



ISSN 2786-5339
DOI: 10.53920/ES

Науковий журнал

ECONOMIC SYNERGY

2023

Випуск 4 (10)

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 4 (10)

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 Yarvoy, 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 № 05/2324 from 21.12.2023

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 4 (10)

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

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

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

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

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

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

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

Технічний редактор: Ольга Ігорівна Бражнікова

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради ЗВО «МНТУ», протокол №05/2324 від 21.12.2023

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

Богдан Олександрович ОВСАК, Світлана Олександрівна ТУЛЬЧИНСЬКА,
Назарій Юрійович ЛІСКОВИЧ

**МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ 8**

Ольга Володимирівна ПОПЕЛО, Вікторія Іванівна КИФЯК

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ВИКОРИСТАННЯ
ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ МІНЛИВОГО
БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА..... 23**

Ольга Іванівна ГАРАФОНОВА, Олександр Олександрович БАБІЧ,
Дмитро Сергійович ВОЗНИЙ

**ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ
В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ..... 37**

Тетяна Володимирівна БАУЛІНА, Ольга Костянтинівна ГАРШИНА,
Тетяна Юріївна СОЛОМКО, Олександр Миколайович РУДАКОВ

**НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ 53**

Алла Рашидівна ДУНСЬКА, Ірина Андріївна ХАРЧЕНКО

**МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ
В КОМПАНІЯХ 70**

Олексій Миколайович ВАСИЛЬЄВ

**МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ САМООРГАНІЗАЦІЇ
НА ПРИКЛАДІ РОЗПОДІЛУ БАНКІВСЬКИХ АКТИВІВ..... 87**

Олександр Миколайович ЛОЗИЧЕНКО

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ
ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ
ЗАОЩАДЖЕНЬ ДОМОГОСПОДАРСТВ 97**

Євгенія Леонідівна ОСИПОВА, Гліб Ярославович ГОЛОБОРОДЬКО

**ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ
ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ 110**

Георгій Олександрович КОВБАТЮК

**РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІННОВАЦІЙ
В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ.....128**

Артем Олександрович ГАВРОНСЬКИЙ

**ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ІННОВАЦІЙНИЙ
РОЗВИТОК РЕГІОНІВ 147**

Михайло Олександрович ПИРХ

**ЗРОСТАННЯ ПЛАТЕЖІВ ВНРЛ: РИЗИКИ ДЛЯ ПОКУПЦІВ
ТА ПРОДАВЦІВ В КОНТЕКСТІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....158**

Надія Володимирівна ХОМЕНКО

**ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ 178**

Сергій Сергійович ЧЕВЕРДА

**МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ
АУТСОРСИНГОВОЇ ІТ-КОМПАНІЇ 187**

Тетяна Борисівна СЕМЕНЧУК, Тетяна Сергіївна КРЮЧКОВА

**СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ
У СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ 207**

Дамір Валерійович КУЛІШ

**ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА
В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ218**

CONTENTS

Bohdan OVSAK, Svitlana TULCHYNSKA, Nazarii LISKOVYCH METHODOLOGICAL ASPECTS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF INFORMATION TECHNOLOGIES	8
Olha POPELO, Viktoriia KYFYAK STATE REGULATION IN THE SPHERE OF LAND RESOURCE USE IN THE CONDITIONS OF A CHANGING SECURITY ENVIRONMENT.....	23
Olga GARAFONOVA, Oleksandr BABICH, Dmytro VOZNYI FUNCTIONAL CONTENT AND FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN UKRAINIAN REALITIES	37
Tetiana BAULINA, Olga HARSHYNA, Tetiana SOLOMKO, Oleksandr RUDAKOV DIRECTIONS OF THE REFORM OF THE TAX SYSTEM OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE WITH THE PURPOSE OF SECURING ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY	53
Alla DUNSKA, Iryna KHARCHENKO METHODS OF MANAGEMENT OF INTERNATIONAL PROJECTS IN COMPANIES	70
Oleksii VASYLIEV THE MODEL OF ECONOMIC SELF-ORGANIZATION BASED ON THE DISTRIBUTION OF BANKING ASSETS	87
Oleksandr LOZYCHENKO THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PROVISIONS OF THE FUNCTIONING AND TRANSFORMATION OF THE STATE REGULATION SYSTEM OF HOUSEHOLDS' SAVINGS	97
Yevheniia OSYPOVA, Hlib HOLOBORODKO FORMATION OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM OF ENTERPRISE AT DIFFERENT STAGES OF THE LIFE CYCLE	110
George KOVBATIUK THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND INNOVATIONS IN THE MANAGEMENT OF FOREIGN TRADE ACTIVITIES OF ENTERPRISES	128

Artem HAVRONSKYI

**THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION
ON THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE REGIONS 147**

Mykhailo PYRKH

**GROWTH OF BNPL PAYMENTS: RISKS FOR BUYERS
AND SELLERS IN THE CONTEXT OF E-COMMERCE158**

Nadiia KHOMENKO

**FACTORS OF INFLUENCE ON THE LEVEL OF INNOVATIVE
DEVELOPMENT OF UKRAINIAN ROAD TRANSPORT ENTERPRISES 178**

Serhii CHEVERDA

**METHODS OF OPTIMIZING THE PROJECT PORTFOLIO
OF THE OUTSOURCING IT COMPANY 187**

Tetiana SEMENCHUK, Tetiana KRIUCHKOVA

**ESSENCE AND PECULIARITIES OF STATE MANAGEMENT
OF LABOUR PROTECTION IN MODERN SOCIETY 207**

Damir KULISH

**RESEARCH OF THE EXPORT POTENTIAL OF AN ENTERPRISE
IN THE PROCESS OF FORMING A STRATEGY FOR FOREIGN
ECONOMIC ACTIVITY218**

УДК 65.012:004

JEL F66, L15, M15

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-1>

Богдан Олександрович ОБСАК,

магістрант кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: [0000-0002-0361-0205](https://orcid.org/0000-0002-0361-0205)

Світлана Олександрівна ТУЛЬЧИНСЬКА,

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: [0000-0002-1409-3848](https://orcid.org/0000-0002-1409-3848)

Назарій Юрійович ЛІСКОВИЧ,

PhD, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності підприємств,
Національний авіаційний університет
ORCID ID: [0000-0002-0636-9648](https://orcid.org/0000-0002-0636-9648)

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Метою дослідження є вивчення поточних практик менеджменту розподілених команд, що працюють над ІТ-проєктами та проведення систематизації методологічних аспектів управління проєктами в галузі інформаційних технологій та виявлення методик, найбільш доцільних для використання в Україні. Визначено, що методологія менеджменту ІТ-проєкту формується під впливом філософського підходу до створення інформаційного продукту, заснована на розумінні специфіки такої діяльності як програмування, а також спирається на інструментарій менеджменту бізнес-процесів та персоналу. Сформовано бачення методології ІТ-менеджменту як системи застосування певних принципів та правил роботи над проєктами, що є визначальними для процесів роботи членів команди розробників ІТ-продукту. З'ясовано, що відповідна методологія є фундаментом, на якому будуються різномірні методики, що містять практичні настанови щодо порядку взаємодії всіх учасників

команд на різних етапах процесу розробки ІТ-продукту. Виявлено найбільш використовувані серед аутсорсингових ІТ-компаній методології управління ІТ-проєктами, проведено розгорнутий аналіз їх особливостей та визначені причини, що пояснюють превалювання методології «Agile» над іншими. Зроблено висновок, що саме висока адаптивність цієї методології до змін, в яких виникає потреба під час виконання проєкту, уможлиблює її застосування вітчизняними аутсорсинговими ІТ-компаніями. Визначено, що галузеві та країнові особливості ІТ-проєктів впливають на вибір та трансформацію сервісно-орієнтованих бізнес-моделей ІТ-компаній.

Ключові слова: ІТ-методологія, інформаційні технології, ІТ-проєкти, менеджмент підприємства, управління командою, ІТ-менеджмент.

Bohdan OVSAK

Graduate student of the Department of Economics and Entrepreneurship,
NTUU «Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky»

Svitlana TULCHYNSKA

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship,
NTUU «Kyiv Polytechnic Institute named after Igor Sikorsky»

Nazarii LISKOVYCH

PhD, Ass. professor Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,
National Aviation University

METHODOLOGICAL ASPECTS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF INFORMATION TECHNOLOGIES

The purpose of the research is to study the current management practices of distributed teams working on IT projects and systematize the methodological aspects of project management in the field of information technology and identify the methods most appropriate for use in Ukraine. It is determined that the methodology of management of the IT project is formed under the influence of a philosophical approach to the creation of an information product, based on an understanding of the specifics of such activities as programming, and also based on the tools for managing business processes and personnel. A vision of IT management methodol-

ogy has been formed as a system for applying certain principles and rules of work on projects that are decisive for the processes of work of members of the IT product development team. It was found that the corresponding methodology is the foundation on which heterogeneous methods are built, containing practical instructions on the order of interaction of all team members at different stages of the IT product development process. The most used among outsourcing IT companies methodologies for managing IT projects have been identified, a detailed analysis of their features has been carried out and the reasons explaining the prevalence of the Agile methodology over others have been identified. It is concluded that it is the high adaptability of this methodology to the changes that arise during the implementation of the project that makes it possible for domestic outsourcing IT companies to use it. The Agile methodology is the basis for flexible IT design techniques, particularly Scrum, Kanban, and Extreme Programming. The first one, Scrum identified to be the most useful for Ukrainian outsourcing IT companies as this technique has characteristics that best meet the requirements of domestic designers involved in the global processes of the IT industry – due to its emphasising on constant quality check. It has also been determined that industry and country peculiarities of IT projects influence the choice and transformation of service-oriented business models of IT companies.

Keywords: *IT-methodology, information technology, IT-projects, enterprise management, team management, IT-management.*

Постановка проблеми. На сьогоднішній день, більшість ІТ-компаній України ведуть свій бізнес, використовуючи аутсорсингову модель бізнесу. Відповідно, компанії-замовники послуг з розробки програмного забезпечення вимушені відмовлятися від стандартних форм організації проектних команд на користь використання територіально розподілених команд. Цей процес трансформації також має своє коріння у необхідності адаптації проектів до змінних зовнішніх умов діяльності, наприклад, у періоди пандемій. Розуміння методологій і стандартів управління, їх ключових характеристик і особливостей допомагає менеджерам проектів ефективніше налаштовувати процеси у команді, особливо в умовах розподіленого проектного середовища. Тому наразі актуальною задачею, що стоїть перед менеджерами ІТ-проектів, є здійснення ефективного управління діяльністю таких команд для забезпечення створення якісного продукту

відповідно до вимог замовника, а також підтримання згуртованості членів команд у наданні сервісу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ефективного менеджменту проектів були досліджені у працях таких науковців як Jeff Sutherland, Anton Viktorov, Jack Blount, Nikolay Puntikov [7], Nicholas C. Romano, Jr., Fang Chen, Jay F., Nunamaker Jr. [10], Qureshi Sajda [12], Silva, V. B. S., Schramm, F., Damasceno, A. C. [14], які звертали увагу на такі їх внутрішні характеристики, як їх складність, кількість учасників, менеджмент команд та обсяги відповідальності перед замовниками.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні підприємства використовують різні практики управління проектами, як правило, без залучення розподілених команд, працюючих віддалено. Однак ефективна діяльність підприємств, що працюють у галузі інформаційних технологій, зокрема в Україні, з огляду на свої специфічні вимоги та характеристики потребує відповідного методологічного забезпечення, що спирається на певні принципи, методи та правила роботи над IT-проектами. При розгляді методологічних аспектів управління проектами потрібно зважати як на сучасні характеристики світової галузі інформаційних технологій, так і на специфіку ведення вітчизняного IT-бізнесу.

Метою дослідження є вивчення поточних практик менеджменту розподілених команд, що працюють над IT-проектами, та проведення систематизації методологічних аспектів управління проектами в галузі інформаційних технологій та виявлення методик, найбільш доцільних для використання в Україні.

Результати дослідження. Проектам, що мають місце в галузі інформаційних технологій, притаманні як суто галузеві, так і країнові особливості. До перших слід віднести такі: висока ризикованість, існування змін, які можуть стосуватися умов виконання та реалізації проекту, якісних характеристик та цілей, постійне уточнення та коригування вимог і змісту проектів вже під час реалізації, постійне коригування пріоритетів виконання завдань проекту, а також залученість зовнішніх виконавців, що надають аутсорсингові послуги на певних етапах [3, 4, 5]. До особливостей належать як фінансово-економічні, організаційні, правові аспекти ведення IT-бізнесу в певній країні, так і спрямованість виконання проектів для замовників за межами країни (експортна

орієнтація), так і розміщення певних замовлень на виконання ІТ-проектів за межами країни.

На теперішній час, більшість ІТ-компаній в Україні ведуть свій бізнес, використовуючи аутсорсингову модель бізнесу [5]. Таким чином, українські ІТ-компанії залучені до світових процесів у сфері ІТ як представники експортоорієнтованого сегменту національної економіки, що надає послуги закордонним замовникам. У свою чергу, компанії-замовники послуг з розробки програмного забезпечення вимушені відмовлятися від стандартних форм організації проектних команд на користь використання територіально розподілених команд. Також цей процес трансформації пов'язаний з необхідністю адаптації проектів до змінних зовнішніх умов діяльності, наприклад, пандемії та умов військового стану. Перед компаніями-замовниками та компаніями-постачальниками аутсорсингових послуг постало питання щодо ефективного управління такими територіально розподіленими командами, адже учасники цих команд можуть перебувати в різних країнах і часових поясах, можуть бути прихильниками різних культур та послідовниками різних шкіл менеджменту. При цьому необхідно забезпечувати обізнаність кожного учасника команди щодо цілей, напрямів, термінів проекту, а також ефективно використовувати наявні ресурси, щоб створювати якісні продукти і виконувати зобов'язання щодо термінів.

Як свідчить аналіз джерел [3, 6, 8], застосовуються різні методології управління ІТ-проектами, які відповідним чином спрямовані на організацію взаємодії учасників команд задля забезпечення досягнення наступного переліку цілей на шляху створення ІТ-продукту:

- зменшення витрат і термінів на створення функціоналу продукту;
- забезпечення високої якості наданих послуг;
- оптимізація використання ресурсів команди;
- управління ризиками, що виникають при розробці;
- покращення прогнозування термінів надання послуг.

Як показали результати дослідження [1], найбільш широко розповсюдженими методологіями ІТ-проекування серед аутсорсингових ІТ-компаній є такі як «Agile» «Waterfall», «PMBoK», «Prince2», «Rad» та «FDD». Для порівняння цих методологій була складена табл. 1, де наведено сильні та слабкі сторони кожної з методологій ІТ-проекування.

Таблиця 1. Переваги та недоліки методологій ІТ-проектування

Методологія	Переваги	Недоліки
«Agile»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не потрібно мати чітко сформульовану кінцеву мету проекту; ▪ Можливість впровадження змін в процесі виконання; ▪ Замовник постійно залучений для внесення правок на кожній ітерації. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Непередбачуваність кінцевих результатів, оскільки зміни можливі на кожній ітерації; ▪ Недостатня документованість процесів, оскільки все виконується в концепції режиму реального часу і через це часто не залишається часу на ведення документації.
«Waterfall»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Всі кроки чітко визначені; ▪ Кінцева мета визначена на початку; ▪ Кожний крок є чітко документованим. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Будь-які зміни в процесі виконання важко реалізовані, адже кожен наступний крок залежить від попереднього; ▪ Перевірка відбувається на останньому етапі, відповідно пізно можуть виявлятися недоліки і час виконання суттєво зростає.
«PMBOK»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Стандартизований підхід дозволяє використовувати стандартизовані техніки, які збільшують шанси проекту на успіх; ▪ Всі стадії проекту чітко визначені, методологія визначає 5 груп стадій проекту і до кожної групи надає інструкції щодо виконання; ▪ Методологія визначає підходи до управління ризиками проекту і надає вказівки щодо мінімізації негативного впливу на цілі проекту. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Методологія вимагає ведення об'ємної детальної документації; ▪ Фокус тільки на технічних деталях.
«PRINCE2»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Чіткий поділ зон відповідальності учасників проекту; ▪ Залученість у прийнятті рішень всіх учасників проекту; ▪ Постійне оновлення з врахуванням досвіду останніх проектів. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не підходить для малих проектів та проектів, де часто змінюються вимоги; ▪ Складність застосування і необхідність спеціальної підготовки всіх учасників проекту.

Закінчення таблиці 1

Методологія	Переваги	Недоліки
«RAD»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Постійний зворотний зв'язок з користувачами; ▪ Ризики враховуються ще на ранніх стадіях розробки; ▪ Інкрементна модель розробки дозволяє вводити окремі компоненти продукту окремо, таким чином зменшуючи ймовірність появи критичних помилок загалом. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не підходить до великих проєктів; ▪ Зменшення рівня контролю над проєктом; ▪ Вимога постійної участі користувачів у розробці і повна залежність успіху проєкту від їх зворотнього зв'язку.
«FDD»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Швидке додавання нових функцій; ▪ Масштабованість. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не підходить для малих проєктів; ▪ Складність щодо впровадження і необхідність спеціальної підготовки; ▪ Залежність від ведучого розробника.

Складено авторами на основі аналізу [1, 4, 5, 6]

За підсумком аналізу змісту табл. 1, а також наукових праць [10, 14], присвячених практичним аспектам організації командної роботи над створенням ІТ-продукту, було сформовано бачення методології як системи застосування певних принципів та правил роботи над проєктами, що є визначальними для процесів роботи членів команди розробників ІТ-продукту. Методологія формується під впливом філософського підходу до створення інформаційного продукту, заснована на розумінні специфіки такої діяльності як програмування (кодування), а також спирається на інструментарій менеджменту бізнес-процесів та персоналу. В свою чергу, відповідна методологія є фундаментом, на якому будуються різноманітні методики, що містять практичні настанови щодо порядку взаємодії всіх учасників команд на різних етапах процесу розробки ІТ-продукту. Методологія вважається ефективною для певного проєкту, якщо вона забезпечує раціональне використання ресурсів команди, менший час створення продукту, високу його якість. За умови використання ефективної методології ІТ-компанії ощадливо використовують свої ресурси, ефективно організують бізнес-процеси створення ІТ-продукту, надають якісний сервіс і при цьому забезпечують дотримання термінів, чим задовольняють своїх замовників. Це уможлиблює

їх більш динамічний розвиток, залучення більшої кількості клієнтів, та, в свою чергу, прибутків власникам бізнесу.

Як показали результати опитування підприємств, що працюють у сфері створення інформаційних технологій [1], найбільш популярною є методологія «Agile», яка заснована на таких чотирьох основних пріоритетах:

- забезпечення комунікації між учасниками команд;
- забезпечення постійної роботи над продуктом;
- забезпечення зворотного зв'язку з замовником;
- забезпечення адаптації до змін вимог та термінів.

Сама ж методологія «Agile» включає в себе 12 принципів, які описані у вигляді рекомендацій у спеціальному документі – «Agile» Manifesto [9], виконання останніх дозволяє забезпечити адаптацію IT-проєкту до можливих змін. На методології «Agile» було побудоване сімейство гнучких методик IT-менеджменту, зокрема: «Scrum», «Kanban», «Extreme Programming», які найчастіше використовуються вітчизняними IT-компаніями. Розглянемо ці методики детальніше.

«Scrum» є методикою, згідно з якою команди створюють продукт поетапно. Тобто, ставиться ціль щодо досягнення певного функціоналу продукту, далі визначають кроки, необхідні для досягнення цієї цілі і виконуються впродовж чітко визначених за тривалістю проміжків часу, поетапно. Такі проміжки часу називаються спринтами і тривають 1–2 тижні. За кожний такий проміжок часу робляться зміни, які після перевірки надаються замовнику послуг, відтак головна ціль досягається шляхом поділу завдань її виконання впродовж визначеного терміну ітеративно. Кожна така ітерація є кроком для досягнення кінцевої мети.

«Kanban» є методикою, згідно з якою цілі проєкту досягаються поетапно, при цьому за цією методикою немає обмежень щодо термінів виконання цих етапів. Методика включає в себе систему постановки завдань та способів організації робочих процесів для досягнення поставлених цілей проєкту. «Kanban» дозволяє ефективно управляти роботою команди та контролювати виконання завдань у визначені терміни, завдяки візуалізації всіх етапів виконання поставленої задачі, що уможливило залученість та орієнтування кожного учасника команди щодо статусу проєкту. При цьому, для візуалізації застосовується Kanban-дошка, що містить колонки, які визначають статус задач, які належать до неї (рис. 1).



Рис. 1. Приклад Kanban-дошки

Складено авторами на основі [6]

«Extreme Programming» являє собою методику розробки програмного забезпечення, яка акцентується на гнучкості, взаємодії команди, високій якості коду та реагуванні на зміни у вимогах. Нижче наведено основні принципи та практики, які визначають функціонування цієї методики:

- Парне програмування (Pair Programming). Розробники працюють у парах, де один пише код, а інший його перевіряє і надає зворотний зв'язок щодо впровадження можливих покращень коду. Це сприяє покращенню якості коду, обміну знаннями і допомагає уникнути помилок.
- Тестування перед написанням коду (Test-Driven Development – TDD). Розробка починається з написання тесту, який визначає очікувану поведінку коду, а тільки потім пишеться код для його задоволення. Це забезпечує наявність тестів для всього коду, що допомагає утримувати високу якість продукту та полегшує внесення змін.
- Короткі ітерації (Short Iterations). Розробка ведеться короткими циклами, зазвичай тривалістю від одного до двох тижнів. За кожної ітерації повинен створюватися готовий продукт.
- Часті випуски (Frequent Releases). Готовий продукт випускається часто, щоб забезпечити постійний притік функціональності та отримати зворотний зв'язок від користувачів.
- Спільна власність коду (Collective Code Ownership). Кожен член команди відповідає за весь код, а не тільки за свою частину. Це сприяє кращій взаємодії та розподілу знань.
- Постійна зміна вимог (Continuous Changes in Requirements). Ця методика розглядає зміну вимог як необхідність, а не завдання. Команда повинна бути готовою вносити зміни на будь-якому етапі розробки.

- Співпраця з клієнтом (Customer Collaboration). Представник клієнта взаємодіє з командою розробників на щоденній основі. Це допомагає забезпечити відповідність розробленого програмного забезпечення потребам та очікуванням клієнта.

Метою методики XP є пристосування до змінних вимог щодо функцій кінцевого програмного продукту, при цьому забезпечуючи якість розробки. Саме тому XP добре підходить для складних і невизначених проєктів.

Таблиця 2. Переваги та недоліки розглянутих методик, що використовуються в методології «Agile»

Методика	Переваги	Недоліки
«Scrum»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Висока командна мотивація через бажання програмістів вкластися у терміни для кожного спринту; ▪ Прозорість дозволяє всім членам команди, або усій організації, стежити за проєктом; ▪ Основний акцент робиться на якості, це призводить до меншої кількості помилок; ▪ Гнучкість цієї методики дозволяє учасникам проєкту переглядати пріоритети; ▪ Залученість кожного учасника команди у процес планування виконання завдань у кожному спринті дозволяє кожному краще орієнтуватися щодо статусу проєкту. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сегментація проєкту та пошук гнучкості розробки іноді може призвести до втрати пильності команди щодо всього проєкту, фокусуючись лише на окремій його частині; ▪ Роль кожного розробника може бути недостатньо чіткою, що викликає певну плутанину серед членів команди.
«Kanban»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Можливість перегляду всіх завдань під одним проєктом (наприклад: «Завершено», «У процесі виконання» чи «До виконання») за допомогою простого концепту використання дошки карток; ▪ Можливість обмеження кількості активних завдань (тобто обсягу роботи); ▪ Акцент на тривалості циклу – скільки часу потребує завдання, щоб перейти від його створення до завершального етапу; ▪ Легкість впровадження не тільки в IT-сфері. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Члени команди можуть неправильно трактувати інформацію, відображену на дошці Kanban, особливо, якщо вона застаріла; ▪ Оскільки в Kanban відсутні часові рамки, можуть виникнути проблеми, пов'язані з термінами.

Закінчення таблиці 2

Методика	Переваги	Недоліки
«Extreme Programming» (XP)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Використання парного програмування і тестування дозволяє покращувати якість коду; ▪ Гнучкість щодо впровадження змін в проєкт; ▪ Постійна комунікація між членами команди; ▪ Сприяє дуже енергійному способу роботи; ▪ Не потрібно мати чітку ціль на початку роботи. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не підходить для великих проєктів, оскільки в цій методології не акцентується увага на документації; ▪ Ця методика може мати нижчу ефективність, якщо всі члени команди не знаходяться в одній і тій самій географічній області; ▪ Необхідність до залучення спеціалістів тільки високого рівня, що здорожує вартість проєкту.

Складено авторами на основі [7, 10, 11, 12, 13]

На рис. 2 подано розподіл часток щодо застосування методик ІТ-менеджменту серед українських ІТ-компаній.

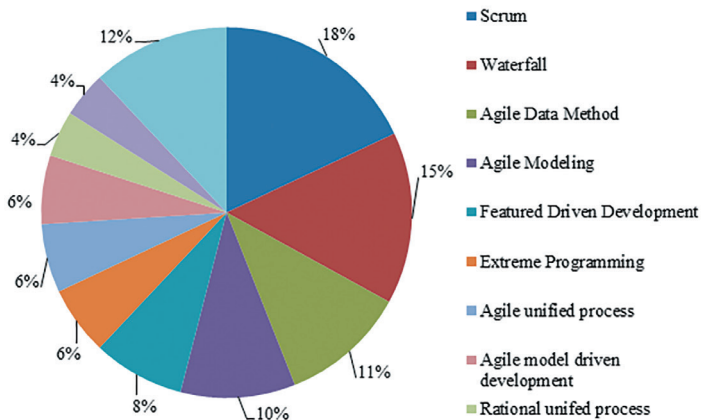


Рис. 2. Методики ІТ-менеджменту, що найчастіше застосовуються в українських ІТ-компаніях

Складено авторами на основі [2]

Результати аналізу свідчать, що серед українських ІТ-компаній найбільш поширеним є використання сімейства «Agile»-методик (зокрема «Scrum»), переваги яких були розглянуті вище.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Українські аутсорсингові ІТ-компанії залучені до світових процесів ІТ-галузі, як представники експортоорієнтованого сектору економіки України. У широкому розумінні, методологія у менеджменті в ІТ-проектах реалізує філософський підхід до бачення основних принципів та методів вирішення управлінських завдань. Методологію слід розглядати як систему застосування певних принципів та правил роботи над проектами, що є визначальними для процесів роботи членів команди розробників ІТ-продукту. В свою чергу, методологія є фундаментом, на якому побудовані методики, що містять практичні настанови щодо порядку взаємодії всіх учасників команд на різних етапах процесу розробки ІТ-продукту. Методологія вважається ефективною для певного ІТ-проекту, якщо вона забезпечує оптимізацію використання ресурсів команди, зменшення витрат та термінів на створення функціоналу продукту, високу якість ІТ-продукту, а також дозволяє управляти ризиками виконання проекту за рахунок покращеного прогнозування щодо термінів його виконання.

Серед аутсорсингових ІТ-компаній найпоширенішими методологіями менеджменту ІТ-проектів є «Agile», «Waterfall», «PM-Vok», «Prince2», «Rad» та «FDD». Серед останніх, найчастіше, перевага віддається методології «Agile», використання якої дозволяє забезпечити адаптацію ІТ-проекту до можливих змін. На методології «Agile» засновано сімейство гнучких методик, зокрема: «Scrum», «Kanban», «Extreme Programming». Причому вітчизняні аутсорсингові ІТ-компанії найчастіше використовують її різновид – «Scrum»-методику, яка має характеристики, що найкращим чином відповідають вимогам вітчизняних проєктувальників. Ця методика має такі переваги, як акцент на постійній перевірці якості (що призводить до меншої кількості помилок), гнучкість щодо пріоритизації завдань і визначення цілей проекту, а також прозорості щодо статусу виконання всіх поставлених перед командою розробників завдань.

Висвітлені методологічні аспекти управління ІТ-проектами є невід'ємною основою сервісно-орієнтованої бізнес-моделі вітчизняних підприємств, що функціонують у галузі інформаційних

технологій. Тому при опрацюванні вдосконалень бізнес-моделі таких підприємств, у першу чергу, має враховуватись специфіка методології менеджменту. В свою чергу, особливості ІТ-проектів, що впливають на вибір та трансформацію сервісно-орієнтованих бізнес-моделей ІТ-компаній, являють собою актуальні напрями подальших досліджень.

© **Овсак Б.О., Тульчинська С.О., Ліскович Н.Ю., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Дослідження «Remarkably Useful Stats and Trends on Software Development» GoodFirms Research. URL: <https://www.goodfirms.co/resources/software-development-research> (дата звернення 06.10.2023).

2. Дослідження «Why choose ukrainian developers» URL: <https://amoniac.eu/blog/post/why-choose-ukrainian-developers> (дата звернення 16.10.2023).

3. Заговора О.В., Концевич В.Г. Учет особенностей ИТ-проектов при определении их жизненного цикла. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2011. № 1(7). С. 8 – 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2011_1%287%29_4 (дата звернення 16.11.2023).

4. Мельник Т., Загородня Е. Конкурентні переваги ІТ-сектору України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 1. С. 42 – 59. DOI: [http://dx.doi.org/10.31617/3.2023\(126\)04](http://dx.doi.org/10.31617/3.2023(126)04)

5. Овсак Б.О., Корж М.В., Овсак О.П. Міжнародні аспекти розвитку ІТ-бізнесу України. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*: зб. наук. праць. 2023. № 1 – 2. С. 85 – 95. DOI: 10.31767/nasoa.1-2-2023.09.

6. Diane Strobe. Agile methods: a comparative analysis (2006). URL: https://www.researchgate.net/publication/228918891_Agile_methods_a_comparative_analysis (дата звернення 03.11.2023).

7. Jeff Sutherland, Anton Viktorov, Jack Blount, Nikolay Puntikov. Distributed Scrum: Agile Project Management with Outsourced Development Teams. URL: <http://jeffsutherland.com/SutherlandDistributedScrumHICCS2007.pdf> (дата звернення 06.11.2023).

8. KPMG Survey on Agility (2019). Agile transformation. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2019/11/agile-transformation.pdf> (дата звернення 06.11.2023).

9. Manifesto for agile software development. AgileAlliance. URL: <http://www.agilemanifesto.org> (дата звернення 26.10.2023).

10. Nicholas C. Romano, Jr., Fang Chen, Jay F., Nunamaker Jr. Collaborative Project Management Software. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03) URL: https://www.researchgate.net/publication/221180626_Collaborative_Project_Management_Software (дата звернення 02.11.2023).

11. Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc. 236 p.

12. Qureshi S., Liu M., Vogel D. The Effects of Electronic Collaboration in Distributed Project Management. [Electronic resource] Group Decision and Negotiation. 2006. Vol. 15. № 1. (дата звернення 15.11.2023).

13. Risener, K. (2022). A Study of Software Development Methodologies. Computer Science and Computer Engineering Undergraduate Honors Theses. URL: <https://scholarworks.uark.edu/csceuht/103> (дата звернення 01.11.2023).

14. Silva, V. B. S., Schramm, F., & Damasceno, A. C. (2016). A multicriteria approach for selection of agile methodologies in software development projects. 2016. IEEE. International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC), Budapest, Hungary, 2056-2060. DOI: 10.1109/SMC.2016.7844542.

REFERENCES

1. Research «Remarkably Useful Stats and Trends on Software Development» GoodFirms Research. URL: <https://www.goodfirms.co/resources/software-development-research> (accessed 06.11.2023).

2. Research «Why choose ukrainian developers» URL: <https://amoniac.eu/blog/post/why-choose-ukrainian-developers> (accessed 16.10.2023).

3. Zagovora O.V., Kontsevych V.H. (2011) Taking into account the features of IT projects in determining their life cycle. [Uchet osobennostey IT-proyektov pri opredelenii ikh zhiznennogo tsikla] *Eastern-European journal of enterprise technologies*. 1(7). Pp. 8 – 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2011_1%287%29_4 (accessed 08.11.2023).

4. Melnik T., Zavgorodnya E. (2023) Competitive advantages of IT sector in Ukraine [Konkurentni perevagy IT sektoru Ukrai'ny]. *Foreign trade: economy, finance, law*. 1. Pp. 42 – 59. DOI: 10.31617/3.2023(126)04.

5. Ovsak B.O., Korzh M.V., Ovsak O.P. International aspects of IT business development of Ukraine [Mizhnarodni aspekty rozvytku IT-biznesu Ukrainy]. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing: coll. of science works*. № 1 – 2. Pp. 85 – 95. DOI: 10.31767/nasoa.1-2-2023.09.

6. Diane Strode. Agile methods: a comparative analysis (2006). URL: https://www.researchgate.net/publication/228918891_Agile_methods_a_comparative_analysis (accessed 03.11.2023).

7. Jeff Sutherland, Anton Viktorov, Jack Blount, Nikolay Puntikov. Distributed Scrum: Agile Project Management with Outsourced Development Teams. URL: <http://jeffsutherland.com/SutherlandDistributedScrumHICCS2007.pdf> (accessed 06.11.2023).

8. KPMG Survey on Agility (2019). Agile transformation. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2019/11/agile-transformation.pdf> (accessed 06.11.2023).

9. Manifesto for agile software development. AgileAlliance. URL: <http://www.agilemanifesto.org> (accessed 26.10.2023).

10. Nicholas C. Romano, Jr., Chen F., Jay F., Nunamaker Jr. (2002) Collaborative Project Management Software. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03) URL: https://www.researchgate.net/publication/221180626_Collaborative_Project_Management_Software (accessed 02.11.2023).

11. Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc. 236 p.

12. Qureshi S., Liu M., Vogel D. (2006) The Effects of Electronic Collaboration in Distributed Project Management [Electronic resource]. *Group Decision and Negotiation*, Vol. 15 (1). (accessed 15.11.2023).

13. Risener, K. (2022). A Study of Software Development Methodologies. Computer Science and Computer Engineering Undergraduate Honors Theses. URL: <https://scholarworks.uark.edu/csceuht/103> (accessed 01.11.2023).

14. Silva, V. B. S., Schramm, F., Damasceno, A. C. (2016). A multicriteria approach for selection of agile methodologies in software development projects. 2016 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC), Budapest, Hungary, 2056–2060. DOI: 10.1109/SMC.2016.7844542.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 07.12.2023

УДК 338.24:332.3

JEL Q24, Q28

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

Ольга Володимирівна ПОПЕЛО,

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

ORCID ID: [0000-0002-4581-5129](https://orcid.org/0000-0002-4581-5129)

Вікторія Іванівна КИФЯК,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Ю. Федьковича

ORCID ID: [0000-0002-6104-6403](https://orcid.org/0000-0002-6104-6403)

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ВИКОРИСТАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ МІНЛИВОГО БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

У статті зазначено, що державна політика у сфері земельних ресурсів перебуває в стадії становлення відповідності європейським та світовим нормам щодо належного управління та контролю земельних відносин. Узагальнено основні напрями державного регулювання використання земельних ресурсів в Україні. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення здійснення контролю за використанням земель сільськогосподарського призначення. Обґрунтовано основні інструменти державного регулювання використання земельних ресурсів, серед яких правові, адміністративні, організаційні та економічні. З метою сприяння більш виваженому та раціональному використанню земельного фонду, зниженню корупції у сфері земельних відносин запропоновано заходи, які доцільно запровадити на державному рівні, що сприятимуть удосконаленню процедури контролю за використанням земель. Доведено, що на сьогодні контроль за використанням земельних ресурсів є основою забезпечення продовольчої безпеки держави в стратегічній перспективі повоєнного відновлення країни. Окреслено напрями здійснення державного контролю за використанням природних ресурсів, а саме: державний контроль використання земельних ресурсів усіх форм власності та категорій регулюється Державною службою України з питань геодезії,

картографії та кадастру; державний нагляд за дотриманням екологічних вимог щодо експлуатації земельних ресурсів, який здійснюється Державною екологічною інспекцією України; державний контроль моніторингу родючості земель проводиться Міністерством аграрної політики та продовольства України. Удосконалено дорожню карту розвитку земельної реформи в Україні з виокремленням завдань за кожним обраним напрямом, зокрема: впровадження ринкових земельних відносин, формування аграрного реєстру, покращення якості, наповненості кадастрових даних, розвиток іпотечного кредитування та доступ до фінансування дрібних виробників, допомога громадянам у плануванні та управлінні земельними ресурсами, захист та управління землями заповідних територій. Проаналізовано основні безпекові загрози використання земель сільськогосподарського призначення у воєнний період.

Ключові слова: державне регулювання, інструменти державного регулювання, земельні ресурси, земельні відносини, земельний фонд, аграрна галузь, мінливе безпекове середовище, безпека.

OIha POPELO

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Administration,
«Chernihiv Polytechnic National University»

Viktoriia KYFYAK

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Business and Personnel Management,
«Chernivtsi National University named after Y. Fedkovich»

STATE REGULATION IN THE SPHERE OF LAND RESOURCE USE IN THE CONDITIONS OF A CHANGING SECURITY ENVIRONMENT

Within the scope of the article, it is determined that the state policy in the field of land resources is at the stage of bringing it into line with European and world norms regarding the proper management and control of land relations. The main directions of state regulation of the use of land resources in Ukraine are summarized. The regulatory and legal provision of control over the use of agricultural land is analyzed. The main instruments of state regulation of the use of land resources are substantiated, including legal, administrative, organizational and

economic ones. In order to promote a more balanced and rational use of the land fund, to reduce corruption in the field of land relations, measures have been proposed that must be implemented at the state level, which will contribute to the improvement of the procedure of control over the use of land. It has been proven that today control over the use of land resources is the main provision of the country's food security in the strategic perspective of the country's post-war recovery. The directions of state control over the use of natural resources are outlined, namely: state control over the use of land resources of all forms of ownership and categories is regulated by the State Service of Ukraine for Geodesy, Cartography and Cadastre; state supervision of compliance with environmental requirements for the exploitation of land resources, which is carried out by the State Environmental Inspection of Ukraine; state control of land fertility monitoring is carried out by the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. The road map for the development of land reform in Ukraine has been improved with the identification of tasks for each chosen direction, in particular: the introduction of market land relations, the formation of an agrarian register, improvement of the quality and completeness of cadastral data, the development of mortgage lending and access to financing of small producers, assistance to citizens in planning and management land resources, protection and land management of protected areas.

Keywords: state regulation, instruments of state regulation, land resources, land relations, land fund, corruption, agricultural sector, changing security environment, security.

Постановка проблеми. Державна політика у сфері земельних ресурсів перебуває в стадії становлення відповідності європейським та світовим нормам щодо належного управління та контролю земельних відносин. У європейських країнах дієвим інструментом регулювання земельних відносин є наявність екологічних платежів, які дозволяють підприємствам, що забруднюють навколишнє середовище, свободу вибору альтернативи оплати за забруднення. За раціональне та екологічне використання земельних ресурсів підприємствам надаються різного роду пільги та економічна допомога, що сприяють більш раціональному використанню ресурсів. Обов'язкові штрафи за адміністративні порушення у сфері земельних відносин також є інструментом контролю раціонального використання земель. Частина контролюючих інструментів засто-

совується й у законодавстві України, проте в європейських країнах акцент робиться на економічних стимулах щодо підтримки суб'єктів господарювання, які раціонально та екологічно використовують земельні ресурси. В Україні функціонування ринку землі перебуває в складних умовах як з погляду безпекової ситуації, так і в питаннях законодавчої бази, що впливає на необхідність корегування нормативно-правового поля здійснення земельних операцій, враховуючи воєнний стан. Зазначені положення функціонування ринку землі в умовах високої безпекової невизначеності й зумовили актуальність обраного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання державного регулювання та охорони земель досліджувалися багатьма вченими як серед економістів, так і серед юристів. Основні напрями державного регулювання сфери використання земельних ресурсів висвітлювали в своїх працях А. Колосюк [2], О. Літошенко [4], А. Матвієнко [5], Р. Свистович [11], А. Третяк [12], М. Федоров [6] та інші. Проте питанням державного регулювання здійснення земельних операцій в умовах мінливого безпекового середовища в країні приділено недостатньо уваги, що актуалізує потребу більш детального огляду проблеми.

Мета статті полягає в дослідженні державного регулювання у сфері використання земельних ресурсів в умовах мінливого безпекового середовища.

Виклад основного матеріалу. В Україні функція державного регулювання використання земель покладена на орган центральної виконавчої влади, а саме: Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру, яка реалізує свої повноваження через територіальні органи Держгеокадастру. Повноваження за наглядом дотримання законодавства у використанні земельних ресурсів покладено на інспекторів з обласних управлінь Держгеокадастру в межах юрисдикції територій відповідних регіонів. Крім офіційних органів влади, контроль за дотриманням земельного законодавства в частині її використання також покладено на громадськість та територіальні громади. Так, забезпечення дотримання державного законодавства у сфері використання земель виконують громадські інспектори, які мають повноваження від органів місцевого самоврядування. Дотримання вимог вітчизняного законодавства у сфері регулювання використання земельних ресурсів здійснюється в межах адміністративного, кримінального та

земельного права [3; 8; 9]. Державне регулювання використання земель включає формування та розвиток ринкового обігу земель, нормативно-правової бази захисту прав та інтересів учасників ринку, забезпечення системи функціонування раціонального та екологічного використання земель. Для ефективного функціонування ринку земельних ресурсів необхідним є використання відповідних інструментів, які забезпечують ці процеси. Основні інструменти щодо державного регулювання земельних відносин наведено на рис. 1.



Рис. 1. Основні інструменти державного регулювання у сфері використання земельних ресурсів

Джерело: узагальнено авторами на основі [12]

Розвиток України в напрямі євроінтеграції сприяв зміні відносин у земельному законодавстві відповідно до умов країн-членів Європейського Союзу. Зміни потребували адаптації вітчизняного законодавства до потреб європейських країн, а саме: розробки нормативних актів, які регулюють сферу кредитування та квоту-

вання земельних відносин, що сприятиме залученню інвестицій та більш раціональному використанню ресурсів [7]. Для удосконалення контролю за використанням земель на державному рівні доцільно запровадити такі заходи:

- розвиток системи регулювання земельних відносин в частині оптимізації їхніх функцій та повноважень на всіх рівнях управління (органи державної влади та місцевого самоврядування);
- формування незалежного центрального органу влади в питаннях контролю за використанням земель, який буде виконувати функції контролю за використанням земель усіх форм власності та категорій;
- узгодженість вітчизняного правового забезпечення з європейськими нормами та стандартами з можливістю розширення норм покарання для порушників;
- формування механізму залучення територіальних громад у розробку державної земельної політики за рахунок розширення їхніх повноважень у земельних питаннях (у межах чинного законодавства), дозволити громадам вирішувати земельні спори щодо земель, які знаходяться на їх території;
- розширення зон відповідальності за нераціональне використання сільськогосподарських земель, що призводить до втрати їхньої родючості та погіршення екологічного стану земельного фонду.

Окреслені превентивні заходи повинні сприяти більш виваженому та оптимальному використанню земельного фонду, зниженню корупції у сфері земельних відносин. Збільшення рівня покарання за невідповідне використання земель дозволить більш раціонально ставитися до їх експлуатації та дбати про екологічну складову земельного фонду. Особливо ці питання стають актуальними на сьогодні, коли відбувається активізація ринку землі, розширення нормативно-правового забезпечення земельних відносин. Важливим аспектом у питаннях контролю за використанням земельних ресурсів є громадськість, яка забезпечує відкритість у процесах розпорядження земельним майном територіальної громади, який реалізується на основі права на доступ до публічної інформації [3].

Заходи щодо пожвавлення ринку землі в умовах здійснення бойових дій ускладнюють ці процеси за окремими ділянками через замінування територій, в тому числі площі земель сільського госпо-

дарства. Означені явища знижують рівень ефективності сільського господарства через неможливість збирання урожаю на таких територіях, як наслідок – неможливість посівної компанії на наступний рік доти, доки не буде проведено розмінування територій, що дасть можливість аграріям у безпекових умовах здійснювати свою діяльність. Втрати, які понесла Україна від замінування сільськогосподарських територій, на сьогодні складно оцінити. Частина земель сільського господарства перебуває під тимчасовою окупацією або знищена (Херсонська область), що призвело до глобальних екологічних наслідків не тільки для України, але й для глобальної екології. Попри це, на думку інвесторів, земля є найбільш стресостійким активом та одним із найкращих перспектив для інвестицій серед українських активів. Для досягнення поставленої мети запропоновано дорожню карту земельної реформи (рис. 2).

У 2021 році було представлено дорожню карту щодо здійснення реформи контролю та управління земельними ресурсами в Україні. До основних напрямів удосконалення земельного управління належать заходи, які сприяють відкритості та прозорості даних щодо діяльності ринку землі, розширення доступу до інформації земельних кадастрів, залучення участі територіальних громад у вирішенні земельних спорів у межах їхніх компетенцій.

Для залучення інвестицій та фінансової підтримки аграріїв було запропоновано напрями державного стимулювання розвитку земельних відносин, а саме: пільгове кредитування аграріїв, пропозиції щодо пільгового іпотечного кредитування для аграріїв, спрощення участі в інвестиційних проектах, грантах, конкурсах для дрібних підприємців. Удосконалення процедури контролю за дотриманням вимог щодо використання земельного фонду, збільшення норм покарання для порушників.

Проте, починаючи з лютого 2022 року, для України в умовах військової агресії з боку Росії напрями державного регулювання використання земельних ресурсів в частині нормативно-правового забезпечення мають деякі зміни. Так, для підтримки та розвитку ринку землі прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» та Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану» [8; 9].



Рис. 2. Дорожня карта здійснення земельних реформ в Україні

Джерело: узагальнено авторами на основі [1]

Важливим є впровадження ефективних напрямів регулювання земельних реформ в інтересах громадян та суб'єктів господарювання. Ефективність впровадження таких заходів залежить від того, наскільки такі напрями будуть реалізовуватися в межах чинного законодавства. В умовах децентралізації влади постають питання землекористування, що пов'язано з передачею прав користування земельними ресурсами територіальним громадам, в межах їх земельних повноважень.

У період воєнного стану ринок землі продовжує функціонувати, проте має певні складнощі. Складність здійснення операцій купівлі-продажу землі пояснюється тим, що для здійснення операцій необхідне повноцінне функціонування Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та Державного земельного кадастру, які з лютого 2022 року не функціонували для безпеки даних. Проте згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 480 від 19.04.2022 р. було відновлено роботу ринку землі, а саме: купівля-продаж землі сільськогосподарського призначення, проте за умови здійснення операцій нотаріусами, яким дозволено здійснювати відповідну діяльність [10].

Подальше функціонування державного земельного кадастру лежить у площині відповідальності Міністерства аграрної політики та продовольства України разом з Державною службою України з питань геодезії, картографії та кадастру. Для поживлення ринку землі в період воєнного стану було значно спрощено процедуру передавання в оренду земель, які призначені для сільськогосподарського використання. Проте слід зазначити, що такі землі можуть здаватися в оренду за умови їх використання тільки в межах ведення товарного сільськогосподарського виробництва. Оренда земель здійснюється лише за умов, якщо:

- строк оренди землі не більше 1 року;
- розмір плати за оренду не може перевищувати 8 % нормативно-грошової одиниці земельної ділянки, яка розраховується як середня від одиниці площі ріллі по області, які затверджені Мінагрополітики;
- обмеження прав орендарів;
- укладання договорів здійснюється в електронній формі за допомогою електронних підписів орендатора та орендодавця;
- формування земельних ділянок для оренди здійснюється на основі технічної документації із землеустрою в установленому законодавством порядку;

- право оренди землі фіксується реєстрацією договору оренди, а також договором про його розірвання. В умовах воєнного стану, право реєстрації таких угод надається військовим адміністраціям.

Державний контроль за використанням природних ресурсів здійснюється в трьох напрямках:

1. Державний контроль використання земельних ресурсів усіх форм власності та категорій регулюється Державною службою України з питань геодезії, картографії та кадастру;

2. Державний нагляд за дотриманням екологічних вимог щодо експлуатації земельних ресурсів, який здійснюється Державною екологічною інспекцією України;

3. Державний контроль моніторингу родючості земель проводиться Міністерством аграрної політики та продовольства України.

Незважаючи на розподіл повноважень, питань контролю за дотриманням земельного законодавства, в Україні відсутня прозора система організації державного контролю над дотриманням законодавства, що призводить до збільшення кількості порушень. Особливо гостро постає питання неекологічного використання земельного фонду, через що знижується родючість земель, що негативно впливає на продовольчу безпеку держави. У законодавстві відсутня чітка розмежованість питань охорони земель саме сільськогосподарського призначення поміж інших категорій, тому при здійсненні контролю за використанням земельних ресурсів таким землям необхідно приділяти особливу увагу. У розвинених країнах саме охорона земель сільськогосподарського призначення є першочерговим завданням державної влади, оскільки саме аграрний фонд на сьогодні є запорукою стабільності держави та її продовольчої безпеки.

Для України використання земельного фонду досить ускладнене через бойові дії та замінування територій. Особливо гостро постають питання експлуатації сільськогосподарських земель у прикордонних регіонах, де постійно ведуться бойові дії (Харківська, Сумська, Чернігівська, Миколаївська області). Однак, попри складну безпекову ситуацію, аграрії продовжують виконувати свою роботу. Також існує проблема недостатнього фінансування аграрної галузі, що особливо відчутне в умовах бойових дій, оскільки в умовах воєнного стану кредитування сектору обмежено. На нашу думку, задля підтримки аграріїв доцільно розгля-

нути можливість впровадження державних програм фінансової підтримки сектору, пільгових канікул, оптимізації податкового навантаження тощо.

Для забезпечення ефективного використання земельних ресурсів необхідна злагоджена робота всіх служб з дотримання земельного законодавства та безпекової ситуації в державі. У питаннях купівлі-продажу землі в Україні є позитивні зміни, проте експерти виокремлюють певні слабкі місця, серед яких можна виокремити невідповідність цінової політики мінімальній вартості землі та вартості земельних ділянок на ринку. Коливання реального та встановленого курсу плати за землю спричиняють зниження рівня податкових відрахувань з операцій, що негативно впливає на доходи держави. Важливо враховувати реальну вартість земельних ділянок на ринку та, з урахуванням цінової політики, прозора здійснювати угоди щодо купівлі-продажу земельних ділянок. Позитивним моментом є те, що при купівлі земельних ділянок фермери більш активно інвестують у довгострокові проекти (тваринництво, створення меліоративної системи, насадження садів тощо), що сприяє розвитку сільськогосподарського сектору. Так, з 1 січня 2024 року починається другий етап земельної реформи, який передбачає купівлю земельних ділянок юридичними особами та дозволений розмір зростає до 10 000 гектарів в одні руки, що також сприятиме більш ефективному інвестуванню серед підприємців.

Висновки та пропозиції. На сьогодні державне регулювання використання земельних ресурсів регулюється відповідними нормативно-правовими нормами чинного законодавства та покладено на Державну службу України з питань геодезії, картографії та кадастру. Нагляд за раціональним використанням землі є основним пріоритетом держави, оскільки розвиток та збереження земельного фонду є основою продовольчої безпеки країни. Нині складною є безпекова ситуація в прикордонних регіонах та на територіях, які знаходяться під тимчасовою окупацією. Через велику площу замінування територій, їх використання за призначенням є неможливим і потребує довготривалої операції відповідних служб з розмінування. Зазначена ситуація призводить до втрати значної частки прибутку через неможливість збору врожаю з окупованих сільськогосподарських територій, збитків через псування ґрунту тощо. Найбільш постраждалими є території Донецької,

Луганської, Харківської, Сумської, Миколаївської, Херсонської областей. Відновлення процесів ефективного використання земельних ресурсів є довготривалим та важливим процесом, який повинен знаходитися на державному контролі, як один з основних напрямів стратегічної повоєнної відбудови країни в умовах мінливого безпекового середовища.

