та підвищення рівня життя в Україні.

Особливу увагу уряд спрямовує на репатріантів, і це стосується не лише їхньої чисельності, але й низки інших факторів:

1. Повернення репатріантів слугує джерелом розвитку, оскільки сприяє поширенню нових знань і навичок, спонукає економічну та політичну модернізацію, інтенсифікує міжнародні господарські та торговельні зв'язки.

2. Ураховуючи поточну демографічну ситуацію в Україні, можна спрогнозувати дефіцит робочої сили у найближчому майбутньому, тому один із шляхів протидії депопуляції полягає в сприянні поверненню громадян, які виїхали за кордон.

3. Деякі мігранти повертаються до рідного краю навіть не згідно з власними бажаннями, а через рішення, прийняті компетентними органами країн, де вони перебували.

За даними Євростату, кількість громадян України, виявлених у країнах ЄС, які перебували там незаконно, за останні роки зростає вдвічі: у 2013 році – 12 тис. у 2015 році – 23,8 тис. [10].

Стимулювання процесу повернення та реінтеграції мігрантів виступає як одна з найменш розроблених складових міграційної політики в Україні. Тривалий час ця сфера залишалася поза увагою в офіційних документах. Українська влада звернула увагу на це питання завдяки перспективам безвізового режиму з Європейським Союзом. У розділі 2.2.2. «План заходів з лібералізації візового режиму» [11], відділеному управлінню міграцією, розглядалося питання прийняття законодавчих актів, які б включали заходи щодо соціальної та професійної реінтеграції громадян України, які добровільно повертаються або виконують умови угоди щодо реадмісії між Україною та ЄС.

У квітні 2011 року був схвалений Національний план впровадження заходів згідно з Планом дій щодо лібералізації візового режиму [12]. Цей План містив заходи, спрямовані на соціальну підтримку та захист прав громадян України, які повертаються. Проте План інтеграції мігрантів в українське суспільство на період 2011 – 2015 років [13], який був ухвалений згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України в червні 2011 року, мав обмежений зміст – складався лише з шести пунктів, в яких згадування громадян, що повертаються, було обмежене до двох випадків, і підтримка, передбачена ним, включала лише інформування та надання психологічної допомоги.

У кінці 2015 року, у рамках пакета документів, пов'язаних з установленням безвізового режиму з Європейським Союзом, був прийнятий Закон України «Про зовнішню трудову міграцію» [14]. Вперше в українському законодавстві було визначено, що однією з ключових стратегічних цілей державної політики в сфері трудової міграції є «створення умов для повернення та реінтеграції в суспільство працевлаштованих мігрантів та членів їх сімей». Це відбулося за рахунок активної участі представників асоціації мігрантів у розробці законопроекту. Важливу роль у законі відіграє окрема стаття, а саме: стаття 14, яка розглядає питання реінтеграції. Крім того, закон встановлює центральний орган виконавчої влади, відповідальний за координацію реінте-

граційних процесів трудових мігрантів – Міністерство соціальної політики України.

Таким чином, було здійснено прогрес у формуванні стратегічних керівних засад та законодавчого фундаменту у сфері впровадження міграційної політики повернення та реінтеграції мігрантів. Законодавчий акт «Про зовнішню трудову міграцію» характеризується обмеженою декларативністю, що супроводжується відсутністю чітких норм прямої дії. Перетворення його в реальний практичний інструмент вимагає внесення поправок до чинного законодавства, а також прийняття регулятивних актів підзаконного рівня. Враховуючи обсяг та складність завдань, пов'язаних із поверненням та реінтеграцією мігрантів, ця робота вимагає суттєвого залучення ресурсів та тривалого періоду часу.

У даному контексті, для вирішення цього завдання необхідно врахувати іноземний досвід.

У Німеччині було створено програму «Міграція для розвитку», яка націлена на підтримку розвитку у країні походження, тобто громадянам, які бажають повернутися на батьківщину, надають послуги з працевлаштування, субсидій та консультацій. Головною метою програми є забезпечення мігрантів роботою у їхній країні походження, щоб вони змогли використати свій досвід [15].

У Швейцарії для забезпечення гармонійної співпраці між різними внутрішніми інстанціями та зовнішніми справами створено програму, яка називається «Партнерство з міграції». Ця програма спрямована на узгодження співробітництва між двома державами у галузі міграції та зважає на інтереси усіх зацікавлених сторін. Дві країни працюють разом над конкретними проектами та програмами, спрямованими на допомогу особам, які повертаються, та їх подальшу інтеграцію. Наприклад, їм надається підтримка для створення власних бізнесів, що полегшує повернення до робочого середовища [16].