© **Попело О. В., Кифяк В. І., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Дорожня карта. Земельна реформа. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/834-zemelna-reforma-2021--dorojnya-karta-zapusku-rinku-zemli> (дата звернення: 10.11.2023).
2. Колосюк А., Мартин А., Кошель А., Пахеда Ю., Манцевич Ю., Дятченко Ю. Нормативна грошова оцінка земель: на шляху уніфікації та оновлення методики. *Землевпорядний вісник*. 2020. № 8. С. 24 – 31.
3. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення: 10.11.2023).
4. Літошенко О., Науменко С. Ринок землі як інструмент забезпечення ефективності функціонування агросфери. *Наукові перспективи*. 2022. № 6(24). С. 406 – 415.
5. Матвієнко А. П. Методичні аспекти визначення розміру втрат сільськогосподарського виробництва при вилученні земельних ділянок для інших цілей. *Економіка АПК*. 2020. № 8. С. 13-21.
6. Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Методичні підходи визначення грошової оцінки земель. *Економіка АПК*. 2021. № 4. С. 18 – 23.
7. Методичні рекомендації здійснення державного контролю за використанням та охороною земель органами місцевого самоврядування. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/met_rek_derzh_kontr_zemelw.pdf (дата звернення: 10.11.2023).
8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2247-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2247-20#Text> (дата звернення: 10.11.2023).
9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану : Закон України від 24.03.2022 № 2145-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

10. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо діяльності нотаріусів та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 19.04.2022р. № 480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/480-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

11. Свистович Р. С. Земельно-правова відповідальність як спеціальний вид юридичної відповідальності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія. «Юридичні науки»*. 2017. № 3. Т.2. С. 47 – 50.

12. Третяк А. М. Управління земельними ресурсами та землекористуванням: базові засади теорії, інституціалізації, практики. Біла Церква : «ТОВ «Білоцерківдрук», 2021. 227 с.

REFERENCES

1. Dorozhnia karta. Zemelna reforma [Road map. Land reform]. Available at: <https://agropolit.com/spetsproekty/834-zemelna-reforma-2021--dorozhnya-karta-zapusku-rinku-zemli> (Accessed November, 10, 2023).

2. Kolosyuk A., Martyn A., Koshel A., Pakheda Yu., Mantsevich Yu., Detyarenko Yu. (2020). Normatyvna hroshova otsinka zemel: na shliakhu unifikatsii ta onovlennia metodyky [Normative monetary valuation of lands: on the way to unification and updating of the methodology]. *Land Management Herald*. No. 8. Pp. 24 – 31 (in Ukrainian).

3. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996 № 254k/96-VR [Constitution of Ukraine dated 28.06.1996 No. 254k/96-BP]. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (Accessed November, 10, 2023).

4. Litoshenko O., Naumenko S. (2022) Rynok zemli yak instrument zabezpechennia efektyvnosti funktsionuvannia ahrosfery [The land market as a tool for ensuring the efficiency of the agricultural sector]. Scientific perspectives. No. 6(24). Pp. 406 – 415 (in Ukrainian).

5. Matvienko A.P. (2020). Metodichni aspekty vyznachennia rozmiru vtrat silskohospodarskoho vyrobnytstva pry vyluchenni zemelnykh dilianok dlia inshykh tsilei [Methodical aspects of determining the amount of losses of agricultural production when land plots are withdrawn for other purposes]. *Economy of agro-industrial complex*. No. 8. Pp. 13 – 21 (in Ukrainian).

6. Mesel-Veselyak V. Ya., Fedorov M. M. (2021). Metodichni pidkhody vyznachennia hroshovoi otsinky zemel [Methodical approaches to determining the monetary value of land. *Economy of ARC*]. No. 4. Pp. 18 – 23 (in Ukrainian).

7. Metodichni rekomendatsii zdiisnennia derzhavnoho kontroliu za vykorystanniam ta okhoroною zemel orhanamy mistsevoho samovriaduvannia

[Methodological recommendations for state control over the use and protection of land by local self-government bodies]. Available at: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/met_rek_derzh_kontr_zemelw.pdf (Accessed November, 10, 2023).

8. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo osoblyvostei rehuliuвання земельних відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2247-IX [On the introduction of changes to some legislative acts of Ukraine regarding the peculiarities of the regulation of land relations under martial law: Law of Ukraine dated May 12, 2022 No. 2247-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2247-20#Text> (Accessed November, 10, 2023).

9. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo stvorennia umov dla zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v umovakh voєнного стану : Закон України від 24.03.2022 № 2145-IX [On making changes to some legislative acts of Ukraine regarding the creation of conditions for ensuring food security under martial law: Law of Ukraine dated 03/24/2022 No. 2145-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text> (Accessed November, 10, 2023).

10. Pro vnesennia zmin do deiakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy shchodo diialnosti notarijusiv ta funktsionuvannia yedynykh ta derzhavnykh reiestriv, derzhatelem yakykh ye Ministerstvo yustytzii, v umovakh voєнного стану : Постанова Кabinetу Ministriv Ukrainy від 19.04.2022r. № 480 [On making changes to some resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine regarding the activities of notaries and the functioning of unified and state registers, the holder of which is the Ministry of Justice, in the conditions of martial law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 19, 2022. No. 480]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/480-2022-%D0%BF#Text>. (Accessed November, 10, 2023).

11. Svystovych R. S. (2017). Zemelno-pravova vidpovidalnist yak spetsialnyi vyd yurydychnoi vidpovidalnosti [Land legal responsibility as a special type of legal responsibility]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series. «Legal Sciences»*. No. 3(2). Pp. 47 – 50 (in Ukrainian).

12. Tretiak, A. M. (2021). Upravlinnia zemelnymy resursamy ta zemlekorystuvanniam: bazovi zasady teorii, instytutsiolizatsii, praktyky [Management of land resources and land use: basic principles of theory, institutionalization, practice]. «TOV «Bilotserkivdruk». 227 p. (in Ukrainian).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 15.11.2023

УДК 330

JEL O29, M11, M19

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

Ольга Іванівна ГАРАФОНОВА,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: [0000-0002-4740-7057](https://orcid.org/0000-0002-4740-7057)

Олександр Олександрович БАБІЧ,

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: [0009-0007-4450-113X](https://orcid.org/0009-0007-4450-113X)

Дмитро Сергійович ВОЗНИЙ,

здобувач ступеня PhD за спеціальністю 051-Економіка,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: [0009-0007-2816-0670](https://orcid.org/0009-0007-2816-0670)

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ

У статті проведено дослідження особливостей антикризового управління сучасними організаціями в умовах невизначеності та ризику. Поглиблено теоретичні положення антикризового управління бізнес-організаціями, визначено складові процесу антикризового управління діяльністю та досліджено місце антикризового розвитку в системі антикризового менеджменту сучасних підприємств. У ході дослідження розширено понятійний апарат у частині уточнення сутності категорій «антикризове управління» та «антикризовий розвиток бізнес-організацій». Визначено складові антикризових стратегічних програм розвитку бізнес-організацій. Виділено тактичні та стратегічні методи антикризового управління підприємством. Доведено, що формування ефективної програми антикризового управління бізнес-організацією базується на комплексному діагностуванні, оцінюванні кризових явищ та кризоутворювальних чинників в діяльності бізнес-організацій.

Ключові слова: криза, антикризове управління, платоспроможність, антикризовий розвиток, кризовий стан, антикризова програма, стратегічні інструменти, тактичні методи.

Olga GARAFONOVA

Doctor of Economics, Professor,
Kyiv National Economic University Vadym Hetman Kyiv National
Economic University,

Oleksandr BABICH

Vadym Hetman Kyiv National Economic University

Dmytro VOZNYI

PhD candidate in Economics, specialty 051-Economics,
Vadym Hetman Kyiv National Economic University

FUNCTIONAL CONTENT AND FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN UKRAINIAN REALITIES

The article examines the peculiarities of anti-crisis management by modern organizations in conditions of uncertainty and risk. The theoretical provisions of anti-crisis management of business organizations were deepened, the components and tools of the process of anti-crisis management of activities were defined, and the place of anti-crisis development in the system of anti-crisis management of modern enterprises was investigated. In the course of the study, the conceptual apparatus was expanded in the part of clarifying the essence of the categories «anti-crisis management» and «anti-crisis development of of business organizations». It has been proven that the anti-crisis development of the organization should be focused on supporting and improving the current state of the enterprise, maximum use of internal reserves and resources, overcoming destructive manifestations of crisis processes, internal imbalances, strengthening economic and competitive positions, adapting the business organization to external conditions and trends, etc. The components of anti-crisis strategic programs for the development of business organizations are determined. Operational (tactical) and strategic methods of anti-crisis management of the enterprise are highlighted. The relevance of the implementation of tactical tools for the exit of the enterprise from the crisis has been proven. Which include: downsizing, benchmarking, outsourcing, regularization, modernization, diversification, merger, reengineering. It has been proven

that the formation of an effective anti-crisis management program by a business organization is based on comprehensive diagnosis, assessment of crisis phenomena and crisis-forming factors in the activities of business organizations. Timely recognition and identification of the causes of crisis situations of business organizations at the level with effective use of economic tools of anti-crisis development will allow to develop an effective program for exiting the crisis.

Keywords: *crisis, anti-crisis management, solvency, anti-crisis development, crisis situation, anti-crisis program, strategic tools, tactical methods.*

Постановка проблеми. Циклічність процесів економічної системи, динамічність та різновекторність зовнішнього середовища чинять значний вплив на формування умов розвитку сучасних бізнес-організацій України. За сучасних умов, які характеризуються нестабільністю, невизначеністю оточуючого середовища, важливим інструментом успішного функціонування та розвитку бізнес-організацій України виступає система антикризового управління. Комплекс технологій та інструментарій антикризового управління становить фундамент своєчасного та ефективного реагування на виклики і ризики, що загрожують функціонуванню бізнес-організацій. Водночас, відсутність на багатьох підприємствах цілісної високоефективної системи антикризового менеджменту, спрямованої на забезпечення стабільного розвитку, яка б відповідала вимогам динамічного зовнішнього середовища, актуалізує проблематику дослідження та наукових, методичних і прикладних підходів, технології та інструментарію антикризового управління. Застосування сучасних технологій та методів антикризового менеджменту сприятиме підвищенню ефективності функціонування та розвитку бізнес-організацій України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальний внесок у вивчення теоретичних аспектів антикризового управління бізнес-організацією зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: І.О. Ахновська [6], Б.С. Ватченко [11], О.Є. Гудзь [12], Є.О. Діденко [2], А.В. Камнева [10], Л.О. Лігоненко [3], Т.Л. Мостенська [5], О.Ю. Сова [7], Р.С. Шаранов [11], О.А. Шатайло [1], Е.О. Юрій [5] та ін. Значна кількість праць присвячена підходам до аналізу методів та моделей діагностування кризових станів, загрози банкрутства підприємств, зокрема: О.О. Терещенко [4], Л.О. Лігоненко [3], Н.О. Захарова [13] тощо.

Незважаючи на різноманіття наукових напрацювань, необхідно відзначити, що недостатньо ґрунтовним та систематизованим є вивчення проблематики антикризового управління в умовах нестабільності, підвищеної ризиковості, особливо в умовах війни. Відповідно потребує удосконалення адаптивний інструментарій та методологічні підходи щодо розроблення антикризових заходів розвитку бізнес-організацій в складних та мінливих умовах зовнішнього середовища. Актуальність та недостатня розробленість окреслених питань зумовили актуальність проведення даного дослідження.

Метою даної статті є дослідження теоретичних засад, функціонального змісту та особливостей антикризового управління розвитком бізнес-організації в українських реаліях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток економіки України характеризується гострими кризами галузей та окремих суб'єктів господарювання, які є наслідком структурних змін в економічній системі, викликаних, спочатку, пандемією коронавірусної інфекції COVID-19 та повномасштабною військовою агресією Російської Федерації проти України. Відповідно сучасні бізнес-організації функціонують в умовах підвищеної складності, невизначеності, ризиковості та динамічності оточуючого середовища. Ефективне керування фінансовим потенціалом підприємств, вирішення проблем стратегічного та тактичного характеру, пов'язаних із розвитком бізнес-процесів, максимізацією прибутку, зростанням ефективності господарювання та посиленням ринкових позицій підприємств неможливе без використання сучасних методів та інструментарію антикризового менеджменту.

Концепція антикризового управління підприємством спрямована на вирішення таких основних завдань [1, С. 218]: своєчасна комплексна діагностика передкризового стану, формування та реалізація заходів щодо запобігання кризовим явищам; усунення чинників, що призводять до неплатоспроможності бізнес-організації; відновлення фінансової стійкості, платоспроможності та автономії підприємства; запобігання банкрутству та/або ліквідації підприємства як господарюючого суб'єкта; мінімізація негативного впливу на діяльність бізнес-організацій.

Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність, багатоаспектність та багатозначність трактування категорії «антикризове управління підприємством». Зокрема, Є.О. Діденко,

Фесюн А. С. визначають антикризове управління як окремий напрям управлінської діяльності, спрямованої на передбачення небезпеки виникнення криз, аналіз її симптомів, механізмів для зниження негативних наслідків криз та використання кризових чинників для подальшого розвитку підприємства [2, С. 54]. У свою чергу Л.О. Лігоненко трактує антикризове управління як спеціалізоване, організоване на постійній основі управління, орієнтоване на оперативне діагностування ознак кризового становища та створення базових передумов для його своєчасного подолання задля забезпечення відновлення нормального функціонування окремого суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [3, С. 185]. На думку О. Терещенко, управління в умовах кризи засноване на застосуванні специфічних методів та прийомів управління фінансовими ресурсами, які дозволяють забезпечити стабільність функціонування бізнес-організацій на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансових криз [4, С. 167].

Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. виділяють дві основні складові антикризового управління: попереджувальне чи ризикове управління та безпосередньо кризове управління (crisis-management) [5, С. 65 – 66].

Таким чином, у сучасних динамічних умовах існує широка різноманітність підходів до визначення сутності категорії «антикризове управління». Аналіз та систематизація існуючих наукових підходів до визначення сутності поняття антикризового управління дозволяє визначити антикризове управління як комплекс управлінських дій та інструментів, спрямованих на уникнення та нейтралізацію кризових явищ у бізнес-процесах підприємств, а також адаптування процесів менеджменту до змін зовнішнього середовища з метою сталого розвитку підприємства як цілісної економічної системи. На основі ґрунтовного аналізу поняття «антикризове управління» приходимо до висновку, що дана категорія як системне поняття базується на двох підходах: у вузькому розумінні – орієнтована на розробку управлінських механізмів на етапі виникнення кризових процесів в діяльності підприємства. Тоді як в широкому розумінні управління бізнес-процесами орієнтується на управління процесами з метою виявлення та попередження настання кризових явищ. Рис. 1 відображає інтерпретацію трактування поняття «антикризове управління» у вузькому та широкому розумінні.

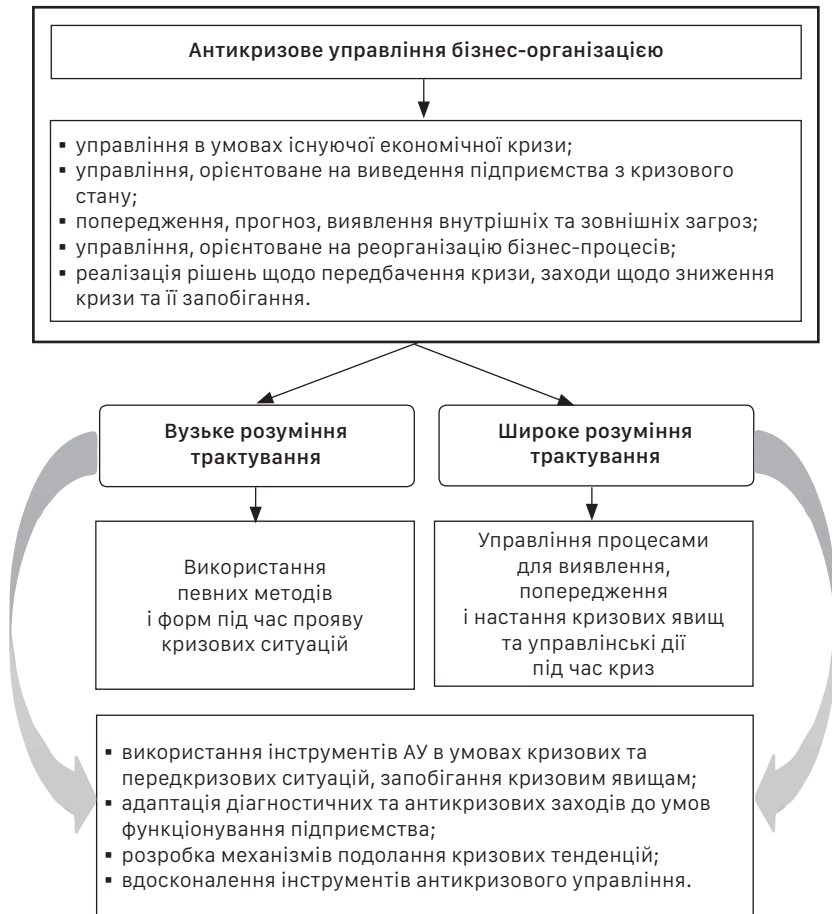


Рис. 1. Трактування поняття «антикризове управління» в широкому та вузькому розумінні, управлінський аспект

Джерело: побудовано автором на основі [6; 8; 9]

На думку багатьох вітчизняних науковців, ключовою метою системи антикризового управління є створення передумов для стійкого функціонування та розвитку бізнес-організації на визначеному сегменті ринку у відповідь на вплив економічних, політичних і соціальних змін. Окрім того, антикризове управління включає розробку

стратегічних альтернатив на базі прогнозування та передбачення сценаріїв розвитку ситуації, впровадження інноваційних змін у діяльність підприємства, уникнення або нейтралізації фінансових проблем і подолання загрози банкрутства з найменшими втратами. Рис. 2 ілюструє складові антикризового управління з точки зору удосконалення та розвитку діяльності бізнес-організації:



Рис. 2. Сутнісна характеристика процесу антикризового управління діяльністю бізнес-організації

Джерело: побудовано автором на основі [2; 6; 8]

Отже, відповідно до поданої схеми, антикризове управління являє собою комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на діяльність бізнес-організації, в діяльності якої простежуються ознаки кризового стану або знаходиться в стані кризи.

Впровадження та реалізація системи антикризового управління в діяльність сучасних бізнес-організацій орієнтоване на своєчасне розпізнавання та виявлення симптомів, проблем та причин, що призводять до виникнення кризових ситуацій, а

також різновекторних ризиків, що їх супроводжують і чинять вплив на реальний фінансовий стан підприємств. За даних умов використання технологій, засобів та інструментів антикризового управління спрямовується на забезпечення розвитку, оздоровлення фінансово-господарської діяльності бізнес-організації на основі реалізації комплексу різнопланових та ефективних заходів. В дослідженнях Л.О. Лігоненко антикризове управління розглядається як технологія управління кризовими ситуаціями на підприємстві, що включає такі підсистеми:

- операційне антикризове управління;
- антикризове управління фінансовими ресурсами;
- антикризовий маркетинг-комплекс;
- антикризове управління персоналом;
- організаційне антикризове управління тощо [3, С. 134 – 135].

У свою чергу науковці Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. дотримуються позиції, що основними підсистемами антикризового управління виступають [7, С. 44]:

- підсистема діагностування фінансового становища підприємства та оцінювання перспективи розвитку бізнесу;
- маркетингова підсистема;
- підсистема антикризової інноваційно-інвестиційної політики;
- підсистема управління кадровим потенціалом;
- підсистема організації реорганізації та/або ліквідації бізнесу [7].

Науковець Оглобіна В.О. виокремлює в антикризовому управлінні чотири системні блоки (рис. 3).

Отже, на думку Оглобіної В.О. система антикризового управління організацією включає чотири блоки, що передбачають діагностування кризового становища (кризи), розробку методології антикризового управління, концептуальні основи прогнозування кризових тенденцій та соціально-економічні аспекти антикризового управління.

Технологія антикризового управління з позиції Марачевської А. включає такі складові:

- діагностування та прогнозування фінансово-економічного становища бізнес-організації;
- маркетингова підсистема, що включає планування та розробку антикризової маркетингової стратегії і тактики управління бізнес-процесами в умовах кризи;

- антикризова інвестиційна політика бізнесу, що охоплює розробку ефективних інвестиційних програм виходу підприємств зі стану кризи;
- підсистема управління та мотивації кадрового складу (персоналу);
- система виробничого менеджменту, котра охоплює управління виробничими та техніко-технологічними бізнес-процесами;
- фінансово-економічний менеджмент, який включає управління фінансовими ресурсами та грошовими потоками;
- організаційно-управлінські заходи з нейтралізації кризових явищ в системі бізнес-діяльності підприємства [9, С. 9 – 10].



Рис. 3. Складові системи антикризового управління бізнес-організацією з позиції Оглобіної В.О. [8, С. 32]

Підхід Камневої А.В. — технологія управління в умовах кризи, передбачає:

- попередню діагностику причин виникнення кризових ситуацій;
- аналітичне оцінювання стану оточуючого середовища та потенціалу конкурентних переваг з метою формування стратегії подальшого розвитку;
- бізнес-планування посилення конкурентних позицій та фінансового оздоровлення підприємства;
- розробку процедур фінансового оздоровлення та системи контролю реалізації антикризової програми;
- безпосередньо програму антикризового управління та контроль за їх проведенням [10, С. 16-17].

Оцінювання поточного стану, фінансової стабільності та динаміки розвитку бізнес-організацій проводиться на базі комплексних інструментів антикризової діагностики. Основна мета і завдання діагностики полягають у оцінці поточної ситуації на підприємстві, виявленні причин відхилень та недопущенні появи нових, додаткових кризових ситуацій у його діяльності. Більшість науковців дотримуються позиції, що для комплексного аналізу поточного стану підприємства в контексті антикризового управління доцільно використовувати такі методи:

- аналіз динаміки обсягів реалізації, чистого прибутку до та після оподаткування, рентабельності діяльності тощо;
- аналіз абсолютних та порівняльних фінансових показників діяльності суб'єкта господарювання;
- коефіцієнтний метод аналізу кризового стану;
- інтегральне оцінювання кризового стану на основі моделей ймовірності банкрутства.

Аналітичне забезпечення своєчасності прогнозування, виявлення та попередження кризових явищ в практиці господарювання бізнес-організацій включає: аналіз ймовірності прояву кризових явищ, підстави їх виникнення, очікуваних втрат від наслідків кризи, оцінювання ресурсного потенціалу запобігання кризам і, в кінцевому підсумку, вибір обґрунтованої антикризової стратегії розвитку організації.

Таким чином, технологія антикризового управління являє собою комплекс послідовних заходів щодо попередження, профілактики, подолання кризових явищ та/або зниження дії її негатив-

них наслідків. Технологія антикризового менеджменту базується на сукупності інструментів та тактичних прийомів, що використовуються з метою виявлення кризових станів підприємства, а також формування резервів його подолання й обґрунтування антикризових програм розвитку.

У контексті даного дослідження варто зупинитись на актуальних інструментах та методах антикризового менеджменту. Інструментами (методами) антикризового управління виступають (рис. 4):

- оперативні (тактичні) методи антикризового управління;
- стратегічні інструменти управління підприємством в кризовому стані [11, С. 39].

Варто відзначити, що в умовах військової агресії та повномасштабної війни актуальності набувають тактичні методи антикризового управління. На відміну від стратегічних методів, тактичні інструменти виходу із кризового становища спрямовані на швидке покращення фінансово-економічних показників підприємства і є більш ефективними в умовах динамічності та невизначеності. Найбільш поширеними тактичними інструментами виходу підприємства з кризи є: даунсайзинг, бенчмаркінг, аутсорсинг, регуляризація, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг [11, С. 39].

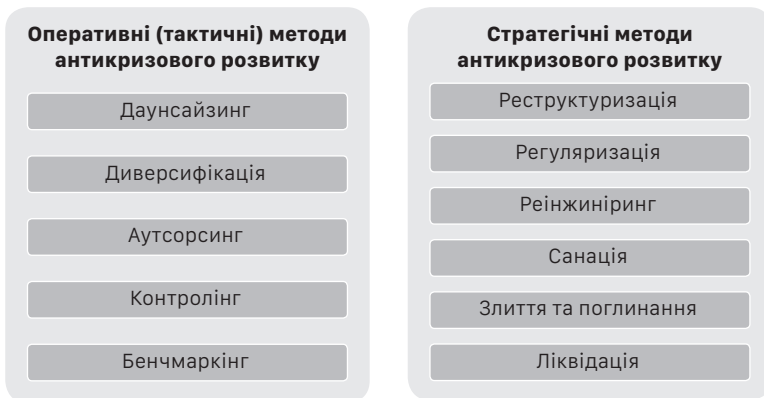


Рис. 4. Інструменти (методи) антикризового управління розвитком бізнес-організації

Таким чином, застосування та імплементація стратегічних інструментів управління в умовах кризи приводить до зміни ключових бізнес-процесів та сприяє покращенню якісних характеристик роботи підприємства, включаючи конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість, ефективність ринкової діяльності, інноваційність тощо. В свою чергу тактичні методи антикризового управління орієнтовані на швидке покращення фінансових та економічних показників роботи та розвитку бізнес-організації, подолання наслідків кризи. Водночас, даних інструментів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління та організації бізнес-процесів, що, відповідно, вимагає застосування заходів більш тривалої дії, а саме: стратегічно-орієнтованих методів антикризового менеджменту.

Важливо враховувати, що тактичні антикризові заходи носять конкретний та локальний характер. Поширеними антикризовими заходами під час повномасштабної війни можуть бути: заморожування окремих бізнес-напрямів роботи підприємства, закриття проєктів, відмова від окремих планів розвитку, переведення працівників окремих підрозділів у неоплачувану відпустку тощо. Окрім того, для адаптування діяльності та розвитку бізнес-організації підприємства в умовах воєнних дій можуть застосовуватися такі антикризові інструменти, як: перепрофілювання окремих категорій співробітників, більш ретельна робота з постачальниками та клієнтами, переорієнтація на найбільш затребувані категорії продукції, розширення спектру додаткових послуг, вихід на нові ринки, в тому числі і міжнародні, цифровізація бізнес-процесів та бізнесу загалом [8, С. 42].

Науковці Мостенська Т.Л. та Юрій Е.О. акцентують увагу на тому, що реалізація як тактичних, так і стратегічних заходів в процесі антикризового управління має здійснюватися в рамках антикризової стратегії розвитку бізнес-організації. З позиції вчених, у системі антикризового менеджменту необхідно акцентувати увагу на попередженні та проведенні профілактичних заходів з недопущення кризових явищ. Такий підхід дозволить знизити ймовірність настання кризових ситуацій і банкрутства суб'єктів господарювання [4, С. 69]. З урахуванням вищезазначеного, антикризова стратегія є комплексним поняттям і виступає ефективним інструментом антикризового управління бізнес-організацією і спрямованого на попереджувальне (превентивне) антикризове управління. Саме

в рамках антикризової стратегії визначається поведінка підприємства в умовах невизначеності та непрогнозованих змін зовнішнього середовища. Стратегія як інструмент антикризового управління має бути орієнтована на досягнення таких цілей:

- підтримка обсягів виробництва та продажу (реалізації) продукції, товарів або послуг достатніх для забезпечення ринкової стійкості бізнес-організації;
- підтримання поточних активів бізнес-організації на рівні достатньої ліквідності та платоспроможності за рахунок оптимізації пасивної та активної частин балансу;
- відновлення фінансової стійкості та платоспроможності через оптимізацію джерел фінансування поточної діяльності бізнес-організації;
- підтримка достатнього рівня ефективності діяльності підприємства для покриття поточних витрат.

Воєнне протистояння, негативний вплив оточуючого бізнес-середовища потребують оперативного реагування з боку керівництва, прийняття управлінських рішень, спрямованих на подолання деструктивних проявів кризових процесів та забезпечення стабільної роботи бізнес-організацій. Вважаємо, що в умовах масштабного протистояння, вектор діяльності національних бізнес-структур має бути орієнтований на:

- збереження та підтримку економічного розвитку бізнес-організації;
- посилення та утримання конкурентних позицій у визначеному ринковому сегменті;
- оперативне та своєчасне реагування на зміну оточуючого середовища, подолання внутрішніх дисбалансів;
- забезпечення кризостійкості бізнес-системи підприємства до викликів і загроз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
- максимальне використання внутрішніх резервів та ресурсів для розробки та реалізації адаптивних заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності;
- адаптування бізнес-організації до зовнішніх умов та тенденцій.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження засвідчило, що сучасні процеси ведення бізнесу характеризуються наявністю як перманентних проявів криз, так і кризових явищ,

які обумовлені постійними змінами оточуючого середовища і внутрішніх процесів підприємств. Розроблення та реалізація управлінських дій з використанням інструментів та методів, притаманних антикризовому управлінню, дозволяє здійснювати впливи на загрози на підставі передбачення та мінімізації їхнього впливу.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження варто резюмувати, що загальна ефективність антикризових інструментів та заходів в умовах ведення війни має бути спрямована на:

- досягнення зміни фундаментальних показників фінансово-господарської діяльності бізнес-організацій за рахунок реалізації заходів антикризового управління;
- швидке отримання позитивних змін в діяльності та розвитку бізнес-організації за певний проміжок часу;
- оптимальне прийняття управлінських рішень;
- стабілізацію діяльності бізнес-організації за рахунок стабільного процесу продажів, виробництва, надання послуг, швидку адаптації підприємства до умов військового часу;
- економії витрат та інших ресурсів і паралельного отримання позитивних результатів тощо.

Подальшого дослідження потребує проблематика розширення інструментарію та механізмів антикризового управління в умовах динамічності зовнішнього середовища, використання превентивних і реактивних заходів у системі стратегічного антикризового управління бізнес-організаціями.

© **Гарафонов О.І., Бабіч О.О, Возний Д.С., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217 – 226. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226> (дата звернення: 09.11.2023).
2. Діденко, Є. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Економічні науки. Вип. 3. 2015. С. 53 – 58.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л.О. Лігоненко. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2005. 824 с.
4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. / О. О. Терещенко. К.: КНЕУ. 2004. 560 с.

5. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64 – 72.
6. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf> (дата звернення: 07.11.2023).
7. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Т. 31 (70). № 2. 2020. С. 43 – 47.
8. Оглобіна В.О. Теоретичні засади антикризового управління / В.О. Оглобіна // *Держава та регіони*. 2012. №1. С. 31 – 35.
9. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13–02. С. 8 – 13.
10. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 4(28). С. 15 – 27.
11. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. № 182. 2022. С. 38 – 43.
12. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4 – 10.
13. Захарова Н. О. Комплексний підхід до оцінки фінансового стану підприємства. *Управління розвитком*. Харків. 2016. №8. С. 22 – 27.

REFERENCES

1. Shatailo O. A. (2019) Zmistovna kharakterystyka systemy antykrizovoho upravlinnia. *Biznes Inform*. 2019. №5. Pp. 217 – 226. Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226> (data zvernennia: 19.11.2023).
2. Didenko, Ye. (2015) Model antykrizovoho upravlinnia pidpryemstvom. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*. Seria: Ekonomichni nauky. V. 3. 2015. Pp. 53 – 58.
3. Lihonenko L.O. (2005) Antykrizove upravlinnia pidpryemstvom: pidruchnyk. K.: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2005. 824 p.
4. Tereshchenko O. O. (2004) Antykrizove finansove upravlinnia na pidpryemstvi: navch. posib. / O. O. Tereshchenko. K.: KNEU. 2004. 560 p.
5. Mostenska T.L., Yurii E.O. (2019) Instrumenty antykrizovoho upravlinnia. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. Т. 4. № 1. Pp. 64 – 72.
6. Akhnovska I. O. Antykrizove upravlinnia pidpryemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyshcha. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf> (data zvernennia: 17.11.2023).

7. Sova O.Iu., Morozov Ye.Iu. (2020) Suchasna paradyhma antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*. Seriya: Ekonomika i upravlinnia. T. 31 (70). № 2. Pp. 43 – 47.

8. Ohlobina V.O. Teoretychni zasady antykrizovoho upravlinnia/ V.O. Ohlobina // *Derzhava ta rehiony*. 2012. №1. Pp. 31 – 35.

9. Marachevska A. (2022) Praktychna tsinnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom u voiennyi ta pisliavoiennyi chas v Ukraini. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. Pp. 8 – 13.

10. Kamnieva A.V. (2014) Doslidzhennia isnuiuchykh instrumentiv ta modelei antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi // *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*. № 4(28). Pp. 15 – 27.

11. Vatchenko B.S., Sharanov R.S. (2022) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny. *Ekonomichnyi prostir*. № 182. Pp. 38 – 43.

12. Hudz O. Ye. (2019) Formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. №2. Pp. 4 – 10.

13. Zakharova N. O. (2016) Kompleksnyi pidkhid do otsinky finansovoho stanu pidpriemstva. *Upravlinnia rozvytkom*. Kh. № 8. Pp. 22 – 27.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 16.10.2023

УДК 330.3:330.338.1:330.336.2

JEL O11

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

Тетяна Володимирівна БАУЛІНА,

доктор економічних наук, професор, ЗВО «МНТУ»

ORCID ID: [0000-0002-0110-849X](https://orcid.org/0000-0002-0110-849X)

Ольга Костянтинівна ГАРШИНА,

кандидат економічних наук, професор,

Донбаський інститут техніки та менеджменту ЗВО «МНТУ»

ORCID ID: [0009-0004-5656-6932](https://orcid.org/0009-0004-5656-6932)

Тетяна Юріївна СОЛОМКО,

кандидат технічних наук, доцент,

Донбаський інститут техніки та менеджменту ЗВО «МНТУ»

ORCID ID: [0000-0002-3029-7920](https://orcid.org/0000-0002-3029-7920)

Олександр Миколайович РУДАКОВ,

кандидат економічних наук, доцент,

Донбаський інститут техніки та менеджменту ЗВО «МНТУ»

ORCID ID: [0009-0008-4209-2501](https://orcid.org/0009-0008-4209-2501)

НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

У статті обґрунтовано необхідність реформування податкової системи України під час воєнного стану з метою забезпечення економічного розвитку; проаналізовано причини, за яких знижується ВВП країни і скорочується стягнення прямих та непрямих податків у воєнний час. Виявлено негативні тенденції соціально-економічного розвитку України у 2022 році; доведено, що має місце скорочення споживчого попиту домогосподарств у 2022 році. Зроблено висновок про необхідність бюджетного фінансування економічного розвитку країни під час воєнного стану. Доведено необхідність посилення фіскальної функції податків з метою збільшення надходжень до державного бюджету, перш за все, за рахунок ПДВ та акцизного податку, які мають найбільшу податкову ефективність. Доведено, що не міжнародні впливання, а лише надходження з національних джерел дозволяють забезпечувати економічне зростання національного господарства. Запропоновано збільшити ставку ПДВ на 1,5%, розроблено новий підхід

до оподаткування акцизним податком, прогресивну шкалу оподаткування для заможних українців, запропоновано корегування податку на приріст капіталу та впровадження податку на доходи фрилансерів з відповідними ставками. З метою підвищення ролі і статусу прямих податків пропонується порівнювати доходи, що оподатковуються, не з мінімальною, а з середньомісячною заробітною платою.

Ключові слова: валовий внутрішній продукт, економічне зростання, споживчий попит, тенденції соціально-економічного розвитку України, податок на додану вартість, акцизний податок, податок з доходів фізичних осіб, податок на приріст капіталу, податок з доходів фрилансерів.

Tetiana BAULINA

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Higher Educational Institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and technical university»,

Olga HARSHYNA

Ph. D. in Economics, Professor,
Donbas Institute of Technology and Management,
Higher Educational Institution «Academician
Yuriy Bugay International Scientific and technical university»

Tetiana SOLOMKO

PhD in Technology, Associate Professor,
Donbas Institute of Technology and Management,
Higher Educational Institution «Academician
Yuriy Bugay International Scientific and technical university»

Oleksandr RUDAKOV

PhD in Economics, Associate Professor,
Donbas Institute of Technology and Management,
Higher Educational Institution «Academician
Yuriy Bugay International Scientific and technical university»

DIRECTIONS OF THE REFORM OF THE TAX SYSTEM OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE WITH THE PURPOSE OF SECURING ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

The article substantiates the need to reform the tax system of Ukraine during martial law in order to ensure economic development; the reasons for which the country's GDP decreases and the collection of direct and indirect taxes during wartime are reduced are analyzed.

Negative trends of social and economic development of Ukraine in 2022 have been revealed; it is proven that there is a reduction in household consumer demand in 2022. A conclusion was made about the need for budgetary financing of the country's economic development during martial law. The need to strengthen the fiscal function of taxes in order to increase revenues to the state budget, primarily due to VAT and excise tax, which have the greatest tax efficiency, has been proven. It has been proven that not international infusions, but only revenues from national sources allow to ensure the economic growth of the national economy. It is proposed to increase the VAT rate by 1.5%, a new approach to excise tax taxation, a progressive tax scale for wealthy Ukrainians, an adjustment of the capital gains tax and the introduction of a tax on freelancers' income with appropriate rates have been proposed. In order to increase the role and status of direct taxes, it is proposed to compare taxable income not with the minimum, but with the average monthly salary.

Keywords: gross domestic product, economic growth, consumer demand, trends of socio-economic development of Ukraine, value added tax, excise tax, personal income tax, capital gains tax, freelancer income tax.

Постановка проблеми. Система оподаткування є головним інструментом забезпечення економічного розвитку будь-якої країни. В умовах тривалої війни, важкої економічної ситуації в країні, високого рівня тінізації, ухилення від сплати податків, значної кількості безробітних назріла нагальна потреба модернізації фінансової та податкової політики держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Податкова система України постійно змінюється: впроваджуються нові заходи щодо адміністрування податків, переглядаються ставки оподаткування тощо. Науковці обговорюють ефективність механізму дії окремих податків, деякі аспекти удосконалення податкової системи. Особлива увага на сторінках наукових публікацій приділяється податку на доходи фізичних осіб. Науковці вивчають позитивні та негативні зміни у законодавстві про податки, доцільність та ефективність їх запровадження; аналізують фіскальну ефективність стягнення податку на доходи фізичних осіб в Україні (Л. Б. Баранник, Я.А. Соломка) [1]; досліджують систему адміністрування податку на доходи фізичних осіб (О.О. Непочатенко, П.М. Боровик, М.І. Крупка, В.М. Кміть, Р.Ю. Паславська) [2, 3], розглядають питання фінансово-бюджетної децентралізації, підви-

щення спроможності територіальних громад, порядку адміністрування ПДФО, його статусу (А.Р. Дуб, Н.В. Проць) [4, 5], досліджують звітні аспекти адміністрування податку на доходи фізичних осіб в Україні (Л.А. Задорожня, С. Ковач) [6, 7]. Особливо багато публікацій присвячені аналізу зарубіжного досвіду адміністрування податків та можливостей його використання в Україні (К.І. Швабій, Л.А. Задорожня, Н.В. Дутова, К.П. Проскура, А.А. Славкова) [8-11].

Проте, в цілому, проблему кардинального реформування податкової системи в умовах воєнного стану не достатньо висвітлено у наукових публікаціях.

Особливої значущості набуває зазначена проблема в контексті бойових дій на території України, які вже тривають більше, ніж півтора року.

Мета дослідження – обґрунтувати напрями реформування податкової системи України в умовах війни з метою забезпечення економічного зростання.

Виклад основного матеріалу. Сучасна податкова система країни є, насамперед, фіскальною: вона орієнтована на вилучення податків з метою наповнення державного та зведеного бюджетів. У 2017 – 2021 роках більше 50% у структурі податкових надходжень до державного бюджету припадало на непрямі податки: податок на додану вартість та акцизний податок, тоді як, наприклад, податкова система США характеризується переважанням прямих податків.

Згідно з оприлюдненими даними, загальне податкове навантаження в Україні становить 37,8%, що на 12,8% вище за рекомендоване МВФ значення (25%) [13]. Таким чином, існуючий податковий тиск в Україні є досить вагомим.

Наразі є декілька причин, що виникли останніми роками, які обумовлюють реформування податкової системи України.

Проведені авторами дослідження приводять до висновку, що найбільшу податкову ефективність має податок на додану вартість (27 – 31%), друге місце посідає податок на прибуток підприємств (16,5 – 21,7%), третє – податок на доходи фізичних осіб (15,5 – 18,5%), четверте – акцизний податок (8,3 – 13%). Однак ПДВ, як непрямий податок, не виконує функцію стимулювання економічного розвитку, на відміну від прямих податків.

У 2020 – 2022 роках фіскальна значущість непрямих податків в контексті формування державного бюджету поряд з іншими

джерелами поступово зменшується; виокремимо причини, за яких скорочується їх стягнення.

По-перше, в умовах коронавірусу, у зв'язку зі зменшенням доходів населення, значно скоротився споживчий попит, що призвело до зниження надходжень від ПДВ та акцизного податку.

По-друге, під час воєнних дій на окупованих територіях не збирається ані ПДВ, ані акцизний податок.

По-третє, війна змусила евакуюватися значну частину населення зі сходу та з південних областей країни. Наразі за оцінками експертів за кордоном перебуває близько 12 млн українців, які не купують товари на території України.

Протягом 2020 – 2023 років зменшуються також і надходження від прямих податків.

В умовах коронавірусу значно скоротилися доходи малого, середнього бізнесу, що обумовило зниження надходжень від ЄСВ та єдиного податку у зв'язку зі скороченням кількості індивідуальних підприємців.

Під час війни багато підприємств на сході країни не працюють, чимало їх зруйновано в процесі бойових дій, тому надходження від податку на прибуток підприємств та ПДФО поточного року значно скорочуються, що дає підстави стверджувати, що лівова частка доходів державного бюджету знову буде припадати на податок на додану вартість та акцизний податок. Отже, з початком війни посилюється фіскальна спрямованість податкової системи України.

Слід наголосити також і на лібералізації податків, яку держава поступово проводить з 2020 року.

Під час війни у 2022 році держава скорочує ставки декількох податків, які є прямими податками. Ставку єдиного податку для ФОП третьої групи зменшено з 5% до 2% доходу; ФОП першої та другої груп з 01.04.2022 мають право не сплачувати єдиний податок та ЄСВ до припинення воєнного стану.

У Верховній Раді 07.04.2022 року зареєстровано законопроект №7262 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо збереження робочих місць в умовах воєнного стану», який передбачає зменшення ставки ПДФО для зарплати до 9%, а для нових робочих місць – до 5%; але вже 12.04.2022 р. проект відкликано [15]. З 9 липня 2022 року набув чинності закон, який скасовує оподаткування військовим збором військовослужбовців та інших осіб, які беруть безпосередню участь в бойових діях [16].

Отже, можна зробити висновок, що за об'єктивних причин, а також лібералізації податкового законодавства скорочуються податкові надходження: очікувати на те, що план по доходах державного бюджету поточного середньострокового періоду буде виконано, не доводиться. Якщо продовжувати фінансування дефіциту державного бюджету за допомогою інструментів, передбачених бюджетним кодексом, Україна буде нарощувати державний борг, величина якого тільки у 2018 – 2021 роках досягла нормативу щодо ВВП, встановленого для таких країн, як наша [14].

Скорочення податкових надходжень є не єдиною причиною збільшення дефіциту державного бюджету. Друга причина – це зростання бюджетних витрат, що пов'язані з подоланням наслідків епідемії коронавірусу, а також з бойовими діями.

З початку повномасштабної війни проти України фінансування державного бюджету становить 720900 млн грн або 24640 млн доларів США; їх джерела в період війни станом на 21.07.2022 року наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Джерела фінансування державного бюджету України з 24.02.2022 р. по 21.07.2022 р.

Джерела фінансування державного бюджету	Обсяг фінансування		
	млн грн	млн доларів	%
НБУ	225000	7692	31,2
ОВДП, включаючи військові облигації	123580	4215	17,1
США (двосторонні угоди)	116592	3990	16,2
МВФ	41263	1410	5,7
ЄС	41262	1410	5,7
Німеччина	40165	1373	5,6
Канада	34281	1172	4,8
Світовий банк	24600	841	3,4
Європейський інвестиційний банк	21062	720	2,9
Японія	17006	581	2,4
Великобританія	16870	577	2,3
10 країн Європи	19213	657,5	2,7

Джерело: складено і розраховано за [17]

Отже, за рахунок національних джерел фінансується менш, ніж 50% доходних статей державного бюджету України у 2022 р.: головними джерелами фінансування є військові облігації, кредити від міжнародних фінансових організацій, а також двосторонні кредити та гранти.

Під час війни Україні скасували виплати за деякими кредитами, але не можна розраховувати, що і подалі країна не буде виплачувати обов'язкові платежі за міжнародними кредитами. Тому необхідно збільшити надходження до державного бюджету з національних джерел, перш за все, за рахунок податків. Міжнародні вливання до усіх бюджетів України допомагають державі виконувати свої соціальні зобов'язання, а надходження з національних джерел дозволяють забезпечувати економічне зростання національного господарства.

У таких умовах виникає нагальна потреба у податках, які б не тільки стимулювали економічний розвиток, але й були передбачуваними, тобто держава має точно знати величину цих податкових надходжень. Під час воєнного стану зменшується податковий контроль, таким чином, погіршується адміністрування податків. Усі вище зазначені проблеми у сфері оподаткування посилили наукову дискусію щодо реформування податкової системи, до якої долучилися відомі експерти (Олена Макеева, Олег Гетман та інші).

З метою підтримки населення та роботодавців під час війни виникли проекти 10-10-10 та 15-15-15, які пропонували знизити головні прямі податки до вище означених значень. У Верховній Раді прийнято законопроект, який пов'язує з ім'ям Д.О. Гетманцева, що пропонує заходи щодо посилення адміністрування податків під час воєнного стану [18]. Але реалізувати зазначений закон в сучасних умовах буде важко з оглядом на те, що багато податківців евакуювалися і не перебувають на своїх робочих місцях.

Отже, доцільним у сучасних умовах є таке реформування податкової системи України, яке забезпечить збільшення податкових надходжень до державного бюджету, тобто посилення фіскальної функції податків. Оскільки найкраще фіскальну функцію виконують непрямі податки, доцільним є запропонування заходів зі збільшення податкових надходжень з непрямих податків. Напрями реформування податкової системи України під час воєнного стану наведено на рис. 1.



Рис. 1. Головні напрями реформування податкової системи України у воєнний час

Джерело: розроблене авторами

Критично оцінюючи стан соціально-економічного розвитку України у 2022 році, тобто під час воєнних дій, можна констатувати наявність деяких негативних тенденцій:

- скорочення національної економіки, що підтверджується падінням реального ВВП на 10,5% у першому кварталі та на 31,4% у четвертому кварталі 2022 року;
- скорочення майже в 3 рази кількості діючих суб'єктів господарювання у 2022 році порівняно з 2021 роком (659755 проти 1956248) [12];
- зменшення споживчого попиту домогосподарств у 2022 році, що буде доведено нижче.

Подолання виявлених негативних тенденцій соціально-економічного розвитку України у 2022 році потребує нових джерел економічного зростання, головним з яких, в умовах воєнного стану, виступає державний бюджет.

Ставка ПДВ в Україні не виходить за межі, у яких перебувають аналогічні ставки європейських країн. Доцільне збільшення ставки ПДВ на 1,5%, що приведе до значного зростання надходжень з цього податку до державного бюджету. За даними Міністерства фінансів надходження від ПДВ з вітчизняних товарів у зведеному бюджеті 2020 року склали 126486,6 млн грн, з імпортованих товарів – 274113,5 млн грн [14], тобто загалом – 400600,1 млн грн. В опублікованому НБУ інфляційному звіті за липень 2022 року на відповідних графіках продемонстроване зменшення споживання у 2022 році проти 2020 року приблизно на 24% [19]. Отже, логічно припустити, що надходження від ПДВ у 2022 році становитимуть приблизно 304456,07 млн грн при ставці 20%. Якщо ставка ПДВ становитиме 21,5%, надходження від цього податку досягнуть величини 327290,26 млн грн. Таким чином, надходження від ПДВ вже у 2022 році при ставці 21,5% могли би збільшитися мінімум на 22834,13 млн грн. Але у 2022 році інфляція становила 26,6%, і НБУ прогнозує її поступове зниження до 20,7% у 2023 році та 9,4% у 2024 році [19]. Отже, слід очікувати зростання надходжень від ПДВ більше зазначеного мінімуму.

За нашими розрахунками збільшення ставки ПДВ на 1,5% має підвищити ціну товарів лише на 1,2%, тобто такий крок не викликає тиме значного зростання інфляції.

Посилення фіскальної функції податків слід реалізувати і шляхом збільшення прогресивної шкали оподаткування для заможних українців. В економічній літературі неодноразово висували вище зазначену пропозицію; науковці обґрунтовують її необхідністю втілення європейських стандартів у процес стягнення податків. Втілення прогресивної шкали оподаткування доходів фізичних осіб треба розглядати в двох аспектах:

- з позицій ставок оподаткування;
- враховуючи об'єкти оподаткування.

Прогресивна шкала оподаткування має бути застосована до усіх часток доходів, що перевищують середньомісячну заробітну плату (табл. 2).

Таблиця 2. Оподаткування доходів фізичних осіб за прогресивною шкалою

Доходи	Ставка оподаткування, %
Менше середньомісячної заробітної плати	18
Частка доходу, що на 25% та більше перевищує середньомісячну заробітну плату	19
Частка доходу, що на 50% та більше перевищує середньомісячну заробітну плату	21
Частка доходу, що на 100% та більше перевищує середньомісячну заробітну плату	23
Частка доходу, що на 150% та більше перевищує середньомісячну заробітну плату	25
Частка доходу, що на 200% та більше перевищує середньомісячну заробітну плату	27
Частка доходу, що на 300% та більше перевищує середньомісячну заробітну плату	29
Частка доходу, що на 400% та більше перевищує середньомісячну заробітну плату	31
Частка доходу, що на 500% та більше перевищує середньомісячну заробітну плату	33

Джерело: розроблене авторами

Традиційними об'єктами оподаткування акцизним податком є алкогольні та тютюнові вироби, до яких Податковий кодекс додає також пальне, автомобілі та інші товари. Розширити перелік підакцизних товарів пропонується не шляхом збільшення їх номенклатури, а у інший спосіб: будь-який товар, що коштує більше середньої місячної заробітної плати, має бути включеним до таких, у ціни яких додається акцизний податок. Слід підкреслити соціальну спрямованість запропонованого заходу, який торкнеться лише заможних громадян.

Пропонується порівнювати доходи, що оподатковуються, не з мінімальною, а з середньомісячною заробітною платою, яка є показником середнього рівня життя трудового населення. Це означає підвищення ролі і статусу прямих податків. В умовах скорочення доходів фізичних осіб під час пандемії коронавірусу перекладати податкове навантаження на усіх платників ПДФО недоцільне. До того ж, головний тягар податкового навантаження

в нашій країні наразі припадає не на багатих, а на бідних. Тому ми пропонуємо такі напрями підвищення фіскальної значущості ПДФО, які не будуть охоплювати значну частину платників, що мають незначні індивідуальні доходи.

У контексті зазначеної податкової політики пропонується корегування податку на приріст капіталу, який наразі стягується за ставкою на прибуток підприємств (18%). У більшості країн, в тому числі і європейських, його ставка значно вище і може сягати 40% (рис. 2).

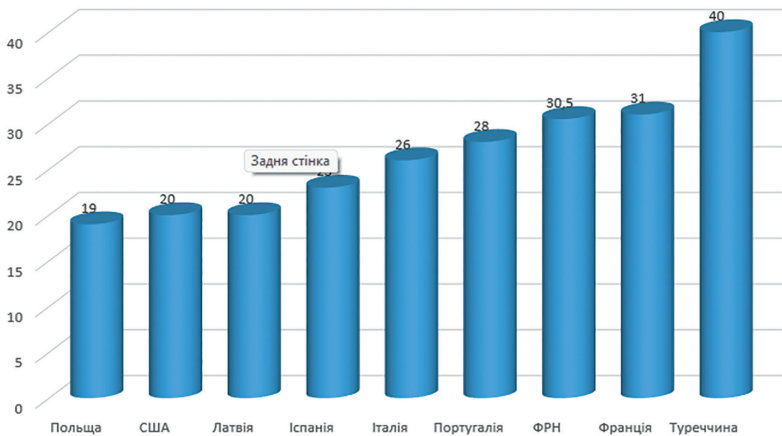


Рис. 2. Граничні ставки податку на приріст капіталу у деяких країнах світу

Джерело: розроблене авторами за [20 – 21]

Підкреслимо, що на рис. 2 наведено граничні ставки податку на приріст капіталу. У деяких країнах законодавство передбачає шкалу ставок: так, у Німеччині звичайна ставка – 25% та додаткова прибавка за солідарність у розмірі 5,5% [19], у Туреччині ставки варіюються від 15 до 40% [20]. Як видно, у більш розвинених країнах ставка податку на приріст капіталу більше, ніж у інших країнах, а в усіх зазначених країнах вона вище, ніж в Україні. Податок на приріст капіталу стягується зазвичай з нерезидентів. Пропонувати таку практику в Україна недоцільно, оскільки умови інвестування в країні під час війни є найгіршими. Тому податок на приріст

капіталу треба стягувати з резидентів за більш високою ставкою – 30%, з нерезидентів – залишити за ставкою 18%. Підвищення ставки податку на приріст капіталу обумовлюється необхідністю посилення фіскальної функції податків в умовах воєнного часу. До того ж, зазначений податок стягується не з бідних, а з заможних економічних суб'єктів, що підвищує соціальну функцію податків.

Рівень тінізації економіки України є надто високим, і держава повинна виводити з тіньового сектору якомога більше суб'єктів господарювання. Скорочення тіньової економіки надає можливість державі:

- збільшити реальний ВВП, тобто підвищити розмір національної економіки;
- поповнювати державний бюджет існуючими та новими податками та обов'язковими зборами;
- швидше приєднатися до європейських стандартів ведення бізнесу.

Запровадження деяких заходів щодо контролювання тіньових доходів з боку НБУ (наприклад, встановлення усіх осіб, які сплачують товари ціною більш 5000 грн готівкою) не дає вагомих результатів, оскільки є багато засобів, які допомагають тіньовикам реально витратити свої доходи та уникнути їх оприлюднення. Тому наразі нагальною потребою стає впровадження податку на доходи фрилансерів, насамперед, тих суб'єктів економічної діяльності, що пов'язані з ІТ-технологіями.

Зараз в Україні сформувався значний прошарок людей, які отримують доходи, але не сплачують податки (наприклад, майстри будівельної галузі, репетитори, працівники ІТ-індустрії, продавці тощо) Це сприятиме значною мірою виходу економіки з «тіні», бо ці люди взагалі не легалізовані і не сплачують податки, хоча частіше отримують доходів набагато більше, ніж наймані робітники, що працюють у приватному секторі або в державних установах. Не варто сподіватися на те, що фрилансери добровільно будуть сплачувати податки за ставками на доходи фізичних осіб-підприємців, як це пропонує сьгоднішнє законодавство України.

Ми пропонуємо встановити досить низьку ставку оподаткування для фрилансерів – у перші три роки 5%, і лише для того, щоб вивести їх з «тіні», потім вона збільшується до 10% у 4 – 6 роках, до 15% – у 7 – 9 роках і так далі, доки ставка не зрівняється зі став-

кою оподаткування доходів фізичних осіб-підприємців, яка буде діяти у той момент часу. Одночасно необхідно встановити штрафи за ухилення від сплати податків, і розмір цих штрафів повинен втричі перебільшувати звичайні штрафні санкції, що діють у таких випадках.

Висновки. 1. В умовах воєнного стану необхідно реформувати податкову систему України для наповнення зростаючого воєнного бюджету держави. Доведено, що під час війни за рахунок податків формується менше половини доходної частини державного бюджету. Тому пропонується посилити фіскальну функцію податків. Але збільшення податкового навантаження має припадати не на бідних громадян, а на заможні прошарки населення.

2. З метою посилення фіскальної функції податків обґрунтовано зростання ставки ПДВ на 1,5% до 21,5%, що вже у 2022 році забезпечило би додаткові надходження до державного бюджету у розмірі 22834,13 млн грн. Запропоновано новий підхід до оподаткування акцизним податком: збільшення надходжень досягається шляхом включення до оподаткування ним таких товарів, які коштують більше середньої місячної заробітної плати. Обрання як найголовніших ПДВ та акцизного податку обумовлене тим, що вони мають найбільшу фіскальну ефективність.

3. Для підвищення фіскальної функції прямих податків передбачається збільшення прогресивної шкали оподаткування для заможних українців. Розроблено прогресивну шкалу оподаткування з граничним значенням у 33%, яка має бути застосована до усіх часток доходів, що перевищують середньомісячну заробітну плату. Пропонується корегування податку на приріст капіталу з резидентів за більш високою ставкою – 30%, з нерезидентів – залишити за ставкою 18%.

4. Обґрунтовано необхідність впровадження податку на доходи фрилансерів з метою детінізації економіки та розширення бази оподаткування. Пропонується почати з досить низької ставки оподаткування – 5% від доходу, поступово збільшуючи її до 10% у 4 – 6 роках, до 15% – у 7 – 9 роках і так далі, доки ставка не зрівняється зі ставкою оподаткування доходів фізичних осіб-підприємців, яка буде діяти у той момент часу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Баранник Л.Б., Соломка Я.А. Аналіз фіскальної ефективності стягнення податку на доходи фізичних осіб в Україні. *Економічний вісник*. 2017. №4. С. 111 – 123.
2. Непочатенко О.О., Боровик П.М., Парій Д.Ю. Оновлений механізм справляння податку на доходи фізичних осіб: проблеми та перспективи. *Економіка. Управління. Інновації*. 2017. Випуск №1 (16). С. 3 – 8.
3. Крупка М.І., Кміть В.М., Паславська Р.Ю. Система адміністрування податків в Україні: стан, проблеми та перспективи. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 216 – 225.
4. Дуб А.Р. Трансформація адміністрування податку з доходів фізичних осіб: світовий досвід і можливості для України. *Фінанси України*. 2018. №5. С. 80 – 93.
5. Проць Н.В. Формування податкових надходжень місцевих бюджетів в контексті бюджетної децентралізації. *Фінансовий простір*. 2015. № 1 (17). С. 221– 225. URL: <http://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1501/15pnvfpn.pdf>.
6. Задорожня Л.А. Звітні аспекти адміністрування податку на доходи фізичних осіб в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 15. С. 2 – 31.
7. Ковач С. Податок на доходи фізичних осіб з доходів у вигляді додаткового блага: оподаткування, облік і звітність. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. № 10. С. 14 – 23.
8. Швабій К.І., Задорожня Л.А. Міжнародна практика оцінювання податкового розриву з персонального прибуткового податку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог: Видавництво НаУОА. 2018. № 9(37). С. 174 – 178.
9. Дутова Н.В., Лесік Є.С. Оподаткування доходів фізичних осіб в Україні: проблеми та вдосконалення на базі досвіду європейських країн. *Економіка і організація управління*. 2019. №1 (33). С. 43 – 52.
10. Проскура К.П. Зарубіжний досвід організації податкового адміністрування. *Економічний часопис XXI*. 2015. №7 – 8. С. 30 – 33.
11. Славкова А.А. Особистий прибутковий податок: зарубіжний досвід адміністрування. *Фінанси, облік і аудит*. 2014. Випуск 1 (21). С. 219– 228.
12. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
13. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <https://www.imf.org/ru/Home>.
14. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>.

15. Проект закону «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо збереження робочих місць в умовах воєнного стану» №7262. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39386>.

16. Закон «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування військовим збором грошового забезпечення військовослужбовців та інших осіб, які беруть безпосередню участь в бойових діях в умовах воєнного стану» від 19.06.2022 р. № 2308-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2308-20#Text>.

17. Фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни проти України. URL: <https://money.comments.ua/news/economy/otkuda-dengi-v-minfine-nazvali-istochniki-finansirovaniya-gosudarstvennogo-byudzheta-ukrainy-700714.html>.

18. Проект закону «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів щодо забезпечення адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного стану» (реєстр № 7720). URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40331>.

19. Інфляційний звіт: липень 2022 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4.

20. Податки в Німеччині для підприємств та приватних осіб. URL: <https://migrant.biz.ua/nimechchina/biznes-de/podatky-v-nimechchyni.html>

21. Ставки податку на приріст капіталу. URL: <https://www.google.com/search>.

REFERENCES

1. Barannyk L.B., Solomka Ya.A. Analiz fiskalnoyi effektivnosti podatku na dokhody fizychnykh osib v Ukraini [Analysis of the fiscal efficiency of the collection of tax on the income of individuals in Ukraine]. *Economichny visnyk*. [Economic Bulletin]. 2017. 4. 111 – 123.

2. Nepochatenko O.O., Borovyk P.M., Parij D.Yu. Onovleny`j mekhanizm spravlyannya podatku na dokhody fizychnykh osib: problemy` ta perspektyvy` [The updated mechanism for collecting the tax on personal incomes: problems and prospects]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi* [Economy. Management. Innovations]. 1. 54 – 70.

3. Krupka M.I., Kmit V.M., Paslavskaya R.Yu. Sistema administruvannya podatkiv v Ukraini: stan, problemy` ta perspektyvy` [Tax administration system in Ukraine: state, problems and prospects]. *Naukovie visnyk NLTU Ukraini*. [Scientific Bulletin of National Technical University of Ukraine]. 2016. 26.2. 216 – 225.

4. Dub A.R. Transformatsiya administruvannya podatku z dokhodyv fizy`chny`kh osib: svitoviy dosvid i mozhlivosty dlya Ukrayini [Transformation of personal income tax administration: world experience and opportunities for Ukraine]. *Finansy` Ukrayiny'* [Finances of Ukraine]. 2018. 5. 80 – 93.

5. Prots N.V. Formuvannya podatkovih nadkhodzen`mistsevih budjetiv v konteksti budjetnoyi detsentralizatsiyi [Formation of tax revenues of local budgets in the context of budget decentralization]. *Finansoviy prostir* [Financial space]. 2015. 1 (17). 221 – 225. URL: <http://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1501/15pvnvfpn.pdf>.

6. Zadorozhnya L.A. Zvitni aspekti administruvannya podatku na dokhodi fizy`chny`kh osib v Ukrayini [Reporting aspects of personal income tax administration in Ukraine]. *Investitsiyi: praktika na dosvid* [Investments: practice and experience]. 2017. 15. 26 – 31.

7. Kovach S. Podatok na dokhodi fizy`chny`kh osib u viglyadi dodatkovogo blaga: opodatkovannya, oblik, zvitnisty [Income tax of individuals from income in the form of an additional benefit: taxation, accounting and reporting]. *Buhgalterskyiy oblik i audit* [Accounting and auditing]. 2015. 10. 14 – 23.

8. Shvabiy K.I., Zadorozhnya L.A. Mijnarodna praktika otsinuvannya podatkovogo rozrivu z personalynogo pributkovogo podatku [International practice of assessing the tax gap from personal income tax]. *Naukovi zapiski Natsionalynogo universitetu «Ostrozka akademiya». Seriya «Economika»: naukoviy gurnal*. Ostrog: Vidavnistvo NaUOA [Scientific notes of the National University «Ostroh Academy». «Economics» series: a scientific journal. Ostrog: NaUOA Publishing House. 2018. 9(37). 174 – 178.

9. Dutova N.V., Lesik E.S. Opodatkuvannya dokhodiv fizy`chny`kh osib v Ukrayini: problem ta vdoskonalennya na bazi dosvidu yevropeyskykh krayin [Income taxation of individuals in Ukraine: problems and improvements based on the experience of European countries]. *Economica i organizatsiya upravlinnya* [Economics and management organization]. 2019. 1 (33). 43 – 52.

10. Proskura K.P. Zarubigniy dosvid organizatsiyi podatkovogo administruvannya [Foreign experience in the organization of tax administration]. *Economichnyy chasopis XXI* [Economic magazine XXI]. 2015. 7 – 8. 30 – 33.

11. Slavkova A.A. Osobistiy pributkoviy podatok: zarubigniy dosvid administruvannya [Personal income tax: foreign administrative experience]. *Finansy`, oblik i audit* [Finance, accounting and auditing]. 2014. 1 (21). 219 – 228.

12. Ofitsiyinyy sayt Derjavnoyi slujbi statistiki Ukrayini [Official website of the Ministry of statistics of Ukraine]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

13. Ofitsiyinyi sayt Mignarodnogo valutnogo fondu [Official website of the International Monetary Fund]. URL: <https://www.imf.org/ru/Home>.

14. Ofitsiyinyi sayt Ministerstva finansiv Ukraini [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. URL: <http://www.minfin.gov.ua>.

15. Proekt zakonu «Pro vnesennya zmin do Podatkovogo kodeksu Ukraini chodo zbereghennya robochih misty v umovah voyennogo stanu» [Draft law «On Amendments to the Tax Code of Ukraine Regarding the Preservation of Jobs in Martial Law»]. №7262. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39386>.

16. Zakon «Pro vnesennya zmin do Podatkovogo kodeksu Ukraini chodo osoblivostey opodatkuvannya viysykovim zborom grochovogo zabezpechennya viysykovoslugbovtsov ta inchih osib, yaki beruty bezposerednu uchasty v boyovih diyah v umovah voyennogo stanu» vid 19.06.2022 № 2308-IX [The Law «On Amendments to the Tax Code of Ukraine on the Special Features of Taxation of Military Conscripts of Military Conscripts and Other Persons Who Take Direct Part in Combat Actions under Martial Law» dated June 19, 2022, 2308-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2308-20#Text>.

17. Finansuvannya dergavnogo budjetu Ukraini z pochatku povnomashtabnoyi viyni proti Ukraini [Funding of the state budget of Ukraine since the beginning of the full-scale war against Ukraine]. URL: <https://money.comments.ua/news/economy/otkuda-dengi-v-minfine-nazvali-istochniki-finansirovaniya-gosudarstvennogo-byudzheta-ukrainy-700714.html>.

18. Proekt zakonu «Pro vnesennya zmin do Podatkovogo kodeksu Ukraini ta inchih zakoniv chodo zabezpechennya administruvannya podatkov, zboriv ta yedinogo vnesku pid chas diy voyennogo stanu» №7722 [Draft law «On amendments to the Tax Code of Ukraine and other laws on ensuring the administration of taxes, fees and a single contribution during martial law»]. №7720]. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40331>.

19. Inflyatsiyinyi zvit: lipeny 2022 roku [Inflation report: July 2022]. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q3.pdf?v=4.

20. Podatki v Nimechchini dlya pidpriyemstv ta privatnih osibT [axes in Germany for businesses and individuals]. URL: <https://migrant.biz.ua/nimechina/biznes-de/podatky-v-nimechchyni.html>.

21. Stavki podatku na pririst kapitalu [Capital gains tax rates]. URL: <https://www.google.com/search>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 05.12.2023

УДК 339.92:338.2

JEL M11, O20, O22

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-5>

Алла Рашидівна ДУНСЬКА,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: [0000-0002-8623-4507](https://orcid.org/0000-0002-8623-4507)

Ірина Андріївна ХАРЧЕНКО,

здобувач ступеня магістра за спеціальністю 073 – менеджмент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: [0009-0009-5570-3698](https://orcid.org/0009-0009-5570-3698)

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ В КОМПАНІЯХ

Розширення міжнародної діяльності компаній потребує додаткової уваги до використання сучасних та ефективних методів міжнародного управління. Міжнародне бізнес-середовище постійно змінюється, стає більш конкурентним, що обумовлює необхідність генерувати та впроваджувати нові, нестандартні ідеї, реалізація яких відбувається через міжнародні проєкти. Управління міжнародними проєктами фокусується на конкретному завданні, має більшу гнучкість та швидкість реагування, враховує управління ризиками, забезпечує кращий контроль над бюджетом, ефективність та результативність. Для ефективного управління міжнародними проєктами доцільно використовувати спеціальні методи, які враховують як специфіку міжнародної діяльності, так і стадію життєвого циклу проєкту. З огляду на це, стаття присвячена дослідженню різноманітних методів, які використовують керівники та команди проєктів для успішного керування міжнародними ініціативами в корпоративному середовищі та зміцненні конкурентних позицій компанії на міжнародному ринку.

У статті висвітлено особливості управління міжнародними проєктами та розглянуто актуальні методи управління міжнародними проєктами, а саме: SWOT-аналіз, аналіз припущень, метод Дельфі, мозковий штурм, оцінка «знизу вгору», планування методом набі-

гання хвиль, PERT аналіз, аналіз дерева рішень, аналіз мережі, декомпозиція, метод «операції в вузлах», вирівнювання ресурсів, аналіз очікуваного грошового значення, аналіз чутливості, методи критичного шляху та критичного ланцюга, метод Монте-Карло, швидкий прохід, аналіз відхилень, аналіз характеру та наслідків відмов, метод освоєного обсягу, метод «вивченого уроку».

Правильний підбір та використання методів управління міжнародними проєктами, розуміння переваг та недоліків кожного з них дозволить компанії успішно реалізувати міжнародний проєкт та отримати максимальний результат від його реалізації.

Ключові слова: проєкт, управління міжнародними проєктами, методи управління міжнародними проєктами.

AiIa DUNSKA

Doctor of Science in Economics, Professor,
Professor of the Department of Management of Enterprises,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute»

Iryna KHARCHENKO

Candidate for master's degree in specialty 073 – management,
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute»

METHODS OF MANAGEMENT OF INTERNATIONAL PROJECTS IN COMPANIES

The expansion of international activities of companies requires additional attention to the use of modern and effective methods of international management. The international business environment is constantly changing, and becoming more competitive, which makes it necessary to generate and implement new, non-standard ideas, the implementation of which takes place through international projects. International project management focuses on a specific task, has greater flexibility and speed of response, takes into account risk management, and provides better control over the budget, efficiency, and effectiveness. For effective management of international projects, it is advisable to use special methods that take into account both the specifics of international activity and the stage of the project's life cycle. So, the article is devoted to the study of various methods used

by managers and project teams to successfully manage international initiatives in a corporate environment and strengthen the company's competitive position in the international market.

The article highlights the specifics of managing international projects and examines current methods used in managing international projects such as SWOT Analysis, Assumptions Analysis, Delphi Technique, Brainstorming, Bottom-up Estimating, Rolling Wave Planning, PERT Analysis, Decision Tree Analysis, Schedule Network Analysis, Decomposition, Precedence Diagramming Method, Resource Leveling, Expected Monetary Value Analysis, Sensitivity Analysis, Critical Path Methodology, Critical Chain Method, Monte Carlo Analysis, Fast Tracking, Variance Analysis, Failure Mode and Effect Analysis, Earned Value Technique, Learned Lesson.

Proper selection and utilization of international project management methods, and understanding the strengths and weaknesses of each, will enable the company to successfully execute an international project and achieve maximum results from its implementation.

Keywords: project, management of international projects, methods of international project management.

Постановка проблеми. Розширення міжнародної діяльності компаній, організація роботи на декількох, а інколи, багатьох ринках одночасно потребують застосування ефективних управлінських підходів щодо забезпечення ефективного функціонування та досягнення цілей організації. За таких умов особливу значимість відіграє управління проектами, що являє собою управлінську концепцію, зорієнтовану на досягнення запланованих результатів у визначені терміни та координацію низки взаємопов'язаних заходів для досягнення найкращих результатів. Такий підхід надає можливість компаніям бути гнучкими і, що найголовніше, швидко реагувати в умовах мінливого зовнішнього середовища. Однак, незважаючи на узагальненість проектного підходу, на практиці багато проектів часто завершуються зі значним відставанням від графіка та перевищенням бюджету. Це пов'язано з відсутністю системного розуміння підходу до управління проектами та обмеженим використанням методологічних основ управління проектами. Підходи до управління та планування, що переважають у багатьох компаніях, не враховують специфіку проектів, зокрема при здійсненні міжнародної діяльності, потребу в інноваціях, наявність ризиків та складнощі організації систем планування та контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогоднішній день існує широкий спектр підходів, методів та інструментів управління міжнародними проектами, що висвітлені у наукових та прикладних публікаціях дослідників даної проблематики, серед яких варто відмітити роботи В. Гогунського, В. Вайсмана, П.Л. Віленського, Т. Коллера, В.Н. Лівшиць, Т. Коупленда, К. Мерсера, Б. Майерса, Ш. Пратт, У. Шарп, Д. Фішмена та інших. Однак, незважаючи на велику кількість праць, де висвітлені загальні питання та підходи до управління проектами, переважна більшість з них не враховує специфіку управління міжнародними проектами. З огляду на це, варто відмітити, що існує дуже обмежена кількість публікацій, де розкриті особливості міжнародних проектів і майже відсутні роботи, які б містили систематизацію методів управління міжнародними проектами, зокрема з урахуванням етапів життєвого циклу проекту для отримання максимального ефекту від їх використання.

Метою статті є визначення і систематизація сучасних та ефективних методів управління міжнародними проектами в компаніях у контексті етапів життєвого циклу проекту.

Виклад основного матеріалу. Компанія, яка здійснює міжнародну діяльність, що передбачає роботу на ринках як мінімум декількох країн, стикається з необхідністю урахування особливостей міжнародних операцій, які, у свою чергу, дещо змінюють підходи до управління проектами. У класичному розумінні застосування управління проектами до вирішення певних господарських завдань передбачає визначення цілей, досягнення яких має відбутися завдяки реалізації певного проекту, а також окреслення способів досягнення цих цілей з урахуванням часових, ресурсних та фінансових обмежень. Такий підхід актуальний для всіх типів проектів.

Однак, управління міжнародними проектами має свої особливості, обумовлені специфічними рисами міжнародної діяльності, до яких варто віднести такі:

- Культурні відмінності. В міжнародних проектах важливо враховувати відмінності в культурі, менталітеті, цінностях і способах спілкування між різними учасниками проектної команди. Це може впливати на сприйняття інформації, стиль керівництва, прийняття рішень та співпрацю в команді.

- Глобальні часові зони. Різні географічні розташування учасників проекту призводять до перекриття глобальних часових зон. Це може вплинути на спілкування, вирішення проблем і виконання завдань, оскільки працівники можуть працювати в різний час.
- Географічна відстань. Відстань між різними місцями роботи може впливати на логістику, транспортування товарів або матеріалів, а також на можливість особисто зустрітися з колегами або клієнтами.
- Мовні бар'єри. Різні мови можуть створювати бар'єри для ефективного спілкування та розуміння. Це може вплинути на точність передачі інформації, появу непорозумінь та зменшення продуктивності проектної команди.
- Правові та регуляторні аспекти. Різні країни мають різні законодавчі та регуляторні вимоги, які можуть впливати на ведення бізнесу та виконання проекту. Важливо дотримуватися місцевих норм і стандартів при реалізації міжнародних проектів.
- Комунікація і технології. Завдяки розвитку технологій зв'язку і спілкування, стає можливим керувати міжнародними проектами в режимі реального часу. Однак, важливо забезпечити доступність та надійність комунікаційних засобів.
- Різноманітність команди. Міжнародні проекти можуть залучати співробітників з різних країн, з різними професійними і культурними багажами. Управління роботою такої команди вимагає гнучкості, відкритості до різних підходів та врахування індивідуальних особливостей.
- Фінансові аспекти. Контракти в різних валютах, ризики коливання обмінних курсів та різні фінансові системи можуть впливати на бюджет та фінансовий облік проекту [1].

В управлінні міжнародними проектами важливо бути гнучким, адаптивним та вміти працювати в умовах невизначеності та змін. Також важливо розвивати міжкультурну компетентність і знаходити способи ефективної комунікації та співпраці в різних культурних середовищах.

Для успішного управління міжнародними проектами важливо знати та дотримуватися стандартів з проектного управління. Най-

більш відомим є PMBoK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) – посібник з управління проектами Інституту управління проектами PMI (Project Management Institute). PMBoK Guide є американським національним стандартом управління проектами, який широко використовується у світі [2]. PMBOK є базою проектного менеджменту, оскільки містить систематизовані знання, кращі практики та методи управління проектами. Він описує основні процеси, терміни, концепції та методики, які використовуються в управлінні проектами, що дозволяє професіоналам у цій галузі здійснювати ефективне управління проектами різної складності та масштабу [3].

Класичний підхід до управління проектами передбачає розподіл процесу управління на певні етапи життєвого циклу, а саме:

- Ініціація. Цей етап складається з оцінки потреби в проєкті, визначенні його цілей та області впливу, а також прийняття рішення про запуск проєкту. Результатом цього етапу може бути створення офіційного документа, що містить проєктний опис.
- Планування. На цьому етапі створюється докладний проєктний план де визначаються ресурси, графік, бюджет, стратегія управління ризиками та інші необхідні елементи для досягнення цілей проєкту.
- Виконання. Включає в себе реалізацію всіх дій, які були заплановані на попередньому етапі. Команда працює згідно з проєктним планом, керуючись вказівками, виконуючи завдання та використовуючи ресурси для досягнення мети проєкту.
- Моніторинг. Протягом усього життєвого циклу проєкту необхідно постійно відслідковувати його виконання. На цьому етапі важливо стежити за прогресом, виявляти відхилення від плану та вживати заходів для корекції. Моніторинг також включає в себе звітування перед зацікавленими сторонами.
- Завершення. Після успішного завершення проєкту проводиться фаза завершення, в якій оцінюється виконання всіх цілей і обов'язків проєкту, закриваються відкриті питання, а також створюється звіт про проєкт. Проєкт закривається офіційно, і ресурси звільняються для інших завдань [2].

На кожному з окреслених етапів при реалізації міжнародного проєкту доцільно застосовувати різні методи управління проєктами, які спрямовані на вирішення специфічних завдань, пов'язаних із певною стадією міжнародного проєкту (рис. 1).

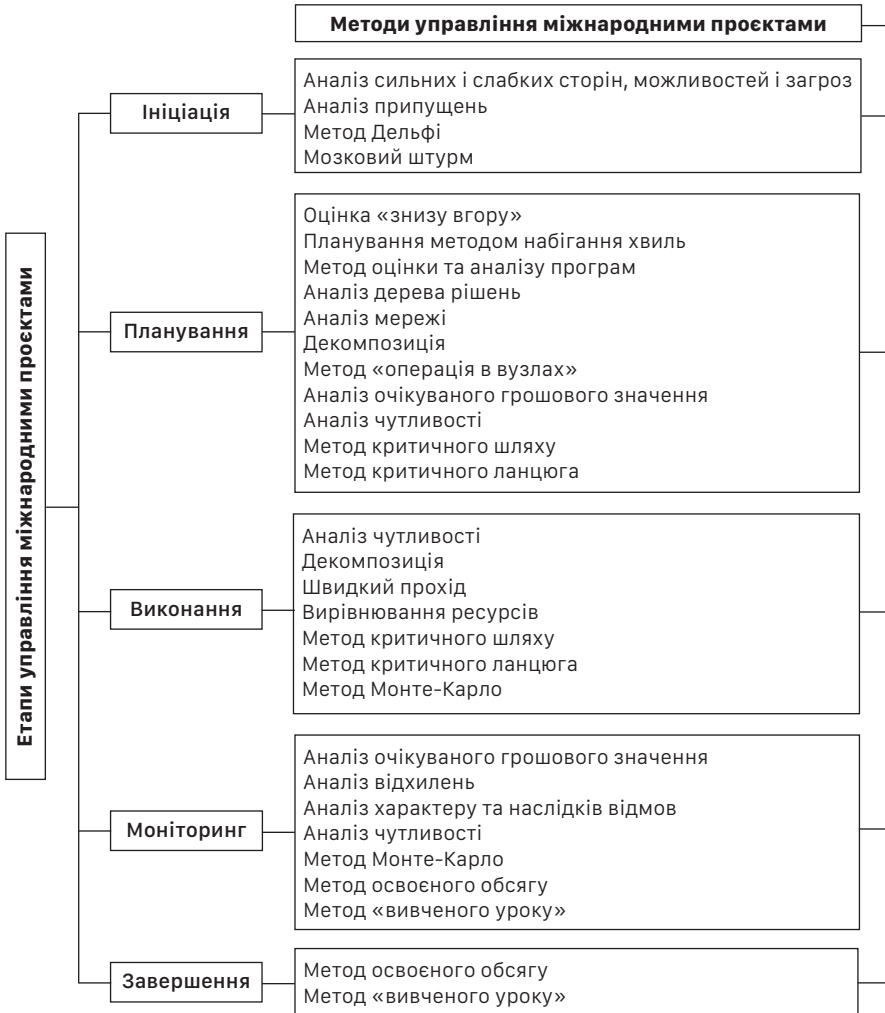


Рис. 1. Методи управління міжнародними проєктами залежно від етапу проєкту

Джерело: створено авторами за даними [2]

Розглянемо сутність та специфіку кожного із наведених на рис. 1 методів управління міжнародними проектами.

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis, або SWOT Analysis) – це інструмент, який використовується для оцінки різних аспектів проекту перед його реалізацією. У контексті управління міжнародними проектами, цей аналіз надасть можливість компаніям отримати важливу інформацію про те, де проекти, ймовірно, досягнуть успіху або зазнають невдачі, щоб команди знали про свої сильні сторони та недоліки перед початком проекту [4]. Для міжнародних проектів важливо здійснювати такий аналіз у міжнародному розрізі, враховуючи фактори більш складного, міжнародного, середовища.

Аналіз припущень (Assumptions Analysis) належить до конкретної техніки, яка використовується членами команди проекту для мінімізації ризиків, пов'язаних з прийняттям припущень під час процесу планування конкретного проекту. Члени команди проекту повинні визначити та задокументувати всі припущення, зроблені під час процесу планування проекту, а потім один за одним визначити ризики, які існують в результаті кожного припущення до проекту на основі потенційних неточностей або невідповідностей, які може проявити припущення. Під час цього процесу може бути визнано, що припущення є дійсним і вартим будь-якого сприйнятого ризику, або, в деяких випадках, може бути визначено, що припущення насправді не є дійсним, і альтернативний курс дій може бути рекомендований та/або безпосередньо впроваджено. Аналіз припущень – це процес, який слід повторювати протягом усього процесу існування проекту. Метод аналізу припущень може бути корисним для проектів де важливо ретельно вивчити та перевірити припущення, на яких ґрунтується успішне виконання проекту [5].

На етапі ініціації проекту, зокрема при обґрунтуванні ідеї проекту, формулюванні мети і завдань проекту корисними можуть бути техніки генерування ідей та експертного оцінювання.

Метод Дельфі (дельфійський метод) (Delphi Technique) являє собою техніку управління проектами, яка використовується для прийняття складних рішень на основі консенсусу, досягнутого з експертних висновків. Фасилітатор надсилає кілька анонімних запитань групі експертів, щоб зібрати їхні думки. Потім фасилітатор узагальнює окремі відповіді у звіті. Група експертів проводить

групову дискусію, щоб обговорити кожне питання. Цей процес триває доти, доки експерти не досягнуть консенсусу або згоди з цієї теми. Цей ітераційний процес має на меті отримати широкий спектр думок від групи експертів. Менеджер проекту та вище керівництво використовують ці погляди для прогнозування ймовірності та результату майбутніх подій. Метод Дельфі є корисним в ситуаціях, коли необхідно зібрати експертні оцінки або прогнози щодо невизначених або складних питань [6].

Ще одним методом генерування, обміну та вдосконалення ідей для будь-якого проекту є метод мозкового штурму (Brainstorming), який надає можливість команді проекту розробити оптимальне рішення. Цей творчий метод заохочує членів команди мислити нестандартно та досліджувати різноманітні точки зору, що в результаті приводить до виявлення вузьких місць і можливостей та стимулює інновації. [2].

На наступному етапі життєвого циклу проекту, етапі планування, розширюється спектр питань, які потребують уваги менеджера проекту. Зокрема, виникає задача координації зусиль учасників проектної команди, вирішення якої можна реалізувати методом набігання хвиль.

Планування методом набігання хвиль (Rolling Wave Planning) – це техніка, яка допомагає менеджерам зосередитися на короткострокових цілях та внести коригування, пам'ятаючи про загальну картину. Це ітераційний підхід до роботи, при цьому планування та виконання відбуваються у визначених, запланованих хвилях. Кожна хвиля відбувається щотижня або більше, залежно від того, як швидко здійснюється проект, з щоденними статус-зустрічами вранці, щоб розподілити завдання та переконатися, що всі знають, над чим вони будуть працювати протягом дня [7].

Ще однією групою методів управління проектами є методи, спрямовані на забезпечення візуалізації структури робіт і проекту в цілому, які застосовуються на етапах планування та виконання міжнародних проектів. До таких методів варто віднести такі:

- Оцінка «знизу вгору» (Bottom-up Estimating) передбачає оцінку роботи на найнижчому можливому рівні деталізації. Потім ці оцінки агрегуються, щоб прийти до узагальнених підсумків. Шляхом створення детальних оцінок вартості та часу для робочого пакету ймовірність досягнення оцінених сум значно зростає. Оцінки знизу вгору займа-

ють більше часу для завершення, але вони також є більш точними, ніж аналогічні або параметричні оцінки [2].

- Аналіз дерева рішень (Decision Tree Analysis) – це метод візуалізації можливих альтернатив та їх наслідків у вигляді дерева (діаграми), що допомагає в управлінні ризиками та прийнятті рішень в умовах невизначеності. Даний метод можна використовувати при оцінці можливих варіантів дій або при аналізі можливих наслідків прийнятих рішень. У найбільш простому вигляді дерево рішень – це спосіб представлення даних в ієрархічній, послідовній структурі. Основа такої структури – відповіді «Так» або «Ні» на низку питань. Метод аналізу дерева рішень може бути корисним для проектів, де потрібне обґрунтування рішень на основі альтернативних варіантів та їх наслідків [9].
- Декомпозиція (Decomposition) – це процес розбиття великого, складного проекту на менші, більш керовані частини. Ця техніка може бути використана для розкладання проекту на менші завдання або для розкладання великого продукту на менші складові частини [4].
- Метод «операції в вузлах» (метод діаграм передування) (Precedence Diagramming Method, PDM) – це метод візуального представлення, яка зображує діяльність з якої складається проект. Це метод побудови мережевої діаграми розкладу проекту, яка використовує поля/вузли для представлення діяльності та з'єднує їх стрілками, які показують залежності [2].

Важливим обмеженням в управлінні проектами є час. Специфічні характеристики міжнародних проектів можуть ще більше посилити роль часових обмежень і урахування часових різниць при виконанні тих чи інших проектних завдань. Тому окремо розглянемо методи, які варто використовувати для управління часом в міжнародних проектах:

- Аналіз мережі (Schedule Network Analysis або Network Analysis) – це графічне представлення розкладу, що показує кожен послідовну діяльність та час, необхідний для завершення кожної з них. Він використовується для визначення ранніх і пізніх дат початку, а також ранніх і пізніх дат закінчення для незавершених частин діяльності за графіком проекту [2].

- Метод оцінки та аналізу програм (Program Evaluation and Review Technique, PERT) – це інструмент, який використовується для розрахунку кількості часу, який знадобиться для реалістичного завершення проєкту. Діаграми PERT використовуються для планування завдань у рамках проєкту, що полегшує планування результатів та координацію з членами команди. Даний метод має графічне представлення шкали часу проєкту, яке відображає всі окремі завдання, необхідні для завершення проєкту [8].
- Вирівнювання ресурсів (Resource Leveling) – це метод управління проєктами, який вирішує конфлікти розкладу або надмірний, або недорозподіл ресурсів, щоб гарантувати, що доступні ресурси можуть бути використані повною мірою, і проєкт буде завершений якомога швидше. Вирівнювання ресурсів в основному здійснюється шляхом встановлення реалістичних термінів проєкту шляхом продовження або обмеження дат початку та закінчення проєкту [7].
- Аналіз чутливості (Sensitivity Analysis) – це метод аналізу впливу певної змінної або змінних на результат проєкту. Основною метою аналізу чутливості є визначення того, які фактори мають найбільший вплив на результат проєкту [2].
- Метод критичного шляху (Critical Path Methodology, CPM) – це метод, який дозволяє визначити завдання, необхідні для реалізації проєкту. Критичний шлях – це найдовша послідовність дій, які необхідно виконати для своєчасного виконання всього проєкту [11].
- Метод критичного ланцюга (Critical Chain Method) – це метод за допомогою якого можна визначити найдовший шлях залежностей між завданнями, беручи до уваги як логічні залежності між завданнями, так і залежності між ресурсами. Метод планування критичного ланцюга полягає в перерахуванні ресурсів, які необхідні для виконання завдань, щоб потім керувати їх доступністю, коли це необхідно [12].
- Швидкий прохід (Fast Tracking) означає зміну розкладу проєкту, щоб певні завдання перекривалися і виконувалися одночасно, а не послідовно. Даний метод використовується коли проєкт ризикує не бути завершеним у встановлені терміни [11].

Наступна група методів надає можливість оцінити економічні параметри проєктів, визначити результати та економічну ефективність, а також внести необхідні коригування, якщо розраховані прогностні показники не будуть задовольняти очікуванням:

- Аналіз очікуваного грошового значення (Expected Monetary Value (EMV) Analysis) – це метод, який використовується при прийнятті рішень для оцінки потенційних результатів рішення та присвоєння грошової вартості кожному результату. Він кількісно визначає потенційні ризики та винагороди, пов'язані з рішенням, і допомагає окремим особам та організаціям вибрати найбільш ймовірний варіант, щоб привести до найкращого фінансового результату. EMV Analysis може бути корисним для проєктів, де фінансові ризики є значними і де важливо кількісно оцінити вплив ризику на фінансові показники проєкту [10].
- Метод Монте-Карло (Monte Carlo Analysis) – це метод, який менеджери проєктів використовують для оцінки впливу різних ризиків на вартість та терміни проєкту. Використовуючи цей метод, можна легко дізнатися, що станеться з графіком проєкту та вартістю у разі виникнення будь-якого ризику [13].
- Аналіз відхилень (Variance Analysis) – це кількісне дослідження різниці між фактичною та запланованою продуктивністю, яка призначена для визначення причини та ступеня різниці, та для підтримки контролю над проєктом [2].
- Аналіз характеру та наслідків відмов (Failure Mode and Effect Analysis, FMEA) – це системний підхід до оцінки ризиків проєкту. З допомогою даного методу можна виявити відносний вплив різних збоїв та необхідність виявлення частин процесу проєктного управління, які потрібно змінити [2].
- Метод освоєного обсягу (Earned Value Technique, EVT) – це метод, який використовується в управлінні проєктами для оцінки ефективності проєкту. Він надає цінну інформацію про здоров'я проєкту, вимірюючи заплановану роботу проти фактично виконаної роботи, а також пов'язаних з нею витрат [14].

Підсумовуючи результати проекту важливо проаналізувати увесь процес, який пройшов проект на різних стадіях життєвого циклу та результати, що були отримані. Для цього корисним буде метод «вивченого уроку» – це аналітичний метод, який керівник проекту використовує для оцінки незавершеного або завершеного проекту. Керівник переглядає різні частини проекту та їх початкові очікування, щоб побачити, чи відповідають вони результатам. За допомогою цього аналізу, проектні команди можуть визначити причини будь-яких проблем, які вони можуть виправити для покращення майбутніх проектів [2].

У таблиці 1 систематизовано переваги та недоліки проаналізованих вище методів управління міжнародними проектами.

Таблиця 1. Переваги та недоліки методів управління міжнародними проектами

Метод	Переваги	Недоліки
Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Нейтральність застосування ▪ Багаторівневий аналіз ▪ Простота ▪ Мінімальна вартість 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Відсутність зважених факторів ▪ Неоднозначність ▪ Суб'єктивний аналіз
Аналіз припущень	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Уточнення умов ▪ Виявлення ризиків ▪ Підготовка плану дій 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Неповнота інформації ▪ Залежність від прогнозів ▪ Недооцінка ризиків
Метод Дельфі	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Анонімність учасників ▪ Експертне оцінювання ▪ Досягнення консенсусу 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Суб'єктивний аналіз ▪ Витрати на організацію ▪ Затримка у часі
Мозковий штурм	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Збагачення ідей ▪ Залучення всіх учасників ▪ Стимулювання творчості 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Групова думка ▪ Часові обмеження ▪ Домінування особистостей
Оцінка «знизу вгору»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Висока точність ▪ Кращий контроль над бюджетом ▪ Збільшення надійності 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Затрата часу ▪ Високе навантаження на учасників команди ▪ Ризик помилки
Планування методом набігання хвиль	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Гнучкість і адаптивність ▪ Ефективне використання ресурсів та управління ризиками 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Потреба у постійному моніторингу ▪ Залежність від точності прогнозів
Метод оцінки та аналізу програм	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Інтегрований підхід ▪ Непередбачений аналіз ▪ Спрощене відстеження 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Складність моделювання ▪ Неврахування нелінійності ▪ Потреба у точних даних

Продовження таблиці 1

Метод	Переваги	Недоліки
Аналіз дерева рішень	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Візуалізація альтернатив ▪ Структурований підхід до прийняття рішень 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Потреба у точних даних ▪ Складність побудови ▪ Не враховує форс-мажорні обставини
Аналіз мережі	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Візуалізація зв'язків ▪ Виявлення критичного шляху 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Потреба у точних даних ▪ Чутливість до змін ▪ Складність побудови
Декомпозиція	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Контроль над проектом ▪ Уточнення планів ▪ Краще розуміння завдань 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Неоднорідність розбиття ▪ Підвищена складність керування ▪ Страта зв'язку із загальною концепцією
Метод «операції в вузлах»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ідентифікація критичних завдань ▪ Візуальне відображення зв'язків 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Складність побудови ▪ Чутливість до змін ▪ Обмежена точність оцінок
Вирівнювання ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оптимізація ресурсів ▪ Уникнення перевантажень 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Складність в реалізації ▪ Зміни в пріоритетах
Аналіз очікуваного грошового значення	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Кількісна оцінка ризиків ▪ Планування резервів 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Залежність від даних ▪ Складність обробки
Аналіз чутливості	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Виявлення ключових факторів ▪ Оцінка варіативності 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Складність інтерпретації ▪ Залежність від вхідних даних ▪ Обмежена точність
Метод критичного шляху	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ідентифікація критичних завдань ▪ Оптимізація графіка виконання проекту ▪ Планування ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Чутливість до змін ▪ Складність управління залежностями ▪ Неточність прогнозування
Метод критичного ланцюга	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Покращення тривалості проекту ▪ Керування ресурсами 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Потреба у точних даних ▪ Складність впровадження
Метод Монте-Карло	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Кількісна оцінка ризиків ▪ Встановлення реалістичних цілей 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Залежність від вхідних даних ▪ Труднощі в інтерпретації результатів ▪ Забирає багато часу
Швидкий прохід	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Скорочення строків виконання ▪ Більш гнучкий графік ▪ Зосередження на критичних задачах 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Збільшення ризику помилок ▪ Зниження якості роботи ▪ Підвищення стресу ▪ Ризик несподіваних витрат

Закінчення таблиці 1

Метод	Переваги	Недоліки
Аналіз відхилень	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Оцінка продуктивності проекту ▪ Ідентифікація відхилень ▪ Покращення прийняття рішень 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Недоліки у точності ▪ Складність обробки даних
Аналіз характеру та наслідків відмов	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Уникнення можливих проблем ▪ Покращення якості ▪ Зменшення ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Необхідність точних даних ▪ Високі витрати
Метод освоєного обсягу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Об'єктивна оцінка продуктивності ▪ Попередження затримок ▪ Керування бюджетом 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Точність вхідних даних ▪ Складність впровадження
Метод «вивченого уроку»	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Акумуляція досвіду ▪ Запобігання помилок у майбутніх проектах ▪ Підвищення ефективності 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Несистемний підхід до збору та аналізу даних ▪ Брак впровадження отриманого досвіду

Джерело: складено авторами на основі [2], [4 – 14]

При застосуванні того чи іншого методу управління міжнародним проектом важливо не лише орієнтуватись на його переваги, а й усвідомлювати недоліки, постійно вдосконалюючи їх для досягнення максимальних результатів та успіху компанії на міжнародному ринку.

Висновки. Здійснене дослідження надає можливість зробити декілька висновків.

По-перше, при управлінні міжнародними проектами важливо враховувати особливості, які обумовлені специфікою міжнародної діяльності компанії, а саме: культурні відмінності, глобальні часові зони, географічна відстань, мовні бар'єри, правові та регуляторні аспекти, комунікація і технології, різноманітність команди, фінансові аспекти.

По-друге, правильне використання методів управління міжнародними проектами підвищує ефективність такого проекту. Керівнику проекту важливо знати та використовувати запропоновані методи управління міжнародними проектами відповідно до етапу його життєвого циклу. Це мінімізує витрати часу. Наприклад, метод освоєного обсягу є недоречним для використання на етапі «Ініціації» через відсутність показників та результатів про-

екту, на основі яких можна розрахувати ефективність. Важливим моментом є те, що використання всіх запропонованих методів разом є неефективним через витрати часу, який потрібен на їх використання, тому керівник проекту має обрати методи, які відповідають потребам проекту.

Отже, для ефективного управління міжнародними проектами необхідно використовувати спеціальні методи, а правильний вибір та застосування таких методів може допомогти компанії успішно реалізувати міжнародний проект та досягти максимальних результатів.

© **Дунська А.Р., Харченко І.А., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Калініченко О., Мосійчук І., Пойта І. Управління проектами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. 2023. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/37797/1/Мосійчук.pdf> (дата звернення: 04.12.2023).
2. Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org> (дата звернення: 05.12.2023).
3. Деренська Я. Аналіз методологій управління проектами. 2017. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/11783/1/57-64.pdf> (дата звернення: 05.12.2023).
4. Monday Blog. URL: <https://monday.com/blog> (дата звернення: 06.12.2023).
5. Project Victor. URL: <https://projectvictor.com> (дата звернення: 06.12.2023).
6. Salesforce Project Management. URL: <https://aprika.com> (дата звернення: 06.12.2023).
7. SimpliLearn. URL: <https://www.simplilearn.com> (дата звернення: 06.12.2023).
8. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com> (дата звернення: 06.12.2023).
9. Project Management Bureau. URL: <https://pmb.com.ua/uk/> (дата звернення: 06.12.2023).
10. Project Management Training Institute. URL: <https://www.4pmti.com> (дата звернення: 06.12.2023).
11. Asana. URL: <https://asana.com> (дата звернення: 06.12.2023).
12. Critical Chain. URL: <https://www.critical-chain-projects.com> (дата звернення: 06.12.2023).

13. ProProfs Project. URL: <https://www.proprofsproject.com> (дата звернення: 06.12.2023).

14. Wrike. URL: <https://www.wrike.com> (дата звернення: 06.12.2023).

REFERENCES

1. Kalinichenko O., Mosiichuk I., Poyta I. Project Management in a Global Context: The Cultural Aspects and Adaptation. 2023. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/37797/1/Мосійчук.pdf> (accessed 04.12.2023).

2. Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org> (accessed 05.12.2023).

3. Derenska Y. Analysis of the methodology of the project. 2017. URL: <https://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/11783/1/57-64.pdf> (accessed 05.12.2023).

4. Monday Blog. URL: <https://monday.com/blog> (accessed 06.12.2023).

5. Project Victor. URL: <https://projectvictor.com> (accessed 06.12.2023).

6. Salesforce Project Management. URL: <https://aprika.com> (accessed 06.12.2023).

7. SimpliLearn. URL: <https://www.simplilearn.com> (accessed 06.12.2023).

8. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com> (accessed 06.12.2023).

9. Project Management Bureau. URL: <https://pmb.com.ua/uk/> (accessed 06.12.2023).

10. Project Management Training Institute. URL: <https://www.4pmti.com> (accessed 06.12.2023).

11. Asana. URL: <https://asana.com> (accessed 06.12.2023).

12. Critical Chain. URL: <https://www.critical-chain-projects.com> (accessed 06.12.2023).

13. ProProfs Project. URL: <https://www.proprofsproject.com> (accessed 06.12.2023).

14. Wrike. URL: <https://www.wrike.com> (accessed 06.12.2023).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 09.12.2023

УДК 330.42:336.01

JEL C02, C15, G21

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-6>

Олексій Миколайович ВАСИЛЬЄВ,

доктор фізико-математичних наук, професор,
Київський національний університету імені Тараса Шевченка,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія Управління Персоналом»

ORCID ID: [0000-0001-7862-7792](https://orcid.org/0000-0001-7862-7792)

МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ САМООРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ РОЗПОДІЛУ БАНКІВСЬКИХ АКТИВІВ

Стаття присвячена застосуванню методів теорії самоорганізації (синергетики) для аналізу складних економічних і фінансових систем. А саме: в статті пропонується синергетична модель для пояснення рангового розподілу активів банків в Україні в довоєнний період. Для формування рангового розподілу банки впорядковуються відповідно до наявних власних активів (на відповідний момент часу). Рангу один відповідає банк з найбільшими активами, рангу два відповідає банк з другими за розміром активами і так далі. На основі отриманого розподілу визначається функціональна залежність активів банку від рангу. Зокрема пропонується феноменологічна модель, котра базується на диференціальному рівнянні й пов'язує зміну активів банку зі зміною рангу. На основі моделі встановлюється загальний вигляд для апроксимуючої функції. Ця функція описує залежність активів банку від рангу й містить низку параметрів, які визначаються на основі статистичних даних.

У статті, для банківської системи України щодо декількох передвоєнних років, побудовано ранговий розподіл активів банків. Запропоновано функціональну залежність величини активів від рангу та розраховано феноменологічні параметри, які входять в апроксимуючу функцію. Показано, що для банківської системи України в довоєнний період справедливим є твердження про те, що ранговий розподіл активів банків у різні роки описується однією й тією самою функцією (її вигляд цієї функції встановлено). Змінюються лише параметри, які входять у функцію. Важливою в цьому випадку є обставина, пов'язана з тим, що позиції окремих банків у ранговому розподілі та їх активи змінюються, у той час як характер розподілу незмінний.

Ключові слова: самоорганізація, синергетика, економічна модель, розподіл, ранг, апроксимація, банк.

Oleksii VASYLIEV

Doctor of Sciences, Professor,
Taras Shevchenko National University of Kyiv,
The Private Joint-Stock Company «Higher Education Institution
«Interregional Academy of Personnel Management»

THE MODEL OF ECONOMIC SELF-ORGANIZATION BASED ON THE DISTRIBUTION OF BANKING ASSETS

The paper is devoted to the application of methods of the theory of self-organization (synergetics) for the analysis of complex economic and financial systems. Namely, the article proposes a synergistic model to explain the rank distribution of bank assets in Ukraine in the pre-war period. To obtain the ranking formula, we order the banks according to the values of their available assets (at a specific moment within the pre-war period). According to the used scheme, the rank one corresponds to the bank with the largest assets, the rank two corresponds to the bank with the second-largest assets, and so on. Based on the obtained distribution, we determine the functional dependence of the bank assets on the rank. In particular, we propose a phenomenological model which is based on a differential equation. The equation links the change in the value of the bank asset with the change in the bank rank. Based on the model, we solve the equation and get the general form for the approximation function. The function determines the value of the assets depending on the bank rank. It contains a set of parameters that can be determined based on corresponding statistical data.

Also in the article, we calculate the rank distribution of the bank assets for the banking system of Ukraine for the pre-war years. Using the described above approach, we propose a functional dependence of the values of bank assets on the bank rank. Based on statistical data, we calculate the phenomenological parameters included in the approximation function. It is shown that for the banking system of Ukraine in the pre-war period, the rank distribution of bank assets in different years is described by the same function (and the type of that function is obtained). We show that within the pre-war period, only the parameters that are included in the function are changed meanwhile the function type is the same. That means that the positions of individual banks in the ranking distribution and their assets could change while the nature of the distribution remains unchanged.

Keywords: self-organization, synergetic, economic model, distribution, rank, approximation, bank.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день методи теорії самоорганізації (синергетики) є потужним інструментом дослідження в багатьох наукових царинах, в тому числі й в області економіки [1]. Підхід, добре апробований при вирішенні задач різного характеру й різного рівня складності, дозволяє отримувати цікаві та перспективні результати. У запропонованій роботі відповідні ідеї застосовуються для визначення характеру рангового розподілу банківських активів. Відразу варто зазначити, що хоча саме по собі питання є важливим в контексті фінансової діяльності, йдеться, насправді, про загальний методологічний підхід, застосовний до вирішення широкого класу економічних завдань.