У Норвегії діє програма, спрямована на повернення громадян з Ефіопії, в основі якої лежить концепція реінтеграції та розвитку як головної мети. В рамках цієї ініціативи будь-яка особа, яка повертається на батьківщину, може подати заявку на отримання фінансової підтримки у розмірі 26 тисяч норвезьких крон (що еквівалентно 3083 євро) для здійснення проектів у своїй спільноті. Слід зазначити, що ці фінансові кошти надаються не у готівковій або матеріальній формі, а призначені для сприяння розвитку

місцевого соціокультурного середовища. Це видно на конкретно-му прикладі, коли виділені кошти були спрямовані на розбудову бібліотеки в місцевій громаді [17].

Отже, наведений вище аналіз світового досвіду повернення мігрантів до батьківщини підтверджує, що громадяни, які виїхали за кордон, разом з їхнім потенціалом, мають важливу роль у підтримці стійкого економічного розвитку будь-якої держави, зокрема для країн-реципієнтів.

Висновки та пропозиції. Для забезпечення якнайбільшої кількості повернених громадян України після завершення війни, варто вжити такі заходи. *По-перше*, активізація співпраці з країнами Європейського Союзу з метою стимулювання повернення українців. Зростання числа репатріантів відразу позначиться на економічному зростанні. Цей процес також має потенціал зміцнити безпеку в Європі та скоротити термін відновлення України, зменшивши фінансові зусилля ЄС, спрямовані на реконструкцію. *По-друге*, прискорена реабілітація постраждалих регіонів після військових дій. Особливу увагу слід приділити зруйнованим будинкам, які біженці покинули внаслідок російської агресії. *По-третє*, надати допомогу біженцям із постраждалих регіонів поки триває процес відновлення. За даними опитувань, можна зазначити готовність українців повернутися навіть не у рідний регіон, якщо їм буде надана конкретна підтримка: фінансова або матеріальна, чи у вигляді надання субсидій для житла в безпечних областях. *По-четверте*, забезпечення робочими місцями у більш безпечних регіонах та участі в програмах перекваліфікації. Спроможність громадян отримати високооплачувану роботу в Україні є ключовим аспектом для повернення. У цьому контексті можна визначити потенційні ролі державних інституцій, як-от Служба зайнятості, а також органи Європейського Союзу, що могли б фінансувати курси перекваліфікації в більш безпечних регіонах України.

Згідно із законодавством України, зокрема, Закону «Про зовнішню трудову міграцію», Національного плану з виконання Плану дій щодо лібералізації Європейським Союзом візового режиму, Україна має сприяти поверненню і реінтеграції своїх громадян, які повертаються на рідну землю. Це включає в себе як добровільне повернення, так і процедуру реадмісії. Проте політика щодо повернення і реінтеграції повернених осіб залишається недостатньо розробленою. Декларації щодо підтримки мігрантів, які по-

вертаються, вимагають уточнень, а також створення відповідних механізмів для їх впровадження.

При формулюванні стратегії реінтеграції громадян слід дослідити міжнародний практичний досвід. Особлива увага повинна бути приділена аналізу реформ, зокрема в області управління міграційними процесами. Цей аналіз може допомогти зробити певні висновки та рекомендації:

1. Зазвичай стратегії та ініціативи в сфері реінтеграції ставили перед собою дві основні цілі: надання допомоги біженцям, які опинилися в складному становищі, та спонукання до ефективного використання фінансових ресурсів успішних вимушених мігрантів, що могли б забезпечити власну зайнятість та створити робочі місця для своїх родичів та інших громадян. Реалізація реінтеграційних програм мала відповідати інтересам як повернення, так і тих громад, куди вони поверталися. Це забезпечувало підтримку з боку суспільства та сприяло загальному розвитку країни.

2. Програми реінтеграції зазвичай розраховували на такі аспекти: належне інформування осіб, які повертаються; підвищення їхнього становища на ринку праці шляхом підвищення кваліфікації та перекваліфікації, визнання отриманих за кордоном професійних навичок; забезпечення доступу репатріантів до медичних та освітніх послуг. В окремих країнах були реалізовані прямі заходи щодо підтримки відкриття власного бізнесу шляхом використання виробничого потенціалу, накопиченого вимушеними мігрантами за кордоном. Також надавалися безповоротні гранти чи пільгові кредити, а також податкові пільги. Важливим аспектом були потреби членів сімей мігрантів, і в деяких програмах реінтеграції були впроваджені заходи, спрямовані на сприяння продовженню освіти дітей.