Стабільність і надійність банківської системи є вкрай важливими для функціонування економічної системи в цілому. Особливо гостро дане питання стоїть для країн зі слабкими економіками, адже навіть відносно незначні порушення у нормальній роботі банків можуть мати катастрофічні наслідки. Тому вивчення різних аспектів, пов'язаних зі структурою банківських активів у національній економіці, видається актуальним та перспективним. Зокрема, нас цікавитиме ранговий розподіл банків України за їх активами в передвоєнний період. Як свідчать результати аналізу складних систем, характер такого розподілу має прикладне значення, оскільки дозволяє прогнозувати, наскільки система є стійкою до випадкових шоків та змін структури. Також слід зазначити, що з часом позиції банків у ранговому розподілі можуть змінюватись. При цьому, гіпотетично, може змінюватись і характер рангового розподілу. Тому, наприклад, встановлення того факту, що розподіл є сталим (за виглядом функціональної залежності), матиме важливі наслідки в плані прогнозування стабільності банківської системи в цілому.

У статті пропонується модель, яка дозволяє визначити загальний функціональний вигляд для зв'язку активів банку та його рангу. Ця залежність містить певний набір параметрів. Вони розраховуються на основі наявних статистичних даних щодо активів банків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З методологічної точки зору можна виділити два магістральних напрями, у межах яких виконуються відповідні дослідження. По-перше, це визначення базових характеристик окремих банків з подальшими висновками щодо їх стабільності та надійності [2 – 5]. Сюди ж можна віднести формування набору характеристик, на основі яких приймаються рішення та робляться висновки щодо тієї чи іншої банківської установи.

Цей напрям досліджень є важливим, в першу чергу, з практичної точки зору, оскільки його результати безпосередньо впливають на фінансову та економічну політику держави в цілому [4 – 6].

По-друге, нерідко проводиться аналіз банківської системи як такої, без зосередження на конкретних банках чи фінансових організаціях. При цьому важливе значення мають не тільки і не стільки характеристики банків як функціональних елементів системи, але ще й їх зв'язки, схеми взаємодії банків та фінансових установ у межах фінансового середовища. У такому випадку застосовують методи дослідження складних систем, а предметом досліджень часто стають різноманітні розподіли і ряди, які описують систему в цілому. Важливі результати в цьому напрямі наведено в [6 – 9].

Метою статті є визначення загального вигляду для аналітичної залежності між розміром активів українських банків та їхнім рангом у довоєнний період. Також на основі статистичних даних, для отриманої залежності, розраховуються значення числових параметрів, які входять до відповідного функціонального виразу.

Виклад основного матеріалу. Для формування рангового розподілу всі банки впорядковуються відповідно до їх власних активів (на певну дату). Банк з найбільшими активами має перший ранг. Банк з другими за величиною активами має ранг два, і так далі. Отже, кожен банк матиме певний ранг (або номер у списку), і з цим рангом пов'язаний певний рівень активів. Якщо через n позначити ранг банку, а через f – його активи, то завданням дослідження є встановлення залежності $f(n)$ на основі наявних статистичних даних. Для цього потрібно мати загальне уявлення про характер шуканої залежності. А саме: нам потрібен вираз для апроксимуючої функції, на основі якої будуть аналізуватись статистичні дані. Тому дослідження передбачає два етапи. Перший – теоретичний, в рамках якого визначається вигляд функції, яку можна використати для відновлення рангової залежності активів банків. Ця апроксимуюча функція міститиме певну кількість феноменологічних параметрів, значення яких розраховуються на основі статистичних даних в рамках другого етапу дослідження.

Для отримання загального виразу для апроксимуючої функції використаємо таку модель. Позначимо через N загальну кількість функціонуючих банків, покладемо $x = \frac{n}{N}$ і вважатимемо, що параметр x змінюється безперервно. При великих значеннях N таке припущення є цілком прийнятним. При збільшенні параметра x на величину dx відносна зміна активу $\frac{df}{f}$ від'ємна і пропорційна до dx , а

також є спадаючою (за модулем) функцією цього параметра x . Це дозволяє використати таке співвідношення:

$$\frac{df}{f} = -dx \left(b + \frac{a}{x} \right), \quad (1)$$

де a та b є феноменологічними параметрами моделі. Вираз (1) визначає диференціальне рівняння, загальний розв'язок якого може бути подано в такому вигляді:

$$f(x) = Ax^{-a} \exp(-bx). \quad (2)$$

Тут A є сталою інтегрування. Якщо перейти від змінної x до змінної $n = Nx$, то після нескладних перетворень і перепозначень параметрів отримаємо такий вигляд для апроксимуючої функції:

$$f(n) = An^{-a} \exp(-bn). \quad (3)$$

Далі задача зводиться до розрахунку параметрів A , a та b на основі статистичних даних.

Для визначення числових значень параметрів рангового розподілу, вираз (3) подамо у такому вигляді:

$$\ln(f) = -(C + a \ln(n) + bn). \quad (4)$$

Тут позначено $C = -\ln(A)$. Таким чином, логарифм від показника f є лінійною комбінацією рангу n та логарифму $\ln(n)$ від рангу. Також слід врахувати ще один момент. Параметр f можна визначати як у абсолютних, так і у відносних одиницях. Останній варіант є більш прийнятним. Зокрема, ми будемо нормувати значення параметра f на загальну суму активів усіх банків. Це означає, що має місце таке співвідношення:

$$f(1) + f(2) + \dots + f(N) = 1. \quad (5)$$

Також для будь-якого рангу n мають місце співвідношення $f(n) < 1$ та $\ln(f(n)) < 0$. Тому, виходячи з умов зручності, як базову для розрахунку параметрів, використовуватимемо залежність:

$$F(n) = -\ln(f(n)) = C + a \cdot \ln(n) + bn. \quad (6)$$

Для оцінки числових значень параметрів, що входять до розподілу (6), скористаємося даними з ресурсу [10] щодо активів українських банків за передвоєнний період. Так, відповідно до [10], станом на 2020 рік загальна сума активів найбільших банків, на основі яких виконувались статистичні оцінки, склала близько 2,21 млрд грн. Для цього року, апроксимуючи дані з [10] на основі залежності (6), отримано такі значення для параметрів моделі: $a \approx 0,991$, $b \approx 0,043$, $C \approx 1,121$, що відповідає значенню $A \approx 0,326$. На рис. 1 подано результат моделювання, виконаного на основі залежності (6). Легко помітити, що теоретично отримана залежність (6) якісно узгоджується з фактичними даними щодо рангового розподілу активів банків.

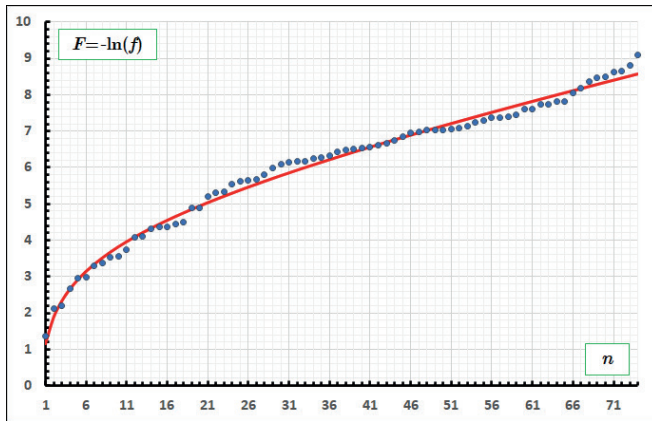


Рис. 1. Ранговий розподіл активів банків (параметр $F = -\ln(f)$) станом на 2020 рік. Точки відповідають статистичним даним, суцільна лінія відповідає апроксимуючій залежності (6)

Джерело: побудовано за даними [10] та власні розрахунки автора

Запропонована форма апроксимаційної залежності для рангового розподілу активів банків є прийнятною і для даних щодо інших років довоєнного періоду. Так, відповідно до [9], загальна сума банківських активів за 2019 рік склала величину порядку 1,98 млрд грн, а для 2018 року – 1,91 млрд грн. На рис. 2 подано результати моделювання для рангового розподілу для 2019 року. Аналогічну залежність для 2018 року подано на рис. 3.

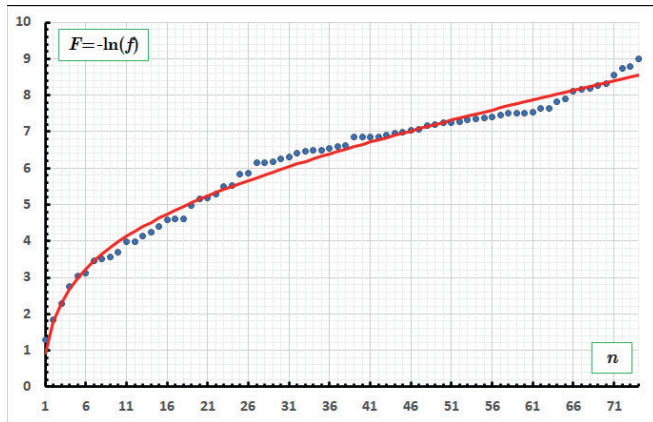


Рис. 2. Ранговий розподіл активів банків (параметр $F = -\ln(f)$) станом на 2019 рік. Точки відповідають статистичним даним, суцільна лінія відповідає апроксимуючій залежності (6)

Джерело: побудовано за даними [10] та власні розрахунки автора

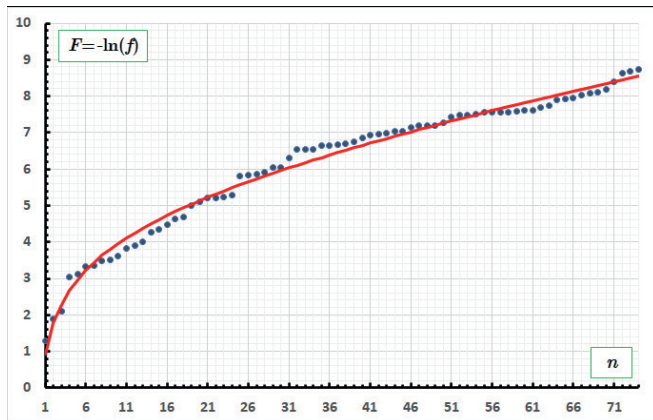


Рис. 3. Ранговий розподіл активів банків (параметр $F = -\ln(f)$) станом на 2018 рік. Точки відповідають статистичним даним, суцільна лінія відповідає апроксимуючій залежності (6)

Джерело: побудовано за даними [10] та власні розрахунки автора

Параметри розподілу для 2019 року мають такі значення: $a \approx 1,195$, $b \approx 0,034$, $c \approx 0,81$ (значення $A \approx 0,412$). У 2018 році модель (6) описується такими параметрами: $a \approx 1,187$, $b \approx 0,035$, $c \approx 0,885$, що відповідає значенню $A \approx 0,413$.

Цікаво, що характер розподілу (6) має місце і для попередніх років. Наприклад, за 2013 рік загальна сума активів банків складала величину порядку 1,28 млрд. грн. На рис. 4 наведено ранговий розподіл активів банків (залежність параметра $F = -\ln(f)$) від рангу n для 4-го кварталу 2013 року.

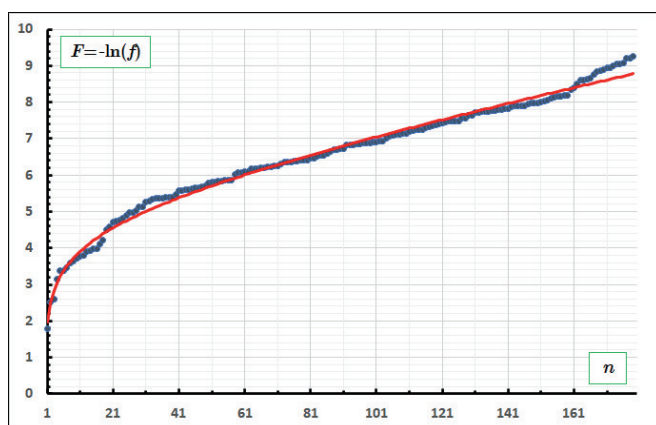


Рис. 4. Ранговий розподіл активів банків (параметр $F = -\ln(f)$) станом на 2013 рік. Точки відповідають статистичним даним, суцільна лінія відповідає апроксимуючій залежності (6)

Джерело: побудовано за даними [10] та власні розрахунки автора

У цьому випадку розраховано такі значення параметрів моделі: $a \approx 0,736$, $b \approx 0,017$, $c \approx 1,959$ (параметр $A \approx 0,141$).

Висновки та пропозиції. Встановлено, що за передвоєнні роки ранговий розподіл активів банків в Україні описувався однією й тією самою функціональною залежністю. Вона визначає, як розмір активів банку залежить від рангу банку. Параметри цього розподілу змінюються з часом. Разом з тим, загальна функціональна залежність залишається незмінною. Зокрема, ця залежність визначається виразом, який являє собою добуток степеневі

та експоненційної функції. Вказана залежність може бути використана для аналізу та контролю структури банківської системи України, що у прикладному плані видається цілком перспективним.

© **Васильєв О.М., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Wei-Bin Zhang (1991). *Synergetic Economics. Time and Change in Non-linear Economics*. Berlin: Springer. 246 p.
2. Шульга Н.П. (2011). Банківський контролінг. К.: КНТЕУ. 438 с.
3. Вітлінський В.В. (2007). Моделювання економіки. К.: КНЕУ. 408 с.
4. Герасимович А.М. (2005). Аналіз банківської діяльності. К.: КНТЕУ. 599 с.
5. Лютий І.О., Юрчук О.М. (2011). Банківські інститути в умовах глобалізації ринку фінансових послуг. К.: Знання. 357.
6. Plantin G. Shadow Banking and Bank Capital Regulation. *Review of Financial Studies*. 2015. V. 28. Pp. 146 – 175.
7. Tarullo D.K. Financial regulation: Still unsettled a decade after the crisis. *Journal of Economic Perspectives*. 2019. V. 33. Pp. 61 – 80.
8. de Regt R., von Ferber C., Holovatch Yu., Lebovka M. Public transportation in UK viewed as a complex network. *Transportmetrica A: Transport Science*. 2019. V. 15. Pp. 722 – 748.
9. Holovatch Yu., Kenna R., Thurner S. Complex systems: physics beyond physics. *European Journal of Physics*. 2017. V. 38. Pp. 023002(1) – 023002(19).
10. Рейтинги надійності банків України за даними НБУ. URL: https://bankchart.com.ua/spravochniki/rejtingi_bankov.

REFERENCES

1. Wei-Bin Zhang (1991). *Synergetic Economics. Time and Change in Non-linear Economics*. Berlin: Springer. 246 p.
2. Shulga, N.P. (2011). *Bankivskyi kontroling [Bank controlling]*. Kyiv: KNTEU. 438 p. [in Ukrainian].
3. Vitlinskii, V.V. (2007). *Modeliuvannia ekonomiky [Modelling economics]*. Kyiv: KNTEU. 408 p. [in Ukrainian].
4. Gerasimovich, A.M. (2005). *Analiz bankivskoi diialnosti [Analysis of bank operations]*. Kyiv: KNTEU. 599 p. [in Ukrainian].
5. Liutyi, I.O., & Yurchuk, O.M. (2011). *Bankivski instytuty v umovakh globalizatsii rynku finansovykh poslug [Bank institutes under the globalization of the market of financial services]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].

6. Plantin, G. Shadow Banking and Bank Capital Regulation. *Review of Financial Studies*. 2015. V. 28. Pp. 146 – 175.

7. Tarullo, D.K. Financial regulation: Still unsettled a decade after the crisis. *Journal of Economic Perspectives*. 2019. V. 33. Pp. 61 – 80.

8. de Regt, R., von Ferber, C., Holovatch, Yu., & Lebovka, M. Public transportation in UK viewed as a complex network. *Transportmetrica A: Transport Science*. 2019. V. 15. Pp. 722 – 748.

9. Holovatch, Yu., Kenna, R., & Thurner, S. Complex systems: physics beyond physics. *European Journal of Physics*. 2017. V. 38. Pp. 023002(1) – 023002(19).

10. Reliability ratings of Ukrainian banks according to NBU data. URL: https://bankchart.com.ua/spravochniki/rejtingi_bankov.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 09.10.2023

УДК 338.24:330.567.22

JEL D14

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-7>

Олександр Миколайович ЛОЗИЧЕНКО,

кандидат економічних наук, докторант,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4623-4227>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАОЩАДЖЕНЬ ДОМОГОСПОДАРСТВ

Державне регулювання економіки є невід'ємною частиною економічної політики країни, оскільки дає можливість на основі втручання в господарські процеси досягати поставлених стратегічних та тактичних цілей. В сучасних умовах державне регулювання економіки є системою, яка відображає відносини фактично у всіх сферах та галузях національного господарства. Особливу роль у системі державного регулювання економіки відіграє підсистема впливу на економічну поведінку домогосподарств різними методами та інструментами з метою формування бажаної її моделі. Насамперед важливими залишаються питання регулювання заощаджень цих економічних суб'єктів в межах національної економіки, які формують основу інвестиційного розвитку країни, що обумовлено значними обсягами таких ресурсів, збереженням великої їх частки в неорганізованому вигляді.

У статті проведено дослідження теоретико-методологічних положень функціонування та трансформації системи державного регулювання заощаджень домогосподарств. Також розглянуто сутність зазначеної системи, її мету, функції, властивості та інші системні ознаки. Це дозволило поглибити саме теоретичні аспекти системи державного регулювання заощаджень домогосподарств, конкретизувати напрями її функціонування у стохастичному економічному середовищі. Встановлено також, що існування окресленої системи є об'єктивно необхідним для ефективного впровадження національної стратегії економічного розвитку, оскільки саме домогосподарства формують інституціональний базис існування національної економіки.

На основі розгляду принципів державного регулювання економіки, аналізу ключових принципів функціонування механізму

трансформації заощаджень домогосподарств у інвестиційні ресурси було конкретизовано принципи системи державного регулювання заощаджень домогосподарств. Такі принципи були розподілені на три групи: принципи формування, принципи функціонування та принципи розвитку, обґрунтовано зміст кожної із окреслених груп та конкретизовано принципи, які належать до них.

Ключові слова: державне регулювання, державне регулювання економіки, система, принцип, система державного регулювання заощаджень домогосподарств.

Oleksandr LOZYCHENKO

PhD in Economics, Doctoral Student (Economics),
Higher Educational Institution «Academician
Yuriy Bugay International Scientific and technical university»

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PROVISIONS OF THE FUNCTIONING AND TRANSFORMATION OF THE STATE REGULATION SYSTEM OF HOUSEHOLDS' SAVINGS

State regulation of economy is an integral part of the country's economic policy, as it makes it possible to achieve strategic and tactical goals based on the interference in economic processes. In current conditions, state regulation of economy is a system that reflects relations in virtually all spheres and branches of the national economy. A special role in the state regulation system of economy is played by the subsystem of influencing economic behavior of households by various methods and tools to form the desired model of it. First, the issues of regulating savings of these economic entities within the national economy remain important, which form the basis of the country's investment development, which is due to a significant number of these resources, and maintaining large share of them in an unorganized form.

Within the article, theoretical and methodological provisions of the functioning and transformation of the state regulation system of households' savings are researched. The essence of this system, its purpose, functions, properties and other system features are also considered. This made it possible to deepen theoretical aspects of the state regulation system of households' savings, to specify the directions of its functioning in a scholastic economic environment. It is also established that the existence of the outlined system is objectively necessary

for effective implementation of the national strategy of economic development, since it is households that form the institutional basis for the national economy existence.

Based on the consideration of the principles of state regulation of economy, the analysis of the key principles of the mechanism functioning for transforming households' savings into investment resources, principles of the state regulation system of households' savings were specified. These principles were divided into three groups, namely: principles of formation, principles of functioning and principles of development, the essence of each of the outlined groups is substantiated, and principles related to each of them are specified.

Keywords: state regulation, state regulation of economy, system, principle, state regulation system of households' savings.

Постановка проблеми. Державне регулювання економіки є невід'ємною частиною економічної політики країни, оскільки дає можливість на основі втручання в господарські процеси досягати поставлених стратегічних та тактичних цілей. Ефективність такого регулювання є важливою частиною дієвості зазначеної політики, визначає якість роботи органів державної влади і місцевого самоврядування та їхню здатність здійснювати раціональний вплив на роботу суб'єктів господарювання.

У сучасних умовах державне регулювання економіки є системою, яка відображає відносини фактично в усіх сферах та галузях національного господарства, оскільки держава сьогодні здійснює активне втручання у функціонування всіх без винятку економічних суб'єктів. Особливу роль у системі державного регулювання економіки відіграє підсистема впливу на економічну поведінку домогосподарств різними методами та інструментами з метою формування бажаної її моделі. Насамперед важливими залишаються питання регулювання заощаджень цих економічних суб'єктів в межах національної економіки, які формують основу інвестиційного розвитку країни, що зумовлено значними обсягами таких ресурсів, збереженням великої їх частки в неорганізованому вигляді. Це актуалізує питання поглиблення теоретичних та методологічних положень функціонування і розвитку системи державного регулювання заощаджень домогосподарств, визначення її системних ознак, функцій, основних принципів, дотримання яких сприятиме розвитку такої системи, забезпеченню підвищення рівня її ефективної роботи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковцями вже проведено значну кількість досліджень у сфері формування та використання заощаджень домогосподарств. Окремі питання регулювання окреслених процесів розглядали вчені у своїх роботах: Лозиченко О. [6, 7], Попело О. В., Холявко Н. І., Дубина М. В., Тарасенко А. В. [9], Сенишин О. С., Горинь М. О., Кундицький О. О. [12], Шапошников К. С., Котелевець Д. О. [14] та ін.

Проте питання дослідження державного регулювання заощаджень домогосподарств як цілісної системи, яка постійно змінюється, удосконалюється та адаптується під зовнішні умови є недостатньо обґрунтованими. Поглиблення потребують також методологічні засади, зокрема базові принципи функціонування та трансформації системи такого регулювання.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень функціонування та трансформації системи державного регулювання заощаджень домогосподарств.

Виклад основного матеріалу. Розпочнемо дослідження з обґрунтування теоретичної сутності системи державного регулювання заощаджень домогосподарств. Цілком логічно, що така система відображає всі процеси та компоненти, які пов'язані між собою і взаємодіють у процесі формування та використання домогосподарствами своїх заощаджень. Специфічні риси цієї системи зумовлені насамперед особливостями функціонування системи державного регулювання економіки як цілісної і невід'ємної частини економічної політики, специфічними рисами процесів створення і використання заощаджень домогосподарств, чинниками формування моделі економічної поведінки цих суб'єктів господарювання.

Загалом, враховуючи представлені в науковому просторі концепції розгляду категорій «державне регулювання економіки», «заощадження домогосподарств», систему державного регулювання заощаджень домогосподарств можна розглядати як сукупність компонентів, які взаємодіють між собою, формують єдиний простір відносин, які виникають у результаті впливу органів державної влади, місцевого самоврядування на економічну поведінку домогосподарств з метою формування в них власних, тимчасово вільних фінансових ресурсів, які не використовуються для поточного споживання, а зберігаються для використання у майбутньому [6; 7, С. 16]. На рис. 1 подано теоретико-методологічну модель функціонування та розвитку системи державного регулювання заощаджень домогосподарств.

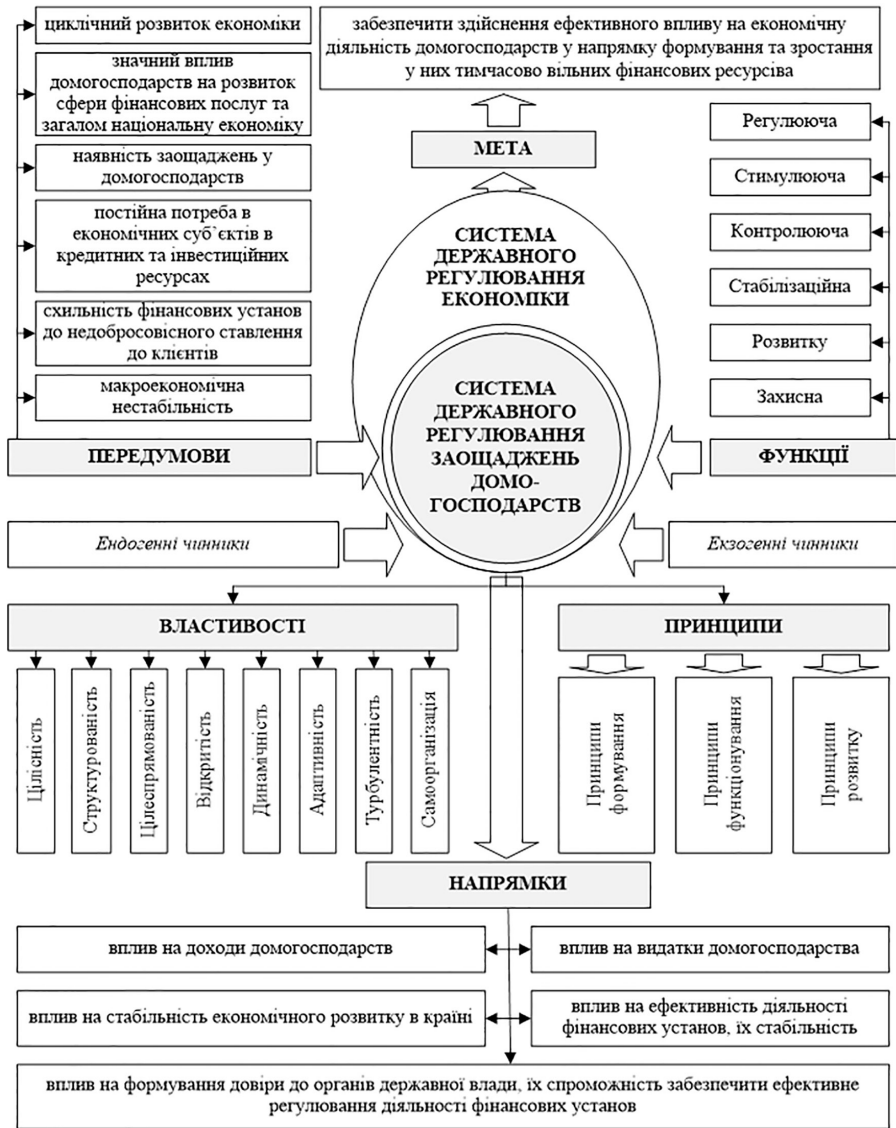


Рис. 1. Теоретико-методологічна модель системи державного регулювання заощаджень домогосподарств

Джерело: складено автором на основі [3; 5; 8; 14]

Беззаперечно, можна стверджувати, що система державного регулювання заощаджень домогосподарств функціонує та змінюється насамперед на основі базових принципів, які визначають особливості її розвитку в зовнішньому середовищі. Розглянемо сукупність таких принципів більш детально.

Звичайно у своєму функціонуванні зазначена система враховує базові принципи державного регулювання економіки, розвитку сфери фінансових послуг, функціонування домогосподарств як економічних суб'єктів у системі національного господарства. Розглянемо окремі підходи до виокремлення та систематизації основних принципів державного регулювання економіки та господарської діяльності.

У Законі України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» у статті 4 зазначається, що принципами державної регуляторної політики є: доцільність, адекватність, ефективність, збалансованість, передбачуваність, прозорість та врахування громадської думки [10].

У статті 3 Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» визначені такі принципи: пріоритетності безпеки у питаннях життя і здоров'я людини, підконтрольності і підзвітності органу державного нагляду, рівності прав і законних інтересів усіх суб'єктів господарювання, гарантування прав та законних інтересів кожного суб'єкта господарювання, об'єктивності та неупередженості здійснення державного нагляду, здійснення державного нагляду лише за наявності підстав, відкритості, прозорості, плановості й системності державного нагляду, неприпустимості дублювання повноважень органів державного нагляду, невторчання органу державного нагляду в діяльність суб'єкта господарювання, відповідальності органу державного нагляду та його посадових осіб за шкоду, заподіяну суб'єкту господарювання внаслідок порушення вимог законодавства, дотримання умов міжнародних договорів України, незалежності органів державного нагляду від політичних партій, наявності одного органу державного нагляду у складі центрального органу виконавчої влади, орієнтованості державного нагляду на запобігання правопорушенням у сфері господарської діяльності, недопущення встановлення планових показників чи будь-якого іншого планування щодо притягнення суб'єктів господарювання до відповідальності та застосування

до них санкцій, здійснення державного нагляду на основі принципу оцінки ризиків та доцільності [11].

О. Чечель пропонує визначальними принципами державного регулювання економіки вважати такі: науковість, погодження інтересів, цілеспрямованість, пріоритетність та доцільність, системність, комплексність, принцип гнучкості й адаптації, достатності, принципи організаційно-правового й економіко-організаційного забезпечення, а також принципи поступовості та етапності здійснення державного регулювання економіки, пріоритету права над економікою, єдності економіки і політики, ефективності, прозорості, відповідальності [13].

У свою чергу, аналізуючи методологічні особливості функціонування системи державного регулювання заощаджень домогосподарств, важливо також проаналізувати базові принципи трансформації таких ресурсів в інвестиції. Саме окреслена трансформація є невід'ємною частиною функціонування фінансового ринку в країні, її фінансової системи і загалом національної економіки. Отже, наприклад, В. Г. Купченко зауважує, що основними принципами функціонування механізму трансформації заощаджень в інвестиції є: ефективності, інформаційної прозорості, безпеки, балансування ризиків, забезпеченості, цілеспрямованості, відповідності, множинності форм [4].

З. М. Бурик, А. В. Лисачок, розглядаючи особливості регулювання процесу сталого розвитку, пропонують до принципів державного регулювання такого розвитку віднести такі: принцип взаємозалежності, принцип різноманітності, принцип ресурсозатратності, права й обов'язки включають у себе розуміння важливості універсальних прав і визнання, що наші дії можуть мати наслідки для нинішнього й майбутніх поколінь [1, С. 18].

На рис. 2 подано сукупність основних принципів формування, функціонування та розвитку системи державного регулювання заощаджень домогосподарств.

Розглянемо подані на рис. 2 принципи системи державного регулювання заощаджень домогосподарств детальніше. Як видно з рис. 2, вони були систематизовані у три великі групи: принципи формування, функціонування та розвитку. Такий розподіл обумовлений відмінністю особливостей функціонування такої системи на різних етапах її розвитку. Проаналізуємо окреслені групи більш детально.

Принципи формування – сукупність принципів, яких необхідно дотримуватися на початкових етапах формування системи державного регулювання заощаджень домогосподарств. Зазначені принципи формують основу такої системи, визначають специфічні риси її зародження, можуть змінюватися, можлива також зміна їх сукупності. Кількість таких принципів у групі визначається різними чинниками, у якому така система зароджується і поступово змінюється.

Варто зауважити також, що принципи формування також виявляються поступово на початкових етапах створення системи державного регулювання розвитку заощаджень домогосподарств, наявність окремих елементів такого регулювання в системі загалом державного регулювання економіки не свідчить, про наявність зазначеної системи. При цьому вплив на економічну поведінку домогосподарств з метою формування необхідної їй моделі є об'єктивно необхідним, досліджуються вже тривалий період науковцями, і постійно здійснюється органами державної влади та місцевого самоврядування незалежно від рівня розвитку економіки.

Принципи функціонування – сукупність принципів, які варто враховувати вже в процесі функціонування сформованої системи державного регулювання заощаджень домогосподарств. Ці принципи важливі для забезпечення поточної роботи цієї системи, ефективного використання методів та інструментів для впливу на економічну поведінку домогосподарств у результаті поступового впровадження основних стратегічних та тактичних цілей національної стратегії економічного розвитку країни.

Принципи розвитку – сукупність принципів, на які доцільно звертати увагу при поступовій, досить глобальній, трансформації системи державного регулювання заощаджень домогосподарств, забезпечення її оновлення, удосконалення з метою формування нових та використання діючих методів та інструментів на модель економічної поведінки домогосподарств. Безпосередньо окреслена група принципів визначається новими тенденціями у функціонуванні загальної системи державного регулювання економіки, зміною способів впливу на окреслених економічних суб'єктів, трансформаційними та модернізаційними процесами в розвитку фінансових установ, фінансової системи країни загалом.



Рис. 2. Принципи системи державного регулювання заощаджень домогосподарств

Джерело: складено автором з урахуванням [2; 9; 12]

Висновки та пропозиції. У статті проведено дослідження теоретико-методологічних положень функціонування та трансформації системи державного регулювання заощаджень домогосподарств. Встановлено, що така система є невід'ємною частиною загальної системи державного регулювання економіки, є важливою з позиції формування, раціональної з точки зору розбудови національної економіки, моделі економічної поведінки зазначених суб'єктів. У статті розглянуто сутність зазначеної системи, її мету, функції, властивості та інші системні ознаки. Це дозволило поглибити саме теоретико-методологічні аспекти системи державного регулювання заощаджень домогосподарств,

конкретизувати напрями її функціонування в стохастичному економічному середовищі. Встановлено також, що існування окресленої системи є об'єктивно необхідним для ефективного впровадження національної стратегії економічного розвитку, оскільки саме домогосподарства формують інституціональний базис існування національної економіки, відіграють одну з ключових ролей у розвитку фінансової системи.

На основі розгляду базових принципів державного регулювання економіки, аналізу ключових принципів функціонування механізму трансформації заощаджень домогосподарств у інвестиційні ресурси було конкретизовано принципи системи державного регулювання заощаджень домогосподарств. Зокрема, вони були розподілені на три групи: принципи формування, принципи функціонування та принципи розвитку, обґрунтовано зміст кожної з окреслених груп та конкретизовано принципи, які відносяться до кожної із них. Це дало можливість поглибити теоретико-методологічні аспекти розвитку зазначеної системи, описати умови її подальшого функціонування та трансформації.

© **Лозиченко О. М., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Бурик З. М., Лисачок А. В. Основні принципи державного регулювання сталим розвитком. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2020. № 1. С. 13-19. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/3>.
2. Грицюк П. М., Джоші О. І., Гладка О. М. Основи теорії систем управління : навч. посіб. Рівне : НУВГП. 2021. 272 с.
3. Дубина М. В., Тарасенко О. О., Тарасенко А. В. Формування депозитної поведінки домогосподарств на ринку фінансових послуг. Житомир : ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк». 2021. 212 с.
4. Купченко В. Г. Теоретичні основи механізму трансформації заощаджень населення в інвестиції в національну економіку. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2279>.
5. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень : курс лекцій. Тернопіль : Економічна думка. 2005. 124 с.
6. Лозиченко О. Застосування системного підходу до обґрунтування сутності системи державного регулювання заощаджень домогосподарств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-51>.

7. Лозиченко О. Теоретичні положення реалізації державного регулювання заощаджень домогосподарств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 1(29). С. 14-21. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1\(29\)-14-21](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1(29)-14-21).

8. Попело О. В., Дубина М. В., Тарасенко А. В. Державне регулювання розвитку інноваційно-інформаційних технологій у сфері фінансових послуг. *Бізнес Інформ*. 2023. №9. С. 241 – 248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-241-248>.

9. Попело О. В., Холявко Н. І., Дубина М. В., Тарасенко А. В. Вплив інноваційно-інформаційних технологій фінансових установ на трансформацію фінансової поведінки домогосподарств. *Проблеми економіки*. 2022. № 1. С. 105 – 112.

10. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>.

11. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності : Закону України від 05.04.2007 № 877-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#doc_info.

12. Сенишин О. С., Горинь М. О., Кундицький О. О. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2014. 334 с.

13. Чечель О. Принципи та механізм державного регулювання економіки. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 13. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26787/chechel.pdf>.

14. Шапошников К. С., Котелевець Д. О. Роль державного регулювання у розвитку цифрової економіки. *Фінансові інструменти сталого розвитку економіки* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2022 р.). Чернівці : Чернівецький нац. ун-т. 2022. С. 58 – 61.

REFERENCES

1. Buryk, Z.M., Lysachok, A.V. (2020). Osnovni pryntsyipy derzhavnoho rehuliuвання stalym rozvytkom [Basic principles of state regulation of sustainable development]. *Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law*. No. 1. Pp. 13-19. available at: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/3>.

2. Hrytsiuk, P.M., Dzhoshi, O.I., Hladka, O.M. (2021). Osnovy teorii system upravlinnia [Fundamentals of the theory of control systems]. Rivne: NUVHP. 272 p. (in Ukrainian).

3. Dubyna, M.V., Tarasenko, O.O., Tarasenko, A.V. (2021). Formuvannya depozytnoi povedinky domohospodarstv na rynku finansovykh posluh [For-

mation of deposit behavior of households on the market of financial services]. Zhytomyr: TOV «Vydavnychiy dim «Buk-Druk»». 212 p. (in Ukrainian).

4. Kupchenko, V.H. (2011). Teoretychni osnovy mekhanizmu transformatsii zaoshchadzen naselennia v investysii v natsionalnu ekonomiku [Theoretical foundations of the mechanism of transformation of population savings into investments in the national economy]. *Efficient economy*. No. 11. available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2279>.

5. Kustovska, O.V. (2005). Metodolohiia systemnoho pidkhodu ta naukovykh doslidzhen: Kurs lektsii [Methodology of the system approach and scientific research: Course of lectures]. Ternopil: Ekonomichna dumka. 124 p. (in Ukrainian).

6. Lozychenko, O. (2023). Zastosuvannia systemnoho pidkhodu do obgruntuvannia sutnosti systemy derzhavnoho rehuliuвання заощаджен domohospodarstv [Application of a systemic approach to substantiating the essence of the system of state regulation of household savings]. *Economy and society*. No. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-51>.

7. Lozychenko, O. (2022). Teoretychni polozhennia realizatsii derzhavnoho rehuliuвання заощаджен domohospodarstv [Theoretical provisions of implementation of state regulation of household savings]. *Problems and prospects of economics and management*. No. 1(29). Pp. 14 – 21. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1\(29\)-14-21](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1(29)-14-21).

8. Popelo, O.V., Dubyna, M.V., Tarasenko, A.V. (2023). Derzhavne rehuliuвання rozvytku innovatsiino-informatsiinykh tekhnolohii u sferi finansovykh posluh [State regulation of the development of innovative information technologies in the field of financial services]. *Business Inform*. No. 9. Pp. 241–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-241-248>.

9. Popelo, O.V., Kholiavko, N.I., Dubyna, M.V., Tarasenko, A.V. (2022). Vplyv innovatsiino-informatsiinykh tekhnolohii finansovykh ustanov na transformatsiiu finansovoi povedinky domohospodarstv [Influence of innovative information technologies of financial institutions on the transformation of financial behavior of households]. *Problems of the economy*. No. 1. Pp. 105 – 112.

10. Pro zasady derzhavnoi rehuliatornoi polityky u sferi hospodarskoi diialnosti: Zakon Ukrainy vid 11.09.2003 № 1160-IV [On the principles of state regulatory policy in the field of economic activity: Law of Ukraine dated September, 11. 2003. No. 1160-IV]. available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>.

11. Pro osnovni zasady derzhavnoho nahliadu (kontroliu) u sferi hospodarskoi diialnosti : Zakonu Ukrainy vid 05.04.2007 № 877-V [On the ba-

sic principles of state supervision (control) in the field of economic activity: Law of Ukraine dated 04.05.2007. No. 877-V]. available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#doc_info.

12. Senyshyn, O.S., Horyn, M.O., Kundyt'skyi, O.O. (2014). Derzhavne rehuliuвання ekonomiky [State regulation of the economy]. Lviv: Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka. 334 p. (in Ukrainian).

13. Chechel, O. (2014). Pryntsypy ta mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання ekonomiky [Principles and mechanism of state regulation of the economy]. *Democratic governance*. Vol. 13. available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26787/chechel.pdf>.

14. Shaposhnykov, K.S., Kotelevets, D.O. (2022). Rol derzhavnoho rehuliuвання u rozvytku tsyfrovoi ekonomiky [The role of state regulation in the development of the digital economy]. Financial instruments for the sustainable development of the economy: materials of the 4th International Scientific and Practical Conference (May 12, 2022). Chernivtsi: Chernivetskyi nats. un-t. Pp. 58 – 61 (in Ukrainian).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 05.12.2023

УДК 658.012

JEL M12

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-8>

Євгенія Леонідівна ОСИПОВА,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

публічного управління та адміністрування,

Державний університет інфраструктури та технологій)

ORCID ID: [0000-0003-3266-1164](https://orcid.org/0000-0003-3266-1164)

Гліб Ярославич ГОЛОБОРОДЬКО,

здобувач ступеня PhD, спеціальність 073 «Менеджмент»,

Державний університет інфраструктури та технологій

ORCID ID: [0009-0004-4273-4237](https://orcid.org/0009-0004-4273-4237)

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

У статті розглянуто сутність поняття «мотиваційний механізм» та проведено аналіз підходів різних авторів до проблеми формування ефективного інструментарію мотивації працівників. Проаналізовано певні закономірності та тенденції у дослідженнях мотиваційного механізму. Мотиваційний механізм розглядають як сукупність, множину видів мотивації задля досягнення результату. Автори акцентують увагу на повторюваності процесу і крім сукупності інструментів спонукання включають у систему інші економічні важелі та інструменти вимірювання результатів мотиваційної діяльності.

Запропоновано визначати мотиваційний механізм як допоміжний бізнес-процес, який відіграє ключову роль у підтримці продуктивності та ефективності працівників в організації.

Описано етапи впровадження мотиваційного механізму на різних стадіях життєвого циклу підприємства. На початкових етапах, де компанія тільки розпочинає свою діяльність, акцентується на стимулюванні творчості та ініціативи працівників, а також на залученні та утриманні висококваліфікованих фахівців. На етапі розширення і розвитку підприємства важливо зосередитися на стабільності та рівні професіоналізму, використовуючи фінансові та кар'єрні стимули. Отже, врахування етапів життєвого циклу підприємства в фор-

муванні мотиваційного механізму є ключем до досягнення гармонії між потребами підприємства та очікуваннями персоналу, сприяючи сталому розвитку та успіху організації.

Ключові слова: мотиваційний механізм, мотивація, бізнес-процес, життєвий цикл, управління.

Yevheniia OSYPOVA

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Management and Public Administration,
State University of Infrastructure and Technologies

Hlib HOLOBORODKO

Candidate for PhD degree,
specialty 073 «Management»,
State University of Infrastructure and Technologies

FORMATION OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM OF ENTERPRISE AT DIFFERENT STAGES OF THE LIFE CYCLE

The article examines the essence of the concept of «motivational mechanism» and analyzes the approaches of various authors to the problem of forming an effective toolkit for motivating employees. Certain regularities and trends in research on the motivational mechanism are analyzed. The motivational mechanism is viewed as a set, a set of types of motivation to achieve a result. The authors emphasize the repeatability of the process and, in addition to the set of incentive tools, include other economic levers and tools for measuring the results of motivational activities.

The motivational mechanism, defined as a supporting business process, acts not only as an abstract element but also as a key catalyst for maintaining and preserving a high level of productivity and efficiency of employees in an organization. Its role can be compared to a necessary driving mechanism that unlocks the potential and maximizes the creative contribution of each team member.

In this context, the motivational mechanism acts as a true manager of the internal energy flow in the organization, providing an impetus to achieve high results and exceed own expectations. It interacts with other business processes, coordinating their actions and directing them to achieve strategic goals.

This mechanism is also defined by its flexibility and ability to adapt to changes in the internal and external environment of the enterprise. It is an important human capital management tool that takes into account the individuality of employees and the diversity of their motivational factors.

The article describes the stages of implementation of the motivational mechanism at different stages of the enterprise life cycle. At the initial stages, when the company is just starting its activities, the emphasis is on stimulating the creativity and initiative of employees, as well as on attracting and retaining highly qualified specialists. At the stage of expansion and development of the company, it is important to focus on stability and professionalism, using financial and career incentives. Thus, taking into account the stages of the enterprise life cycle in the formation of a motivational mechanism is the key to achieving harmony between the needs of the enterprise and the expectations of the staff, contributing to the sustainable development and success of the organization.

Keywords: motivational mechanism, motivation, business process, life cycle, management.

Постановка проблеми. Мотиваційний механізм, як складова ефективної системи управління, стає предметом глибокого наукового вивчення з двох важливих причин: його визнаної важливості у підтримці ефективності та продуктивності організації і постійної зміни у вимогах й очікуваннях працівників.

Актуальність дослідження мотиваційного механізму в управлінні персоналом полягає, по-перше, у тому, що добре спроектований та ефективно реалізований мотиваційний механізм є ключовим фактором у досягненні високої робочої продуктивності. Він впливає на задоволеність працівників, збереження кадрового потенціалу та створення сприятливого робочого середовища.

По-друге, сучасний ринок праці почав вимагати більшої уваги до індивідуальних потреб та очікувань працівників; відзначається зростанням ролі особистого та професійного розвитку, гнучкості в організаційних структурах та підвищеної уваги до балансу між роботою та особистим життям. Такі тренди роблять мотиваційний механізм невід'ємною складовою стратегії управління персоналом.

Таким чином, дослідження мотиваційного механізму необхідне для вдосконалення стратегій управління персоналом та адап-

тації їх до сучасних викликів, сприяючи створенню високопродуктивного та здорового організаційного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження питань мотивації персоналу привертають увагу численних вчених, серед яких виділяються такі імена, як Л.В. Балабанова, Л.В. Бондарчук, Н.П. Ніколайчук, В.Я. Брич, Л.С. Громко, М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова та інші представники наукового середовища.

На сучасному етапі вчені зосереджуються на дослідженні механізмів мотивації управління персоналом. За словами С. Кравченка та О. Корневої, мотиваційний механізм повинен враховувати потреби, інтереси та особливості поведінки працівників. Термін «мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства» визначається як система принципів, методів, інструментів і напрямів, орієнтованих на задоволення потреб працівників та збереження кадрового потенціалу підприємства [1]. У своїх працях А.В. Лобза та І.С. Гузь описують мотиваційний механізм як складну систему різноманітних впливових факторів на персонал організації [2].

А.О. Климчук, зокрема, досліджує мотиваційні механізми на прикладі конкретного підприємства і висвітлює взаємозв'язок між різними показниками, такими як заробітна плата, преміювання, плинність кадрів і задоволеність персоналу умовами та результатами праці [3].

Мета статті – дослідити поняття «мотиваційний механізм» у контексті управління підприємством, з урахуванням поточних реалій ринку та сучасного досвіду управління організаціями, й визначити доцільність впровадження мотиваційного механізму на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотиваційний механізм на підприємстві відіграє критичну роль у стимулюванні працівників для досягнення високої продуктивності, сприяє залученню інноваційних рішень та створенню сприятливого робочого середовища. Це важливий фактор, який впливає на збалансований розвиток підприємства та його конкурентоспроможність.

Поняття «мотиваційний механізм» розглядається у багатьох сферах науки – психологія, економіка, менеджмент тощо. Більшість вчених розглядають мотиваційний механізм як множину факторів, стимулів, зовнішніх та внутрішніх, які впливають на дії організації та людини.

Мотиваційний механізм широко розглядається в дослідженнях українських науковців останні 15 років. Ми пов'язуємо це з проходженням Україною стадій переходу від ресурсної пострадянської економіки до сервісно-інноваційної. Останніми роками дедалі важливішим постає питання оптимізації діяльності працівників, досягнення цілей підприємств через створення умов для продуктивної праці персоналу. Варто зазначити, що трансформація внутрішніх процесів вітчизняних підприємств щодо дослідження та впровадження мотиваційного механізму завдяки глобалізації та доступності досвіду західних організацій, відбувається доволі швидко. Значну роль у цьому відіграють інтернаціональні компанії, які мають представництва в Україні, інноваційні технологічні компанії та зростаючі можливості закордонних відряджень для обміну досвідом у другій половині 2010-х років.

З постійним удосконаленням організаційної структури підприємств, постає питання дослідження не тільки мотивації конкретних працівників, а мотивації як системи, як механізму, на який можна впливати керівними рішеннями, ставити задачі, налаштовувати складну структуру мотивації для виконання задач та досягнення цілей підприємства.

Дослідження поняття «мотиваційний механізм» доцільно розпочати з визначення поняття «механізм». Механізм – це пристрій, що передає або перетворює рух; внутрішня будова, система чогось; сукупність станів і процесів, з яких складається певне фізичне, хімічне та інше явище [4].

Мотивація як система, як механізм є постійним об'єктом дослідження вітчизняних науковців впродовж останніх років. Дослідження мотивації як системи, дозволяє не лише виявляти індивідуальні джерела мотивації, а й впливати на організаційні фактори, щоб створити сприятливе середовище для спільного розвитку та досягнення цілей. Врахування комплексного підходу дозволяє визначити найбільш ефективні стратегії для стимулювання та утримання персоналу, забезпечуючи взаємовигідні результати для обох сторін. Зазначимо, що більшість визначень мотиваційного механізму можна розкласти на складові:

- відмінності у трактуванні інших дослідників;
- фокус, зазвичай предметна область дослідження, галузь економіки;

- мета – задля чого, власне, впроваджується мотиваційний механізм, зазвичай тісно пов'язана з галуззю дослідження.

Аналіз існуючих результатів досліджень мотиваційного механізму (табл. 1) дасть можливість систематизувати та структурувати запропоновані визначення та знайти можливості уточнення поняття. Погляд на мотивацію як систему відображає важливість вивчення та врахування комплексу факторів у процесі удосконалення організаційної структури підприємств, сприяючи більш ефективному управлінню та підвищенню виробничої продуктивності.

Як бачимо, дослідники розглядають мотиваційний механізм як: перетворювач, множина мотивів, що спонукають до діяльності, комплекс заходів, спрямований на досягнення мети. До основних причин розглядати мотивацію як механізм можна віднести обов'язкову необхідність досягнення поставленої мети, збереження балансу, збереження колективу та стимулювання інноваційної діяльності.

Таблиця 1. Аналіз терміна «мотиваційний механізм»

Автор	Трактування терміна	Відмінності в трактуванні	Основний фокус	Мета
Харун О.А. [5]	саморегулююча система мотивів і стимулів персоналу, сформованих на базі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес більшості з урахуванням форм, принципів та методів управління для отримання оптимальних результатів діяльності.	саморегулююча система	інтерес більшості	Оптимальні результати діяльності
Бондар В.Д. [6]	сукупність видів мотивації, які мають правову основу, і який спрямований на реалізацію соціально значущої мети державного управління	у державному управлінні	правова основа видів мотивації	Соціально значуща мета

Продовження таблиці 1

Автор	Трагування терміна	Відмінності в трактуванні	Основний фокус	Мета
Лобза А.В., Гузь І.С. [2]	комплексна система різних способів впливу на персонал організації	фактично система стимулів	вплив на персонал	не визначено
Корольков В.В., Бабенко Д.О. [7]	сукупність принципів, методів, інструментів і напрямів, орієнтованих на задоволення потреб працівників та збереження кадрового потенціалу підприємства	мотиваційний механізм в управлінні персоналом підприємства	задоволення потреб працівників	збереження кадрового потенціалу підприємства
Криворучко О.М., Ковальова О.П. [8]	комплекс цілеспрямованих економічних та неекономічних інструментів, методів і форм впливу для узгодження інтересів учасників корпоративних відносин та задоволення їхніх потреб	в корпоративному управлінні	узгодження інтересів учасників корпоративних відносин	задоволення потреб учасників корпоративних відносин
Андреєва Т.В. [9]	забезпечує перетворення набору факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій, сподівань, поведінкових реакцій з лінійного дискретного стану у замкнутий, постійно повторювальний процес	у банківській сфері	не система, а перетворювач	Повторюваність процесу
Павловська Н. [10]	комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики	інструменти класифікуються	спонукання до ефективної праці	досягнення мети організації

Закінчення таблиці 1

Автор	Трактування терміна	Відмінності в трактуванні	Основний фокус	Мета
Синицька О.І. [11]	багатокомпонентна система економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам	у сфері послуг	задоволення актуальних потреб персоналу	зростання конкурентоспроможності послуг
Проданова Л.В., Котляревський О.В. [12]	діалектична сукупність взаємообумовлених, взаємозв'язаних і цілеспрямованих економічних інструментів, важелів і чинників, методів і форм спонукання людей до праці, а також узгодження інтересів економічних суб'єктів певної територіальної цілісності (країни).	на рівні країни	взаємопов'язаність та взаємоузгодженість інструментів, взаємодії у системі	узгодження інтересів

Джерело: узагальнено авторами

Об'єктом здійснення мотиваційної політики шляхом впровадження мотиваційного механізму є персонал підприємства в цілому (у більшості визначень) або індивідуальні працівники. Як бачимо з табл. 1, у переважній більшості визначень як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, можна чітко прослідкувати закономірність: будь-яке визначення включає у себе як мету, з якою визначається та впроваджується мотиваційний механізм, основний

фокус мотиваційної діяльності, тобто на що саме на думку дослідника слід впливати для досягнення мети, та, зазвичай, предметну область – галузь економіки, вид підприємства тощо. Таким чином, припускаємо, що саме цей шаблон можна використовувати як інструмент впровадження мотиваційного механізму на підприємстві, принаймні на перших етапах. Розглядаючи складові мотиваційного механізму, а саме – галузь, фокус та мету, можна визначитись з основними інструментами мотиваційної політики, тобто адаптувати розуміння мотиваційного механізму для специфічних цілей конкретного підприємства, чим значно збільшити ефект від впровадження, зокрема тим, що це буде близько і зрозуміло працівникам.