© **Петрушенко Ю. М., Земляк Н. В., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Ремовська О., Мельничина Ю. Ми можемо втратити 5 млн людей. *Суспільні новини*. 2022. URL: <https://suspilne.media/257015-mi-mozemo-vtratiti-5-mln-ludej-demografina-ella-libanova/> (дата звернення: 23.08.2023).

2. Національна академія наук. Мобільність робочої сили в Україні. 2022. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9009> (дата звернення: 23.08.2023).

3. Gradus Research Company. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною. 2022. URL: https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf (дата звернення: 23.08.2023).

4. Rating sociological group. Sixth national survey: adaptation of Ukrainians to the conditions of war (2022, March 19). URL: https://ratinggroup.ua/en/research/ukraine/shestoy_obschenacionalnyy_opros_adaptaciya_ukraincev_k_usloviyam_voyny_19_marta_2022.html (дата звернення: 23.08.2023).

5. Filipchuk, L., Lomonosova, N., Syrbu, O., & Kabanets, J. (2022). Forced migration and war in Ukraine (2022, February 24 - March 24). Cedos. 1 – 12. [Електронний ресурс]. URL: <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/forced-migration-and-the-war-in-ukraine.docx.pdf> (дата звернення: 23.08.2023).

6. Levytska, O. (2022). Border Migration Processes in Ukraine: Developing Responses to Emerging Vulnerabilities. Migration Letters. 19(2). Pp. 159 – 170. URL: https://journals.tplondon.com/ml/arti_cle/view/1614 (дата звернення: 23.08.2023).

7. Капустинська К. Як повернути біженців в Україну після війни: експерт з трудової міграції запропонував план. 2022. URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/economics/analytics-and-forecasts/yak-povernuti-bizhentsiv-v-ukrainu-pislya-vijni-ekspert-iz-trudovoi-migratsii-zaproponuuv-plan.htm> (дата звернення: 23.08.2023).

8. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН). URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine#_ga=2.228732760.514168680.1646989952-176134281.1646551413 (дата звернення: 23.08.2023).

9. Дослідницька агенція «Info Sapiens». URL: <https://www.sapiens.com.ua/ua/index> (дата звернення: 23.08.2023).

10. Eurostat database. URL: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (дата звернення: 23.08.2023).

11. Безвізовий діалог між Україною та ЄС. План дій з лібералізації візового режиму URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/244370268> (дата звернення: 23.08.2023).

12. Про Національний план з виконання Плану дій щодо лібералізації Європейським Союзом візового режиму для України. Указ Президента України від 22 квітня 2011 року № 494/2011. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/494/2011> (дата звернення: 24.08.2023).

13. Про затвердження плану заходів щодо інтеграції мігрантів в українське суспільство на 2011–2015 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів

Україні від 15 червня 2011 р. № 653-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/653-2011-%D1%80> (дата звернення: 24.08.2023).

14. Про зовнішню трудову міграцію. Закон України від 5. 11. 2015 р. №761-19. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/761-19> (дата звернення: 24.08.2023).

15. Centre for International Migration and Development, "Learn more about CIM migration for development programme." Accessed on December, 2016: (cited in: Haase, M. & Honerath, P. (December 2016). Return Migration and Reintegration Policies: A primer / Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, German Marshall Fund of the United States. URL: https://www.giz.de/static/de/images/contentimages_320x305px/Haase_Honerath-Return_migration_primer_Dec16.pdf (дата звернення: 24.08.2023).

16. Swiss Development Cooperation, «Switzerland's coherent migration foreign policy – Coherence for Development». 2016: (cited in: Haase, M. & Honerath, P. (December 2016). Return Migration and Reintegration Policies: A primer / Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, German Marshall Fund of the United States. URL: <https://returnandreintegration.iom.int/en/resources/guideline/return-migration-and-reintegration-policies-primer> (дата звернення: 24.08.2023).

17. Katie Kuschminder, «Female Return Migration and Reintegration Strategies in Ethiopia». Doctoral Dissertation, University of Maastricht, 2013: www.merit.unu.edu/training/theses/kuschminder_katie.pdf (cited in: Haase, M. & Honerath, P. (December 2016). Return Migration and Reintegration Policies: A primer / Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, German Marshall Fund of the United States. URL: <https://returnandreintegration.iom.int/en/resources/guideline/return-migration-and-reintegration-policies-primer> (дата звернення: 24.08.2023).

REFERENCES

1. Removska O., Melnychyna Y. We can lose 5 million people. Suspilne novyny. 2022. URL: <https://suspilne.media/257015-mi-mozemo-vtrattiti-5-mln-ludej-demografina-ella-libanova/> (accessed 23.08.2023).

2. National Academy of Sciences. Labor mobility in Ukraine. 2022. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9009> (accessed 23.08.2023).

3. Gradus Research Company. Diagnosing the state of Ukrainian business during a full-scale war between Russia and Ukraine. 2022. URL: https://gradus.app/documents/188/BusinessInWar_Gradus_KSE_Report_30032022_ua.pdf (accessed 23.08.2023).

4. Rating sociological group. Sixth national survey: adaptation of Ukrainians to the conditions of war (2022, March 19). URL: https://ratinggroup.ua/en/research/ukraine/shestoy_obschenacionalnyy_opros_adaptaciya_ukraincev_k_usloviyam_voyny_19_marta_2022.html (accessed 23.08.2023).

5. Filipchuk, L., Lomonosova, N., Syrbu, O., & Kabanets, J. (2022). Forced migration and war in Ukraine (2022, February 24 - March 24). Cedos. 1 – 12. [Електронний ресурс]. URL: <https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/forced-migration-and-the-war-in-ukraine.docx.pdf> (accessed 23.08.2023).

6. Levytska, O. (2022). Border Migration Processes in Ukraine: Developing Responses to Emerging Vulnerabilities. Migration Letters. 19(2). Pp. 159 – 170. URL: <https://journals.tplondon.com/ml/article/view/1614> (accessed 23.08.2023).

7. Kapustynska K. How to return refugees to Ukraine after the war: a labor migration expert proposed a plan. 2022. URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/economics/analytics-and-forecasts/yak-povernuti-bizhentsiv-v-ukrainu-pislya-vijni-ekspert-iz-trudovoi-migratsii-zaproponuvav-plan.htm> (accessed 23.08.2023).

8. Office of the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine#_ga=2.228732760.514168680.1646989952-176134281.1646551413 (accessed 23.08.2023).

9. Research agency «Info Sapiens». URL: <https://www.sapiens.com.ua/index> (accessed 23.08.2023).

10. Eurostat database. URL: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (accessed 23.08.2023).

11. Bezvizovyy dialoh mizh Ukrayinoyu ta YES. Plan diy z liberalizatsiyi vizovoho rezhymu. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/244370268> (accessed 23.08.2023).

12. On the National Plan for the Implementation of the Action Plan on Visa Liberalization by the European Union for Ukraine. Decree of the President of Ukraine of April 22. 2011 N 494/2011. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/494/2011> (accessed 24.08.2023).

13. On approval of the action plan for the integration of migrants into Ukrainian society for 2011–2015. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 15. 2011. N 653-r. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/653-2011-%D1%80> (accessed 24.08.2023).

14. On external labor migration. Law of Ukraine of 5. 11. 2015 p. №761-19. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/761-19> (accessed 24.08.2023).

15. Centre for International Migration and Development, «Learn more about CIM migration for development programme». Accessed on December,

2016: (cited in: Haase, M. & Honerath, P. (December 2016). Return Migration and Reintegration Policies: A primer / Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, German Marshall Fund of the United States. URL: https://www.giz.de/static/de/images/contentimages_320x305px/Haase_Honnerath-Return_migration_primer_Dec16.pdf (accessed 24.08.2023).

16. Swiss Development Cooperation, «Switzerland's coherent migration foreign policy – Coherence for Development», 2016: (cited in: Haase, M. & Honerath, P. (December 2016). Return Migration and Reintegration Policies: A primer / Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, German Marshall Fund of the United States. URL: <https://returnandreintegration.iom.int/en/resources/guideline/return-migration-and-reintegration-policies-primer> (accessed 24.08.2023).