Мотиваційний механізм, зазвичай, розглядається як перетворювач, комплекс заходів або множина стимулів, але не розглядається як процес. Пропонуємо розглянути мотиваційний механізм як бізнес-процес. З цього випливає необхідність максимальної прозорості, зрозумілості користувачам цього процесу, документованість процесів, постановка конкретних цілей та очікуваних результатів.

Бізнес-процес – це набір різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, а «на виході» створюється продукт, який несе цінність для споживача [13].

Як «вхід» мотиваційного механізму, як бізнес-процес пропонуємо розглянути:

1) постановку задач стратегічного та тактичного рівня розвитку підприємства;

2) ресурси – у найзагальнішому випадку фінансові та людські (переважно управлінські), можливі додаткові ресурси залежно від специфіки роботи підприємства.

Логічно було б запропонувати як «вихід» мотиваційного механізму, як бізнес-процес досягнення поставлених цілей або показників, але у мінливому внутрішньому та зовнішньому середовищах сучасного бізнесу не завжди слід орієнтуватися на повне досягнення цілей, ці цілі можуть змінитися у процесі виконання з огляду на зовнішні чинники, тому пропонуємо як «вихід» розглядати значення показників на задану точку часу та динаміку зміни показників під час втілення бізнес-процесу.

Розглянемо мотиваційний механізм, як бізнес-процес за загальною класифікацією:

- За *роллю у створенні доданої вартості* мотиваційний механізм є допоміжним процесом.

- За функціональною ознакою мотиваційний механізм може бути як процесом управління, так і процесом забезпечення, або належати до двох груп одночасно.
- За місцем реалізації – внутрішній процес, бо і входи і виходи найчастіше знаходяться всередині організації.

Користувачами мотиваційного механізму, як бізнес-процесу, буде керівництво організації, тому що мотиваційний механізм найчастіше впроваджують для досягнення цілей, поставлених керівництвом, та працівники, які залучені до цього бізнес-процесу.

Автори пропонують визначити мотиваційний механізм, як прозорий, документально оформлений, повторюваний бізнес-процес, який включає як загальне стимулювання, так і фрактальні підмножини для галузевого стимулювання (відділів організації), або індивідуального стимулювання працівників. Як механізм, має очікувані результати функціонування, які коригуються згідно ситуації на ринку для досягнення зовнішніх (конкурентність на ринку, фінансові показники тощо) та внутрішніх (утримання персоналу, продуктивність праці) цілей та стимулює інноваційну діяльність підприємства.

Під фрактальністю у даному визначенні розуміють самоподібність, повторюваність інструментів мотивації на різних рівнях організації, що забезпечує певну прозорість процесів, знижує невпевненість працівників, стимулює розвиток довіри персоналу до керівництва та організації. Зазвичай фрактальність найкраще досягається, коли інструменти та методи мотивації взаємоузгоджені з цінностями організації та корпоративною культурою.

Схематично мотиваційний механізм, як бізнес-процес, зображено на рис. 1.



Рис. 1. Мотиваційний механізм як бізнес-процес

Джерело: авторська розробка

Мотиваційний механізм в бізнесі охоплює широкий спектр дій та інструментів, спрямованих на забезпечення задоволення потреб та мотивацію працівників. Він включає в себе не лише фінансові стимули, такі як премії та бонуси, але й аспекти, пов'язані з особистим і професійним розвитком, визнанням досягнень, адаптацією до індивідуальних потреб працівників.

Основні етапи мотиваційного процесу включають аналіз потреб персоналу, розробку ефективних стимулюючих систем, впровадження та моніторинг їхньої реалізації. Важливим елементом є постійний моніторинг та аналіз результативності мотиваційних заходів для адаптації стратегій під нові умови.

Цей бізнес-процес є унікальним, оскільки враховує індивідуальність кожного працівника та динаміку організаційного середовища. Він виступає не лише як засіб підтримки робочого потенціалу, а й як ключовий елемент побудови корпоративної культури, що сприяє залученню, розвитку та утриманню висококваліфікованих кадрів.

Логічно, що питання впровадження мотиваційного механізму на підприємстві постає з огляду на існуючі проблеми, які не вдається вирішити наявними інструментами. Саме тому вимірювання результатів впровадження мотиваційного механізму має бути тісно пов'язане з поставленими задачами. Як бачимо з табл. 1, переважна більшість визначень включає у себе Мету, Фокус та Галузь. Слід зазначити, що для кожної сфери характерні певні ознаки та задачі бізнесу, на нашу думку продуктово-орієнтовані сфери орієнтовані на досягнення результату організації, а сервіс-орієнтовані тяжіють до збереження та примноження людського капіталу та мають на меті збереження балансу та інноваційний розвиток. Найчастіше разом з основною метою впровадження мотиваційного механізму та показниками, які до цього прив'язані, як результати впровадження аналізуються:

1. Фінансові показники, наприклад, через фінансові звіти (P&L, Cashflow, Balance).
2. Продуктивність праці та виробничі показники.
3. Задоволеність працівників (анкетування, опитування, «one on one»).
4. Плинність кадрів на підприємстві.

Формування мотиваційного механізму в сучасному бізнесі є складним завданням, і важливо враховувати етапи життєвого циклу підприємства для досягнення оптимальної ефективності та стабільності. Кожен етап цього циклу вносить свої особливості та вимоги, що визначають напрямки розвитку та пріоритети бізнесу.

Життєвий цикл підприємства, безперечно, тісно пов'язаний із життєвим циклом товару – часовим інтервалом ринкового життя товару, що складається із декількох послідовних етапів, кожен із яких характеризується істотними відмінностями в обсягах збуту товару та прибутку, який він приносить підприємству [14].

На початкових етапах розвитку підприємства, коли воно тільки стартує, ключовими факторами мотивації можуть бути стимулювання творчості та ініціативи персоналу, сприяння навчанню та саморозвитку. Зокрема, важливо акцентувати на залученні та утриманні талановитих фахівців для забезпечення росту та конкурентоспроможності.

У середній частині життєвого циклу підприємства, коли відбувається розвиток та розширення, мотиваційний механізм повинен бути орієнтований на стабільність та забезпечення високого рівня професіоналізму. Фінансові стимули, системи кар'єрного росту та управління талантами стають важливими компонентами для збереження та мобілізації персоналу.

На зрілому етапі підприємства, коли досягнуто певний ступінь стабільності, акцент може змінюватися від кількісних параметрів до якісних. Розвиток лідерських якостей, підтримка корпоративної культури та соціальної відповідальності можуть стати основними напрямками мотивації.

Виділяють такі фази життєвого циклу підприємства:

1. фаза створення підприємства;
2. фаза становлення;
3. етапи прискореного та уповільненого зростання;
4. фаза зрілості;
5. фаза спаду.

Проаналізуємо актуальність та можливі результати впровадження мотиваційного механізму на кожній з фаз життєвого циклу підприємства (табл. 2).

Таблиця 2. Впровадження мотиваційного механізму на різних етапах життєвого циклу підприємства

Фаза	Особливості	Основні задачі	Можливі результати	Доцільність ММ
Створення	Великі витрати ресурсів, збиткова робота	Створити базу для діяльності підприємства	Створити основу для побудови ефективної команди	Низька
Становлення	Бурхливе, неконтрольоване зростання організації	Зміцнення конкурентоспроможності, вихід на прибуток	Створити конкурентні умови для залучення найкращих кадрів	Середня
Зростання	Нарощення виробничого потенціалу, швидкі темпи розвитку	Максимізувати прибуток згідно потенціалу організації	Вирішення задач зростання, інноваційний розвиток, закладення основ для етапу стабілізації	Висока
Зрілість	Великий бюджет, великий штат співробітників,	Максимально продовжити стадію стійкості	Може сприяти продовженню стабільності, зменшити плинність кадрів	Висока, наявний ресурс для впровадження
Спад	Зниження прибутку, погіршення фін. показників,	Сповільнити спад, шляхом інновацій перейти на етап зростання	Залучення інновацій для нового товару/ послуги, зміни бізнес-моделі	Низька

Джерело: авторська розробка

З табл. 2 бачимо, що на крайніх етапах розвитку підприємства доцільність впровадження мотиваційного механізму значно нижча, ніж на етапах Становлення, Зростання та Зрілості і це цілком логічно з огляду на характерні задачі і виклики, що стоять перед підприємством на кожному етапі. Звичайно, з цього можуть бути і винятки, наприклад, підприємства творчого спрямування (дизайн, науково-дослідна робота тощо), які мають основним ресурсом людський капітал, що має бути гідно вмотивований на кож-

ному з етапів розвитку, починаючи з найбільш ранніх. Аналогічно цьому, мотиваційний механізм може виступити інструментом залучення інновацій для зміни бізнес-моделі організації, створення нових продуктів на основі існуючих продуктів, основних засобів, науково-дослідного капіталу на етапі спаду, що потенційно може «перезапустити» підприємство. Оскільки дані приклади є більше винятками ніж стандартною практикою, ми оцінюємо доцільність активної роботи над впровадженням мотиваційного механізму на підприємстві на етапах Створення та Спаду як низьку.

Етап Становлення характеризується швидким, часто хаотичним зростанням, яке може бути пов'язано, наприклад, з успіхом товару, сильними лідерами у персоналі організації, трендами на ринку (компанії Ілона Маска або технологічні компанії з сфери штучного інтелекту). На нашу думку, основи майбутнього мотиваційного механізму часто закладаються на цьому етапі неявно через корпоративну культуру, цінності організації та типові шляхи подолання проблем зростання. Сформований мотиваційний механізм міг би допомогти подолати хаотичність зростання та розвитку, але з об'єктивних причин (намагання вийти на прибуток, фактично боротьба за виживання) у більшості випадків ця робота не ведеться у явному вигляді і часто засоби мотивації пов'язані з попереднім досвідом керівного складу підприємства. Ми оцінюємо доцільність впровадження мотиваційного механізму на даному етапі як середню.

Етап Зростання відрізняється перевіреною бізнес-моделлю, яка здатна приносити прибуток і задачами максимізації цього прибутку. Це сприятливий для явного впровадження етап «мотиваційного механізму», оскільки часто стоять внутрішні виклики щодо подолання організаційного хаосу перших етапів, впорядкування бізнес-процесів, пошуки «вузьких місць» на виробництві, пошук та впровадження інновацій для виходу на максимальні прибутки.

З огляду на особливості життєвого циклу підприємства найсприятливішим етапом для впровадження мотиваційного механізму виглядає етап Зрілості, коли підприємство вийшло на свої максимальні можливості щодо прибутку. Зазвичай це супроводжується прогнозованим прибутком, наявністю бюджету на впровадження, сформовану організаційну структуру підприємства та «стандартні» для етапу задачі – зробити підприємство максимально стабільним, «захистити» інтереси інвесторів, підтримувати досягнутий рівень

прибутку. Ми оцінюємо доцільність впровадження мотиваційного механізму на етапах Зростання та Зрілості як високу.

Мотиваційний механізм у сфері бізнесу – це не просто абстрактна концепція, а важливий та комплексний бізнес-процес, спрямований на стимулювання та підтримку високої продуктивності та ефективності персоналу. У своїй суті, цей процес є ключовим елементом успішного управління людським капіталом, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Висновки та пропозиції. У статті розглянуто поняття «мотиваційний механізм», досліджено різні підходи до визначення, запропоновано модель, за якою мотиваційний механізм можна адаптувати до різних предметних областей, отримавши таким чином інструмент для впровадження змін. Запропоновано розглядати мотиваційний механізм як бізнес-процес. У підсумку, мотиваційний механізм є необхідним інструментом для досягнення успіху на сучасному підприємстві. Він відіграє ключову роль у створенні сприятливого робочого середовища, залученні та утриманні талановитих співробітників та стимулює досягнення високих результатів. Впровадження мотиваційного механізму є важливою складовою стратегії управління та сприяє загальному успіху підприємства.

© **Осипова Є.Л., Голобородько Г.Я., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія; ред. кол.: О.І. Амоша, Х. Джвігол, Р. Мішкевіч; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ. 2018. С. 276 – 296.

2. Лобза А.В. Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №1 (53). С. 510 – 513.

3. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42 – 45.

4. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т. 4. 1973. С. 695. URL: <http://sum.in.ua/s/mekhanizm>. (дата звернення 18.12.2023).

5. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т.2 (136). С. 76 – 81.

6. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління. *Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2006. №11. С. 11–17.

7. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. № 11. 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.69.

8. Криворучко О.М., Ковальова О.П., Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 40. 2022. С. 5 – 20.

9. Андреева Т.В. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 42. 2013. С. 259 – 263.

10. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. №3. С. 16 – 20.

11. Синицька О.І. Мотиваційні механізми управління персоналом підприємств сфери послуг : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Академія муніципального управління /О.І.Синицька. К.: 2005. 240 арк. Бібліогр.: арк. 182 – 193.

12. Проданова Л. В., Котляревський О. В. Дослідження мотиваційного механізму підприємницької діяльності як умови ефективного інкубування бізнесу в національній економіці. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 96 – 103. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/int XXI 2017 1 15/> (дата звернення 15.12.2023).

13. Чернобай Л.І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. [Електронний ресурс]: Безкоштовна електронна бібліотека. URL: <http://www.ua.abslib.com/>. (дата звернення 16.12.2023).

14. Наливайченко С.П., Шагурова Ю.С. Життєвий цикл організації та його роль у розвитку підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 214. С. 51 – 54. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65072/15-Nalivaichenko.pdf?sequence=1>. (дата звернення 19.12.2023).

REFERENCES

1. Kravchenko, S., Kornieva, O., (2018), Formuvannia efektyvnosti intelektualnogo kapitalu pidpriemstva Innovatsiine promyslove pidpriemstvo u formuvanni staloho rozvytku: monohrafiia [Formation of efficiency of intellectual capital of the enterprise. Innovative industrial

enterprise in the formation of sustainable development: a monograph], NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv. Pp. 276 – 296 (in Ukrainian).

2. Lobza, A.V. Huz, I.S., (2018), Pidkhody do rozrobky systemy otsinky efektyvnosti diialnosti personalu suchasnoho pidpriemstva [Approaches to the Development of a System for Evaluating the Performance of Personnel of a Modern Enterprise]. *Molodyi vchenyi*, №1 (53). Pp. 510 – 513 (in Ukrainian).

3. Klymchuk, A.O., (2016), Analiz naukovykh pidkhodiv do problem upravlinnia personalom pidpriemstv [Analysis of scientific approaches to the problems of enterprise personnel management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, Ekonomichni nauky*. № 1. Pp. 42 – 45. (in Ukrainian).

4. Slovnyk ukrainskoi movy, (1970 – 1980), v 11 tt. / AN URSR. Instytut movoznavstva; za red. I. K. Bilodida. K.: Naukova dumka. T. 4. 1973. Pp. 695. URL: <http://sum.in.ua/s/mekhanizm>. (Accessed:18.12.2023) (in Ukrainian).

5. Kharun, O.A., (2009). Teoretychni osnovy formuvannia motyvatsiynoho mekhanizmu upravlinnia personalom mashynobudivnykh pidpriemstv [Theoretical bases of formation of the motivational mechanism of personnel management of machine-building enterprises], *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. No 5. T.2 (136). Pp. 76 – 81 (in Ukrainian).

6. Bondar, V. D. (2006), Teoretychni zasady motyvatsii v konteksti pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia [Theoretical Foundations of Motivation in the Context of Improving the Efficiency of Public Administration], *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats Lvivskoho rehionalnoho instytutu derzhavnoho upravlinnia Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*. Lviv: LRIDU NADU. No11. Pp. 11 – 17 (in Ukrainian).

7. Korolkov, V.V., Babenko, D.O. (2020), Udoskonalennia motyvatsiynoho mekhanizmu upravlinnia personalom pidpriemstva [Improving the motivational mechanism of personnel management], *Efektivna ekonomika*. №11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.69 (in Ukrainian).

8. Kryvoruchko, O.M., Kovalova, O.P., (2022), Formuvannia motyvatsiynoho mekhanizmu v systemi korporatyvnoho menedzhmentu [Formation of a motivational mechanism in the corporate management system]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*. Vyp. 40. Pp. 5 – 20 (in Ukrainian).

9. Andrieieva, T.V., (2013), Motyvatsiynyy mekhanizm yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti pratsi v bankivskiy sferi [Motivational mechanism as a means of improving labor efficiency in the banking sector]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. No 42. Pp. 259 – 263 (in Ukrainian).

10. Pavlovska, N., (2010), Shchodo posylennia motyvatsii do pratsi [On increasing motivation to work], *Ukraina: aspekty pratsi*, No3. Pp. 16 – 20 (in Ukrainian).

11. Synytska, O.I., (2005), Motyvatsiyni mekhanizmy upravlinnia personalom pidpriemstv sfery posluh : Dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01 [Motivational Mechanisms of Personnel Management of Service Enterprises : Candidate of Economic Sciences: 08.06.01], Akademiia munitsypalnoho upravlinnia /O.I.Synytska. K., 240ark. Bibliohr.: Pp.182-193. (in Ukrainian).

12. Prodanova, L. V., Kotliarevskiy, O. V., (2017), Doslidzhennia motyvatsiinoho mekhanizmu pidpriemnytskoi diialnosti yak umovy efektyvnoho inkubuvannia biznesu v natsionalnii ekonomitsi [Study of the motivational mechanism of entrepreneurial activity as a condition for effective business incubation in the national economy]. *Intelekt XXI*. № 1. Pp. 96 – 103. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_1_15 (Accessed:15.12.2023). (in Ukrainian).

13. Chornobai, L.I., Duma, O. I. Biznes-protsesy pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut [Business processes of an enterprise: general characteristics and economic essence], [Elektronnyi resurs]: Bezkoshtovna elektronna biblioteka, URL: <http://www.ua.abslib.com> (Accessed:16.12.2023) (in Ukrainian).

14. Nalyvaichenko S.P., Shahurova Yu.S. (2011). Zhyttievyi tsykl orhanizatsii ta yoho rol u rozvytku pidpriemstva [The life cycle of an organization and its role in enterprise development], *Kultura narodiv Prychernomoria*. № 214. Pp. 51 – 54. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65072/15-Nalyvaichenko.pdf?sequence=1>. (Accessed:19.12.2023). (in Ukrainian).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 12.12.2023

УДК 339.5

JEL F10, F16, O32

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-9>

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)

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Визначення багатогранної ролі інформаційних технологій та інновацій у сферах оптимізації ефективності, зменшенні ризиків та створенні стратегічних переваг у системі міжнародної торгівлі стає практично першочерговим у сучасних умовах функціонування. Тому у статті проведено комплексне дослідження поточного стану, викликів та майбутніх перспектив симбіотичного взаємозв'язку між інформаційними технологіями, інноваціями та управлінням зовнішньоторговельною діяльністю підприємств.

У сучасному ландшафті глобального бізнесу взаємодія між інформаційними технологіями та інноваціями змінює підходи до управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємств. Визначення ролі інформаційних технологій та інновацій в управлінні можливо оцінити через детальний аналіз складових інформаційно-інноваційного забезпечення до яких належать: платформи електронної комерції; технологія блокчейн; предиктивна аналітика; автоматизація в логістиці; штучний інтелект у прийнятті рішень; аналітика ринку на основі Database (баз даних); персоналізований клієнтський досвід (Internet of Things). Розглянуто основні переваги та визначено складнощі застосування кожного елемента, окреслені виклики, пов'язані з інтеграцією інформаційних технологій та інновацій в управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємств.

Водночас застосування інформаційно-інноваційного забезпечення вимагає додаткових зусиль щодо безпекового компоненту (застосування заходів кібербезпеки) та подолання інтеграційних бар'єрів. З оцифруванням торговельних процесів кібербезпека набула першорядного значення – захист конфіденційної інформації, забезпечення цілісності транзакцій та захист інтелектуальної влас-

ності. До інтеграційних бар'єрів належать: тарифи та протекціоністська політика, що перешкоджають вільному руху товарів і послуг; перешкоди для транскордонних інвестицій; нетарифні бар'єри, включаючи регуляторні обмеження, ліцензійні вимоги та складні митні процедури; перешкоджання впровадженню сталих практик.

Оскільки технологічний прогрес продовжує розвиватися, підприємства повинні залишатися гнучкими, впроваджуючи та адаптуючи інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними в динамічному ландшафті глобальної торгівлі.

Ключові слова: зовнішньоторговельна діяльність, інформаційні технології, інновації, міжнародна торгівля, складові інформаційно-інноваційного забезпечення, управління підприємством.

George KOVBATIUK

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

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND INNOVATIONS IN THE MANAGEMENT OF FOREIGN TRADE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

Determining the multifaceted role of information technologies and innovations in optimizing efficiency, mitigating risks and creating strategic advantages in the international trade system is becoming practically paramount in the current operating environment. Therefore, the article carries out a comprehensive study of the current status, challenges and future prospects of the symbiotic relationship between information technology, innovation and management of foreign trade activities of enterprises.

In the modern landscape of global business, the interaction between information technology and innovation is changing approaches to managing the foreign trade activities of enterprises. The role of information technology and innovation in management can be assessed through a detailed analysis of the components of information and innovation support, which include: e-commerce platforms; blockchain technology; predictive analytics; automation in logistics; artificial intelligence in decision-making; market analytics based on databases; personalized customer experience (Internet of Things). The main advantages and difficulties of applying each element are considered, and the challenges associated with the integration of information technology and innovation into the management of foreign trade activities of enterprises are outlined.

At the same time, the use of information and innovation support requires additional efforts in the security component (application of cybersecurity measures) and overcoming integration barriers. With the digitization of trade processes, cybersecurity has become of paramount importance - protecting confidential information, ensuring the integrity of transactions, and protecting intellectual property. Integration barriers include: tariffs and protectionist policies that impede the free movement of goods and services; obstacles to cross-border investment; non-tariff barriers, including regulatory restrictions, licensing requirements, and complex customs procedures; and obstacles to the implementation of sustainable practices.

As technological advancements continue to evolve, businesses must remain agile, implementing and adapting innovations to remain competitive in the dynamic landscape of global trade.

Keywords: foreign trade activity, information technology, innovation, international trade, components of information and innovation support, enterprise management.

Постановка проблеми. В епоху стрімкого технологічного прогресу підприємства, що займаються зовнішньою торгівлею, зазнають глибокої трансформації. Інформаційні технології та інновації стали незамінними інструментами, революціонізуючи спосіб управління та ведення зовнішньоторговельної діяльності. Дослідження багатогранної ролі інформаційних технологій та інновацій в сферах оптимізації ефективності, зменшенні ризиків та створенні стратегічних переваг у системі міжнародної торгівлі стає практично першочерговим в сучасних умовах функціонування. Міжнародна торгівля, як активна складова глобального економічного розвитку, переживає безпрецедентні зміни, каталізатором яких є інформаційні технології та інновації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання доцільності застосування та оцінки впливу інноваційних технологій на процес управління підприємством висвітлені в працях Лютої Г.В., Павленко І.А. [1], Подри О.П., Петришин Н.Я. [2], Давимуки С.А., Федулової Л.І., Попадинець Н.М. [3], Писаренко Т.В., Кваши Т.К., Березняк Н.В., Прудкої О.В. [4], Краус Н.М. [5], Дунської А.Р., Зінченко Д.В. [6], Юринець З.В. [7], Шкляр В.В., Стрілок І.І. [8] та інших дослідників. Але сьогоднішня вимагає більш систематизованого уявлення складових інформаційно-інноваційного забезпечення системи управління підприємством, особливо у сфері зовнішньоторговельної діяльності.

Метою статті є визначення ключових питань, що пов'язані з використанням інформаційних технологій та інновацій у зовнішньоторговельній діяльності, а також бар'єрів, які перешкоджають оптимальній інтеграції, тим самим перешкоджаючи реалізації їхнього повного трансформаційного потенціалу.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасному ландшафті глобального бізнесу взаємодія між інформаційними технологіями та інноваціями змінює підходи до управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємств. Визначення ролі інформаційних технологій та інновацій в управлінні можливо оцінити через детальний аналіз складових інформаційно-інноваційного забезпечення, що наведені на рисунку 1.



Рис. 1. Складові інформаційно-інноваційного забезпечення управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємства

В першу чергу відбувається активна цифрова трансформація зовнішньої торгівлі. Поява *платформ електронної комерції* демократизувала доступ до світових ринків. Підприємства, незалежно від розміру, тепер можуть використовувати цифрові платформи для прямого виходу на міжнародних споживачів. Електронна комерція усунула традиційні бар'єри для входу на ринок і розширила масштаби зовнішньої торгівлі. Платформи електронної комерції руйнують географічні бар'єри, надаючи бізнесу безпрецедентний доступ до глобального ринку. На відміну від традиційних закладів, обмежених фізичною локацією, онлайнплатформи дають можливість компаніям будь-якої величини виходити на споживачів по всьому світу. Таке розширення ринку відкриває двері до нових можливостей, дозволяючи компаніям долучатися до різноманітних споживчих баз і культур.

Платформи електронної комерції переосмислюють досвід покупок, ставлячи на перший план зручність і доступність. Споживачі можуть переглядати, порівнювати та купувати товари чи послуги, не виходячи з дому або в дорозі. Така доступність не лише задовольняє потреби різноманітної споживчої бази, але й пристосовується до різних стилів життя, підвищуючи загальний рівень задоволеності клієнтів. Платформи електронної комерції генерують безліч даних, пропонуючи бізнесу безцінну інформацію про поведінку споживачів, їхні вподобання та ринкові тенденції. Аналіз цих даних дає компаніям знання, необхідні для прийняття обґрунтованих рішень, вдосконалення маркетингових стратегій та адаптації пропозицій до мінливих потреб цільової аудиторії. Такий підхід, заснований на даних, стає каталізатором сталого розвитку бізнесу. Інтерактивна природа платформ електронної комерції дозволяє компаніям створювати персоналізований та цікавий досвід для клієнтів. Побудова відносин з клієнтами за допомогою цих платформ сприяє підвищенню лояльності до бренду та збільшує ймовірність повторних покупок.

З поширенням платформ електронної комерції зростає попит на кваліфікованих фахівців у таких галузях, як цифровий маркетинг, веб-розробка та логістика. Цей сплеск попиту призводить до створення нових робочих місць і сприяє економічному зростанню. Крім того, малі підприємства та підприємці знаходять нові шляхи для заснування та розвитку своїх підприємств, що ще більше зміцнює економіку в цілому. Платформи електронної комерції

надають компаніям гнучкість для швидкої адаптації до мінливої динаміки ринку. Від коригування асортименту продукції відповідно до споживчого попиту до проведення маркетингових кампаній у режимі реального часу, компанії можуть швидко реагувати на ринкові тенденції. Така адаптивність має вирішальне значення в епоху, коли спритність часто визначає успіх бізнесу.

Традиційна роздрібна торгівля, включаючи розгалужену фізичну інфраструктуру та транспорт, має значний вплив на навколишнє середовище. Платформи електронної комерції сприяють екологічній стійкості, зменшуючи потребу у великих фізичних площах та оптимізуючи логістику ланцюгів поставок. Цей перехід до більш екологічних практик узгоджує бізнес зі зростаючим занепокоєнням споживачів щодо сталого розвитку.

Ще однією інновацією на основі цифровізації є *технологія блокчейн*, яка відома своєю прозорістю та безпекою і змінила традиційні процеси фінансування торгівлі та документообігу. Блокчейн спрощує управління ланцюгами поставок, зменшує рівень шахрайства, підвищує довіру до міжнародних транзакцій та забезпечує безпрецедентну прозорість міжнародної торгівлі.

Блокчейн запроваджує концепцію смарт-контрактів – контрактів, що самостійно виконуються, умови яких безпосередньо записані в коді. У міжнародній торгівлі це усуває потребу в посередниках, спрощуючи виконання контрактів і знижуючи витрати. Смартконтракти автоматизують і забезпечують виконання умов угод, гарантуючи, що зобов'язання будуть виконані, а платежі будуть здійснені негайно після виконання умов. Децентралізована природа блокчейну значно знижує ризик шахрайства та підробок у міжнародній торгівлі. Кожна транзакція криптографічно пов'язана з попередньою, утворюючи безперервний ланцюжок записів. Ця особливість надзвичайно ускладнює для зловмисників зміну інформації або впровадження підроблених товарів у ланцюг поставок, забезпечуючи надійний захист від шахрайських дій. Традиційні транскордонні транзакції часто характеризуються затримками, високими комісіями та відсутністю фінансової інклюзивності. Технологія блокчейн, особливо у формі криптовалют, пропонує вирішення цих проблем. Криптовалюта дозволяє здійснювати майже миттєві, економічно ефективні транзакції без кордонів, сприяючи фінансовій інклюзивності та розширюючи можливості бізнесу в регіонах з обмеженим доступом до традиційних банківських послуг.

Спори в міжнародній торгівлі можуть призвести до значних затримок і фінансових втрат. Блокчейн забезпечує безпечний і захищений від підробки запис усіх транзакцій та угод, що сприяє швидкому і справедливому вирішенню спорів. Така прозорість документації зменшує ймовірність виникнення суперечок, а у випадку їх виникнення – прискорює процес вирішення. Глобальний характер міжнародної торгівлі часто передбачає навігацію в складних регуляторних рамках. Технологія блокчейн полегшує дотримання нормативних вимог, забезпечуючи безпечний і доступний для аудиту запис транзакцій. Така прозорість допомагає бізнесу демонструвати дотримання регуляторних вимог, спрощуючи часто громіздкий процес управління.

У міру того, як технологія блокчейн розвивається, її інтеграція в практику міжнародної торгівлі, ймовірно, переосмислить саму природу комерції. Майбутні можливості – від створення децентралізованих ринків до сприяння більш справедливим торговельним відносинам – величезні. Цей трансформаційний потенціал позиціонує блокчейн не просто як інструмент оптимізації, а як каталізатор нової ери у світовій торгівлі.

Прикладом інновації в управлінні ризиками є *предиктивна аналітика* на основі штучного інтелекту змінила правила гри в управлінні ризиками. Тепер підприємства можуть передбачати потенційні ризики на міжнародних ринках і розробляти проактивні стратегії.

У динамічному ландшафті міжнародної торгівлі, що характеризується складними ланцюгами поставок і глобальними економічними зрушеннями, предиктивна аналітика стає інструментом, що змінює правила гри та має на меті висвітлити трансформаційний потенціал предиктивної аналітики в міжнародній торгівлі, підкреслюючи її роль в удосконаленні процесу прийняття рішень, зменшенні ризиків та створенні стратегічних переваг для бізнесу, який орієнтується в складних умовах глобального ринку.

Предиктивна аналітика використовує історичні дані, статистичні алгоритми та машинне навчання для виявлення закономірностей і тенденцій. У міжнародній торгівлі це перетворюється на потужний інструмент для прийняття обґрунтованих рішень. Компанії можуть аналізувати минулі показники, ринкові тенденції та поведінку споживачів, щоб зробити стратегічний вибір, гарантуючи, що рішення ґрунтуються на даних, а не на інтуїції чи здогадках.

Міжнародна торгівля неминуче пов'язана з безліччю ризиків, від геополітичної невизначеності до коливань валютних курсів. Предиктивна аналітика забезпечує проактивний підхід до управління ризиками шляхом прогнозування потенційних викликів. Виявляючи та аналізуючи фактори ризику, бізнес може впроваджувати превентивні стратегії, зменшуючи вплив непередбачуваних подій та забезпечуючи свою діяльність. Складність глобальних ланцюгів поставок вимагає високого рівня ефективності та адаптивності. Предиктивна аналітика оптимізує управління ланцюгами поставок, прогнозує попит, визначаючи вузькі місця та оптимізує логістику. Це гарантує, що бізнес може швидко реагувати на зміни ринкового попиту, мінімізуючи затримки та підвищуючи загальну ефективність ланцюга поставок. Розуміння ринкових тенденцій і поведінки споживачів має першорядне значення в міжнародній торгівлі. Предиктивна аналітика аналізує величезні масиви даних, щоб виявити закономірності у споживчих уподобаннях і ринкових тенденціях. Компанії можуть використовувати цю інформацію, щоб адаптувати свої пропозиції, оптимізувати цінові стратегії та ефективно позиціонувати себе на світовому ринку, отримуючи конкурентну перевагу.

Фінансові аспекти міжнародної торгівлі вимагають ретельного планування. Предиктивна аналітика допомагає бізнесу у фінансовому плануванні, прогнозує доходи, витрати та грошові потоки. Це дозволяє організаціям створювати більш точні бюджети, ефективно розподіляти ресурси та підтримувати фінансову стабільність в умовах, коли економічні умови можуть швидко змінюватися. На глобальному ринку, де конкурентоспроможність є ключовим фактором, предиктивна аналітика надає явну перевагу. Компанії, які здатні передбачати ринкові тенденції, споживчі запити та потенційні виклики, мають кращі можливості для інновацій, адаптації та випередження конкурентів. Ця конкурентна перевага має вирішальне значення для довгострокової стійкості та зростання на міжнародній торговельній арені.

Предиктивна аналітика допомагає забезпечити дотримання нормативних вимог, аналізуючи та інтерпретуючи регуляторний ландшафт, що розвивається. Такий проактивний підхід дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін, уникаючи ризиків, пов'язаних з комплаєнсом, і забезпечуючи безперебійний потік міжнародних операцій.

Предиктивна аналітика також може сприяти досягненню цілей сталого розвитку в міжнародній торгівлі. Аналізуючи дані про вплив на навколишнє середовище та прогнозуючи тенденції, бізнес може приймати обґрунтовані рішення щодо мінімізації свого вуглецевого сліду, дотримання екологічних норм та впровадження сталих практик, узгоджуючись із глобальними ініціативами щодо зеленішого майбутнього.

Підвищенню операційної ефективності сприяє *автоматизація в логістиці*. Технології автоматизації – від роботизованої автоматизації процесів (RPA-robotic process automation) до автономних транспортних засобів – оптимізують логістику та операції в ланцюгах поставок.

Роботизовані системи, оснащені сучасними датчиками та алгоритмами штучного інтелекту, чудово справляються з повторюваними, трудомісткими завданнями. Це підвищує ефективність, мінімізуючи помилки, скорочуючи час обробки і дозволяючи працівникам зосередитися на більш складних аспектах прийняття рішень в управлінні логістикою. Логістичний ланцюг включає в себе складну мережу процесів, від складування до транспортування. Автоматизація спрощує ці операції завдяки впровадженню таких технологій, як автоматизовані системи зберігання та пошуку (AS/RS), автономні транспортні засоби та роботизовані системи комплектації. Це не тільки прискорює темпи логістичних процесів, але й забезпечує безперебійний потік товарів від виробництва до кінцевого споживача. Автоматизація забезпечує видимість руху товарів по всьому ланцюгу постачання в режимі реального часу. Такі технології, як RFID (радіочастотна ідентифікація) та IoT (Інтернет речей), дозволяють точно відстежувати відправлення, зменшуючи ймовірність помилок, затримок і втрат продукції. Така прозорість підвищує загальний рівень управління логістикою та задоволеність клієнтів. Автоматизовані логістичні системи призначені для роботи з високою точністю та ефективністю, що призводить до економії коштів. Завдяки оптимізації маршрутів, управлінню запасами та енергоспоживанням автоматизація мінімізує операційні витрати. Така економічна ефективність є особливо важливою на конкурентному світовому ринку, дозволяючи компаніям пропонувати конкурентоспроможні ціни, зберігаючи при цьому прибутковість.

Автоматизація включає предиктивну аналітику в логістичні операції. Аналізуючи історичні дані, ринкові тенденції та зовнішні

фактори, логістичні системи можуть точно прогнозувати попит. Це гарантує, що запаси на складах зберігаються належним чином, мінімізуючи ризик дефіциту або надлишку запасів. Предиктивна аналітика також допомагає оптимізувати транспортні маршрути, що сприяє подальшій економії коштів. Логістична галузь передбачає ручну працю в часто складних умовах. Автоматизація зменшує залежність від фізичної праці при виконанні завдань, які можуть призвести до нещасних випадків або травм. Автономні транспортні засоби, роботизовані палетайзери та дрони можуть виконувати завдання в небезпечних умовах, підвищуючи безпеку на робочому місці та зменшуючи ризик нещасних випадків.

Автоматизація сприяє сталому розвитку логістичних операцій. Електричні та автономні транспортні засоби, оптимізовані алгоритми маршрутизації та енергоефективні системи управління складом зменшують вуглецевий слід логістичних операцій. Це відповідає зростаючій увазі до екологічно свідомих практик у глобальних ланцюгах поставок. В умовах переходу до Індустрії 4.0, що характеризується інтеграцією цифрових технологій, автоматизація є ключовим фактором. Логістичні системи стають все більш взаємопов'язаними, використовуючи такі технології, як хмарні обчислення, штучний інтелект і блокчейн для безпечного та ефективного обміну даними. Автоматизація гарантує, що логістичні операції залишаються адаптивними і знаходяться на передовій технологічного прогресу. Автоматизація в логістиці – це не просто технологічна модернізація, це фундаментальна зміна в тому, як ми концептуалізуємо та управляємо переміщенням товарів. Переконлива сила автоматизації полягає в багатогранних перевагах, які вона приносить галузі, – ефективності, зниженні витрат, сталості та адаптивності. Вступаючи в еру автоматизованої логістики, компанії та країни позиціонують себе в авангарді більш гнучкого та конкурентоспроможного глобального ланцюга поставок, готового до стійкого успіху в динамічному ландшафті 21-го століття.

Інтеграція штучного інтелекту в процеси прийняття рішень трансформує те, як підприємства розробляють стратегії у зовнішній торгівлі. Від аналізу ринку до стратегій ціноутворення – інсайти на основі штучного інтелекту підвищують точність рішень. Штучний інтелект, що спирається на передові алгоритми та машинне навчання, здатен точно обробляти величезні масиви даних. У процесах прийняття рішень це означає підвищену точність.

Системи штучного інтелекту можуть аналізувати складні закономірності і робити висновки, які можуть вислизнути від людського пізнання. Будь то фінансові прогнози чи стратегічне планування, точність штучного інтелекту покращує процес прийняття рішень, зменшуючи кількість помилок і покращуючи загальні результати.

В епоху великих даних рішення є настільки якісними, наскільки якісними є висновки, зроблені на основі наявної інформації. Штучний інтелект обробляє колосальні обсяги даних з безпрецедентною швидкістю, виділяючи значущі закономірності і тенденції. Цей підхід, заснований на даних, гарантує, що рішення ґрунтуються на вичерпній інформації в режимі реального часу, що дозволяє організаціям впевнено орієнтуватися в складних ситуаціях. Швидкі темпи сучасного світу вимагають, щоб рішення приймалися так само швидко. Штучний інтелект задовольняє цю потребу, обробляючи інформацію зі швидкістю, що значно перевищує людські можливості. У таких секторах, як фінанси, де рішення приймаються за частки секунди, або в логістиці, де коригування в режимі реального часу має вирішальне значення, штучний інтелект оптимізує ефективність, надаючи своєчасні ідеї та рекомендації.

Сьогодні підприємства можуть використовувати величезні обсяги даних для отримання глибокого розуміння ринкових тенденцій, поведінки споживачів та стратегій конкурентів.

Аналітика ринку на основі Database (баз даних) забезпечує підприємствам конкурентну перевагу у зовнішній торгівлі. Вона надає велику кількість інформації про ринкові тенденції, поведінку споживачів та конкурентне середовище. У міжнародній торгівлі, якій притаманна невизначеність, ця інформація стає компасом для тих, хто приймає рішення. Аналізуючи комплексні набори даних, бізнес може робити обґрунтований вибір, оптимізувати стратегії та зменшити ризики, пов'язані з транскордонними операціями. Міжнародні ринки різноманітні, динамічні та постійно змінюються. Аналітика ринку на основі даних діє як радар, що сканує глобальний ландшафт у пошуках можливостей. Аналізуючи ринкові тенденції, сектори, що розвиваються, та споживчі вподобання, бізнес може виявити неосвоєні ринки, інноваційні пропозиції та стратегічні точки входу, що сприятиме зростанню на міжнародній арені. Здійснення міжнародної торгівлі пов'язане зі складним регуляторним середовищем та притаманними йому

ризики. Аналітика на основі даних допомагає бізнесу зрозуміти та зменшити ці ризики. Незалежно від того, чи йдеться про дотримання різноманітних нормативно-правових актів, чи про виявлення геополітичних ризиків, аналітика на основі даних забезпечує проактивний підхід, гарантуючи, що бізнес може здійснювати міжнародну торгівлю безпечно та етично.

Ефективне управління ланцюгами поставок має вирішальне значення в міжнародній торгівлі. Аналітика ринку на основі даних оптимізує операції ланцюга поставок, надаючи в режимі реального часу інформацію про рівень запасів, коливання попиту та логістичні проблеми. Така оптимізація не лише підвищує операційну ефективність, але й забезпечує своєчасні поставки та задоволення потреб клієнтів у глобальному масштабі. У конкурентній сфері міжнародної торгівлі для того, щоб залишатися попереду, потрібне тонке розуміння ринку. Аналітика на основі даних дозволяє компаніям залишатися на крок попереду. Відстежуючи діяльність конкурентів, аналізуючи цінові стратегії та розуміючи динаміку ринку, компанії можуть сформулювати стратегії, які дають їм конкурентну перевагу, сприяючи стійкості та зростанню. Розуміння потреб та вподобань різноманітної глобальної клієнтської бази має вирішальне значення. Аналіз ринку на основі даних дозволяє компаніям створювати клієнтоорієнтовані стратегії. Аналізуючи поведінку, відгуки та вподобання споживачів, компанії можуть адаптувати свої продукти та послуги до унікальних вимог різних міжнародних ринків, підвищуючи рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

Для компаній, які планують глобальну експансію або шукають стратегічних партнерів, аналітика на основі даних надає дорожню карту. Оцінюючи сприйнятливість ринку, визначаючи потенційних партнерів і розуміючи культурні нюанси, компанії можуть з більшою точністю орієнтуватися в складнощах міжнародної експансії та з більшою ймовірністю досягти успіху. Міжнародна торгівля функціонує в динамічному середовищі з економічними, політичними та технологічними змінами. Аналітика на основі даних забезпечує підприємствам адаптивність, необхідну для процвітання в цьому середовищі.

Постійно аналізуючи та інтерпретуючи дані, компанії можуть передбачати зміни, коригувати стратегії та позиціонувати себе як гнучких гравців у постійно мінливому ландшафті міжнародної торгівлі.

Такі технології, як Інтернет речей і доповнена реальність, революціонізують клієнтський досвід. Забезпечуючи відстеження в режимі реального часу та персоналізовану взаємодію, підприємства можуть будувати міцніші відносини з міжнародними клієнтами. Тому дослідження впливу *персоналізованого клієнтського досвіду (Internet of Things)* на ефективність зовнішньої торгівлі є дуже актуальним.

Міжнародна торгівля не знає кордонів, об'єднуючи безліч культур, мов і моделей поведінки споживачів. Індивідуальний клієнтський досвід дозволяє бізнесу орієнтуватися в цих складнощах, розуміючи та поважаючи різноманітні культурні нюанси. Незалежно від того, чи це адаптація маркетингових повідомлень, дизайну упаковки або підходів до підтримки клієнтів, кастомізація сприяє зміцненню зв'язків, які виходять за межі географічних кордонів. Довіра є наріжним каменем успішних міжнародних торговельних відносин. Індивідуальний підхід до клієнтів створює персоналізовану та довірливу взаємодію. Визнаючи та задовольняючи унікальні потреби клієнтів, бізнес може побудувати довготривалі відносини, які виходять за рамки окремих транзакцій. Ця довіра формує основу для лояльності клієнтів, що є критично важливим фактором для досягнення успіху на глобальному ринку. Кожен ринок має свій власний набір уподобань та очікувань. Кастомізація дозволяє компаніям адаптувати свої продукти, послуги та маркетингові стратегії відповідно до місцевих смаків та уподобань. Така адаптивність має вирішальне значення для того, щоб знайти відгук у споживачів і отримати визнання на різноманітних міжнародних ринках, що веде до збільшення частки ринку та підвищення конкурентоспроможності.

Комунікація лежить в основі міжнародної торгівлі. Індивідуальний досвід сприяє ефективній міжкультурній комунікації. Від мовних уподобань до каналів зв'язку, компанії можуть адаптувати свій підхід до різноманітних стилів спілкування своїх міжнародних клієнтів. Це не лише запобігає непорозумінням, але й покращує загальний клієнтський досвід. Глобальний ринок є висококонкурентним, з численними гравцями, які змагаються за увагу споживачів. Індивідуальний клієнтський досвід слугує потужним диференціатором. Компанії, які роблять все можливе, щоб зрозуміти та задовольнити унікальні потреби своїх клієнтів, виділяються на переповненому ринку, створюючи конкурентну перевагу,

яка виходить за рамки простих характеристик продукту. Епоха масового виробництва переростає в епоху персоналізації. Кастомізація дозволяє компаніям пристосовувати продукти та послуги до індивідуальних уподобань клієнтів. Від налаштованих функцій у продуктах до персоналізованих пропозицій послуг, бізнес може задовольнити конкретні потреби та бажання клієнтів, сприяючи відчуттю винятковості та задоволеності.

У цифрову епоху технології відіграють ключову роль у кастомізації. Компанії можуть використовувати аналітику даних, штучний інтелект і машинне навчання, щоб зрозуміти поведінку та вподобання клієнтів. Такий підхід, заснований на даних, уможливіє кастомізацію в режимі реального часу, коли компанії можуть пропонувати персоналізовані рекомендації, таргетований маркетинг та адаптований досвід на основі індивідуальних даних клієнтів. Міжнародна торгівля передбачає навігацію в різноманітних регуляторних середовищах. Індивідуальний підхід до клієнтів не обмежується лише пропозицією продуктів і послуг, а й дотриманням місцевих нормативних вимог. Компанії, які пристосовують свою діяльність до вимог законодавства на різних ринках, демонструють відданість етичним принципам ведення бізнесу, завойовуючи довіру та повагу як споживачів, так і регуляторних органів.

Таким чином, неможливо недооцінити важливість розглянутих складових інформаційноінноваційного забезпечення управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємства, але водночас виникають нові виклики, які пов'язані, з одного боку, із занепокоєнням з приводу безпеки, а з іншого, з подоланням інтеграційних бар'єрів.

Широке впровадження інформаційних технологій у зовнішньоторговельну діяльність викликає занепокоєння щодо *кібербезпеки* – від витоку даних до кібератак.

Проблеми безпеки в міжнародній торгівлі поширюються на кожну ланку ланцюга постачання. Порушення, спричинені стихійними лихами, геополітичною напруженістю чи пандемією, можуть мати каскадний ефект. Переконливим аргументом для вирішення проблем безпеки є необхідність побудови стійких ланцюгів постачання, здатних протистояти непередбачуваним викликам, забезпечуючи безперебійний потік товарів у глобальному масштабі.

Оскільки торгівля стає все більш оцифрованою, ризик кіберзагроз стає все більшим. Вирішення проблем безпеки передбачає

надійні заходи кібербезпеки для захисту конфіденційних торговельних даних, фінансових транзакцій та критично важливої інфраструктури. Можна навести переконливі аргументи на користь проактивних стратегій кібербезпеки, які захищають бізнес і країни від потенційно руйнівного впливу кібератак.

З оцифруванням торговельних процесів кібербезпека набула першорядного значення. Розглянемо інновації у сфері кібербезпеки з акцентом на те, як підприємства можуть захистити конфіденційну інформацію, забезпечити цілісність транзакцій та захист інтелектуальної власності.

Міжнародна торгівля передбачає обмін величезними обсягами конфіденційної інформації – від фінансових транзакцій до інтелектуальної власності. Заходи кібербезпеки діють як непроникний щит, захищаючи цю інформацію від зловмисників, які намагаються отримати несанкціонований доступ. Шифруючи дані, впроваджуючи брандмауери та використовуючи захищені канали зв'язку, бізнес може забезпечити конфіденційність і цілісність своєї критично важливої інформації. Взаємопов'язаність глобальних торговельних мереж робить їх вразливими до кібератак. Зловмисники, від хакерів до державних структур, шукають вразливі місця в цифрових системах, щоб порушити роботу або викрасти цінні дані. Заходи кібербезпеки, такі як системи виявлення вторгнень і регулярні аудити безпеки, формують проактивний захист від цих загроз, запобігаючи потенційним кібератакам і зміцнюючи цифрову інфраструктуру міжнародної торгівлі.

Глобальні ланцюги поставок – це складні мережі взаємопов'язаних підприємств, що робить їх вразливими до кіберзагроз. Заходи кібербезпеки відіграють важливу роль у забезпеченні безпеки всього ланцюга поставок. Впроваджуючи безпечні протоколи зв'язку, відстежуючи мережевий трафік і перевіряючи рівень кібербезпеки партнерів, бізнес може захистити цілісність своїх ланцюгів поставок і зберегти довіру зі стейкхолдерами. Конфіденційність є наріжним каменем міжнародних торговельних переговорів та угод. Заходи кібербезпеки відіграють ключову роль у збереженні конфіденційності торговельних комунікацій та переговорів. Захищені канали зв'язку та зашифровані бази даних запобігають несанкціонованому доступу, гарантуючи, що конфіденційна торговельна інформація залишається конфіденційною до моменту її офіційного розкриття.

Економічне шпигунство, коли конкуренти або недоброзичливці намагаються отримати несанкціонований доступ до комерційної інформації, є зростаючою загрозою в міжнародній торгівлі. Надійні заходи кібербезпеки діють як стримуючий фактор проти економічного шпигунства шляхом зміцнення цифрових периметрів, моніторингу незвичної активності та оперативного реагування на будь-які виявлені порушення. Це не лише захищає бізнес, але й зберігає чесну конкуренцію на світовому ринку. Оскільки міжнародна торгівля все більше покладається на цифрові платформи та електронну комерцію, розбудова та підтримка довіри має вирішальне значення. Заходи кібербезпеки вселяють довіру споживачам, бізнесу та регуляторним органам. Довіра до безпеки онлайн-транзакцій є основою для подальшого зростання електронної комерції в міжнародній торгівлі, сприяючи безперешкодному та безпечному здійсненню транскордонних транзакцій.

Мінливий ландшафт законів і нормативних актів про захист даних вимагає від компаній, що займаються міжнародною торгівлею, дотримуватися суворих стандартів. Заходи кібербезпеки необхідні для забезпечення дотримання цих законів, захисту персональних даних та уникнення юридичних наслідків. Відповідність не лише зменшує юридичні ризики, але й зміцнює репутацію бізнесу як відповідального глобального гравця.

З розвитком технологій змінюються і кіберзагрози. Заходи кібербезпеки не є статичними – вони розвиваються разом з технологічним прогресом. Постійно оновлюючи та вдосконалюючи протоколи кібербезпеки, підприємства міжнародної торгівлі можуть підвищити стійкість до нових загроз, гарантуючи, що їхня цифрова інфраструктура залишатиметься надійною та адаптивною в умовах швидких технологічних змін.

Лібералізація торгівлі є основою економічного зростання. *Інтеграційні бар'єри*, такі як тарифи та протекціоністська політика, перешкоджають вільному руху товарів і послуг. Переконливим аргументом є те, що зменшення цих бар'єрів сприяє створенню більш динамічного та конкурентного середовища міжнародної торгівлі, що стимулює економічне зростання та приносить користь як країнам, так і бізнесу.