17. Katie Kuschminder, «Female Return Migration and Reintegration Strategies in Ethiopia». Doctoral Dissertation, University of Maastricht, 2013: www.merit.unu.edu/training/theses/kuschminder_katie.pdf (cited in: Haase, M. & Honerath, P. (December 2016). Return Migration and Reintegration Policies: A primer / Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, German Marshall Fund of the United States. URL: <https://returnandreintegration.iom.int/en/resources/guideline/return-migration-and-reintegration-policies-primer> (accessed 24.08.2023).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 08.09.2023

УДК 330.1: 338.2

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-14>

Тетяна Петрівна ТКАЧЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України,
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: [0000-0002-2424-6123](https://orcid.org/0000-0002-2424-6123)

Світлана Олександрівна ТУЛЬЧИНСЬКА,

доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет України,
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: [0000-0002-1409-3848](https://orcid.org/0000-0002-1409-3848)

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

У статті обґрунтовано аспекти управління економічною безпекою будівельних підприємств у сучасних умовах. Проаналізовано тенденції розвитку будівельної сфери економічної діяльності. Виокремлено специфіку функціонування будівельних підприємств, яка пов'язана з отриманням ліцензій на проведення робіт та різно-рідних дозвільних документів; залежністю діяльності від державних структур та органів місцевої влади при отриманні дозволів на будівельну діяльність; залежністю від природних факторів, що зумовлює тривалість та послідовність виконання будівельних робіт; високою вартістю будівельних робіт; аритмічністю діяльності, що пов'язана із сезонністю будівництва; необхідністю залучення великих обсягів інвестування при будівництві; можливістю використання продукції лише за місцем її виробництва при дотриманні різно-рідних регламентованих процедур. Обґрунтовано, що управління економічною безпекою підприємства це динамічний процес взаємопов'язаних аспектів планування, організації, контролю, стимулювання, що представляється як певна система та забезпечує стійкість функціонування та подальший розвиток підприємства за рахунок використання різноманітного інструментарію, важелів, методів, а також креативного, структурно-функціонального та процесного підходів, які в сукупності спроможні дати синергетичний ефект для розвитку підприємства. Доведено, що ефективне управління

економічною безпекою будівельних підприємств дає можливість забезпечити: більш ефективне використання фінансових ресурсів будівельних підприємств; формування та розвиток інтелектуального капіталу та підвищення ефективності управління персоналом; застосування новітніх процесів та технологій у будівельній діяльності; підвищення якості робіт та продукції відповідно до міжнародних норм та стандартів; здійснення ефективного інформаційного забезпечення будівельної діяльності та підвищення ефективності контролю будівельного виробництва; зменшення витрат та дотримання екологічних норм при будівництві; підвищення ефективності протистояння загрозам та ризикам за рахунок їх вчасного виявлення та розроблення напрямів подолання або пристосування до нових умов господарювання; підвищення взаємодії із контрагентами та стійкості конкурентних позицій на ринку.

Ключові слова: економічна безпека, будівельні підприємства, управління економічною безпекою, система управління.

Tetiana TKACHENKO

PhD in Economics,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Svitlana TULCHYNSKA

Doctor of Science in Economics, Professor,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute»

MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY OF CONSTRUCTION ENTERPRISES

The article substantiates the aspects of managing the economic security of construction enterprises in modern conditions. The development trends of the construction sphere of economic activity have been analyzed. The specifics of the operation of construction enterprises, which are related to obtaining licenses for work and various permits, are highlighted; dependence of activities on state structures and local authorities when obtaining permits for construction activities; dependence on natural factors, which determines the duration and sequence of construction works; high cost of construction works; arrhythmic activity associated with construction seasonality;

the need to attract large amounts of investment during construction; the possibility of using products only at the place of their production in compliance with various regulated procedures. It is substantiated that the management of the economic security of the enterprise is a dynamic process of interconnected aspects of planning, organization, control, stimulation, which is presented as a certain system and ensures the stability of the functioning and further development of the enterprise due to the use of various tools, levers, methods, as well as creative, structural -functional and process approaches, which together can give a synergistic effect for the development of the enterprise. It has been proven that effective management of the economic security of construction enterprises makes it possible to ensure: more effective use of financial resources of construction enterprises; formation and development of intellectual capital and improvement of personnel management efficiency; application of the latest processes and technologies in construction activities; improving the quality of works and products in accordance with international norms and standards; implementation of effective information provision of construction activities and improvement of the efficiency of control of construction production; cost reduction and compliance with environmental standards during construction; increasing the effectiveness of countering threats and risks due to their timely detection and development of ways to overcome or adapt to new economic conditions; increasing interaction with counterparties and stability of competitive positions on the market.

Keywords: *economic security, construction enterprises, management of economic security, management system.*

Постановка проблеми. Будівельна діяльність в країні виступає певним індикатором економічного розвитку, оскільки підвищення показників ефективності будівельних підприємств демонструє активізацію інвестиційної діяльності в країні. Від розвитку та стану будівельної сфери залежить розвиток інших сфер економічної діяльності та соціального розвитку. Будівельна сфера забезпечує формування основних засобів, їх ремонт та реконструкцію, забезпечує робочими місцями населення, сприяє розвитку малого та середнього бізнесу.