Інтеграційні бар'єри виходять за межі матеріальних товарів і включають перешкоди для транскордонних інвестицій. Обмежу-

вальні правила та бюрократичні перепони перешкоджають руху капіталу. Економічні переваги має створення середовища, яке сприяє прямим іноземним інвестиціям, заохочуючи бізнес освоювати нові ринки та робити внесок в економічний розвиток приймаючих країн.

Країни, що розвиваються, часто стикаються з непропорційними інтеграційними бар'єрами, які перешкоджають їхній участі у світовій торгівлі. Забезпечуючи рівні умови, міжнародне співтовариство може уможливити рівноправну участь, стимулюючи економічний розвиток у традиційно маргіналізованих регіонах.

У цифрову епоху електронна комерція та цифрова торгівля пропонують безпрецедентні можливості. Однак інтеграційні бар'єри, такі як вимоги щодо локалізації даних та цифровий протекціонізм, перешкоджають реалізації цього потенціалу. Виникає необхідність укладення міжнародних угод, які сприятимуть створенню сприятливого середовища для цифрової торгівлі, відкриваючи нові шляхи для економічного зростання та інновацій. Доцільною є гармонізація стандартів між країнами. Стандартизація не лише сприяє безперешкодному здійсненню транскордонних операцій, але й забезпечує якість продукції, безпеку споживачів та екологічну стійкість, що приносить користь як бізнесу, так і споживачам.

Важлива роль відводиться дипломатичним зусиллям та спільним ініціативам країн. Розвиваючи партнерство та діалог, країни можуть працювати разом над вирішенням спільних проблем, що приведе до усунення інтеграційних бар'єрів та просування взаємних економічних інтересів.

Нетарифні бар'єри, включаючи регуляторні обмеження, ліцензійні вимоги та складні митні процедури, сприяють інтеграційним викликам. Переконливим аргументом є необхідність спрощення та стандартизації цих процесів. Оптимізація митних процедур та зменшення бюрократичних перепон сприяють безперешкодній транскордонній торгівлі, знижуючи витрати для бізнесу та споживачів.

Інтеграційні бар'єри часто перешкоджають впровадженню сталих практик, що свідчить про необхідність створення механізмів, які заохочують і винагороджують екологічно чисті та соціально відповідальні бізнес-практики. Узгоджуючи економічні інтереси з цілями сталого розвитку, країни можуть сприяти створенню торговельного середовища, яке принесе користь як їхньому процвітанню, так і планеті.

Висновки та пропозиції. Отже, роль інформаційних технологій та інновацій в управлінні зовнішньоторговельною діяльністю є трансформаційною та багатогранною. Від діджиталізації процесів до покращення процесу прийняття стратегічних рішень – інформаційні технології стали основою успіху підприємств, які орієнтуються в складнощах міжнародної торгівлі. Оскільки технологічний прогрес продовжує розвиватися, підприємства повинні залишатися гнучкими, впроваджуючи та адаптуючи інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними в динамічному ландшафті глобальної торгівлі.

© **Ковбатьок Г.О., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Люта Г.В., Павленко І.А. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством. Економіка і суспільство. № 12. 2017. С. 298 – 303. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/49.pdf.

2. Подра О.П., Петришин Н.Я. Роль сучасних управлінських технологій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. № 3 (1). 2021. С. 51–58. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23772/mededzhment121-53-60.pdf>.

3. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. М. Попадинець та ін.] ; за заг. ред. С. А. Давимуки; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». Львів. 2016. 432 с.

4. Писаренко Т.В., Кваша Т.К., Березняк Н.В., Прудка О.В. Інформаційне забезпечення інноваційного розвитку: світовий та вітчизняний досвід: монографія. К. : УкрІНТЕІ. 2015. 239 с.

5. Краус Н.М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп. 2019. 492 с.

6. Дунська А.Р., Зінченко Д.В. Особливості формування інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 425 – 428.

7. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія. Львів: СПОЛОМ. 2016. 412 с.

8. Шкляр В.В., Стрілок І.І. Інноваційні тенденції транспортної інфраструктури крізь призму сталого розвитку. Інституційні засади та маркетингові імперативи сталого розвитку: колективна монографія [ред. Т.М. Борисова, Г.Л. Монастирський]. Тернопіль: «Економічна думка ЗУНУ». 2020. С. 228 – 238. 340 с.

REFERENCES

1. Liuta H.V., Pavlenko I.A. Vplyv innovatsiinykh tekhnolohii na systemu upravlinnia pidpriemstvom. [The impact of innovative technologies on the enterprise management system] *Ekonomika i suspilstvo*. № 12. 2017. Pp. 298 – 303. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/49.pdf.
2. Podra O.P., Petryshyn N.Ia. Rol suchanykh upravlnskykh tekhnolohii u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva. [The role of advanced management technologies in ensuring the competitiveness of the enterprise] *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. № 3 (1). 2021. Pp. 51 – 58. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2021/jun/23772/menedzhment121-53-60.pdf>.
3. Innovatsi n ro v to pidpr iemstv sfer torhiv i: svitovi tendentsi ta pra t a v U ra ni : monohrafiia. [Innovative development of trade enterprises: global trends and practice in Ukraine] [S. A. Davymuka, L. I. Fedulova, N. M. Popadynets ta in.] ; za zah. red. S. A. Davymuky ; DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Do ishnoho NAN U ra n». Lviv. 2016. 432 p.
4. Pysarenko T.V., Kvasha T.K., Berezniak N.V., Prudka O.V. Informatysiine zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku: svitovyi ta vitchyznianyi dosvid: monohrafiia. [Information provision of innovative development: global and domestic experience]. K. : UkrINTEI. 2015. 239 p.
5. Raus N.M. Innovatsi na e onomi a v h oba i ovanomu sviti: inst tutsiona n ba s formuvannia ta traiektoriia rozvytku: monohrafiia. [Innovative economy in the globalized world: institutional basis of formation and development trajectory] Kyiv: Ahrar Media Hrup. 2019. 492 p.
6. Dunska A.R., Zinchenko D.V. Osoblyvosti formuvannia innovatsiinoi stratehii v systemi upravlinnia zovnishnoekonomichnoi diialnistiu pidpriemstva. [Peculiarities of the formation of an innovative strategy in the management s stem of the enterprise's foreign economic activity]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*. 2015. № 12. Pp. 425 – 428.
7. Iur nets .V. Formuvannia innovatsi n h stratehi : teoriia, metoda ohii a, pra t a : monohrafiia. [Formation of innovative strategies: theory, methodology, practice]. Lviv: SPOLOM. 2016. 412 p.
8. Shkliar V.V., Strilok I.I. Innovatsiini tendentsii transportnoi infrastruktury kriz pryzmu staloho rozvytku. [Innovative trends of transport infrastructure through the prism of sustainable development]. Instytutsiini zasady ta marketynhovi imperatyvy staloho rozvytku: kolektyvna monohrafiia [red. T.M. Borysova, H.L. Monastyrskyi]. Ternopi : «E onomichna dum a UNU». 2020. Pp. 228 – 238. 340 p.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 07.12.2023

УДК 338.1:330.3:332.1

JEL O30, O31, R15, R58

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-10>

Артем Олександрович ГАВРОНСЬКИЙ,

аспірант кафедри економіки і підприємництва,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: [0009-0003-0116-1199](https://orcid.org/0009-0003-0116-1199)

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ

*Стаття присвячена виокремленню впливу цифровізації на інноваційний розвиток регіонів та країни в цілому. З'ясовано, що у сучасному суспільстві цифрові технології стають ключовим стимулятором економічного зростання, покращення якості життя населення регіонів та соціального прогресу. Проаналізовано зміну позицій України за *Global Innovation Index* у 2018 – 2023 рр., що в цілому демонструє, що Україна за останні шість років втратила 12 щаблів рейтингу, але, при цьому, все одно залишається в першій половині країн за даним рейтингом. Виокремлено вплив цифровізації на сфери життя та господарську діяльність суб'єктів економіки. З'ясовано проблеми інноваційного розвитку, до яких належать: неефективний та слабкий механізм впровадження інновацій у сферу економічної діяльності та їхньої подальшої комерціалізації; недостатню державну підтримку інноваційних проєктів; недостатнє використання усіх можливостей, визначених в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС; слабкий рівень співпраці науково-дослідних, освітніх установ та інноваційних підприємств. Обґрунтовано, що цифровізацію слід розглядати як інструмент значного підвищення ефективності функціонування національної економіки, покращення якості життя громадян і вирішення різноманітних соціальних викликів. Розглянуто прогноз зміни частки цифрової економіки у ВВП України, що підтверджує вагомість впливу цифровізації на розвиток економіки. Запропоновано групу заходів щодо підвищення активізації інноваційного розвитку територій в умовах цифровізації, до яких належать: налагодження тісної співпраці між університетами та ринком; розвиток інкубаторів та інноваційних хабів; поширення розвитку технопарків та індустріальних парків; розповсюдження програм співпраці місцевих та регіональних органів влади з суб'єктами*

малого та середнього бізнесу; підвищення активізації участі у Європейському інституті інновацій та технологій; підвищення конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств; створення програм для залучення інвестицій в інноваційний розвиток територій та суб'єктів господарювання; спрощення процедури отримання патентів на винаходи; формування потужних інноваційних кластерів.

Ключові слова: цифровізація, територія, регіон, розвиток, інноваційний розвиток, цифрова трансформація.

Artem HAVRONSKYI

PhD Student of the Department of economics and entrepreneurship,
National technical university of Ukraine
«Igor Sikorsky Kiev polytechnic institute»

THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE REGIONS

The article is devoted to highlighting the impact of digitalization on the innovative development of regions and the country as a whole. It was found that in modern society, digital technologies are becoming a key stimulator of economic growth, improving the quality of life of the population of the regions and social progress. Changes in the position of Ukraine according to the Global Innovation Index in 2018-2023 have been analyzed, which generally demonstrates that Ukraine has lost 12 rating steps over the past six years, but still remains in the first half of the countries according to this rating. The impact of digitization on the spheres of life and economic activity of economic subjects is singled out. The problems of innovative development have been clarified, which include: an ineffective and weak mechanism for introducing innovations into the sphere of economic activity and their further commercialization; insufficient state support for innovative projects; insufficient use of all opportunities defined in the Association Agreement between Ukraine and the EU; insufficient level of cooperation of research, educational institutions and innovative enterprises. It is justified that digitalization should be considered as a tool for significantly increasing the efficiency of the functioning of the national economy, improving the quality of life of citizens and solving various social challenges. The forecast of the change in the share of the digital economy in the GDP of Ukraine was considered, which confirms the importance of the impact of digitalization on the development of the economy. The proposed group of measures to increase

the activation of innovative development of territories in conditions of digitalization, which include: establishment of close cooperation between universities and the market; development of incubators and innovation hubs; spreading the development of technoparks, industrial parks; expansion of local and regional government cooperation programs with small and medium-sized business entities; increasing the activation of participation in the European Institute of Innovations and Technologies; increasing the competitiveness of innovative and active enterprises; creating programs to attract investments in the innovative development of territories and business entities; simplification of the procedure for obtaining patents for inventions; formation of powerful innovation clusters.

Keywords: *digitization, territory, region, development, innovative development, digital transformation.*

Постановка проблеми. Сучасні тенденції постіндустріального розвитку актуалізують дослідження впливу нематеріального виробництва на розвиток економічних систем різного рівня. Процеси цифровізації не стають винятком і мають, при цьому, не тільки локальний, а й глобальний характер прояву. Цифровізація чинить значний вплив на різномірні процеси по всьому світу, у тому числі на інноваційний розвиток регіонів. Особливо в сучасному цифровому суспільстві цифрові технології стають ключовим стимулятором економічного зростання, покращення якості життя населення регіонів та соціального прогресу. Впровадження цифрових інструментів і розвиток інтернету додають нові можливості для розвитку бізнесу, відкривають доступ до нових ринків, сприяють появі інноваційних стартапів тощо. Використання цифрових технологій дозволяє покращити ефективність управління ресурсами, послугами та інфраструктурою, що допомагає вирішувати суспільні проблеми і підвищувати якість життя населення регіонів. Цифровізація сприяє забезпеченню доступу до освіти, охорони здоров'я, транспорту й енергії, що, насамперед, актуально для регіонів з обмеженими ресурсами.

Окреслене вимагає подальших наукових розвідок у площині визначення впливу цифровізації на інноваційний розвиток регіонів України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного розвитку регіонів, питання цифрової трансформації знаходять своє відображення у працях таких науковців, як: Дергалюк М.О. [1], Дубина М. В. [2], Завдов'єва Ю. М., Карінцева О. І.,

Кубатко О. В., Мельник Л. Г. [3], Сотник І. М., Тульчинська С. О. [7], Ханін С. Г. [10], Якушко І. В. [11] та інших.

На інституціональному рівні в Україні останнім часом ухвалено низку законодавчих актів, що забезпечують розвиток цифрових технологій та впровадження цифровізації в усі сфери суспільного розвитку. До таких нормативно-правових актів слід віднести Закони України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [6], «Про Національну програму інформатизації» [5] та інші.

Проте дослідження впливу цифровізації на розвиток територій вимагають подальших розвідок для урахування регіональних особливостей інноваційного розвитку в умовах цифровізації, що у подальшому сприятимуть обґрунтуванню стратегій розвитку територій у напрямі забезпечення сталого економічного розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та поліпшенню якості життя населення регіонів.

Метою статті є дослідження впливу цифровізації на інноваційний розвиток територій. Для досягнення поставленої мети у статті було поставлено та вирішено низку питань, а саме:

- доведено своєчасність дослідження впливу цифровізації на інноваційний розвиток територій;
- проаналізовано зміни позицій України за Global Innovation Index у 2018 – 2023 рр.
- виокремлено вплив цифровізації на розвиток економіки;
- проаналізовано прогностичні дані змін частки цифрової економіки у ВВП України;
- обґрунтовано напрями докладання зусиль для підвищення частки цифрової економіки у структурі ВВП країни та інноваційному розвитку регіонів.

Виклад основного матеріалу дослідження. В епоху стрімкого розвитку технологій та глибоких перетворень у цифровій сфері інноваційний прогрес слугує важливим драйвером розвитку економічних систем у всьому світі. Однак, в контексті воєнного стану в Україні, цей прогрес набуває особливого значення, адже, з одного боку, війна може суттєво уповільнити чи ускладнити інноваційні процеси через економічні та соціальні виклики, проте, з іншого – може стати одним із стимулів для розвитку новацій та інноваційних технологій, спрямованих на вирішення важливих проблем. Незважаючи на внутрішні та зовнішні чинники, що значно обмежують інноваційні можливості, спостерігається підвищення позицій України у рейтингу Global Innovation Index за даними

2023 року (рис. 1). У цьому контексті позиція України в міжнародних рейтингах інноваційного розвитку відображає складні аспекти цього процесу та визначає перспективи для подальшого росту й вдосконалення. У 2023 р. Україна за рейтингом Global Innovation Index посіла 55 місце серед 132 країн світу і це є більш високий щабель проти попереднього року. Але, в цілому, Україна за цим індексом поступово втрачає свої позиції та із 43 місця у 2018 р. перемістилась на 55 місце у 2023 р.

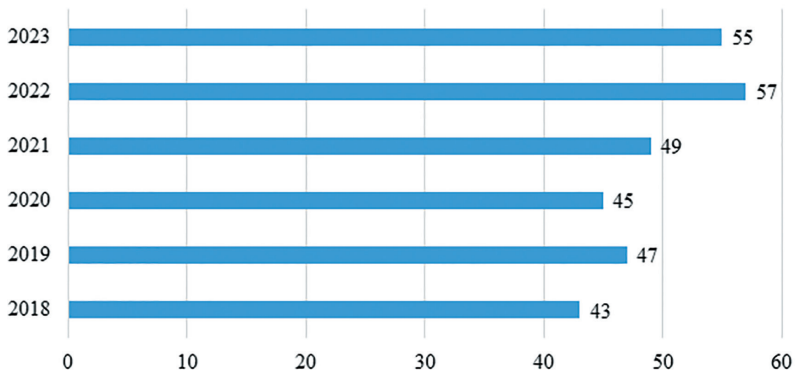


Рис. 1. Динаміка зміни позицій України за даними Global Innovation Index у 2018 – 2023 рр.

Джерело: складено автором за даними [12 – 14]

Україна, за даними міжнародних рейтингів інноваційного розвитку, демонструє значний науково-освітній потенціал, який виступає важливою основою для конкурентоспроможності української науково-інноваційної сфери.

Проте, водночас, відзначаються деякі проблеми інноваційного розвитку, що мають загальний характер для всіх територій України, а саме [2; 8; 11]:

- неефективний та слабкий механізм впровадження інновацій у сферу економічної діяльності та їхньої подальшої комерціалізації;
- недостатня державна підтримка інноваційних проектів та їх недостатнє фінансування як з боку державного та місцевих бюджетів, так і з боку приватних інвесторів;

- недостатнє використання усіх можливостей, визначених в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, зокрема щодо тих, які стосуються науково-технологічного співробітництва, промислової політики і розвитку підприємництва;
- недостатній рівень співпраці науково-дослідних, освітніх установ та інноваційних підприємств.

Усі ці аспекти свідчать про потребу вдосконалення механізмів впровадження, підтримки та співпраці для максимізації науково-інноваційного потенціалу в Україні, що є досить важливим в контексті розвитку територій, особливо в умовах цифровізації, адже цифрова трансформація відкриває широкі перспективи для підвищення продуктивності та ефективності в різних сферах економічної діяльності за допомогою впровадження автоматизованих технологій, використання інформації тощо. Впровадженню цифрових технологій сприяє розвиток цифрової інфраструктури та застосування високошвидкісного Інтернету, які, в свою чергу, стають каталізаторами для виникнення нових цифрових сервісів та бізнес-моделей. Усі ці інноваційні рішення не лише підтримують економічний розвиток, але й роблять його більш ефективним.

Цифровізацію слід розглядати як інструмент значного підвищення ефективності функціонування національної економіки, покращення якості життя громадян і вирішення різноманітних соціальних викликів. Саме ця концепція вбудовується в процеси цифровізації та служить основою для проведення трансформаційних процесів в Україні [3, С. 16]. Теперішня епоха цифрової трансформації значно впливає на усі сфери життя та господарської діяльності. Цей універсальний процес має значний вплив на економіку, зокрема:

- цифрова трансформація сприяє активному перетворенню структури національного господарства, стимулюючи виникнення нових галузей та підгалузей;
- у світових ринкових умовах цифровізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності національної економіки;
- цифрові технології забезпечують взаємодію між постачальниками, виробниками та споживачами на глобальному рівні, покращуючи ефективність кожного зв'язку;
- цифрова трансформація активізує розвиток окремих галузей, що призводить до збільшення попиту на їхні послуги;
- цифрові технології суттєво змінюють сферу фінансових послуг, підвищуючи якість та принципи їх функціонування;

- завдяки цифровізації клієнти можуть отримувати інформацію про товари та послуги до їх придбання;
- цифрова трансформація розширює можливості для фізичних осіб;
- управління підприємствами стає більш інформованим та ефективним завдяки оптимізації процесів збору та обробки інформації;
- в економічних відносинах репутація суб'єктів господарювання набуває зростаючої вагомості;
- цифрова трансформація підвищує оперативність та якість рішень управлінських органів, покращуючи процеси збору та обробки економічної інформації [4; 8, С. 115; 11, С. 252].

У даному контексті доречно розглянути прогноз зміни частки цифрової економіки у ВВП України, що підтверджує вагомість впливу цифровізації на розвиток економіки (див. рис. 2). Завдяки високій технологічній активності та впровадженню інновацій очікується, що цифрова економіка значно збільшить свою роль у формуванні ВВП країни, що сприятиме зміцненню позицій України в міжнародному економічному середовищі та її економічному зростанню.

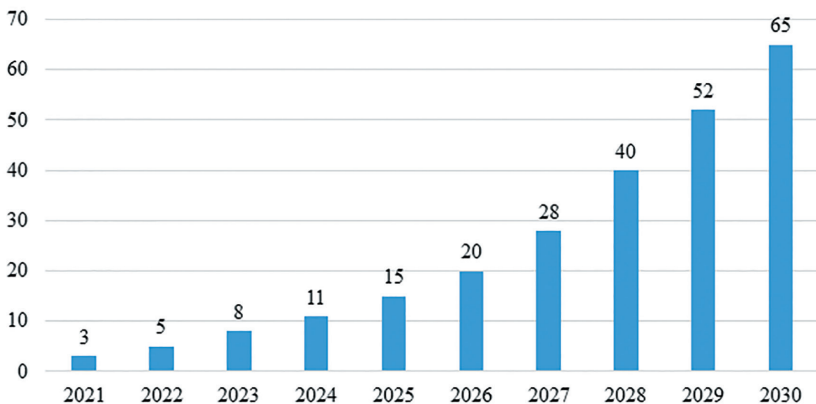


Рис. 2. Прогноз зміни частки цифрової економіки у ВВП України, %

Джерело: складено автором за даними [9]

Слід зазначити, для того, щоб прогнозовані розрахунки стали реальними, необхідно докласти зусилля для підвищення частки цифрової економіки у структурі ВВП країни та інноваційному розвитку регіонів. Серед напрямів докладання зусиль потрібно відзначити такі:

- налагодження тісної співпраці між університетами та ринком, що дозволяє комерціалізувати більшість їх інноваційних проєктів;
- розвиток інкубаторів в університетах та інноваційних хабів;
- поширення розвитку технопарків та індустріальних парків;
- розширення програм співпраці місцевих та регіональних органів влади з суб'єктами малого та середнього бізнесу;
- підвищення активізації участі у Європейському інституті інновацій та технологій, який об'єднує в собі ефективну співпрацю в рамках «трикутника знань»;
- підвищення конкурентоспроможності інноваційно-активних підприємств, у тому числі, за рахунок впровадження програм їх підтримки та активізації діяльності з боку місцевих органів влади;
- створення програм для залучення інвестицій в інноваційний розвиток територій та суб'єктів господарювання;
- спрощення процедури отримання патентів на винаходи;
- формування потужних інноваційних кластерів.

Такі заходи можуть бути ефективними для України в процесі інноваційного розвитку територій на засадах цифровізації.

Висновки та пропозиції. Таким чином, проведене дослідження дає можливість зазначити про існування взаємовпливу між інноваційним розвитком територій та процесами цифровізації. Цифровізація дає можливість активізувати інноваційну діяльність територій, а розвиток цифрових технологій неможливий без розвитку освіти, науки та впровадження результатів науково-інноваційної діяльності в цілому. Цифровізація територій стимулює зростання їх конкурентоспроможності та залучення інвестицій, дає можливість змінити традиційні галузі економіки та забезпечити розвиток нових сфер економічної діяльності, надати нові можливості для розвитку економічних ланцюгів, покращити логістику та зв'язки, забезпечити врахування інтересів всіх груп населення,

сприяти сталим та інклюзивним формам розвитку регіонів. Цифровізація чинить значний вплив на інноваційний розвиток регіонів, прискорюючи їх економічний розвиток, оскільки вона спроможна нівелювати асиметричність розвитку між розвиненими та відсталими, віддаленими та депресивними територіями. Але, при цьому, необхідно забезпечити доступ до Інтернету, підвищити кваліфікацію кадрів та рівень цифрової грамотності у населення в цілому.

Подальших досліджень вимагають питання урахування регіональних особливостей інноваційного розвитку в умовах цифровізації, що сприятиме більш ефективному обґрунтуванню стратегій розвитку територій у напрямі забезпечення сталого економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та поліпшення якості життя населення регіонів.

© **Гавронський А. О., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Дергалюк М. О., Тульчинська С. О. Організаційно-економічне забезпечення потенціалоформуючого простору регіонів в умовах цифровізації. *Проблеми та перспективи економіки та управління: науковий журнал*. 2022. № 4(32). С. 218 – 225.
2. Дубина М. В., Дергалюк М. О. Особливості цифрової трансформації регіонів України: сучасні реалії, проблеми та шляхи вирішення. *Науковий журнал «Economic Synergy»*. 2023. Вип. 1 (7). С. 66 – 81.
3. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 2. С. 9 – 28.
4. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь. Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2023. 94 с.
5. Про Національну програму інформатизації: Закони України (№ 2807-IX від 01.12.2022) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>.
6. Про стимулювання розвитку цифрової економіки і України: Закони України (№ 1667-IX від 15.07.2021) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text>.
7. Тульчинська С. О. Цифровізація як фактор розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення постіндустріального суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 13 – 17.

8. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О. Економічний потенціал регіону як стимулятор інтенсифікації розвитку регіональних економічних систем в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 2 (25). С. 114 – 123.
9. Україна 2030 Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
10. Ханін С. Г. Інтелектуально-інноваційні детермінанти розвитку регіональних економічних систем. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 187 – 192.
11. Якушко І. В. Теоретичні аспекти розвитку національної економіки в умовах цифрової трансформації. *The actual problems of regional economy development*. 2022. Вип. 18. Т. 2. С. 247 – 254.
12. Global Innovation Index 2021. Ukraine. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf.
13. Global Innovation Index 2022. Ukraine. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf.
14. Global Innovation Index 2023. Innovation in the face of uncertainty. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>.

REFERENCES

1. Derhaliuk, M.O. and Tulchynska, S.O. (2022), Organizational and economic support of the potential-forming space of regions in conditions of digitalization, *Problemy ta perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia: naukovyi zhurnal*. Vol. 4. No 32. Pp. 218 – 225.
2. Dubyna, M.V. and Derhaliuk, M.O. (2023), Peculiarities of digital transformation of the regions of Ukraine: modern realities, problems and solutions, *Naukovyi zhurnal «Economic Synergy»*. Vol. 1. No 7. Pp. 66 – 81.
3. Melnyk, L.H., Karintseva, O.I., Kubatko, O.V., Sotnyk, I.M. and Zavadovets, Yu.M. (2020), Digitalization of economic systems and human capital: enterprise, region, national economy, *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*. Vol. 2. Pp. 9 – 28.
4. Naukova ta naukovo-tekhnichna diialnist v Ukraini u 2022 rotsi [Scientific and scientific and technical activity in Ukraine in 2022: scientific and analytical report]: naukovo-analitychna dopovid. T.V., Pysarenko, T.K., Kuranda ta in. UkrINTEI, Kyiv, Ukraine.
5. Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii [About the National Informatization Program], *Zakony Ukrainy [Laws of Ukraine]*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (Accessed 10 Des. 2023).

6. Pro stymuliuvannia rozvytku tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini [On stimulating the development of the digital economy in Ukraine], Zakony Ukrainy [Laws of Ukraine] available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (Accessed 05 Des. 2023).

7. Tulchynska, S.O. (2023), Digitization as a factor in the development of regional economic systems in the conditions of the formation of a post-industrial society" *Investytsii: praktyka ta dosvid*. Vol. 6. Pp. 13 – 17.

8. Tulchynska, S.O., Derhaliuk, M.O. (2022), The economic potential of the region as a stimulator of the intensification of the development of regional economic systems in the conditions of digitalization, *Naukovyi visnyk Polissia*. Vol. 2. No 25. Pp. 114 – 123.

9. Ukraina 2030 E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovou ekonomikou [Ukraine 2030E is a country with a developed digital economy] available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-foroventoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (Accessed 29 August 2023).

10. Khanin, S.H. (2021), Intellectual and innovative determinants of development of regional economic systems, *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. Vol. 19. Pp. 187 – 192.

11. Iakushko, I.V. (2022), Theoretical aspects of the development of the national economy in the conditions of digital transformation, *The actual problems of regional economy development*. Vol. 18. No. 2. Pp. 247 – 254.

12. Global Innovation Index 2021. Ukraine. available at: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf (Accessed 29 Nov. 2023).

13. Global Innovation Index 2022. Ukraine. available at: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf (Accessed 29 Nov. 2023).

14. Global Innovation Index 2023. Innovation in the face of uncertainty. available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (Accessed 29. Nov. 2023).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 10.12.2023

УДК 338.2:330.3

JEL G23

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-11>

Михайло Олександрович ПИРХ,

аспірант за спеціальністю 051 - Економіка,

Запорізький Національний Університет

ORCID ID: [0000-0002-3306-1200](https://orcid.org/0000-0002-3306-1200)

ЗРОСТАННЯ ПЛАТЕЖІВ BNPL: РИЗИКИ ДЛЯ ПОКУПЦІВ ТА ПРОДАВЦІВ В КОНТЕКСТІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

У статті визначено тенденцію, яка полягає в активному становленні та поширенні нового типу короткострокових споживачьких займів, так званих BNPL платежів (від англійського «buy now pay later» – «купуй зараз плати пізніше»). «Buy now pay later» (далі BNPL) – це тип короткострокової позики, який дозволяє споживачам робити покупки та оплачувати їх у майбутньому, протягом ряду платежів, як правило, чотирьох. BNPL ділить покупку споживача на кілька рівних платежів, з першою оплатою на касі або онлайн. Короткострокові позики BNPL зазвичай безвідсоткові, а довгострокові продукти BNPL можуть стягувати відсотки. Хоча BNPL спочатку використовувався в основному для онлайн-покупок, та пізніше поширився на покупки в магазинах і став дедалі популярнішим способом оплати покупок електроніки, предметів одягу та моди, меблів та техніки. Сьогодні BNPL починає бути доступним для таких послуг як подорожі та, навіть, медичне обслуговування. Такі компанії як Affirm, Klarna, AfterPay та Sezzle показали стрімкий зріст під час пандемії COVID-19 і надалі продовжують зростати, але більш помірно. Короткострокові споживачькі займи існували досить давно, проте феномен BNPL є унікальним явищем. BNPL платежі дають можливість продавцям отримати більше платоспроможних клієнтів, а покупцям це дає змогу отримати доступ до бажаних товарів та послуг. Однак цей платіжний метод також несе в собі певні ризики, які будуть розглянути у цій статті. Освоєння мінливого світу платежів BNPL вимагає глибоких знань про переваги та недоліки. Споживачів приваблює BNPL через його швидку доступність, що дозволяє їм купувати речі та послуги, не сплачуючи жодної попередньої комісії. Легкість оплати в розстрочку корелює зі зміною бажань клієнтів, сприяючи

фінансовій адаптації. Ця легкість, однак, пов'язана з нюансом: не своєчасні або пропущені платежі можуть призвести до штрафів і вплинути на кредитні рейтинги. Дуже важливо, щоб і клієнти, і постачальники повністю розуміли наслідки використання BNPL. У міру розвитку галузі ретельний перегляд нормативно-правової бази та етичних практик кредитування стає критично важливим для забезпечення стійкої та справедливої фінансової екології. Здатність збалансувати переваги та небезпеки BNPL має вирішальне значення для її стійкого успіху у зміні сучасного споживчого фінансування.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційні технології, електронна комерція, мінімізація ризиків, чарджбек, короткострокові споживачькі займи, шахрайство, купуй-зараз-плати-пізніше, BNPL.

Mykhailo PYRKH

PhD student Faculty of Economics,
Zaporizhzhya National University

GROWTH OF BNPL PAYMENTS: RISKS FOR BUYERS AND SELLERS IN THE CONTEXT OF E-COMMERCE

The article outlines a trend in the active development of short-term consumer loans, also known as BNPL payments, BNPL stands for «buy now pay later». A BNPL is a form of short-term loan that allows customers to make purchases and pay them off later in a series of payments, usually four. The consumer's purchase is divided into multiple equal payments by BNPL, with the first payment made at the till. Short-term products from BNPL are often interest-free, but long-term products are not. Interest may be charged on BNPL products. Although BNPL was designed primarily for online sales, it has since been adapted to in-store transactions and has become an increasingly popular method of payment for electronics, apparel and fashion, furniture, and appliances. Today, BNPL is available for services like travel and even healthcare. Companies like Affirm, Klarna, AfterPay and Sezzle have seen rapid growth during the COVID-19 pandemic, and continue to show growth. Short-term consumer loans have been around for quite some time, but the BNPL phenomenon is unique. BNPL payments enables sellers to get more paying customers and buyers, on the other hand can get access to desired goods and services. However, this payment method also carries certain risks, which will be discussed in this article. Mastering

the shifting world of BNPL payments demands an in-depth knowledge of the advantages and disadvantages. Consumers are drawn to BNPL because of its quick accessibility, which allows them to purchase things and services without paying any upfront fees. The ease of installment payments correlates to changing client desires, promoting financial adaptability. This ease, however, comes with a catch: late or missed payments can result in fines and have an influence on credit scores. It is critical that both customers and providers fully understand the ramifications of BNPL usage. As the industry grows, a thorough review of the regulatory framework and ethical lending practices becomes critical to ensuring a sustainable and equitable financial ecology. The ability to balance the benefits and hazards of BNPL is critical to its sustained success in altering modern consumer finance.

Keywords: *information and communication technologies, e-commerce, risk minimization, chargeback, short-term consumer loans, fraud, buy-now-pay-later, BNPL.*

Постановка проблеми. Інтернет сьогодні змінив поведінку нашого суспільства таким чином, що багато аспектів нашого життя тепер пов'язані з ним. Це включає в себе електронну комерцію (e-commerce). Зручність здійснення покупок за допомогою онлайн-оплати робить його ще більш привабливим для клієнтів. Короткострокові споживацькі кредити – так звані опції BNPL – «buy now pay later», в перекладі з англійської «купи зараз, плати пізніше» змінили споживацькі звички та поведінку обох сторін – продавців і покупців. Трансформація культури споживання та підприємницької діяльності продовжує еволюціонувати. Такі нововведення суттєво вплинули на діяльність суб'єктів підприємництва та стали атрибутом функціонування економіки високорозвинених країн світу, таких як Сполучені Штати Америки, Великобританія та інші. Саме тому актуальним питанням стає розкриття сутності короткострокових споживацьких кредитів – платежів BNPL, в контексті електронної комерції та характеристика їх основних компонентів та ризиків, які вони несуть. Таке розуміння дозволить визначити пріоритетні шляхи розбудови цифрової економіки на вітчизняному просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми та на які спирається автор. Результатом технологічної революції кінця ХХ століття став пере-

хід від матеріальної цивілізації до інформаційно-технологічної. Ці зміни пришвидшили зростання цифрової економіки, яка активно формує коло експертів і аналітиків, присвячених дослідженню її сутності, проявів і суспільних переваг. Аналіз ринку короткострокових займів, в контексті електронної комерції, проводився спираючись на досвід зарубіжних вчених, які працюють в даному напрямі, варто виділити таких як Джек Капорал, Ханна Гдалман, Меган Грін, Некаті Селік, Джуліан Альказар, Террі Бредфорд, Емануель Пензо та інших.

Серед вітчизняних вчених варто зазначити таких вчених, які працюють у напрямку вивчення ринку та особливостей моделей кредитного ризику, цифрової економіки, управління, фінансового ризик-менеджменту як Андрій Камінський, Наталія Версал, Катерина Краус, Анатолій Супрун, Тетяна Пертришина та інших. Проте дослідження короткострокових займів BNPL не проводилися, ця тема є новою для вітчизняної науки. Тому це дослідження спирається на роботи зарубіжних вчених та дослідників. Процес глобалізації фінансових зв'язків, розвиток інформаційних технологій і стрімка діджиталізація зумовлюють необхідність досліджень ринку короткострокових займів саме в контексті електронної комерції.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на значні напрацювання в площині моделей кредитних ризиків, діджиталізації, цифрової економіки та фінансового ризик-менеджменту – ринок BNPL-платежів України не досліджувався, оскільки феномен залишається новим явищем. BNPL-платежі в Україні майже не мають розповсюдження. Актуальним для сьогодення стає вивчення питання щодо з'ясування сутності та основних переваг BNPL-платежів, а також окреслення їх ключових елементів, що дозволить у подальшому запропонувати шляхи активізації розвитку такого типу платежів в Україні. Метою даної статті є з'ясування сутності BNPL-платежів в контексті електронної комерції та визначення її основних ризиків. Таке дослідження дасть можливість більш комплексно охарактеризувати сучасні компоненти BNPL-платежів.

Мета статті. У статті ми зосередимося на тому, щоб дослідити переваги і недоліки BNPL-платежів для покупців і торговців (мерчантів) електронної комерції, порівняти звичайні споживачькі кредити з BNPL-платежами, а також виявити наявні ризики використання BNPL та їх причини.

Виклад основного матеріалу дослідження. За оцінками Юваля Ной Харарі, ізраїльського історика, доктора філософії, більшість грошей сьогодні – це просто електронні дані. Загальна кількість грошей у світі становить приблизно 60 трильйонів доларів, але загальна кількість монет і банкнот становить менше 6 трильйонів доларів. Більше 90% усіх грошей (понад 50 трильйонів доларів на наших рахунках) знаходяться лише на комп'ютерних серверах [1].

Останніми роками платіжний сектор у всьому світі змінюється: з'являються нові цифрові методи оплати, які все більше витісняють традиційні. Серед останніх тенденцій цифрових платежів – зростання моделі «Buy now pay later» (BNPL). «Купи зараз, заплати пізніше» – це свого роду короткострокове фінансування, яке дозволяє клієнтам розподілити витрати на покупку протягом певного періоду часу, як правило, на чотири частини, без відсотків. У 2005 році шведська компанія Klarna створила один із перших сучасних продуктів BNPL. Протягом наступних років було розроблено декілька послуг BNPL, характеристики та методи роботи яких постійно вдосконалювалися. Найбільш загальними характеристиками всіх цих послуг є нульова або низька вартість для користувачів, короткострокове погашення, а також простота використання та доступність. Клієнт, роздрібний продавець, кредитор і постачальник BNPL – це чотири учасники системи BNPL. Останній відповідає за інтеграцію всіх трьох учасників і обробку платежів клієнта торговцю з позикою, наданою кредитором [2]. Сьогодні ринок BNPL в цифровій комерції продовжує зростати, але вже не так швидко, як після початку пандемії коронавірусу.

Останні два пункти несуть певні ризики, що будуть розглянуті нижче. Щомісячно активними користувачами були ті, хто відкрив додаток принаймні один раз протягом місяця. Розглянемо чотири найбільші компанії, що надають послуги з BNPL. Розмір компанії визначено кількістю активних щомісячних користувачів. Дані подані станом на 2-й квартал 2023 року (рис. 1).

Очікується, що між 2021 і 2026 роками глобальні транзакції BNPL зростуть майже на 450 мільярдів доларів США. Це означатиме подальше прискорення того, що спостерігалось в період між 2019 і 2021 роками, коли альтернативний метод оплати зріс майже на 400 відсотків. Незважаючи на це, у 2021 році BNPL досягла глобальної частки ринку приблизно в 3%, причому вісім із 10 найпопулярніших світових ринків BNPL розташовані в північно-західній Європі [4]. Загалом частка BNPL платежів у всьому світі склала 5% у 2022 році (рис. 2) [14].

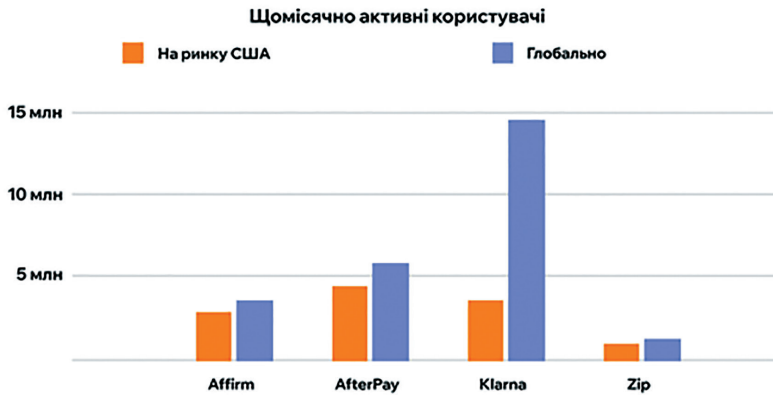


Рис. 1. Найбільші BNPL компанії за кількістю щомісячних активних користувачів. Дані на 2-й квартал 2023 року

Джерело: Caitlin Mullen «Breaking down buy now, pay later», Retail Dive, November 9, 2023 [3]

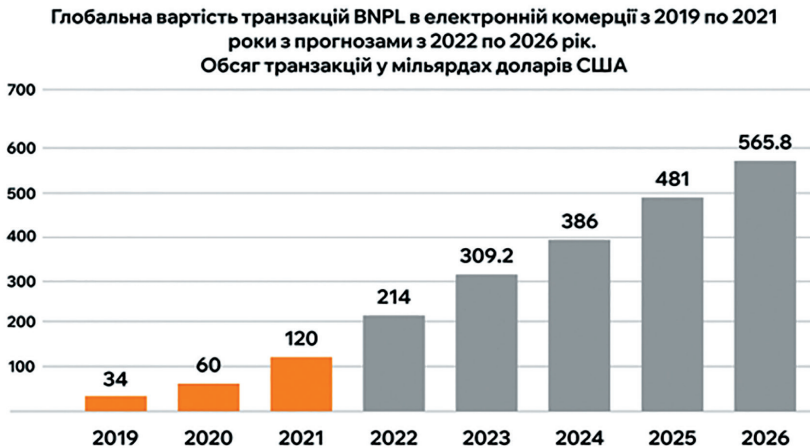


Рис. 2. Глобальна вартість транзакцій BNPL (у мільярдах доларів США) в електронній комерції з 2019 по 2021 роки, з прогнозами з 2022 по 2026 рік

Джерело: Raynor de Best, "Global transaction value of buy now, pay later (BNPL) in e-commerce from 2019 to 2021, with forecasts from 2022 to 2026", Statista [4]

Продукти BNPL поділяються на дві групи залежно від того, як вони розповсюджуються клієнтам:

1. Одна з форм продукту BNPL продається споживачам безпосередньо фінтех-компаніями до здійснення покупки;
2. Інша пропонується під час покупки через продавця, який співпрацює з фінтех або фінансовою установою.

Метою цього дослідження є розгляд другої форми. Також варто зазначити що модель BNPL була створена і поширилася в основному на ринку B2C (business-to-customer), тобто серед приватних клієнтів. Зараз 78% компаній BNPL працюють виключно на цьому ринку.

Останнім часом пропозиція постачальників BNPL також розширюється на ринок B2B (business-to-business), тобто серед бізнес-клієнтів. Наразі 16% провайдерів зосереджені на ринку B2B, а близько 6% працюють як на B2B, так і на B2C. Причини поширення на ринку B2B в основному пов'язані з тим фактом, що підприємства бачать BNPL як ефективний інструмент фінансування, який можна використовувати для покращення циклу «готівки до готівки» шляхом затримки платежів постачальникам. З цієї причини пропозиція BNPL на ринку B2B відрізняється від пропозиції, спрямованої на приватних клієнтів, і має деякі спільні характеристики з факторингом [5].

В цьому дослідженні буде розглянута B2C модель, тобто серед приватних клієнтів, або покупців товарів, що використовують BNPL як метод оплати для споживацьких потреб.

B2C модель BNPL зазвичай орієнтована на міленіалів, споживачів покоління Z і фінансово незахищених споживачів, тих, хто не має кредитної історії, а отже не може скористатись послугами звичайного споживчого кредиту. Кредитні ліміти пов'язані з цими послугами, як правило, нижчі й варіюються від сотень доларів до тисяч. Аспект цільової аудиторії є ключовим, оскільки несе відповідні ризики, які будуть розглянуті нижче.

Розглянемо схему процесу придбання з боку покупця, в контексті електронної комерції (рис. 3, 4).

- Покупець відвідує веб-сайт чи застосунок мерчанта (онлайн-торговця).
- Обирає доступну опцію на чекауті застосунку чи веб-сайту.
- Логується у свій акаунт (профіль) або створює новий.
- Отримує миттєве підтвердження.
- Платіж, як правило, розділено на чотири платежі і два місяці.
- Опціонально, залежно від BNPL-провайдера, може бути здійснений перший з чотирьох платежів.

- Перевірка потенційного споживача перебігає в спрощеному форматі, та верифікує лише кредитну історію, вік та дохід, але не покладається на дані споживача. [6] Це також є певним ризиком, наслідки якого буде розглянуто нижче.

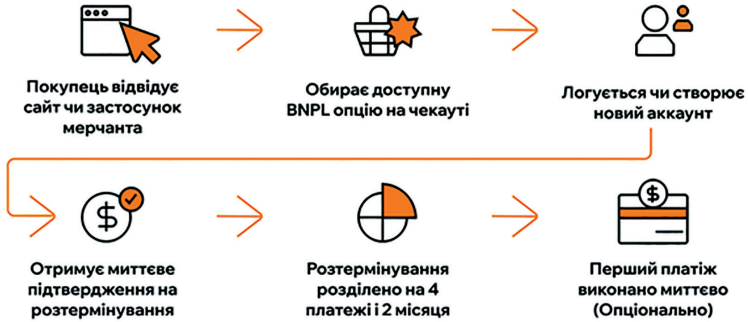


Рис. 3. Процес придбання з боку покупця, в контексті електронної комерції

Джерело: авторська розробка

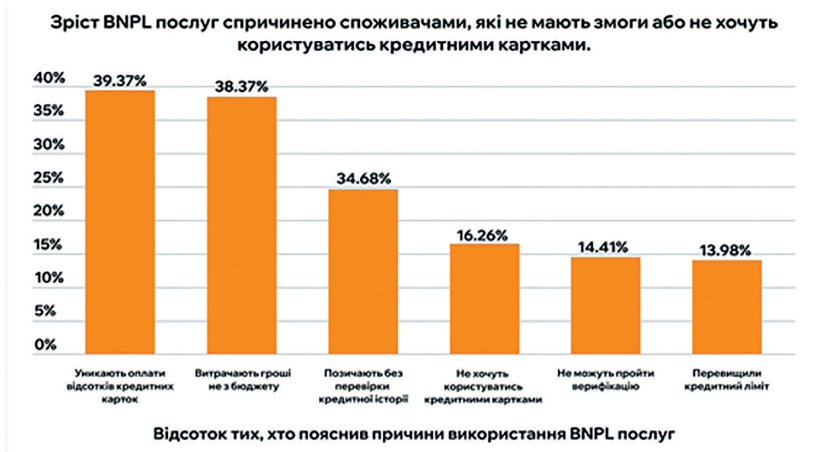


Рис. 4. Зростання BNPL-послуг спричинене споживачами, які не мають змоги або не хочуть користуватись кредитними картками

Джерело: Michael Moeser, «How "buy now, pay later" became a coronavirus counter to credit cards», American banker [7]

BNPL послуги включають віртуальну або фізичну платіжну картку для здійснення покупок, якою зазвичай можна користуватися лише у продавців-учасників. Погашення покупки за допомогою цих послуг зазвичай передбачає чотири частини, безвідсоткове розтермінування, при цьому 25% сплачуються під час покупки, а залишок сплачується за 2–3 тижні.

Ці послуги дозволяють багаторазові покупки BNPL до попередньо визначеного кредитного обмеження [6].

Розглянемо основні відмінності між звичайними споживчими кредитами та послугами BNPL (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняння BNPL та кредитних карток

	BNPL	Кредитні картки
Середня процентна ставка	0%	20.68% (за даними травня 2023)
Типова плата за прострочення	\$20 to \$30 за платіж	28 доларів США за перший прострочений платіж, 39 доларів США за наступні прострочені платежі
Типова частота платежів	6 тижнів до 12 місяців	Один місяць для погашення без відсотків, до 24 місяців із початковою карткою 0% річної процентної ставки
Звіти перед кредитними бюро	Кожні 2 тижні чи раз на місяць	Раз на місяць
Перевірка кредитної історії	В окремих випадках	Завжди

Джерело: Michael Moeser, «How "buy now, pay later" became a coronavirus counter to credit cards», American banker [7]

Згідно з новим опитуванням The Motley Fool Ascent, сьогодні вже менше американців використовують послуги «купи зараз, плати пізніше» (BNPL), незважаючи на тривалу інтенсивну інфляцію, яка негативно вплинула на фінанси. 35% американців, опитаних The Motley Fool Ascent, повідомили, що колись використовували «купити зараз, платити пізніше». Це менше, порівняно з 50% респондентів у 2022 році та 56% у 2021 році.

Однак майже половина (48%) користувачів «купи зараз, плати пізніше» все ще звертаються до цих виплат, щоб фінансувати покупки, які інакше не відповідали б їх бюджету. А 26% респондентів, які скористалися BNPL, мали запізнення або пропущений платіж (рис. 5) [8].

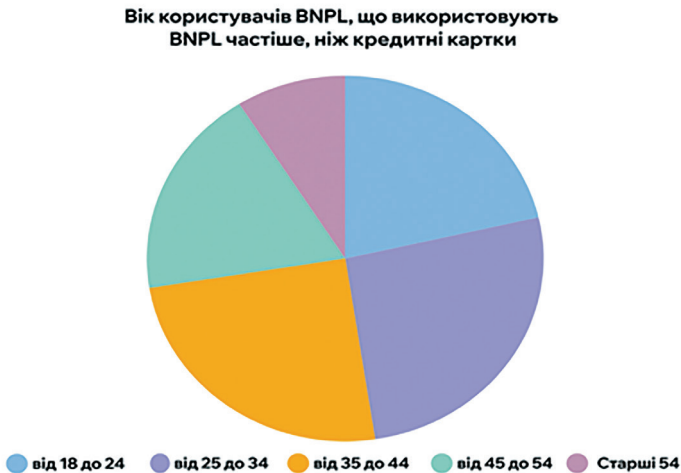


Рис. 5. Вік користувачів BNPL, що використовують BNPL частіше, ніж кредитні картки

Джерело: Jack Caporal, «Study: Buy Now, Pay Later Use Declines for Third Straight Year», The Ascent [8]

Згідно з опитуванням, проведеним компанією Financial Health Network у 2021 році, послуги BNPL можна розділити на 3 групи, за зростанням:

Перша група. Короткострокове фінансування без відсотків (зазвичай менше 6 місяців і часто дотримуються моделі оплати в 4). 70% опитаних заявили, що надають перевагу цій опції.

Друга група. Фінансування з терміном погашення від 6 місяців без відсотків. 21% опитаних заявили, що надають перевагу цій опції.

Третя група. Фінансування з терміном погашення 6 місяців або більше з нарахуванням відсотків. Лише 11% опитаних заявили, що можуть скористатися цією опцією [9].

Розглянемо основні ризики, які мають покупці, використовуючі BNPL-опції. Одним із очевидних ризиків програм BNPL є те, що ці, здавалося б, доступні платежі можуть спокусити вас витратити гроші. Це є перевагою для продавців, але є ризиком для покупців. Опитування Motley Fool Ascent, розповсюджене через платформу опитувань Pollfish 19 липня 2023 року, допомогло визначити, у яких постачальників покупці робили покупки. У таблиці 2 наведено відсоток тих, хто скористався кожною з наступних послуг [8].

Таблиця 2. Порівняння популярності BNPL серед покупців

BNPL провайдер	Відсоток респондентів серед користувачів BNPL
Afterpay	50%
Klarna	45%
Affirm	41%
PayPal Credit/Pay in 4	35%
Zip/Quad Pay	11%
Інші	17%

Джерело: Jack Caporal, «Study: Buy Now, Pay Later Use Declines for Third Straight Year» [8]

Опитування свідчать, що майже половина покупців BNPL збільшили свої витрати від 10 до понад 40 відсотків, використовуючи ці плани, порівняно з використанням кредитної картки. Дві третини клієнтів BNPL заявляють, що купують ювелірні вироби та інші «бажані» предмети, які вони б інакше не придбали. Споживачі також можуть виявити, що платежі в розстрочку важче відстежити. Дослідження вказують, що 43% тих, хто користувався послугами BNPL, запізнювалися з платежем. З них дві третини вказують, що причиною затримки було те, що вони просто втратили дані про платежі, а не тому, що у них не було коштів [10].

BNPL може здатися винятково вигідною угодою для споживачів, порівняно із використанням кредитних карток або більш традиційних програм відстрочки, але експерти попереджають, що цей ринок BNPL створює серйозні ризики для позичальників.

Провайдери BNPL та представники галузі зазвичай ухиляються від опису свого продукту як «кредиту». Крім того, що це стосується законодавчих визначень, які запроваджують певні права для позичальників і стандарти поведінки для кредиторів, вимоги до BNPL ще недостатньо визначені на законодавчому рівні. Модель BNPL означає, що позичальники можуть не користуватися жодними засобами захисту, які застосовуються на ринках споживчого кредитування, таких як чіткі механізми вирішення суперечок і чіткі права щодо повернення товарів і відкликання платежів (чарджбеків) для позичальників кредитних карток. Бюро захисту прав споживачів США наголосило про ризики для споживачів. Про це також свідчить і зростання кількості скарг позичальників [11].

Розглянемо основні аспекти використання BNPL платежів мерчантами (торговцями) електронної комерції (табл. 3). У США показник платежів електронної комерції, здійснених за допомогою BNPL, становить 5%. Для порівняння, показники платежів за допомогою електронних гаманців становив 35%, а показник дебетових та кредитних карток становив 31% [12]. Підключити платіжний метод BNPL досить легко, якщо мерчант вже має верифікований акаунт. Так, наприклад, платіжний провайдер Stripe автоматично визначає найбільш відповідні способи оплати для відображення. Також, Stripe надає можливість конфігурації чекаута (кошика). Залежно від розміру замовлення кошика, Affirm пропонує клієнтам оплату 4-ма частинами, місячні платежі або обидва платежі [14].

Таблиця 3. Порівняння BNPL методів оплати та платіжних комісій

Провайдер	Комісія з кожної транзакції BNPL	Комісія з кожної транзакції кредитових/дебетових карток	Комісія з кожної транзакції електронних гаманців (Google Pay, Apple Pay та інших)
Klarna	5.99% + \$0.30	2.9 + \$0.30	2.9 + \$0.30
Afterpay	6% + \$0.30		
Affirm	6% + \$0.30		

Джерело: Stripe, «Accept popular payment methods with a single integration» [14]

Таким чином видно, що платіжна комісія за прийом платежів з кредитною картою нижча, ніж прийом платежів з BNPL платіжним методом. Провайдери BNPL обіцяють зріст середньої вартості замовлення на 60% (average order value), та на 28% менше забутих товарів у кошику (abandoned cart) [16]. Проте низка джерел вказує на зріст ймовірності чарджбеку. Розглянемо причини виникнення та сутність терміну «чарджбек». Термін «chargeback» перекладається з англійської як «відкликання платежу». Чарджбек, або відкликаний платіж, виникає, коли власник картки або платіжного методу BNPL ставить під сумнів ваш платіж емітенту своєї картки. Щоб обробити відкликаний платіж, емітент створює офіційну суперечку (чарджбек) в картковій мережі, яка негайно скасовує платіж, забираючи гроші для платежу, а також одну або кілька комісій за мережевий конфлікт, в результаті кошти буде списано з балансу мерчанта електронної комерції разом з сумою платежу та комісією за оскарження. Комісія зазвичай складає 15 доларів США [17].

За даними компанії Justt, що надає послуги по зменшенню кількості чарджбеків, серед продавців Північної Америки, які пропонували BNPL як спосіб оплати, 35% сказали, що їхні платежі BNPL стикалися з відсотком повернених платежів вище 1,81 відсотка, а 53% сказали, що відсоток повернених платежів перевищував 0,91 відсотка.

Причиною вищої ймовірності виникнення чарджбека за транзакціями BNPL є низка факторів:

1. Вища ймовірність зміни рішення щодо доцільності здійсненої покупки, оскільки користувачі BNPL частіше витрачають гроші, яких у них немає, ніж традиційні споживачі.

2. Більша ймовірність припинення подальших платежів, оскільки розподілені платежі означають, що покупець може припинити платіж після того, як він отримав товар або послугу, але до того, як усі платежі пройдуть.

3. Ще один фактор «дружнього шахрайства» виникає, коли покупці не можуть пов'язати ім'я BNPL з назвою магазину у якого, як вони пам'ятають, що щось купували. Відсутність узгодженого зв'язку та співпраці між продавцем і провайдером BNPL може призвести до більшої кількості відкликаних платежів покупцем.

Наразі, за даними вищезгаданої компанії Justt, торговцям електронної комерції не варто надто турбуватися про підвищений ризик відкликаних платежів покупцем, пов'язаних з BNPL, оскільки

зазвичай постачальником BNPL є офіційний продавець, який несе відповідальність за повернення коштів [18].

Виникає, так зване, «перенесення відповідальності» (liability shift). Для кредитних карток перенесення відповідальності загалом означає відповідальність за покриття збитків від шахрайських транзакцій, що переходять від торговця до банку-емітента, коли торговець автентифікував транзакцію за допомогою будь-якого з протоколів 3D Secure (3DS). Якщо продавець не автентифікує транзакцію кредитної картки за допомогою методу 3D Secure, продавець несе відповідальність за повернення коштів і збитки через шахрайство [21].

Але, у випадку BNPL, на відміну від банківських карток, рішення приймається самою BNPL компанією. Такого висновку вдалося досягти після перегляду технічної документації найбільших BNPL компаній, таких як Klarna [21], Affirm [22] та Afterpay [23].

На думку компанії Justt провайдери BNPL можуть відмовлятися від перенесення відповідальності, за договором обслуговування мерчантів, і відповідальність буде лежати на постачальниках товарів або послуг [18].

Система мікропозик BNPL прагне довести клієнтів до етапу оплати з мінімальними перешкодами, отже поступається деяким засобам безпеки задля того, щоб покупці витрачали менше часу на роздуми про те, чи справді вони можуть собі це дозволити. Це означає, що забезпечення мікропозики BNPL має набагато менше точок, де шлях користувача зупиняється для перевірки, і, як наслідок, менший рівень безпеки в цілому. Це спрощує реєстрацію облікових записів для шахраїв і дає змогу здійснити несанкціонований вхід і, зрештою, заволодіння обліковими записами. Звідти можна застосувати низку методів шахрайства, які буде розглянуто пізніше [19].

Розглянемо типові ризики, що можуть сприяти виникненню шахрайства:

1. Кредитні рішення в режимі реального часу: постачальники BNPL мають схвалити рішення про купівлю, щойно споживачі завершать свої транзакції. І хоча цей процес полегшує життя покупцям, він також відкриває шлях шахраям до великих покупок.

2. Відстрочка погашення: постачальники BNPL дозволяють користувачам розподіляти покупки на виплати. Це гарантує зручність і легкість, якими відомий BNPL. На жаль, зловмисники часто

використовують цей тривалий метод погашення, зламуючи облікові записи, щоб здійснювати несанкціоновані транзакції, сплачуючи лише 25% базової вартості та пропускаючи решту платежів.

3. Відсутність формальних перевірок кредитоспроможності: більшість BNPL використовують альтернативні перевірки кредитоспроможності, а не стандартні перевірки, які використовують великі банки та компанії, що видають кредитні картки. Натомість вони використовують внутрішні алгоритми для визначення кредитоспроможності на основі наявної інформації. Якщо це не зроблено належним чином, це створює ризик виникнення шахрайства, таких як заволодіння обліковими записами, використання особистих даних без згоди власника і відсутність платежів [19].

Щодо причин виникнення цих факторів, варто зазначити, що компанії, які надають цю послугу, по суті використовують два ключові сегменти ринку:

1. *Нерозвинені кредитні ринки.* Люди, які не мають доступу до традиційних каналів кредитування. Це може бути наслідком систематичного збою цих каналів, особливо на ринках, де індустрія кредитування не настільки розвинена.

2. *Недовіра до міленіалів і покоління Z.* Ці групи не довіряють традиційним кредитним каналам (таким як кредитні картки) або не бажають платити відсотки за кредитними картками. Особливо це відбувається на більш розвинутих кредитних ринках, таких як США [20].

Обидві ці групи є ризиковими в сенсі неповернення грошового займу.

Висновки та пропозиції. Дане дослідження дає декілька висновків та напрямів для подальшого вивчення. Варто зазначити, що платежі BNPL мають переваги для покупця:

1. Швидкість доступу платіжної опції, в порівнянні зі звичайним споживацьким кредитом.

2. Нижча відсоткова ставка.

Щодо недоліків для покупців варто зазначити:

1. Спонування до надмірних витрат, що спровоковано відносно легкою доступністю, швидкістю перевірки та нижчою відсотковою ставкою.

2. Непрозорість регулювання спірних питань.

3. Викрадення особистих даних покупця також є вагомим недоліком.

Таким чином, покупцям товарів слід ретельно зважувати опції короткострокового кредитування, необхідно розглядати і більш традиційні шляхи отримання короткострокових кредитів, такі як кредитні картки. Адже, не дивлячись на більшу відсоткову ставку, звичайні споживчі кредити дозволяють розділити платіж на більшу кількість частин, а також мати менше ризиків при виникненні спірних питань. Для мерчантів електронної комерції слід визначити такі переваги:

1. Покращення продажів шляхом покращення середньої вартості замовлень та менше забутих кошиків.

2. Простота підключення до сайту електронної комерції.

Для мерчантів електронної комерції слід визначити такі ризики і недоліки:

1. Вища ймовірність виникнення чарджбеку, в порівнянні з звичайними транзакціями з використанням банківських карток.

2. Вища ймовірність виникнення шахрайства.

3. Вища платіжна комісія в порівнянні з кредитною картою.

4. Відсутність прозорих механізмів подолання спірних питань.

Отже, обираючи платіжні методи для свого бізнесу, мерчантам електронної комерції слід враховувати переваги і недоліки платіжних методів BNPL. Хоча ці методи мають підвищити середню вартість замовлення, вони також несуть ряд ризиків, які не мають ті самі банківські картки або електронні гаманці. Також слід враховувати, що транзакційна комісія методів BNPL вища, за комісію банківських карток, що сплачується мерчантами. Продавцям товарів рекомендується мати декілька платіжних методів для оплати товарів і послуг задля диверсифікації грошових потоків та зменшення ризиків.

Порівняння механізму відкликання платежів з використанням BNPL та залученням банківських карток потребує подальшого дослідження.

© **Пирх М. О., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Ювал Ной Харарі. Sapiens: людина розумна. Коротка Історія Людства. / Пер. з англ. О. Дем'янчука. Київ: Bookchef. 2023. 230 с.

2. Rebecca Lake. Buy Now, Pay Later (BNPL): What It Is, How It Works, Pros and Cons. March. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/buy-now-pay-later-5182291> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)

3. Caitlin Mullen Breaking down buy now, pay later. Retail Dive. November, 9, 2023. URL: <https://www.retaildive.com/news/buy-now-pay-later-installment-payments-affirm-afterpay-klarna-paypal-regulation/699042/> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)

4. Raynor de Best. Global transaction value of buy now, pay later (BNPL) in e-commerce from 2019 to 2021, with forecasts from 2022 to 2026. Statista. November, 17, 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1311122/global-bnpl-market-value-forecast/> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)

5. Emanuele Penzo. Buy Now, Pay Later. International Market Analysis of the service providers. School of Industrial and Information Engineering Department of Management, Economics and Industrial Engineering Master of Science in Management Engineering. 2022. 178 с. URL: https://www.politesi.polimi.it/retrieve/cbec7570-98da-4c16-8046-c55ccf7f9d39/2022_12_Penzo.pdf (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)

6. Julian Alcazar and Terri Bradford. The Appeal and Proliferation of Buy Now, Pay Later: Consumer and Merchant Perspectives. Federal Reserve Bank Of Kansas City. November, 10, 2021. URL: <https://www.kansascityfed.org/research/payments-system-research> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)

7. Michael Moeser. How 'buy now, pay later' became a coronavirus counter to credit cards. American Banker. August, 20, 2020. URL: <https://www.americanbanker.com/payments/list/how-buy-now-pay-later-became> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)

8. Jack Caporal. Study: Buy Now, Pay Later Use Declines for Third Straight Year. The Ascent. August, 3, 2023. URL: <https://www.fool.com/the-ascent/research/buy-now-pay-later-statistics/> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)

9. Hannah Gdalmán, Meghan Greene, Necati Celik. Buy Now, Pay Later: Implications for Financial Health. Financial Health Network 2022 URL: <https://finhealthnetwork.org/wp-content/uploads/2022/03/Buy-Now-Pay-Later-Brief-2022.pdf> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)

10. Penelope Wang. The Hidden Risks of Buy-Now, Pay-Later Plans. Consumer Reports. February, 14, 2021. URL: <https://www.consumerreports.org/money/shopping-retail/hidden-risks-of-buy-now-pay-later-plans-a7495893275/> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)

11. Student Borrower Protection Center. Point of Fail: How a Flood of «Buy Now, Pay Later». Student Debt is Putting Millions at Risk. Pp. 7 – 8. November, 2, 2022. URL: <https://ssrn.com/abstract=4265276> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)

12. Alex Miller. The Most Popular Payment Methods in the U.S. Upgraded Points. August, 18, 2023. URL: <https://upgradedpoints.com/finance/most-popular-payment-methods-in-us> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)

13. Stripe. Affirm payments. Offer your US and Canadian customers flexible financing while getting paid upfront with Affirm. URL: <https://stripe.com/docs/payments/affirm> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)
14. Raynor de Best. BNPL (Buy Now, Pay Later) – statistics & facts. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/8107/buy-now-pay-later-bnpl/#topicOverview>. October, 17. 2023 (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)
15. Stripe. Accept popular payment methods with a single integration. URL: <https://stripe.com/en-gb-us/pricing/local-payment-methods> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)
16. Affirm Investor Forum. November, 14. 2023. 30 p. URL: <https://investors.affirm.com/static-files/d2071372-c9d3-4888-9987-a40315e7228f> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)
17. Stripe. Disputes and fraud. URL: <https://stripe.com/docs/disputes#:~:text=A%20dispute%20> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)
18. Roenen Ben-Ami. Phocuswright, 2023: BNPL is in the Ascendant in Travel, But the Chargeback Problem Remains. November, 15. 2023. URL: <https://justt.ai/blog/phocuswright-2023-bnpl> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)
19. Jimmy Fong. Buy Now Pay Later Fraud (BNPL): Risks & Prevention. September, 8. 2023. URL: <https://seon.io/resources/buy-now-pay-later-fraud-risks-and-prevention/> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)
20. Niall Whelan. "Fraud in the Buy Now Pay Later Industry. April, 26. 2023. URL: <https://ekata.com/blog/fraud-buy-now-pay-later/> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)
21. Adyen. Klarna chargebacks. URL: <https://docs.adyen.com/risk-management/chargeback-guidelines/klarna-chargebacks/> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)
22. Stripe. Affirm payments. URL: <https://stripe.com/docs/payments/affirm?locale=en-GB> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)
23. Stripe. Afterpay and Clearpay payments. URL: <https://stripe.com/docs/payments/afterpay-clearpay> (дата звернення: 30.11.2023). (англ.)

REFERENCES

1. Yuval Noah Harari. Sapiens: A Brief History of Humankind. / Kyiv: Bookchef. 2023. P. 230. (In Ukrainian)
2. Rebecca Lake. Buy Now, Pay Later (BNPL): What It Is, How It Works, Pros and Cons", March, 2023 URL: <https://www.investopedia.com/buy-now-pay-later-5182291> (дата звернення: 30.11.2023).
3. Caitlin Mullen. Breaking down buy now, pay later. Retail Dive. November, 9. 2023. URL: <https://www.retaildive.com/news/buy-now-pay-later-installment-payments-affirm-afterpay-klarna-paypal-regulation/699042/> (дата звернення: 30.11.2023).

4. Raynor de Best. Global transaction value of buy now, pay later (BNPL) in e-commerce from 2019 to 2021, with forecasts from 2022 to 2026. Statista. November, 17. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1311122/global-bnpl-market-value-forecast/> (дата звернення: 30.11.2023).

5. Emanuele Penzo. Buy Now, Pay Later. International Market Analysis of the service providers. School of Industrial and Information Engineering Department of Management, Economics and Industrial Engineering Master of Science in Management Engineering. 2022.178 с. URL: https://www.politesi.polimi.it/retrieve/cbec7570-98da-4c16-8046-c55ccf7f9d39/2022_12_Penzo.pdf (дата звернення: 30.11.2023).

6. Julian Alcazar and Terri Bradford. The Appeal and Proliferation of Buy Now, Pay Later: Consumer and Merchant Perspectives. Federal Reserve Bank Of Kansas City. November, 10. 2021. URL: <https://www.kansascityfed.org/research/payments-system-research> (дата звернення: 30.11.2023).

7. Michael Moeser. How 'buy now, pay later' became a coronavirus counter to credit cards. American Banker. August, 20. 2020. URL: <https://www.americanbanker.com/payments/list/how-buy-now-pay-later-became> (дата звернення: 30.11.2023).

8. Jack Caporal. Study: Buy Now, Pay Later Use Declines for Third Straight Year. The Ascent. August, 3. 2023. URL: <https://www.fool.com/the-ascent/research/buy-now-pay-later-statistics/> (дата звернення: 30.11.2023).

9. Hannah Gdalmán, Meghan Greene, Necati Celik. Buy Now, Pay Later: Implications for Financial Health. Financial Health Network 2022 URL: <https://finhealthnetwork.org/wp-content/uploads/2022/03/Buy-Now-Pay-Later-Brief-2022.pdf> (дата звернення: 30.11.2023).

10. Penelope Wang. The Hidden Risks of Buy-Now, Pay-Later Plans. Consumer Reports. February, 14. 2021. URL: <https://www.consumerreports.org/money/shopping-retail/hidden-risks-of-buy-now-pay-later-plans-a7495893275/> (дата звернення: 30.11.2023).

11. Student Borrower Protection Center. Point of Fail: How a Flood of «Buy Now, Pay Later». Student Debt is Putting Millions at Risk. Pp. 7 – 8. November, 2. 2022. URL: <https://ssrn.com/abstract=4265276> (дата звернення: 30.11.2023).

12. Alex Miller. The Most Popular Payment Methods in the U.S. Upgraded Points. August, 18. 2023. URL: <https://upgradedpoints.com/finance/most-popular-payment-methods-in-us> (дата звернення: 30.11.2023).

13. Stripe. Affirm payments. Offer your US and Canadian customers flexible financing while getting paid upfront with Affirm. URL: <https://stripe.com/docs/payments/affirm> (дата звернення: 30.11.2023).

14. Raynor de Best. BNPL (Buy Now, Pay Later) – statistics & facts. Statista. URL: <https://www.statista.com/topics/8107/buy-now-pay-later-bnpl/#topicOverview>. October, 17. 2023 (дата звернення: 30.11.2023).
15. Stripe. Accept popular payment methods with a single integration. URL: <https://stripe.com/en-gb-us/pricing/local-payment-methods> (дата звернення: 30.11.2023).
16. Affirm Investor Forum. November, 14. 2023. 30 p. URL: <https://investors.affirm.com/static-files/d2071372-c9d3-4888-9987-a40315e7228f> (дата звернення: 30.11.2023).
17. Stripe. Disputes and fraud. URL: <https://stripe.com/docs/disputes#:~:text=A%20dispute%20> (дата звернення: 30.11.2023).
18. Roenen Ben-Ami. Phocuswright, 2023: BNPL is in the Ascendant in Travel, But the Chargeback Problem Remains. November, 15. 2023. URL: <https://justt.ai/blog/phocuswright-2023-bnpl> (дата звернення: 30.11.2023).
19. Jimmy Fong. Buy Now Pay Later Fraud (BNPL): Risks & Prevention. September, 8. 2023. URL: <https://seon.io/resources/buy-now-pay-later-fraud-risks-and-prevention/> (дата звернення: 30.11.2023).
20. Niall Whelan. Fraud in the Buy Now Pay Later Industry. April, 26. 2023. URL: <https://ekata.com/blog/fraud-buy-now-pay-later/> (дата звернення: 30.11.2023).
21. Adyen. Klarna chargebacks. URL: <https://docs.adyen.com/risk-management/chargeback-guidelines/klarna-chargebacks/> (дата звернення: 30.11.2023).
22. Stripe. Affirm payments. URL: <https://stripe.com/docs/payments/affirm?locale=en-GB> (дата звернення: 30.11.2023).
23. Stripe. Afterpay and Clearpay payments. URL: <https://stripe.com/docs/payments/afterpay-clearpay> (дата звернення: 30.11.2023).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 04.12.2023

УДК 656.13:330.341.1](477)

JEL R40, O30

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-12>

Надія Володимирівна ХОМЕНКО,

аспірант, Національний транспортний університет

ORCID ID: [0000-0001-7301-9034](https://orcid.org/0000-0001-7301-9034)

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Інноваційний розвиток автомобільного транспорту є необхідним, адже автотранспорт – значуща галузь економіки, і його інноваційний розвиток є джерелом економічного зростання, сприяє створенню нових робочих місць, логістиці та іншим супутнім секторам. Інноваційні технології в сфері автотранспорту покликані також допомогти зменшити викиди шкідливих речовин та покращити екологічну ситуацію в містах та на дорогах, адже ефективні електричні та гібридні автомобілі сприяють зменшенню споживання пального та шкідливих викидів. Також автотранспортна галузь відіграє важливу роль у забезпеченні мобільності населення та розвитку регіонів, тому інновації в галузі транспорту можуть покращити доступність та ефективність транспортних послуг для громадян. Українські підприємства автомобільного транспорту прагнуть здобути конкурентну перевагу на світовому ринку, і це є можливим, якщо вони інвестуватимуть в інновації та нові технології, що сприятиме зростанню обсягів експорту та залученню іноземних інвестицій. Інновації в цій галузі також здатні покращити безпеку на дорогах, а розробка та впровадження систем попередження аварій, систем автоматичного гальмування та інших технологій спроможні допомогти зменшити кількість дорожніх пригод та поранень. Загалом інноваційний розвиток автомобільного транспорту чинить значний вплив на покращення економічного, екологічного та соціального розвитку України, а також збільшення конкурентоспроможності країни на світовому ринку. У статті досліджено основні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємств автомобільного транспорту України в умовах військової агресії рф. Також визначено тенденції та складнощі інноваційного розвитку з метою вироблення напрямів їх подолання. Зроблено висновок щодо особливостей впровадження інновацій-

них рішень підприємствами автомобільної галузі України в умовах обмеженості фінансових ресурсів, що спричинено наслідками військової агресії РФ. Визначено перспективні напрями подальших досліджень означеної теми та обґрунтовано їх необхідність.

Ключові слова: автомобільний транспорт, автотранспортне підприємство, інновації, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність.

Nadiia KHOMENKO,

Ph.D. student,
National Transport University

FACTORS OF INFLUENCE ON THE LEVEL OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN ROAD TRANSPORT ENTERPRISES

Innovative development of road transport is necessary, because motor transport is a significant branch of the economy, and its innovative development is a source of economic growth, contributing to the creation of new jobs, logistics and other related sectors. Innovative technologies in the field of motor vehicles are also designed to help reduce emissions of harmful substances and improve the environmental situation in cities and on roads, because efficient electric and hybrid cars help reduce fuel consumption and harmful emissions. Also, the motor transport industry plays an important role in ensuring the mobility of the population and the development of regions, so innovations in the field of transport can improve the availability and efficiency of transport services for citizens. Ukrainian road transport enterprises seek to gain a competitive advantage in the world market, and this is possible if they invest in innovations and new technologies, which will contribute to the growth of export volumes and the attraction of foreign investments. Innovations in this field can also improve road safety, and the development and implementation of crash prevention systems, automatic braking systems and other technologies can help reduce the number of road accidents and injuries. In general, the innovative development of road transport has a significant impact on improving the economic, ecological and social development of Ukraine, as well as increasing the country's competitiveness on the world market. The article examines the main factors influencing the innovative development of road transport enterprises of Ukraine in the conditions of military aggression of the Russian Federation. The trends

and difficulties of innovative development are also determined in order to develop ways to overcome them. A conclusion is made regarding the peculiarities of the implementation of innovative solutions by the enterprises of the automotive industry of Ukraine in the conditions of limited financial resources, which was caused by the consequences of the military aggression of the Russian Federation. Prospective directions for further research on the given topic are identified and their necessity is substantiated.

Keywords: motor transport, motor vehicle enterprise, innovations, innovative development, innovative activity.

Постановка проблеми. Українські автомобільні підприємства повинні бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку навіть в умовах військової агресії РФ, а інновації дозволяють покращити якість та ефективність їх господарської діяльності, розвивати нові продукти та послуги, що привертають споживачів. Інновації спроможні допомогти підприємствам автотранспорту розробити стратегії та рішення, які зменшать вразливість до економічних і фінансових турбулентностей, які спостерігаються останніми роками. Інноваційний розвиток дає можливість підприємствам створювати більше власних технологій, зменшуючи залежність від імпорту, і це особливо важливо в умовах військової агресії, коли імпорт обмежений. Інноваційні розробки у сфері автомобільного транспорту дозволяють рухатися в напрямі зменшення шкідливого впливу автотранспорту на навколишнє середовище, а ефективні та екологічно чисті автомобілі сприяють покращенню якості повітря тощо. Інновації здатні покращити безпеку на дорогах та забезпечити доступні та зручні транспортні засоби для населення навіть в умовах військової агресії. В цілому, інноваційний розвиток автомобільного транспорту в Україні є важливим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності цього сектору в умовах військової агресії РФ та сприяє покращенню якості життя громадян і розвитку економіки країни. Загалом дослідження факторів впливу на інноваційний розвиток підприємств автомобільного транспорту в умовах воєнного стану є актуальним і важливим завданням, оскільки допомагає приймати раціональні рішення для забезпечення стійкості та розвитку галузі в цих складних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні й практичні засади інноваційного розвитку підприємств автомобільного транспорту досліджували такі науковці, як Ареф'єва О.В.,

Гречан А.П., Комчатних О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. [1], Грицюк Т.В., Корицька О.І. [2], Дмитрієва О.І. [3] та ін. Проте для розроблення напрямів розвитку інноваційних процесів у вітчизняній автомобільній галузі важливим є дослідження факторів, що впливають на них.

Мета статті. Мета статті полягає у визначенні факторів впливу на інноваційний розвиток українських підприємств автотранспорту в умовах військової агресії РФ.

Виклад основного матеріалу. Інноваційний розвиток українських підприємств автомобільного транспорту стикається з низкою проблем, які обмежують їх конкурентоспроможність та можливості розвитку. Окрім наслідків військової агресії РФ проти України, інші проблеми – це брак доступу до фінансування для досліджень і розробок, недостатня розвиненість науково-дослідних центрів та інфраструктури для тестування нових автомобільних технологій і виробів, а також високий рівень бюрократії та корупції, який ускладнює процеси отримання дозволів та ліцензій на виробництво та впровадження нових технологій. Також інноваційний розвиток ускладнюється через постійну потребу у кваліфікованих фахівцях, інженерах й дослідниках у сфері автомобільного транспорту, що обмежує інноваційний потенціал, недостатній захист прав інтелектуальної власності, який може знижувати інтерес підприємств в інноваціях через можливість копіювання інновацій без дозволу, геополітичні ризики й, з урахуванням цих проблем, інноваційний розвиток українських підприємств автомобільного транспорту вимагає комплексного підходу, включаючи покращення фінансової підтримки, розвиток освіти та наукових досліджень, спрощення бюрократичних процедур та боротьбу з корупцією, а також створення сприятливого інвестиційного клімату та підтримки інтелектуальної власності. Проте, перш за все, необхідно провести аналіз факторів, що здійснюють вплив на інноваційний розвиток аналізованих підприємств в умовах воєнного стану.

Коли мова йде про інновації у воєнний час, можливості для їх впровадження дуже обмежені, оскільки основний фокус уваги спрямований на перемогу на полі бою, та, незважаючи на це, підприємства мають продовжувати свою діяльність, в тому числі в напрямі інноваційного розвитку.

Інноваційний розвиток підприємств автомобільного транспорту передбачає впровадження нових ідей, технологій, продуктів та процесів, спрямованих на покращення та модернізацію

галузі. Ця концепція має велике значення для підприємств з декількох причин:

- збереження конкурентоспроможності;
- зростання продуктивності;
- розвиток бізнесу;
- зменшення негативного впливу на навколишнє середовище;
- підвищення якості та безпеки.

Значною мірою інноваційний розвиток є ключовим фактором для успіху підприємств автомобільного транспорту, оскільки дозволяє їм відповідати на сучасні виклики, забезпечувати якість послуг та покращувати конкурентоспроможність на ринку. У розвитку транспортної інфраструктури сьогодні важливо пришвидшити процес впровадження інновацій, особливо з огляду на складні виклики, які стоять перед цією галуззю. Особливу увагу слід звертати на фінансові аспекти інвестування в оновлення та модернізацію транспортної інфраструктури. Державна підтримка проектів розвитку інфраструктури, поки що, не відповідає європейським стандартам фінансування й реальним потребам транспортного сектору [3, С. 120 – 121].

У зв'язку з війною уряд України оновив перелік пріоритетних напрямів інноваційної діяльності відповідно до актуальних потреб періоду воєнного стану та потреб відновлення України. Для забезпечення нормативної бази інноваційної діяльності Кабінет Міністрів України затвердив державну цільову програму прогнозування науково-технологічного та інноваційного розвитку України на 2022 – 2023 роки, що сприятиме реалізації Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року.

З 5 лютого 2023 року набув чинності Закон України № 2859-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності», цей закон вносить деякі зміни та продовжує дію законів України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» та «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», що визначають засади формування та реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки в Україні [4].

Загалом інноваційний розвиток залежить від комбінації різноманітних факторів та здатності підприємства адаптуватися до змін в економічному, технологічному та соціокультурному серед-

овищі. Російське повномасштабне вторгнення в Україну суттєво вплинуло на життя тисяч людей та різні сфери їх діяльності. Бізнес, безумовно, не залишився поза впливом цих подій. Зокрема підприємства, які розташовані в зоні активних бойових дій, змушені були стикнутися з важкими викликами.

Багато підприємств втратили можливість продовжувати свою діяльність і назавжди припинили існування. Це призвело до значних втрат не лише у сфері бізнесу, але і в соціальному плані, оскільки це були робочі місця та джерела доходу для багатьох людей. Деякі підприємства вирішили вижити та адаптуватися, здійснивши релокацію у безпечніші регіони України або навіть за її межами. Цей вибір був складним, але необхідним для збереження бізнесу та забезпечення безпеки співробітників. У важких умовах воєнного конфлікту підприємцям довелося шукати та розробляти нові стратегії, долати труднощі та ризики, щоб зберегти своє підприємство та сприяти економічному відновленню України [2, С. 53].

На інноваційний розвиток українських підприємств в умовах військової агресії російської федерації впливають різноманітні фактори (рис. 1).

З урахуванням цих факторів управління інноваційним розвитком українських підприємств автомобільного транспорту вимагає стратегічного планування, адаптації до нових умов, залучення внутрішніх та зовнішніх ресурсів та сприяння інноваціям, які здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємств.

Для досягнення успіху в умовах військового конфлікту інноваційний розвиток має бути орієнтованим на вирішення специфічних викликів і повинен включати в себе такі стратегії:

- співпраця з університетами та науковими інститутами може забезпечити доступ до нових технологій та досліджень, що сприяє інноваціям;
- збільшення кількості екологічно чистих автомобілів у використанні є важливим, адже споживачі стають більш свідомими щодо екологічних питань;
- участь у міжнародних наукових та інноваційних проєктах для отримання доступу до глобальних ресурсів та знань;
- вдосконалення управління інноваціями, розробка ефективних стратегій управління інноваціями та патентної політики, що надасть можливість краще захистити інтелектуальну власність та збільшити конкурентоспроможність.



Рис. 1. Фактори впливу на інноваційний розвиток підприємств автотранспорту в умовах військової агресії російської федерації

Джерело: авторська розробка

При зростаючих викликах та агресивному зовнішньому середовищі українським підприємствам автотранспорту важливо відповідати на ці виклики рішучими та перспективними діями. Сучасний контекст вимагає адаптації до нових умов та ефективного використання наявних ресурсів і потенціалу для забезпечення сталого розвитку [1, С. 6]. Загальною метою має бути створення сприятливого середовища для інновацій, яке враховує особливості військового конфлікту та забезпечує сталість та зростання українських підприємств автомобільного транспорту в цих складних умовах.

Висновки та пропозиції. Отже, інноваційний розвиток українських підприємств автомобільного транспорту ускладнено негативним впливом військової агресії рф. Недостатнє фінансування, відсутність належної державної підтримки, недосконале законодавче регулювання та значні ризики інвестування в інновації – це лише частина проблем, які перешкоджають прогресу. Все це відбувається в контексті військової агресії рф, наслідки якої додатково ускладнюють ситуацію. З моменту, коли українські підприємства автомобільного транспорту працюють в умовах воєнного стану, важливо акцентувати увагу на виробленні нових стратегій та підходів до стимулювання інноваційного розвитку. Українська галузь автомобільного транспорту потребує спеціалізованих досліджень та програм, які враховують складну ситуацію, що склалася, тому важливо вивчити можливості та перспективи розвитку, які допоможуть підприємствам впроваджувати інновації, незважаючи на складність сучасного контексту.

© **Хоменко Н. В., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. С. 1 – 7.

2. Грицюк Т.В., Корицька О.І. Діяльність вітчизняного бізнесу в умовах війни. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні*: матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.): тези доповідей. Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2023. С. 53 – 55.

3. Дмитрієва О.І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури: дис... доктора ек. наук: 08.00.03 / Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т. Харків, 2020. 525 с.

4. Про внесення змін до деяких законів України щодо пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та інноваційної діяльності: Закон України від 12.01.2023 р. № 2859-IX: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2859-20#Text> (дата звернення: 23.12.2023).

REFERENCES

1. Arefieva O.V., Safonik N.P., Dudik A.O. Stratehichniy analiz rozvytku transportnykh pidpriemstv v umovakh innovatsiinykh tendentsii. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*. 2023. № 7. Pp. 1 – 7.

2. Hrytsiuk T.V., Korytska O.I. Diialnist vitchyznianoho biznesu v umovakh viiny. *Problemy ta perspektyvy rozvytku biznesu v Ukraini: materialy III Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. molodykh vchenykh i studentiv* (m. Lviv, 2 bereznia 2023 r.): tezy dopovidei. Lviv: Lvivskiy torhovelno-ekonomichnyi universytet, 2023. Pp. 53 – 55.

3. Dmitriiieva O.I. Derzhavne rehuliuвання innovatsiinoho rozvytku transportnoi infrastruktury: dys... doktora ek. nauk: 08.00.03 / Kharkivskiy natsionalnyi avtomobilno-dorozhnii un-t. Kharkiv, 2020. 525 p.

4. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo priorytetnykh napriamiv rozvytku nauky i tekhniky ta innovatsiinoi diialnosti: Zakon Ukrainy vid 12.01.2023 r. № 2859-IX: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2859-20#Text> (data zvernennia: 23.12.2023).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 10.12.2023

УДК 33.303.519.8

JEL C65

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-13>

Сергій Сергійович ЧЕВЕРДА,

докторант, Запорізький національний університет

ORCID ID: [0000-0003-2161-037X](https://orcid.org/0000-0003-2161-037X)

МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОРТФЕЛЯ ПРОЄКТІВ АУТСОРСИНГОВОЇ ІТ-КОМПАНІЇ

Ефективне формування та управління портфелем проєктів є запорукою успішного функціонування сучасних аутсорсингових компаній. Водночас цей процес має певні особливості в аутсорсинговому бізнесі порівняно з компаніями, що реалізують власні продукти і послуги. Тому постає завдання адаптації класичних і розробки нових моделей формування оптимального портфеля проєктів саме для аутсорсингових компаній.

У статті представлено комплексний аналіз існуючих теоретичних підходів та практичних моделей оптимізації портфеля проєктів з позицій можливості їх застосування в аутсорсинговому бізнесі. Розглянуто класичні моделі портфельного аналізу, зокрема, модель Марковіца, Бостонську матрицю, модель GE/McKinsey, модель Артура Д. Літтла та інші. Проаналізовано також сучасні гнучкі та адаптивні підходи до управління портфелем проєктів. Особливу увагу приділено методам штучного інтелекту, здатним враховувати багатфакторну природу задачі оптимізації.

Обґрунтовано необхідність адаптації зазначених моделей та розробки нових підходів з урахуванням специфіки аутсорсингового бізнесу. Зокрема визначено такі ключові аспекти, як обмеженість вибору проєктів, орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами, вища невизначеність і ризиковість проєктів, обмеженість ключових ресурсів аутсорсера.

Запропоновано основні напрями удосконалення процесів формування та управління портфелем проєктів в аутсорсингових компаніях на основі результатів дослідження.

Отримані результати дозволяють розширити теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо побудови ефективних моделей оптимального проєктного портфеля саме для аутсорсин-

гового бізнесу. Це сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та максимізації цінності портфеля проєктів аутсорсингових компаній.

Ключові слова: аутсорсинг, портфель проєктів, оптимізація портфеля, моделі оптимізації, модель Марковіца, матриця БКГ, модель Мак-Кінзі, методи штучного інтелекту, нечітка логіка, нейронні мережі.

Serhii CHEVERDA

Doctoral Student, Zaporizhzhia National University

METHODS OF OPTIMIZING THE PROJECT PORTFOLIO OF THE OUTSOURCING IT COMPANY

Effective formation and management of a project portfolio is the key to the successful functioning of modern outsourcing companies. At the same time, this process has certain features in the outsourcing business compared to companies that implement their own products and services. Therefore, the task arises of adapting classical models and developing new models for building an optimal project portfolio specifically for outsourcing companies.

The article provides a comprehensive analysis of existing theoretical approaches and practical models for project portfolio optimization from the perspective of their applicability in the outsourcing business. The classical portfolio analysis models are considered, including the Markowitz model, the Boston Consulting Group matrix, the GE/McKinsey model, the Arthur D. Little model, and others. Modern flexible and adaptive approaches to project portfolio management are also analyzed. Particular attention is paid to artificial intelligence methods capable of taking into account the multifactor nature of the portfolio optimization problem.

The necessity of adapting these models and developing new approaches taking into account the specifics of the outsourcing business is substantiated. In particular, such key aspects are identified as the limited choice of projects, focus on long-term relationships with customers, higher uncertainty and risk of projects, limitation of key resources of the outsourcer.

The main directions for improving the processes of forming and managing a project portfolio in outsourcing companies are proposed based on the research results.

The obtained results make it possible to expand the theoretical principles and develop practical recommendations for constructing

effective models of an optimal project portfolio specifically for the outsourcing business. This will contribute to making informed management decisions and maximizing the value of an outsourcing company's project portfolio.

Keywords: *outsourcing, project portfolio, portfolio optimization, optimization models, Markowitz model, BCG matrix, Mckinsey model, artificial intelligence methods, fuzzy logic, neural networks.*

Постановка проблеми. Ефективне управління портфелем проектів є запорукою успішного функціонування та розвитку будь-якої проектно-орієнтованої організації, зокрема аутсорсингової компанії, основною діяльністю якої є реалізація ІТ-проектів на замовлення клієнтів. Від того, наскільки оптимальним є портфель замовлень компанії, залежать її фінансові результати, репутація, конкурентні позиції на ринку. Тому питання розробки ефективних моделей формування оптимального портфеля проектів аутсорсингової компанії є надзвичайно актуальним.

Незважаючи на велику кількість наукових досліджень, присвячених портфельному управлінню проектами в цілому, аналіз існуючих моделей саме для аутсорсингових компаній залишається маловивченою темою. Переважно розглядаються моделі для промислових підприємств чи ІТ-компаній, що реалізують власні проекти. Водночас специфіка діяльності аутсорсингових компаній вимагає адаптації існуючих підходів і розробки відповідних моделей саме для їхніх потреб.

Зокрема, на відміну від компаній з власними продуктами, аутсорсери не можуть вільно формувати портфель проектів, а змушені обирати з тих замовлень, які надходять від клієнтів. Крім того, ключовим критерієм успіху для них є не стільки прибутковість окремих проектів, скільки довгострокові відносини з клієнтами та загальна ефективність портфеля. Ці та інші особливості мають враховуватися при побудові відповідних моделей.

До того ж, аутсорсингові компанії часто стикаються з обмеженістю ресурсів, особливо кваліфікованих кадрів, що ускладнює одночасну реалізацію великої кількості проектів. Тому доводиться ретельно підходити до відбору замовлень і балансувати між максимізацією прибутку, задоволенням клієнтів та оптимальним завантаженням команди.

Крім того, аутсорсингові проекти часто характеризуються високим ступенем невизначеності та ризиків, пов'язаних як з вимо-

гами клієнтів, так і з можливостями самої компанії щодо успішної реалізації. Тому при формуванні портфеля необхідно враховувати рівень ризику кожного проекту та забезпечувати оптимальний баланс між ризиковими і надійними замовленнями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика формування оптимального портфеля проектів є досить розробленою в теорії та практиці управління проектами. Проте аналіз наукових джерел свідчить, що переважно розглядаються моделі оптимізації проектних портфелів для промислових компаній чи IT-бізнесу. Водночас, питання побудови ефективних моделей, саме для аутсорсингових компаній, висвітлені недостатньо.

Серед вітчизняних науковців, які досліджували загальні питання формування проектних портфелів, можна виділити І.В. Чумаченко [1], Т.А. Ткаченко [2], В.В. Бушуєва [3] та ін. Зокрема, І.В. Чумаченко проаналізував модель Марковіца та матричні моделі портфельного аналізу, Т.А. Ткаченко розглянула нечітко-множинний підхід до формування портфеля. Проте зазначені моделі не повною мірою враховують специфіку саме аутсорсингових компаній.

Серед зарубіжних дослідників слід виділити роботу М.Т. Pich, С.Н. Loch, А. De Meyer [4], які запропонували збалансовану систему показників для оцінки ефективності портфеля проектів аутсорсингової компанії. Цікавим є дослідження L.M. Applegate, R. Montealegre [5], що аналізують підходи до управління IT-проектами в умовах аутсорсингу.

J. Dai, W. Guo, X. Yu [6] дослідили модель оптимізації портфеля замовлень аутсорсингової компанії з урахуванням обмеженості ресурсів. Р. O'Brigen [7] запропонував методіку відбору проектів для аутсорсингу на основі аналізу рівня їх стратегічної важливості.

Отже, незважаючи на певні напрацювання, комплексних досліджень, присвячених аналізу саме моделей формування оптимального портфеля проектів аутсорсингових компаній, наразі бракує.

Мета статті полягає в аналізі існуючих підходів та розробка рекомендацій щодо побудови ефективних моделей формування оптимального портфеля проектів саме для аутсорсингових компаній. У роботі планується дослідити як класичні, так і сучасні моделі оптимізації проектних портфелів, що ґрунтуються на різних методологічних підходах. Це дозволить визначити ключові критерії та

обмеження, які необхідно враховувати при формуванні портфеля проєктів саме аутсорсинговою компанією з огляду на специфіку її діяльності. На основі отриманих результатів будуть надані рекомендації щодо адаптації існуючих моделей або розробки нових підходів до оптимізації портфеля проєктів аутсорсингової компанії. Очікується, що запропоновані моделі дозволять компаніям ефективніше формувати портфель замовлень, враховуючи обмеження ресурсів, мінімізуючи ризики та максимізуючи загальну цінність проєктів. Це сприятиме досягненню стратегічних цілей аутсорсингової компанії, підвищенню конкурентоспроможності та її ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективне управління портфелем проєктів є однією з ключових передумов успішного функціонування та розвитку сучасних компаній, діяльність яких базується на реалізації множини проєктів, зокрема й аутсорсингових. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває чітке визначення сутності поняття «портфель проєктів» та розуміння його ролі в управлінні організацією.

В економічній літературі існують різні тлумачення цього терміна. Загалом під портфелем проєктів розуміють сукупність проєктів компанії, об'єднаних за певними ознаками. Так, Р. Макфарлан визначає портфель проєктів як набір програм та проєктів, об'єднаних з метою ефективного управління для досягнення стратегічних цілей компанії [8]. На думку М.Я. Великого, портфель проєктів – це систематизована за визначеними критеріями сукупність проєктів компанії, між якими розподіляються обмежені ресурси [9].

Отже, портфель проєктів, по суті, являє собою сукупність взаємопов'язаних проєктів організації, відібраних на основі певних критеріїв для спільного ефективного управління та оптимального розподілу ресурсів з метою максимізації вартості цього портфеля і досягнення стратегічних цілей компанії.

При формуванні портфеля проєктів аутсорсингової компанії доцільно враховувати такі його характерні ознаки:

- наявність спільної мети всіх проєктів портфеля;
- обмеженість ресурсів для реалізації проєктів;
- взаємозв'язок і взаємовплив проєктів;
- багатокритеріальність оцінки проєктів;
- необхідність відбору оптимального складу портфеля.

Ефективне управління портфелем проєктів в аутсорсинговій компанії передбачає реалізацію таких основних процесів:

- ідентифікація та відбір проєктів;
- оцінка та пріоритезація проєктів за обраними критеріями;
- балансування портфеля за параметрами вартості, ризику, термінів;
- оптимізація розподілу ресурсів між проєктами;
- моніторинг та контроль реалізації портфеля.

Головною метою такого управління є формування оптимального за визначеними критеріями портфеля, здатного максимізувати цінність для аутсорсингової компанії.

Ефективне формування та управління портфелем проєктів аутсорсингової компанії потребує застосування відповідних аналітичних моделей. Існує низка класичних моделей оптимізації портфеля проєктів, які набули широкого застосування на практиці. Розглянемо основні з них.

Однією з найвідоміших є модель Марковіца, запропонована американським економістом Г. Марковіцем [10]. Її суть полягає в оптимізації співвідношення між очікуваною прибутковістю портфеля проєктів та його ризикованістю. Модель дозволяє обрати такий набір проєктів, який забезпечує максимальну прибутковість за прийнятного рівня ризику. Переваги моделі в тому, що вона враховує взаємозв'язки між проєктами портфеля.

Хоча ця модель була розроблена для ринку цінних паперів, її принципи можуть бути застосовані і в управлінні портфелем проєктів, зокрема в аутсорсингових компаніях, де кожен проєкт може розглядатися як інвестиція з певним ризиком та потенційною віддачею. Основні компоненти моделі Марковіца:

Очікувана прибутковість портфеля – це середньозважена сума очікуваних доходів від кожного активу (проєкту), які входять до портфеля. Вона визначається за формулою:

$$E(R_p) = \sum (w_i \cdot E(R_i))$$

де $E(R_p)$ – очікувана прибутковість портфеля,

w_i – вагомість інвестиції в актив i у портфелі,

$E(R_i)$ – очікувана прибутковість активу i .

Ризик портфеля визначається як стандартне відхилення прибутковості портфеля або як його волатильність. В математичному виразі це дисперсія прибутковості портфеля, яка розраховується як:

$$\sigma_p^2 = \sum \sum (w_i \cdot w_j \cdot cov(R_i, R_j))$$

де σ_p^2 – дисперсія портфеля,

$cov(R_i, R_j)$ – коваріація прибутковості активів i та j .

Спрощено, модель Марковіца допомагає визначити оптимальний баланс між ризиком та доходом, виходячи з кореляції доходів окремих проєктів. Згідно з моделлю, інвестор має розподілити свої інвестиції між проєктами таким чином, щоб досягти найвищої прибутковості для заданого рівня ризику або найменшого ризику для очікуваного рівня прибутковості.

Для аутсорсингових компаній, управління портфелем проєктів за допомогою моделі Марковіца включає оцінку потенційного доходу та ризиків, пов'язаних з кожним із проєктів. Наприклад, проєкт з розробки програмного забезпечення для стартапу може мати високий потенційний дохід, але й високий ризик, оскільки успіх стартапу є непевним. Натомість проєкт з технічної підтримки для великої корпорації може мати нижчу прибутковість, але й менший ризик через більш стабільний попит та довгостроковий контракт.

Основою ефективного управління портфелем є диверсифікація, тобто поширення інвестицій між різноманітними проєктами для зниження загального ризику. У моделі Марковіца це досягається шляхом створення такого комбінованого портфеля, в якому проєкти мають низьку або негативну кореляцію один з одним. Таким чином, коли один проєкт зазнає збитків, інший може приносити прибуток, що компенсує збитки і стабілізує загальний фінансовий стан портфеля.

Для аутсорсингової компанії це означає, що вона повинна збалансувати свій портфель між великими та малими проєктами, між тими, що спрямовані на новітні технології та традиційні напрями, а також між проєктами з різних географічних ринків і секторів економіки. Застосування моделі Марковіца вимагає ретельного аналізу й оцінки ризиків кожного проєкту, включно з можливими затримками у виконанні, невизначеністю вимог клієнтів, валютними коливаннями, політичною нестабільністю тощо. Застосування цієї моделі також передбачає, що компанія повинна мати відповідні процеси для збору та аналізу даних про прибуток та ризики своїх проєктів. Це включає в себе фінансовий облік, управління проєктами, оцінку клієнтської бази та здатність до прогнозування майбутніх тенденцій на ринку IT-послуг.

Однак для аутсорсингових компаній придатність цієї моделі обмежена, адже вони не можуть вільно формувати портфель, а змушені обирати з наявних проєктів.

Ще одна широковідома модель – Бостонська матриця або модель БКГ, розроблена Бостонською консалтинговою групою [11]. В її основі є аналіз проєктів за двома критеріями: темпи зростання ринку та відносна частка проєкту на ринку. У результаті проєкти класифікуються як «зірки», «дійні корови», «знаки питання» «собаки»:

- *зірки (Stars)*: Проєкти або бізнес-одиноці, що мають високу ринкову частку в швидкозростаючих галузях. Вони потребують значних інвестицій для підтримки своєї позиції, але також мають потенціал стати генераторами грошового потоку, коли ринок зростання сповільниться;
- *дійні корови (Cash Cows)*: Проєкти або бізнес-одиноці з високою ринковою часткою в зрілих, повільно зростаючих галузях. Вони генерують більше грошового потоку, ніж потрібно для їх підтримки, що робить їх джерелом коштів для інших проєктів;
- *знаки питання (Question Marks)*: Проєкти або бізнес-одиноці з низькою ринковою часткою в швидкозростаючих галузях. Вони вимагають багато інвестицій для збільшення частки ринку, але їхнє майбутнє є невизначеним.
- *собаки (Dogs)*: Проєкти або бізнес-одиноці з низькою ринковою часткою в повільно зростаючих галузях. Зазвичай вони не генерують значного прибутку або грошового потоку і можуть бути кандидатами на продаж або ліквідацію.

Аутсорсингова компанія може використовувати Бостонську матрицю для класифікації та аналізу своїх проєктів, з метою прийняття стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів. Наприклад, компанія може виявити, що деякі з її проєктів є «Зірками», які потребують додаткових інвестицій для підтримки свого зростання та конкурентоспроможності, в той час як інші проєкти є «Грошовими коровами» та можуть фінансувати розширення «Зірок» або розвиток «Знаки питання».

«Знаки питання» потребують ретельного аналізу: чи можуть вони стати «Зірками», якщо отримають достатньо інвестицій, або ж їм слід відмовити в ресурсах, щоб вони не перетворилися на «Собак». Останні, у свою чергу, часто розглядаються як невігідні

проекти, що вимагають рішень про зниження витрат або виведення з бізнесу.

Однак, попри загальну корисність Бостонської матриці, вона має певні обмеження. Оскільки матриця ґрунтується в основному на двох параметрах – ринковій частці та темпах зростання ринку – вона може ігнорувати інші важливі аспекти, такі як конкурентне середовище, зміни у споживацьких уподобаннях, технологічні зміни, а також внутрішні можливості та обмеження компанії.

Управління портфелем проектів аутсорсингової компанії за допомогою Бостонської матриці включає в себе не тільки класифікацію існуючих проектів, але й стратегічне планування та прогнозування. Компанія повинна регулярно переглядати свій портфель, оцінюючи ефективність інвестицій та здійснюючи корекцію стратегій для забезпечення відповідності до змін у бізнес-середовищі.

Крім того, аутсорсингова компанія може інтегрувати Бостонську матрицю з іншими інструментами стратегічного аналізу, такими як SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз), PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів) та портерівська модель п'яти сил для глибшого розуміння зовнішніх та внутрішніх чинників, які можуть вплинути на успіх проектів.

Для аутсорсингової компанії, яка часто працює з багатьма клієнтами та на різних ринках, важливо також звертати увагу на ризики, пов'язані з кожним проектом. Ризики можуть бути різноманітними: від фінансових та оперативних до репутаційних та стратегічних. Бостонська матриця може допомогти ідентифікувати проекти, які потенційно несуть найвищі ризики через невизначеність щодо можливості зайняти більшу частку ринку або через їхню позицію на спадаючих ринках.