Слід зазначити, що за умов воєнного стану будівельна сфера набуває набагато більшого значення, оскільки забезпечує не тільки

ки нове будівництво, а й оновлення зруйнованих житлових об'єктів та виробничих потужностей. У таких умовах від будівельної сфери залежать інші види діяльності, а також розвиток та відновлення соціальної інфраструктури. Це та інше вимагає підвищення уваги щодо аспектів забезпечення економічної безпеки діяльності будівельних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості функціонування будівельних підприємств досліджували такі науковці, як В. Велічко [5], Є. Грицькова [5], В. Каховська [10], Д. Кліленда, О. Кононов, Я. Лісун, К. Мамонов [5], Ю. Орловська [10], Д. Прудченко, П. Фісуненко [10] та інші.

Питання економічної безпеки підприємств висвітлюються в наукових доробках таких учених: О. Ареф'єва [1], М. Бердар, О. Вовк [2], Л. Волощук, С. Ілляшенко, С. Салоїд [7], С. Тульчинської [8], С. Філіппова, С. Шарлет та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні реалії розвитку економіки країни, на якій відбиваються наслідки воєнного вторгнення російської федерації на територію України, підвищують актуальність досліджень у напрямі підвищення економічної безпеки будівельних підприємств з урахуванням специфіки будівельної сфери економічної діяльності.

Метою дослідження виступає обґрунтування засад управління економічною безпекою будівельних підприємств.

Для досягнення окресленої мети авторами було вирішено такі завдання:

- виокремлено актуальність та своєчасність дослідження;
- проаналізовано тенденції розвитку будівельної сфери економічної діяльності;
- виокремлено специфічні особливості функціонування будівельних підприємств;
- доведена сутність та особливості управління економічною безпекою будівельних підприємств.

Основні результати дослідження. Перш ніж дослідити аспекти економічної безпеки будівельних підприємств, на наш погляд, необхідно з'ясувати тенденції розвитку будівельної сфери. Динаміку індексу будівельної продукції представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Індекс будівельної продукції за видами, відсотків до попереднього року

Показник	Рік					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Будівництво	126,4	108,6	123,6	105,6	106,8	35,2
Будівлі, у т. ч.	121,5	103,5	119,1	93,7	110,0	38,2
житлові	116,3	100,9	104,8	83,5	119,2	40,2
нежитлові	126,1	105,7	130,3	100,3	105,1	37,0
Інженерні споруди	131,7	113,6	127,7	115,6	104,6	33,1

Джерело: складено на основі [3]

Якщо розглянути показник індексу будівельної продукції за її видами щодо попереднього року (див. табл. 1), то можна зазначити, що загалом за 2017 – 2021 рр. індекс мав приріст, але не потрібно забувати, що індекс будівельної продукції враховує інфляційну складову. З початком воєнних дій на території України з 2022 р. відбувається падіння індексу будівельної продукції майже утричі. Найбільше падіння у 2022 р. припадало саме на інженерні споруди, що становило 33,1 % проти попереднього року.

Окреслені тенденції вимагають поглиблення вивчення питань щодо забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств. Підприємства будівельної сфери мають певну специфіку, яка пов'язана з [4, с. 217; 5, с. 386; 10]:

- отриманням ліцензій на проведення робіт та різномірних дозвільних документів, що підвищує контроль державних органів у цій сфері виробництва;
- залежність діяльності від державних структур та органів місцевої влади при отриманні дозволів на будівельну діяльність;
- залежність від природних факторів, що зумовлює тривалість та послідовність виконання будівельних робіт;
- висока вартість будівельних робіт, що призводить до частого виконання замовлень, інвестиційні проекти яких мають кредитне фінансування, державне та муніципальне фінансування, а також використання механізму держав-

- но-приватного партнерства;
- аритмічність діяльності, що пов'язана із сезонністю будівництва;
- необхідність залучення великих обсягів інвестування при будівництві;
- можливість використання продукції лише за місцем її виробництва при дотриманні різнорідних регламентованих процедур.

Таким чином, окреслення специфіки функціонування будівельних підприємств зумовлює обов'язковість їх врахування при управлінні економічною безпекою будівельних підприємств. Крім цього, управління економічною безпекою будівельних підприємств повинно базуватися на постійному ґрунтовному аналізі зовнішніх та внутрішніх загроз функціонування підприємства, аналізувати отриману інформацію, виокремлювати причини виникнення загроз та ризиків. Це потрібно для розроблення заходів щодо їх нівелювання, а також запобігання. Моніторинг ситуації на підприємстві та довкілля, розроблення відповідних заходів щодо забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств в обов'язковому порядку вимагають контролю за дотриманням стратегій та планів нівелювання та усунення перешкод розвитку.

Окреслене зумовлює необхідність дослідження особливостей управління економічною безпекою будівельних підприємств. Під управлінням економічною безпекою Ю. Ус вбачає «складний динамічний процес, що поєднує функції управління підприємством з використанням ресурсів з метою розроблення стратегії відповідно до загроз зовнішнього та внутрішнього середовища» [9, с. 270]. Але, на наше переконання, таке визначення не відображає сутності управління економічною безпекою, оскільки будь-яка управлінська діяльність поєднує в собі функції управління, а поточний чи стратегічний план повинен базуватися на оцінці загроз зовнішнього та внутрішнього середовища.

На наш погляд, управління економічною безпекою – це набагато більше, ніж планова управлінська діяльність. Управління економічною безпекою підприємства – це динамічний процес взаємопов'язаних аспектів планування, організації, контролю, стимулювання, що являє собою певну систему та забезпечує стійкість функціонування та подальший розвиток підприємства шляхом використання різноманітного інструментарію, важелів,

методів, а також креативного, структурно-функціонального та процесного підходів, які в сукупності спроможні дати синергетичний ефект для розвитку підприємства. У свій час система управління економічною безпекою підприємства виступає підсистемою загального управління та має власні завдання та мету. Тільки в такому сенсі система управління економічною безпекою функціонує як повноцінна взаємопов'язана система та дає відповідні результати стосовно розвитку підприємства.

Ефективне управління економічною безпекою будівельних підприємств дає можливість забезпечити:

- більш ефективного використання фінансових ресурсів будівельних підприємств;
- формування та розвиток інтелектуального капіталу та підвищення ефективності управління персоналом;
- застосування новітніх процесів та технологій у будівній діяльності;
- підвищення якості робіт та продукції відповідно до міжнародних норм та стандартів;
- здійснення ефективного інформаційного забезпечення будівельної діяльності та підвищення ефективності контролю будівного виробництва;
- зменшення витрат та дотримання екологічних норм при будівництві;
- підвищення ефективності протистояння загрозам та ризикам за рахунок їх вчасного виявлення та розроблення напрямів подолання або пристосування до нових умов господарювання;
- підвищення взаємодії із контрагентами та стійкості конкурентних позицій на ринку.

Висновки. У процесі дослідження авторами було виокремлено специфічні особливості функціонування будівельних підприємств, що дало можливість обґрунтувати необхідність формування системи економічної безпеки підприємств будівельної сфери. На основі виокремлення функціоналів економічної безпеки будівельних підприємств було доведено необхідність управління системою економічної безпеки, що являє собою окрему систему підпорядковану загальній системі управління на підприємстві.

Обґрунтовано, що управління економічною безпекою підприємства являє собою динамічний процес взаємопов'язаних

аспектів планування, організації, контролю, стимулювання, які представлені у вигляді системи, що забезпечує стійкість функціонування та подальший розвиток будівельного підприємства за рахунок використання різноманітного інструментарію, важелів, методів. Управління економічною системою будівельного підприємства як окремої ланки управління спроможне забезпечити синергетичний ефект для розвитку будівельного підприємства.

Подальшими напрямками дослідження виступає обґрунтування стратегем докладання зусиль у межах системи економічної безпеки будівельних підприємств в сучасних умовах, що супроводжуються високим ступенем ризиків та невизначеності з урахуванням продовження воєнних дій на території України.

© **Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єва О. В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія. Київ. ФОП Маслаков. 2019. 342 с.
2. Вовк О. М. Управління розвитком системи економічної безпеки підприємства: теоретичне забезпечення. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 120 – 124.
3. Державна служба статистики України. Україна у цифрах. Статистичний збірник. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020_zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_u.pdf (дата звернення 18.07.2023 р.).
4. Ковальчук А. М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4 (72). С. 211 – 218. <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.211>.
5. Мамонов К. А., Величко В. А, Грицьков Є. В. Особливості функціонування будівельних підприємств: стан, напрями трансформації, проблемні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 385 – 392. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-385-391>.
6. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Актуальні проблеми підвищення прибутковості комунальних підприємств як фактору економічної безпеки. *Агросвіт*. 2019. № 22. С. 54 – 59. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.22.54>.
7. Тульчинська С. О., Чорній Б. П., Салоїд С. В. Механізм оцінювання залучення інвестиційних ресурсів як засіб забезпечення економічної безпеки промислових підприємств: монографія. Київ. 2018. 170 с.

8. Тульчинська С., Солосіч О., Чорній В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 9. С. 54 – 58. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.54>.

9. Ус Ю. В. Управління економічною безпекою підприємства: організаційний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 269 – 273. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i50.53212>.

10. Фісуненко П. А., Орловська Ю. В., Каховська О. В. Моніторинг результатів функціонування будівельних підприємств як базис оцінювання економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-61>.

REFERENCES

1. Arefieva, O.V. (2019), *Konkurentospromozhnist pidpriemstv u mizhnarodnomu tsyfrovomu prostori* [Competitiveness of enterprises in the international digital space]. Kyiv, FOP Maslakov, 342 p. (in Ukrainian).

2. Vovk, O.M. (2018), *Upravlinnia rozvytkom systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: teoretychne zabezpechennia* [Management of the development of the economic security system of the enterprise: theoretical support]. *Pryazovskiyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovsky Economic Bulletin*. Vol. 6(11). Pp. 120 – 124.

3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. *Ukraina u tsyfrakh. Statystychnyi zbirnyk* [Ukraine in numbers. Statistical collection]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/07/zb_Ukraine%20in%20figures_u.pdf (accessed August 18, 2023).

4. Kovalchuk, A.M. (2020), *Upravlinski aspekty otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh transformatsiinoi ekonomiky* [Managerial aspects of assessing the economic security of an enterprise in the conditions of a transformational economy]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki – Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic*. Vol. 4 (72). Pp. 211 – 218. <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.211>.

5. Mamonov, K.A., Velychko, V.A., Hrytskov, Ye.V. (2020), *Osoblyvosti funktsionuvannia budivelnykh pidpriemstv: stan, napriamy transformatsii, problemni aspekty* [Peculiarities of the functioning of construction enterprises: state, directions of transformation, problematic aspects]. *Biznes Inform – Business Inform*. Vol. 4. Pp. 385 – 392. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-385-391>.

6. Tulchynska, S.O., Solosich, O.S. (2019), *Aktualni problemy pidvyshchennia prybutkovosti komunalnykh pidpriemstv yak faktor*

ekonomichnoi bezpeky [Actual problems of increasing the profitability of communal enterprises as a factor of economic security]. *Ahrosvit – Agroworld*, Vol. 22. Pp. 54 – 59. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.22.54>.

7. Tulchynska, S.O., Chornii, B.P., Saloid, S.V. (2018), *Mekhanizm otsiniuvannia zaluchennia investytsiinykh resursiv yak zasib zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv* [The mechanism of evaluation of attracting investment resources as a means of ensuring the economic security of industrial enterprises]. Kyiv. 170 p. (in Ukrainian).

8. Tulchynska, S., Solosich, O., Chornii, V. (2021), *Vplyv didzhytalizatsii upravlinskykh protsesiv na systemu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [The impact of digitalization of management processes on the system of ensuring the economic security of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*. Vol. 9. Pp. 54 – 58. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.54>.

9. Us, Yu.V. (2015), *Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva: orhanizatsiinyi aspekt* [Management of economic security of the enterprise: organizational aspect]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*. Vol. 49. Pp. 269-273. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i50.53212>.

10. Fisunenکو, P.A., Orlovska, Yu.V., Kakhovska, O.V. (2021), *Monitorynh rezultativ funktsionuvannia budivelnykh pidpriemstv yak bazys otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky* [Monitoring the results of the operation of construction enterprises as a basis for assessing economic security]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-61> (accessed August 7, 2023).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 08.09.2023

Науковий журнал

«ECONOMIC SYNERGY»

Заклад вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
Випуск 3(9)

Київ, 2023 – 202 с.

Відповідальний за випуск: О. І. Бражнікова
Літературний редактор: Н. В. Щербак
Дизайн та верстка: А. В. Дученко

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 29.09.2023.
Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. – 11.62. Тираж 100. Зам. № 303.

Друк: Видавництво ТОВ «А-ЦЕНТР».
Свідоцтво про реєстрацію Серія ДК №599 від 14.01.2001 р.
04112, м. Київ, вул. Івана Гонти, 3А.