Робота з матрицею вимагає збору та аналізу великої кількості даних. Для кожного проекту потрібно визначити ринкову частку і темпи зростання ринку. Ці дані можуть надходити з різних джерел, включаючи внутрішні звіти компанії, галузеві звіти, аналітичні дослідження тощо. Однак, дуже важливо враховувати якість та актуальність цих даних, щоб уникнути помилок у стратегічному плануванні.

Після визначення позиції проектів у кожному квадранті матриці, керівництво компанії може виробляти стратегії для кожної

категорії. Для «Зірок» може бути розроблено стратегії інтенсивного інвестування, для «Грошових корів» – стратегії максимізації грошових потоків і оптимізації витрат, для «Знаків питання» – стратегії інвестування або дивестування залежно від потенціалу проєктів, а для «Собак» – стратегії дивестування або реструктуризації.

Застосування Бостонської матриці в управлінні портфелем проєктів може допомогти аутсорсинговій компанії у визначенні балансу між проєктами з високим та низьким потенціалом зростання, а також між проєктами, які вимагають інвестицій і тими, що генерують кошти. Зрештою, це допомагає компанії досягти більшої стабільності і підвищити загальну ефективність портфеля проєктів.

При використанні Бостонської матриці важливо також враховувати стратегічну гнучкість, оскільки зовнішнє середовище непередбачуване і змінюється швидко. Компанії потрібно бути готовими до швидкого перегляду своїх стратегій та адаптації до нових умов. Стратегічне планування повинно включати сценарії, що враховують різні можливості розвитку подій.

Крім того, аутсорсингові компанії часто мають унікальну можливість перерозподілу ресурсів та компетенцій між різними проєктами і клієнтами. Це може допомогти в оптимізації портфеля проєктів і в більш ефективному використанні «Грошових корів» для підтримки «Знаків питання», які можуть стати «Зірками», або для поступового виведення «Собак» з портфеля.

Управління портфелем в аутсорсинговій компанії за допомогою Бостонської матриці також має брати до уваги розгляд людського фактора. Працівники, які безпосередньо працюють над проєктами, є ключовими ресурсами, і їх мотивація та залученість можуть істотно вплинути на успіх або невдачу проєкту. Тому, розробляючи стратегії для різних категорій проєктів, важливо також враховувати можливість навчання, кар'єрного зростання та задоволення працівників.

Бостонська матриця – це інструмент, який може значно поліпшити стратегічне бачення аутсорсингової компанії, допомагаючи їй краще розуміти свій портфель проєктів і ефективніше приймати управлінські рішення. З її допомогою можна ідентифікувати ключові сфери для інвестування та розробити більш цілеспрямовані та гнучкі стратегії. Однак, важливо не спиратися лише на один

аналітичний інструмент, і завжди підкріплювати свої стратегії детальним аналізом, включаючи ретельний огляд зовнішніх і внутрішніх чинників, що можуть вплинути на портфель проєктів.

На відміну від БКГ, матриця Мак-Кінзі, або GE/McKinsey оцінює бізнес-одиниці на основі двох основних вимірів: привабливість ринку та конкурентної позиції (сили бізнес-одиниці на цьому ринку) [12]. Обидва ці виміри поділяються на три рівні: високий, середній та низький. У результаті отримуємо матрицю 3x3, де кожна клітинка відповідає певній стратегії інвестування чи розвитку.

Привабливість ринку може включати такі фактори, як величину ринку, його зростання, рентабельність, стабільність, структуру витрат, інтенсивність конкуренції, технологічні можливості, а також соціальні, економічні та політичні ризики.

Конкурентна позиція вимірюється за такими параметрами, як частка ринку, якість продукції чи послуг, бренд, маркетинг, розподільчі канали, виробничі можливості, інновації та досвід на ринку.

На перетині привабливості ринку та конкурентної позиції виникають різні стратегічні зони. Наприклад:

- бізнес-одиниці в клітинках з високою привабливістю ринку та сильною конкурентною позицією є «лідерами» і є пріоритетними для інвестицій;
- бізнес-одиниці, що знаходяться в клітинках з високою привабливістю ринку, але слабкою конкурентною позицією, потребують або інвестицій для підвищення конкурентоспроможності, або виходу з ринку;
- бізнес-одиниці в клітинках з низькою привабливістю ринку і слабкою конкурентною позицією, як правило, є кандидатами на продаж або ліквідацію.

Застосування моделі GE/McKinsey в управлінні портфелем проєктів аутсорсингової компанії допомагає визначити, на яких проєктах варто зосередитися, а від яких, можливо, варто відмовитися. Для аутсорсингових компаній, які зазвичай працюють на декількох ринках із різними послугами, цей інструмент може стати ключовим у прийнятті рішень про розподіл ресурсів.

На практиці, для використання матриці Мак-Кінзі, аутсорсингові компанії повинні провести глибокий аналіз своїх проєктів. Це означає оцінку кожного проєкту за множинними параметрами, які впливають на привабливість ринку і конкурентну позицію.

Виходячи з цього аналізу, компанія може побудувати матрицю та визначити положення кожного проекту в ній.

Важливим аспектом використання цієї матриці є також здатність до прогнозування. Аутсорсингові компанії мають бути в змозі передбачати зміни в привабливості ринку і свою власну конкурентну позицію в майбутньому. Це дозволить їм не лише реагувати на поточні умови, а й адаптуватися до майбутніх змін в умовах ринку.

Ще один варіант використання матриці Мак-Кінзі, це розробка стратегій для кожної з бізнес-одиниць згідно їх положення в матриці. Наприклад, для проектів, які потрапляють в категорію «інвестувати/зростати», компанія має зосередити зусилля на збільшенні інвестицій і посиленні ринкової позиції. Для проектів з категорії «вибіркові стратегії», необхідно аналізувати, яким чином можна покращити їх показники або чи варто їх продати. Ті проекти, які потрапляють у зону «ліквідувати/відмовитися», можуть бути відібрані для продажу або припинення діяльності, якщо вони не приносять достатньо прибутку чи не мають стратегічного значення для компанії.

Управління портфелем проектів з використанням матриці GE/McKinsey дозволяє аутсорсинговим компаніям оптимізувати свої інвестиції та стратегічне планування. Це відбувається шляхом вибору найбільш перспективних напрямів для розвитку та відмови від тих сегментів ринку, які не приносять очікуваної вартості. Передбачення змін у сфері аутсорсингу та гнучкість у прийнятті стратегічних рішень стають критично важливими для підтримання конкурентоспроможності компанії.

Щоб використовувати матрицю Мак-Кінзі ефективно, аутсорсингові компанії мають забезпечити збір надійної інформації та її оновлення відповідно до змін у ринкових умовах. Оцінювання привабливості ринку та конкурентної позиції повинне включати кількісні (наприклад, частка ринку, прибутковість) і якісні (наприклад, клієнтські відгуки, репутація) показники. Врахування широкого спектра факторів допомагає компанії у формуванні повного і точного розуміння свого бізнесу та ринку.

Іншим аспектом управління портфелем є вміння не лише реагувати на поточні умови, але й адаптуватися до швидких змін ринкового середовища, що є дуже актуальним для динамічної аутсорсингової індустрії. Стратегічна гнучкість та оперативність рішень забезпечують фірмі перевагу у постійній боротьбі за лідерство.

Матриця Мак-Кінзі може бути важливою складовою стратегічного управління в аутсорсингових компаніях. Вона допомагає у структуруванні портфеля проєктів, забезпечує чітке розуміння стратегічних напрямів розвитку і сприяє прийняттю обґрунтованих інвестиційних рішень. Використання матриці дозволяє компанії визначити ключові зони для розвитку та ідентифікувати проєкти з низьким потенціалом, що дозволяє зосередити ресурси на найбільш прибуткових та перспективних напрямках.

Крім того, управління портфелем з використанням матриці GE/McKinsey дозволяє краще розуміти ризики і можливості, що асоціюються з кожним проєктом. Аутсорсингові компанії, які займаються проєктами різної складності та з різним рівнем взаємодії з клієнтом, можуть використовувати цю модель для визначення, які проєкти найбільше сприяють зміцненню відносин з клієнтами та розширенню бізнесу. Застосування матриці також сприяє посиленню стратегічного діалогу всередині компанії. Воно надає керівництву чітку картину стану портфеля проєктів і може сприяти кращій взаємодії між різними підрозділами компанії, які працюють над різними проєктами. Це також сприяє розвитку внутрішньої культури оцінки та управління ризиками.

Інтеграція матриці Мак-Кінзі в управління портфелем може зміцнити стратегічне планування та виконання компанії. Вона допомагає встановити взаємозв'язок між стратегічними цілями компанії і тактичними рішеннями на рівні проєкту. Це сприяє створенню збалансованого портфеля, який враховує як поточні потреби компанії, так і довгострокові стратегічні цілі.

Ще одним підходом є модель оцінки проєктів за критеріями, розроблена консалтинговою компанією Arthur D. Little. Вона пропонує аналіз за чотирма критеріями: фінансова привабливість, вплив на конкурентні позиції, відповідність стратегічним цілям, можливість реалізації. Перевага – універсальність, можливість адаптації для різних компаній.

З-поміж інших класичних моделей варто назвати матрицю Ансоффа [13], модель Hofer/Schendel [14], методичку функціонально-вартісного аналізу та ін. Всі вони базуються на багатокритеріальній оцінці проєктів та дозволяють обґрунтовано підійти до оптимізації портфеля. Проте їх універсальний характер вимагає адаптації саме під потреби та особливості аутсорсингових компаній.

Таким чином, класичні моделі оптимізації портфеля проєктів надають цінний інструментарій для прийняття виважених рішень. Втім, для ефективного застосування в аутсорсингу, вони потребують деякої адаптації з урахуванням специфіки діяльності таких компаній. Зокрема, доцільно зосередитися на ключових аспектах, враховувати обмеженість вибору проєктів, стратегічну спрямованість на довгострокові відносини з клієнтами. Це дозволить сформувати оптимальний збалансований портфель, що максимізує цінність для бізнесу аутсорсингової компанії.

Поряд з класичними моделями, в сучасних умовах все більшої популярності набуває застосування новітніх підходів до оптимізації портфеля проєктів, зокрема на основі методів штучного інтелекту [15, 16].

Завдяки можливостям обробки великих масивів даних та моделювання складних багатофакторних систем, технології штучного інтелекту дозволяють побудувати ефективні моделі для вирішення задачі багатокритеріальної оптимізації портфеля проєктів аутсорсингової компанії. Сучасні методи штучного інтелекту надають нові можливості для її ефективного розв'язання. Розглянемо підхід на основі нечіткої логіки та генетичних алгоритмів.

По-перше, експерти оцінюють кожен проєкт за обраними критеріями (фінансовими, ресурсними, ризиковими тощо) у лінгвістичних термінах (низька/середня/висока рентабельність; незначний/помірний/істотний ризик; велика/середня/мала потреба в ресурсах).

Далі лінгвістичні оцінки формалізуються за допомогою нечітких чисел. Наприклад:

Низька рентабельність – (0; 0,2; 0,4)

Середня рентабельність – (0,2; 0,5; 0,8)

Висока рентабельність – (0,6; 0,9; 1)

Нечіткі оцінки агрегуються для отримання інтегрального показника привабливості кожного проєкту:

$$A_j = w_1R_j + w_2F_j + \dots + w_nS_nj$$

де A_j – привабливість j -го проєкту;

w_i – вагомість i -го критерію;

$R_j \dots S_nj$ – нечіткі оцінки проєкту за критеріями.

Далі за допомогою генетичного алгоритму знаходиться набір проєктів, що максимізує сумарну привабливість портфеля з урахуванням обмежень (бюджет, ресурси тощо). Генетичний алгоритм імітує процес природного добору для пошуку оптимального рішення.

Переваги цього підходу:

- врахування невизначеності вхідної інформації;
- можливість оптимізації за багатьма критеріями;
- пошук близького до оптимального розв'язку складної задачі.

Ще одним перспективним підходом є використання штучних нейронних мереж для вирішення задачі багатокритеріальної оптимізації портфеля проєктів. Нейронні мережі здатні моделювати складні нелінійні залежності між вхідними даними та бажаними результатами.

Спочатку формується навчальна вибірка на основі даних про попередні проєкти та рішення щодо їх включення в портфель. Далі будується багатoshарова нейронна мережа та навчається на цій вибірці.

Після навчання, на вхід мережі подаються характеристики нових проєктів, а на виході отримуємо рекомендації щодо включення кожного проєкту в портфель для максимізації його ефективності.

На практиці застосування нейронних мереж для вирішення задачі багатокритеріальної оптимізації портфеля проєктів проходить таким чином:

1) Формуємо навчальну вибірку на основі даних за останні 2–3 роки щодо реалізованих проєктів компанії та рішення щодо їх включення в портфель (1 – включено, 0 – не включено). Величина вибірки має бути достатньою для ефективного навчання мережі – близько 100 – 300 проєктів. Опис кожного проєкту містить такі характеристики:

- очікувана рентабельність (число від 0 до 1);
- рівень ризику (число від 0 до 1);
- складність реалізації (число від 0 до 1);
- відповідність стратегії (число від 0 до 1);
- потреба в ресурсах (число від 0 до 1).

Вхідні характеристики проєктів можуть також включати: терміни виконання, вартість, кількість задіяного персоналу, рівень інноваційності, складність взаємодії із замовником тощо.

2) Будуємо багат шарову нейронну мережу з одним прихованим шаром і навчаємо її на підготовленій вибірці. Архітектура нейромережі визначає кількість шарів та нейронів в них. Для складних даних використовуються глибинні мережі з декількома прихованими шарами, що дозволяє моделювати нелінійні залежності. Але занадто велика кількість шарів призводить до перенавчання, тому архітектуру обирають емпірично, тестуючи різні варіанти.

Для навчання нейронної мережі використовуються алгоритми зворотного поширення помилки (backpropagation). Вони дозволяють мінімізувати помилку прогнозування шляхом послідовного коригування вагових коефіцієнтів мережі. Найбільш ефективними є адаптивні оптимізатори, такі як Adam або RMSprop, котрі автоматично налаштовують швидкість навчання окремо для кожного параметру. Це прискорює навчання та покращує якість моделі.

Вихідний шар містить один нейрон з сигмоїдальною функцією активації, що дає значення від 0 до 1. Це забезпечує однозначну бінарну класифікацію проектів: включити в портфель (1) чи ні (0).

Для оцінки якості моделі на тестових даних використовують метрики: точність (accuracy), враховуючи % правильних відповідей; F1-score, що комплексно оцінює точність і повноту. Ці метрики дозволяють налаштувати оптимальну архітектуру та гіперпараметри мережі.

3) Після навчання подаємо на вхід мережі характеристики 5 нових проектів:

Проект 1: (0,7; 0,2; 0,6; 0,9; 0,5)

Проект 2: (0,4; 0,5; 0,3; 0,7; 0,8)

Проект 3: (0,9; 0,3; 0,5; 0,6; 0,4)

Проект 4: (0,5; 0,7; 0,2; 0,8; 0,6)

Проект 5: (0,6; 0,4; 0,7; 0,5; 0,3)

На виході отримуємо прогноз нейронної мережі щодо включення кожного проекту в портфель:

Проект 1: – 1 (включити)

Проект 2: – 0 (не включати)

Проект 3: – 1 (включити)

Проект 4: – 0 (не включати)

Проект 5: – 1 (включити)

Отже, за результатами оптимізації до портфеля слід включити проекти 1, 3 та 5.

Таким чином нейронні мережі дозволяють врахувати багато факторів, автоматизувати та підвищити обґрунтованість процесу

формування оптимального портфеля проєктів на основі аналізу багатьох характеристик проєктів та історичних даних.

Переваги нейромережевого підходу до модулювання такі:

- можливість виявлення прихованих залежностей в даних;
- здатність до узагальнення та прогнозування;
- висока швидкість обробки даних.

Застосування методів штучного інтелекту відкриває нові можливості для розв'язання задачі багатокритеріальної оптимізації портфеля проєктів аутсорсингової компанії з урахуванням її специфіки. Це дозволяє не лише формалізувати процес прийняття рішень, але й знайти наближене до оптимального рішення, максимізуючи показники ефективності портфеля.

Отже, поєднання класичних підходів та сучасних методів штучного інтелекту відкриває широкі можливості для побудови ефективних моделей формування оптимального портфеля проєктів саме для аутсорсингових компаній з врахуванням їх специфіки та стратегічних цілей. Це є важливим напрямом подальших досліджень у сфері управління проєктами.

Висновки та пропозиції. Ефективне управління портфелем проєктів є запорукою успішного функціонування аутсорсингового бізнесу. Проте побудова оптимального портфеля для аутсорсингової компанії має певні особливості, що вимагають застосування адаптованих підходів.

У роботі проаналізовано широкий спектр теоретичних моделей оптимізації проєктних портфелів – від класичних (Марковіца, БКГ, Мак-Кінзі) до сучасних багатокритеріальних. Визначено, що безпосереднє застосування універсальних моделей в аутсорсингу є недостатньо ефективним.

З огляду на специфіку діяльності аутсорсингових компаній обґрунтовано необхідність адаптації існуючих моделей та підходів. Зокрема, ключовими є такі аспекти:

- обмеженість вибору проєктів, що залежить від замовлень клієнтів;
- пріоритет довгострокових відносин з клієнтами перед прибутковістю окремих проєктів;
- вища невизначеність та ризиковість аутсорсингових проєктів;
- обмеженість ключових ресурсів аутсорсера, насамперед, кваліфікованих кадрів.

Особливу увагу приділено аналізу сучасних гнучких адаптивних підходів та методів штучного інтелекту, що надають нові можливості оптимізації портфеля проектів аутсорсингової компанії.

Отримані результати є важливою теоретичною та методологічною основою для подальшої розробки удосконалених моделей формування оптимального портфеля проектів, адаптованих під завдання та специфіку аутсорсингового бізнесу. Це матиме вагоме практичне значення для підвищення ефективності управління діяльністю аутсорсингових компаній.

© **Чеверда С.С., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Чумаченко І.В. Моделі адаптації аналізу портфеля проектів. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2015. № 18 (1140). С. 34 – 40.
2. Ткаченко Т.А. Моделі вибору портфеля проектів на основі теорії нечітких множин. *Управління розвитком складних систем*. 2018. № 33. С. 122 – 128.
3. Бушуєв С.Д. Керування розвитком складних систем. Київ: НАУ. 2014.
4. Pich M.T., Loch C.H., De Meyer A. On Uncertainty, Ambiguity, and Complexity in Project Management. *Management Science*. 2002. Vol. 48. № 8. Pp. 1008 – 1023.
5. Applegate L.M., Montealegre R. Eastman Kodak Company: managing information systems through strategic alliances. *HBS Case*. 1991. № 9-192-030.
6. Dai J., Guo W., Yu X. Order portfolio optimization with multi-mode resource constraints for cloud computing services. *Information Systems Frontiers*. 2020. Vol. 22. № 1. Pp. 213 – 229.
7. O'Brien P. A quantitative analysis of factors affecting software project selection for outsourcing. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. 2018.
8. McFarlan F.W. Portfolio approach to information systems. *Harvard Business Review*. 1981.
9. Великий М.Я. Управління портфелем проектів: підручник. Київ: Алєрта. 2022.
10. Markowitz H. Portfolio Selection. *The Journal of Finance*. 1952. Vol. 7. № 1. Pp. 77 – 91.
11. The Boston Consulting Group. The Growth Share Matrix. *Perspectives*. 1970. № 66.

12. McKinsey & Company. Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. McKinsey Quarterly. 2008.

13. Ansoff H.I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 1957. Vol. 35. № 5. Pp. 113 – 124.

14. Schendel D.E., Hofer C.W. Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Little. Brown. 1979.

15. Ghasemzadeh F., Archer N.P. Project portfolio selection through decision support. *Decision Support Systems*. 2000. Vol. 29. № 1. Pp. 73 – 88.

16. Mäckel P., Kruse W. AI-supported portfolio selection via hierarchical clustering optimized by mixed integer programming. *Computers & Operations Research*. 2022. Vol. 140. P. 105543.

REFERENCES

1. Chumachenko, I.V. (2015). Project portfolio analysis models adaptation. *Bulletin of NTU «KhPI»*. Series: Strategic management, portfolio management and business efficiency. 18(1140). Pp. 34 – 40.

2. Tkachenko, T.A. (2018). Models of project portfolio selection based on fuzzy set theory. *Management of Development of Complex Systems*. №33. Pp. 122 – 128.

3. Bushuyev, S.D. (2014). Managing the development of complex systems. Kyiv: NAU.

4. Pich, M.T., Loch, C.H., De Meyer, A. (2002). On Uncertainty, Ambiguity, and Complexity in Project Management. *Management Science*. № 48(8). Pp. 1008 – 1023.

5. Applegate L.M., Montealegre R. (1991) Eastman Kodak Company: managing information systems through strategic alliances. *HBS Case*. № 9-192-030.

6. Dai, J., Guo, W., Yu, X. (2020). Order portfolio optimization with multi-mode resource constraints for cloud computing services. *Information Systems Frontiers*. № 22(1). Pp. 213 – 229.

7. O'Brien, P. (2018). A quantitative analysis of factors affecting software project selection for outsourcing. Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences.

8. McFarlan, F.W., (1981). Portfolio approach to information systems. *Harvard Business Review*.

9. Velikiy, M.Ya., (2022). Project portfolio management: a textbook. Kyiv: Alerta.

10. Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*. № 7(1). Pp. 77 – 91.

11. The Boston Consulting Group, (1970). The Growth Share Matrix. *Perspectives*. №. 66.
12. McKinsey & Company, (2008). Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix. *McKinsey Quarterly*.
13. Ansoff, H.I., (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. №35(5). Pp. 113 – 124.
14. Schendel, D.E. and Hofer, C.W., (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Little, Brown.
15. Ghasemzadeh, F. and Archer, N.P., (2000). Project portfolio selection through decision support. *Decision Support Systems*. №29(1). Pp. 73 – 88.
16. Mäckel, P. and Kruse, W., (2022). AI-supported portfolio selection via hierarchical clustering optimized by mixed integer programming. *Computers & Operations Research*. 2022. Vol. 140. Pp. 105543.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 07.11.2023

УДК 331.07:351.83

JEL J28, K32, H11

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-14>

Тетяна Борисівна СЕМЕНЧУК,

кандидат економічних наук, доцент,
в.о. завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій
ORCID ID: [0000-0001-7834-1655](https://orcid.org/0000-0001-7834-1655)

Тетяна Сергіївна КРЮЧКОВА,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
ОПП «Публічне управління та адміністрування»,
Державний університет інфраструктури та технологій

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ У СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Дослідження щодо сутності та особливостей сучасного стану управління охороною праці акцентовано на аналізі системи охорони праці в Україні та важливості забезпечення ефективності управління охороною праці на різних рівнях. Згідно з українським законодавством, охорона праці визначається як комплекс заходів та правових норм, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людей під час трудової діяльності. Управління охороною праці містить в собі координацію дій із забезпечення безпечних робочих умов та здоров'я через державні органи, роботодавців і самих працівників. Державна служба України з питань праці відіграє ключову роль у нагляді за дотриманням норм безпеки праці та розробці програм для покращення умов праці.

Управління охороною праці має забезпечуватися як на державному, так і на рівні підприємства. Держава та роботодавці зобов'язані забезпечити безпечні умови праці та індивідуальний захист для працівників, враховуючи їхні фізичні та гендерні особливості. Роботодавці мають створювати служби охорони праці та контролювати дотримання норм безпеки.

У статті доведено необхідність реформування управління охороною праці для створення нової системи запобігання виробничим ризикам та травмування працівників. Проаналізовано виконання

заходів з охорони праці, передбачених чинним законодавством України, що має особливе стратегічне значення для економіки та безпеки держави.

Процес імплементації законодавства з охорони праці є важливим для забезпечення безпеки працівників та включає розробку державної політики в галузі охорони праці, оцінку ризиків та впровадження заходів для їхнього зменшення. Однак воєнний стан може призвести до послаблення контролю за охороною праці на підприємствах, і це потребує внесення змін у законодавство та управління охороною праці для забезпечення безпеки працівників у зазначених умовах.

Ключові слова: охорона праці, безпека праці, імплементація законодавства, управління охороною праці, державна політика, державне управління, система управління охороною праці.

Tetiana SEMENCHUK

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Acting Head of the Department of Management
and Public Administration,
State University of Infrastructure and Technologies

Tetiana KRIUCHKOVA

Student of the second (master's) level of higher education,
EP «Public Administration and Management»,
State University of Infrastructure and Technologies

ESSENCE AND PECULIARITIES OF STATE MANAGEMENT OF LABOUR PROTECTION IN MODERN SOCIETY

The study on the essence and peculiarities of the current state of state management of labour protection is focused on the analysis of the labour protection system in Ukraine and the importance of ensuring the effectiveness of management at various levels. According to Ukrainian legislation, labour protection is defined as a set of measures and legal norms aimed at preserving the life, health and working capacity of people during their work. Occupational health and safety management includes the coordination of actions to ensure safe working conditions and health through government agencies, employers and employees themselves. The State Labour Service of Ukraine plays a key role in overseeing compliance with occupational safety and health standards and developing programmes to improve working conditions.

Occupational health and safety management should be ensured at both the state and company levels. The state and employers are obliged to provide safe working conditions and personal protection for employees, taking into account their physical and gender characteristics. Employers must establish labour protection services and monitor compliance with safety standards.

The article proves the necessity of reforming labour protection management to create a new management system for preventing occupational risks and injuries to employees to preserve their lives and health. The article analyses the implementation of labour protection measures provided for by the current legislation of Ukraine, which is of particular strategic importance for the economy and security of the state.

The process of implementing occupational health and safety legislation is important for ensuring the safety of employees and includes the development of state policy in the field of occupational health and safety, risk assessment and implementation of measures to reduce them. However, martial law can lead to a weakening of control over labor protection at enterprises, and this requires changes in legislation and labor protection management to ensure the safety of employees in these conditions.

Keywords: labor protection, labor safety, implementation of legislation, labor protection management, public policy, public administration, labor protection management system.

Постановка проблеми. Охорона праці є однією з ключових складових соціальної та економічної безпеки суспільства. Техно-логічний розвиток виробництва та його вплив на розвиток та розбудову держави безпосередньо залежить від стану безпеки праці. Діяти відповідно до чинного законодавства з питань охорони праці є обов'язком кожного роботодавця та працівника.

Розвиток технологічних інновацій та їхнє впровадження на підприємствах потребують реформування управління охороною праці для створення нової системи та впровадження змін у законодавчі документи. Основна проблема, також, полягає у забезпеченні охорони праці з посиленням контролю та впровадженням різних рівнів перевірки знань для працівників, які здійснюють цей контроль.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зазначити, що дослідженнями різних аспектів зазначеної проблематики на сучасному етапі займаються такі вчені, як В.В. Блащук [1], С.І. Гордієнко [2], К.Н. Ткачук [3], В.Г. Здановський [4, 5], Б.М. Цимбал [6] та багато інших. Водночас доводиться констатувати, що, попри всю різноманітність наукових розробок із проблематики удосконалення державного управління охороною праці, в сучасних умовах розвитку трудових відносин залишається недосконалим стан охорони праці, що дає поле для продовження наукового пошуку.

Мета статті. Стаття розглядає сутність та особливості управління охороною праці в сучасному суспільстві. Дослідження базується на аналізі літератури, правових актів та статистичних даних. Основною метою статті є визначення важливості охорони праці у контексті сучасних викликів та призначення держави щодо її регулювання та забезпечення безпеки працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Закон України «Про охорону праці» визначає термін «охорона праці» як систему правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності [7].

Управління охороною праці визначається як система дій та заходів, спрямованих на забезпечення безпеки та здоров'я працівників у робочих умовах [3].

Управління охороною праці умовно має три основних центри, які саме і здійснюють комплексне управління охороною праці: держава, роботодавці, працівники [3].

Державне управління охороною праці в Україні здійснюється через ряд органів, включаючи Кабінет міністрів України, Центральний орган виконавчої влади, міністерства, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, що мають визначені функції та повноваження.

Державне управління охорони праці здійснюється шляхом скоординованих дій, спрямованих на забезпечення безпечних і здорових умов праці таких структур: органів державного управління охороною праці, органів місцевого самоврядування при участі об'єднань роботодавців, профспілок та інших представницьких організацій [2].

Державна служба України з питань праці є основним органом нагляду за дотриманням підприємствами нормативно-правових актів з питань безпеки праці. Вона, відповідно до отриманих статистичних даних, розробляє програми розвитку для усунення проблем та покращення стану безпеки праці [7].

Дотримуючись нормативних документів, відповідно до Закону України «Про охорону праці», у кожного роботодавця у пріоритеті повинно бути створення для своїх працівників безпечних та належних умов праці, враховуючи фізичні, фізіологічні, вікові та гендерні особливості. Роботодавець повинен забезпечити кожного працівника спецодягом, спецвзуттям та засобами індивідуального захисту, враховуючи шкідливі фактори, які мають вплив на працівника під час виконання ним своїх посадових обов'язків. Також працівники забезпечуються спеціальним харчуванням, відповідно до специфіки своєї професії. Соціальне забезпечення безперечно також є одним із напрямів управлінського впливу підприємства.

Керуючись ст. 13 Закону України «Про охорону праці», роботодавець створює відповідні служби і призначає посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці, затверджує інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій, а також контролює їх дотримання.

Працівники служби охорони праці забезпечують функціонування підприємства відповідно до чинного законодавства. Спеціалісти цього напряму контролюють безпечне виконання робіт та мають право:

- видавати обов'язкові для виконання доручення керівникам структурних підрозділів підприємства щодо усунення виявлених недоліків у сфері охорони праці, а також отримувати від них необхідну інформацію, документи і пояснення щодо питань безпеки на робочих місцях;
- вимагати відсторонення від роботи осіб, які не пройшли відповідний медичний огляд, навчання, інструктаж, або не мають допуску до виконання конкретних видів робіт, а також не дотримуються вимог, встановлених нормативно-правовими актами з питань охорони праці;
- за необхідності зупиняти роботу виробничих процесів, дільниць, машин, механізмів, устаткування та інших робочих засобів у випадках, коли порушення правил безпеки створює загрозу для життя або здоров'я працівників;

- подавати звіти роботодавцю про необхідність вжити заходів щодо притягнення до відповідальності працівників, які порушують норми і вимоги в сфері охорони праці.

Аналізуючи управління охороною праці на рівні підприємства, потрібно враховувати, що кожен працівник самостійно несе відповідальність за свої дії та повинен дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей в процесі виконання будь-яких робіт чи під час перебування на території підприємства. Кожен працівник повинен діяти відповідно до посадової інструкції та інструкції з питань охорони праці.

В усіх трьох, вищезгаданих центрах, управління охороною праці може здійснюватися на декількох рівнях, а саме:

- загальнодержавному (національному) рівні;
- регіональному рівні;
- галузевому рівні;
- виробничому рівні (рівень підприємства) [3].

Фактори, які впливають на особливості управління охороною праці в сучасному суспільстві наведені на рис. 1.

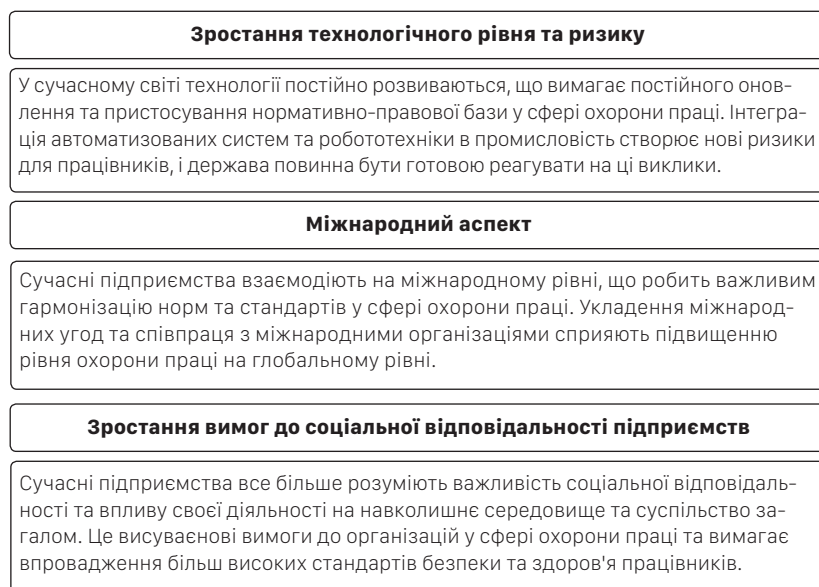


Рис. 1. Особливості державного управління охороною праці в сучасному суспільстві

Джерело: складено на основі [3]

Одним із основних завдань управління охороною праці в Україні є забезпечення безпечних умов праці та збереження здоров'я працюючих людей. Основні завдання в цій галузі містять:

1. Розробка та впровадження політики охорони праці. Центральні та регіональні органи влади спільно з професійними організаціями та роботодавцями розробляють та впроваджують загальнодержавні, галузеві та регіональні програми з охорони праці.

2. Використання економічних методів управління охороною праці. Охорона праці повинна бути не лише питанням безпеки, але і вигідною з економічної точки зору. Органи управління працюють над тим, щоб розробляти та рекомендувати ефективні рішення з позиції економічної доцільності.

3. Комплексне розв'язання завдань охорони праці. Важливо розглядати охорону праці як комплексну галузь, що включає в себе різні аспекти, серед них технічні, санітарно-гігієнічні та лікувально-профілактичні заходи.

4. Координація діяльності органів. Державне управління охороною праці вимагає співпраці та координації різних органів, включаючи Центральний орган виконавчої влади, міністерства, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування [2].

Слід зазначити, що Закон України «Про охорону праці», прийнятий 14 жовтня 1992 року №2694-XII, можна вважати, що він потребує вдосконалення відповідно до сучасного стану суспільства та рівня технологічного розвитку. Імплементация, тобто внесення змін у законодавство дотримуючись міжнародних правових норм, дає можливість розглянути та доопрацювати існуючий Закон, зважаючи на усі виявлені порушення та недосконалості протягом цього часу [4].

Імплементация законодавства з охорони праці означає впровадження та виконання заходів і політики, спрямованих на забезпечення безпеки та здоров'я працівників у робочому середовищі. Цей процес включає в себе кілька ключових кроків. Перший крок – це розробка державної політики в галузі охорони праці, яка визначає зобов'язання роботодавця стосовно забезпечення безпеки та здоров'я працівників, враховуючи досвід міжнародних правових норм. Для успішної імплементации законодавства з охорони праці потрібно провести оцінку ризиків в робочому середовищі, здійснити ідентифікацію можливих загроз і визначити, яким

чином їх уникнути або зменшити. На основі результатів оцінки ризиків, необхідно вжити конкретних заходів щодо забезпечення безпеки працівників, наприклад, провести інструктажі, навчання для удосконалення робочих процесів [5].

Процес імплементації законодавства з охорони праці включає в себе регулярні перевірки стану безпеки, аналіз інцидентів, а також вдосконалення політики і заходів з охорони праці відповідно до змін у робочому середовищі і законодавстві.

Імплементація законодавства з охорони праці – це важливий етап для забезпечення безпеки та здоров'я працівників, зменшення ризиків та покращення робочих умов. Вона вимагає спільних зусиль роботодавця та працівників, а також дотримання вимог чинного законодавства в цій сфері. Проте, на період воєнного стану, процес імплементації законодавства з охорони праці дещо уповільнюється через послаблення контролю за станом охорони праці на підприємствах. Наразі у законодавство внесені такі зміни, які стосуються виконання посадових обов'язків спеціалістів служби охорони праці. До Порядку розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві» [8] додано новий розділ – «Процедура розслідування нещасних випадків у період дії правового режиму воєнного (надзвичайного) стану в Україні або окремих її місцевостях». Він передбачає спрощену процедуру розслідування нещасних випадків, що сталися з працівниками під час виконання трудових обов'язків унаслідок воєнних (бойових) дій.

Ухвалено Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [9] згідно з яким змінено нормативну тривалість робочого часу, який для працівників, задіяних на об'єктах критичної інфраструктури, можна збільшити до 60 годин на тиждень, а для працівників зі скороченим графіком роботи – до 40 годин на тиждень. Крім того у період дії воєнного стану дозволяється застосування праці жінок (крім вагітних жінок і жінок, які мають дитину віком до одного року) за їхньою згодою на важких роботах і на роботах із шкідливими або небезпечними умовами праці, а також на підземних роботах. Призупинено дію норм Кодексу законів про працю, які регламентують роботу у вихідні та святкові дні [10].

Висновки та пропозиції. У сучасному світі управління охороною праці набуло особливого значення через зростання індустріалізації та розвитку технологій. Управління охороною праці

є необхідною складовою для забезпечення безпеки та здоров'я працівників у сучасному світі. Зростання технологічного рівня, міжнародний аспект та зростання вимог соціальної відповідальності ставлять перед державними органами нові виклики у цій галузі. Для забезпечення ефективного управління охороною праці необхідна постійна адаптація та співпраця між державою, підприємствами та громадськими організаціями. Система управління охороною праці потребує реформування для створення нової системи управління запобігання виробничим ризикам та травмування працівників для збереження життя та здоров'я працюючих.

Безпечна праця є могутнім чинником підвищення продуктивності праці та економічного зростання. Забезпечення дотримання вимог чинного законодавства України з охорони праці, має особливе стратегічне значення для економіки та безпеки держави.

© Семенчук Т.Б., Крючкова Т.С. 2023

ЛІТЕРАТУРА

1. Блащук В.В. Деякі умови побудови системи управління охороною праці URL: <https://dSPACE.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11723/1/%D0%91%D0%BB%D0%B0%D1%89%D1%83%D0%BA.pdf> (дата звернення 15.10.2023).
2. Горденко С.І. Розвиток охорони праці в Україні: державна політика управління URL: <http://ephsheir.uhsp.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/510/91-95.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 25.10.2023).
3. Ткачук К.Н., Зеркалов Д.В., Ткачук К.К. та ін. Державне управління охороною праці: монографія за наук. ред. Ткачука К.Н. К.: «Основа», 2013. 348 с.
4. Здановський В.Г. Наукові засади підвищення дієвості та ефективності охорони праці: *Проблеми охорони праці в Україні*. 2019. 35(1). С. 9–14.
5. Здановський В., Глива В., Бурдейна Н. Основні задачі імплементації міжнародних нормативів з охорони праці у правове поле України. *Екологічна безпека та природокористування*. 2022. 42(2). С. 47–58.
6. Цимбал Б.М. Парадигма соціальної безпеки особистості у системі публічного управління охороною праці в Україні. *Держава та регіони*. 2022. №1(75). С. 68–72.
7. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 року №2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення 15.10.2023).

8. Про затвердження Порядку розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 квітня 2019 р. № 337. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/337-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 25.10.2023).

9. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 року. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення 25.10.2023).

10. Миколаєць Ю. Як зміни в законодавстві впливають на роботу спеціаліста з охорони праці під час війни URL: <https://op.expertus.com.ua/recommendations/22614?top=1> (дата звернення 25.10.2023).

REFERENCES

1. Blashchuk V.V. Deiaki umovy pobudovy systemy upravlinnia okhoronoiu pratsi URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11723/1/%D0%91%D0%BB%D0%B0%D1%89%D1%83%D0%BA.pdf> (data zvernennia 15.10.2023).

2. Hordenko S.I. Rozvytok okhorony pratsi v Ukraini: derzhavna polityka upravlinnia URL: <http://ephsheir.uhsp.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/510/91-95.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (data zvernennia 25.10.2023).

3. Tkachuk K.N., Zerkalov D.V., Tkachuk K.K. ta in. Derzhavne upravlinnia okhoronoiu pratsi: monohrafiia za nauk. red. Tkachuka K.N. K.: «Osnova», 2013. 348 p.

4. Zdanovskyi V.H. Naukovi zasady pidvyshchennia diievosti ta efektyvnosti okhorony pratsi: *Problemy okhorony pratsi v Ukraini*. 2019. 35(1). Pp. 9 – 14.

5. Zdanovskyi V., Hlyva V., Burdeina N. Osnovni zadachi implementatsii mizhnarodnykh normatyviv z okhorony pratsi u pravove pole Ukrainy. *Ekolohichna bezpeka ta pryrodokorystuvannia*. 2022. 42(2). Pp. 47 – 58.

6. Tsymbal B.M. Paradyhma sotsialnoi bezpeky osobystosti u systemi publicлноho upravlinnia okhoronoiu pratsi v Ukraini. *Derzhava ta rehiony*. 2022. №1(75). Pp. 68 – 72.

7. Pro okhoronu pratsi: Zakon Ukrainy vid 14 zhovtnia 1992 roku №2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (data zvernennia 15.10.2023).

8. Pro zatverdzhennia Poriadku rozsliduvannia ta obliku neshchasnykh vypadkiv, profesiinykh zakhvoriuvan ta avarii na vyrobnytstvi: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17 kvitnia 2019 r. № 337. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/337-2019-%D0%BF#Text> (data zvernennia 25.10.2023).

9. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 15 bereznia 2022 roku № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (data zvernennia 25.10.2023).

10. Mykolaiets Yu. Yak zminy v zakonodavstvi vplyvaiut na robotu spetsialista z okhorony pratsi pid chas viiny URL: <https://op.expertus.com.ua/recommendations/22614?top=1> (data zvernennia 25.10.2023).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 12.11.2023

УДК 338. 564

JEL C45, M21

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-15>

Дамір Валерійович КУЛІШ,

докторант,

Запорізький національний університет

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

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Методологія, розроблена в цьому дослідженні, пропонує використання кластерного аналізу та штучних нейронних мереж. Вона дозволяє визначити фактори, на які слід зосередити зусилля, ресурси та посилити контроль, що дасть можливість покращення конкурентних умов і результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємствам.

Мета дослідження – визначення експортного потенціалу підприємства в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

Для визначення ключових факторів експортного потенціалу було проведено огляд літератури. Проаналізовано експортний потенціал підприємства в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, що спрямований на оцінку та класифікацію підприємств на основі пропозиції ключових факторів експортного потенціалу. Також оцінено застосування кластерного аналізу для визначення та характеристики конкурентних профілів за допомогою штучних нейронних мереж для класифікації експортного потенціалу. Результати дозволили згрупувати підприємства в чотири конкурентні профілі, які пов'язують їхні характеристики експортного потенціалу. Штучні нейронні мережі продемонстрували здатність 86,8 відсотків розрізнати та класифікувати підприємства відповідно до їхнього конкурентного профілю в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

В дослідженні застосовано 16 ключових факторів, інтегрованих у фінансові аспекти, внутрішні процеси, клієнтів, навчання та розширення ринків. Достовірність результатів підтверджується

індексом валідності 0,93 відсотка і коефіцієнтом надійності Кронбаха Альфа 0,95 відсотка. За результатами встановлено, що представлена методологія здатна виміряти конкурентоспроможні експортні умови підприємства, за допомогою яких можна визначити пріоритети для покращення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Ключові слова: експортний потенціал, кластерний аналіз, штучні нейронні мережі, стратегія, стратегія зовнішньоекономічної діяльності.

Damir KULISH

Doctoral student
of Zaporizhzhya National University

RESEARCH OF THE EXPORT POTENTIAL OF AN ENTERPRISE IN THE PROCESS OF FORMING A STRATEGY FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

The methodology developed in this study suggests the use of cluster analysis and artificial neural networks. It allows you to identify factors that should focus efforts, resources and strengthen control, which will make it possible to improve competitive conditions and results of foreign economic activity for enterprises.

The purpose of the study is to determine the export potential of an enterprise in the process of forming a strategy for foreign economic activity.

A literature review was conducted to determine the key factors of export potential. The article analyzes the export potential of an enterprise in the process of forming a strategy for foreign economic activity, which covers the stages, assessment and classification of enterprises based on the proposal of key factors of export potential. The application of cluster analysis to identify and characterize competitive profiles using artificial neural networks for classifying export potential is also evaluated. The results made it possible to Group Enterprises into four competitive profiles that link their export potential characteristics. Artificial neural networks demonstrated the ability of 86.8 percent to distinguish and classify enterprises according to their competitive profile in the process of carrying out foreign economic activities.

The study used 16 key factors integrated into financial aspects, internal processes, customers, training and growth, and markets.

The reliability of the results is confirmed by the validity index of 0.93 percent and the Cronbach's Alpha reliability coefficient of 0.95 percent. Based on the results, it is established that the presented methodology is able to measure the competitive export conditions of the enterprise, with the help of which it is possible to determine priorities for improving the foreign economic activity of the enterprise.

Keywords: *research, export potential, formation, strategy, foreign economic activity.*

Постановка проблеми. Глобальна економіка та торгівля нерозривно пов'язані. Чим більше чи менше економічне зростання, тим більше чи менше темпи зростання світової торгівлі. Економіка — це динамічна діяльність, яка базується на постійній зміні товарів і послуг, опосередкованій технологіями та інноваціями. Останнє пояснює безпрецедентний динамізм світової торгівлі за останні два десятиліття. Країни з високими темпами економічного зростання зазвичай мають високі темпи зростання зовнішньої торгівлі. Цей прямий зв'язок існує як між розвиненими, так і між слабозвиненими країнами. У деяких країнах він спостерігається навіть непропорційно, тобто темпи зростання міжнародної торгівлі в них вищі, ніж темпи зростання їхньої продукції, тоді як в інших випадках вони нижчі, але ніколи не є негативними.

Зовнішня торгівля щодня набуває все більшого значення у світовій економіці, настільки, що її зростання перевищує зростання світового виробництва. Найрозвиненіші країни визнають зовнішню торгівлю життєво важливою для зростання їхньої економіки та їхнього розвитку до такої міри, що вони прагнуть підвищити ефективність і результативність, з якою вони керують питаннями, пов'язаними із зовнішнім сектором.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Глобалізація ринків змусила підприємства прагнути зрозуміти зміни, викликані прискореним розвитком нових технологій, динамічною взаємодією конкуруючих компаній і використанням знань для прогнозування ризиків і продуктивності, щоб можна було внести зміни в прийняття рішень [1]. Вище вказане призводить до того, що підприємствам доводиться пристосовуватися до нових ринкових умов і проводити глибокі структурні зміни [15]. Таким чином, взаємодія та вплив підприємств на міжнародну торгівлю значною мірою сприяє зростанню продуктивності сектора [18].

У цьому сенсі орієнтація на експорт є новим напрямом дослідження, у якому підприємства можуть визначити бізнес-можливості на міжнародному ринку, бути більш конкурентоспроможними та зменшити ризики, пов'язані з прийняттям рішень [11]. Наварро та Аседо [16] припускають, що необхідність до експортної діяльності буде пов'язане з досягненням конкурентних переваг на ринках, де взаємозв'язок змінних, таких як бачення, поведінка, сприйняття та ставлення менеджерів відіграватиме важливу роль. Зі свого боку, Ахімбісібе та ін. [5] стверджують важливість експортної орієнтації для результатів експорту, а також зв'язок між цією орієнтацією та інноваціями для успіху бізнесу, встановлюючи, що підприємства краще підготовлені до управління інформацією, пов'язаною з іноземними торговцями, вони мають кращу продуктивність, оскільки це означає кращі можливості задовольнити очікування цільового клієнта.

Різні автори орієнтували свої дослідження на виявлення факторів і умов, які покращують конкурентні умови зовнішньої торгівлі. Так, згідно з Escandón and Hurtado [11], у МСП (малих і середніх компаніях) досвід роботи менеджерів і власників є фундаментальною змінною в результатах процесів виходу компаній на міжнародні ринки, вони встановили, що досвід на всіх рівнях організації (стратегічному, тактичному та операційному), впливає на кращі умови для успіху, вони визнають якість підприємця (ставлення до ризику) та інновації як фактори, які мають велике значення для конкурентоспроможності компаній та позиціонування на міжнародних ринках. Кабаркас і Патерніна [7] аналізують різні виробничі фактори, на основі яких вони встановлюють значні відмінності у виробничих профілях компаній-експортерів і компаній-не експортерів. Зі свого боку, Сміт [22] визначає екологічні, організаційні, управлінські, стратегічні та функціональні детермінанти як важливі чинники ефективності діяльності компаній-експортерів. Correia та ін. [8], визначають вплив якості відносин на результативність експорту, показуючи, що експортер може позитивно впливати на власну ефективність шляхом вибору орієнтації на відносини, що, у свою чергу, вплине на ефективність експорту.

З іншого боку, літератури, пов'язаної з концептуалізацією експортного потенціалу, мало. Згідно з Піддубна Л. І., Шестакова О. А. [3], експортний потенціал організації пов'язаний із зростанням

експорту в результаті його високої вартості під впливом міжнародних, місцевих та технологічних змін. Paredes [17-19] визначає його як сукупність умов, які має компанія, щоб використовувати свої сильні та слабкі сторони та скористатися можливостями міжнародного ринку в розвитку зовнішньої торгівлі. Тому, оцінка експортного потенціалу є актуальною для підприємств які займаються зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД).

Мета статті – оцінка підприємств у виробничому секторі та визначення можливостей у розвитку експортного потенціалу, яка включає процес вимірювання, оцінки та класифікації в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Щоб бути конкурентоспроможним на міжнародному ринку, життєво важливо знати, чи готове підприємство до експорту на початку діяльності на міжнародному ринку. Крім того, мають враховуватися закони країни, де здійснюється зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), зміни торгових партнерів та інші зовнішні фактори [4]. Для дослідження використовувався кластерний аналіз, який є технікою багатовимірної аналізу, що відповідає автоматичним методам і прагне згрупувати елементи вибірки в однорідні групи, враховуючи подібність між ними [6]. В процесі дослідження експортного потенціалу підприємства використаний метод Уорда, також званий методом мінімальної дисперсії. Він використовувався, як критерій зв'язку. Метод Уорда полягає в упорядкованому групуванні індивідів¹ від найбільш до найменш схожих з високою ефективністю в симуляційних дослідженнях [9-10]. Метод вимірює суму квадратів W відмінностей індивідуумів у кластері [21-23], тобто:

$$W = \sum_{g=1}^G \sum_{i=1}^{n_g} (X_{ig} - \bar{X}_g)(X_{ig} - \bar{X}_g)' \quad (1)$$

де X_{ig} — значення змінної індивіда i в групі g , \bar{X}_g — середнє значення групи g , n_g — кількість індивідів у групі g , G — загальна кількість груп. Далі групи ранжуються та обираються за наступною формулою:

¹ Індивіди – підприємства зовнішньоекономічної діяльності.

$$\min \frac{n_a n_b}{n_a + n_b} (\bar{X}_a - \bar{X}_b)' (\bar{X}_a - \bar{X}_b) \quad (2)$$

де n_a та n_b — кількість індивідів у групах а та b, що об'єднуються, $\bar{X}_{a,b}$ - середнє значення груп а та b відповідно. Зазначене дозволило визначити та класифікувати конкурентоспроможні профілі в експортному потенціалі підприємств.

Штучні нейронні мережі (ШНМ) - є математичними моделями та спрощено повторюють обробку інформації в мозку [14]. Вони використовувалися для розрізнення та класифікації підприємств з профілю експорту, з якого були визначені можливості для вдосконалення ЗЕД. Для цілей його застосування використовувався багатшаровий перцептрон, який є різновидом штучної нейронної мережі, що характеризується простотою реалізації. Кожен нейрон у мережі складається з набору входів x_i , з якими пов'язана вага з'єднання w_i , які обробляються за допомогою лінійної комбінації, заданою формулою [2]:

$$y = \sum_i w_i x_i - \theta \quad (3)$$

де x_i представляє вхідну змінну, пов'язану з проблемою, а θ — функцію середовища або сусідства, яка зазвичай представлена через сигмоподібну функцію або гіперболічну функцію тангенса.

Отже, для дослідження експортного потенціалу підприємства було використано показник FC_PE, що є інструментом для вимірювання експортного потенціалу та розроблений на основі огляду літератури, пов'язаної з орієнтацією на експорт. Цей показник об'єднує 16 ключових факторів експортної конкурентоспроможності, систематизованих у п'яти вимірах: фінансовий (фінансовий менеджмент (F1), управлінський ризик (F2), фінансовий (F3)), ринковий (знання ринку (M1), зовнішня торгівля (M2), конкурентоспроможність продукції (M3)), навчання та розвиток (управління інформацією (AC1), знання щодо управління продуктами (AC2), управління робочим середовищем (AC3)), клієнт (управління постачальниками (C1), управління клієнтами (C2), управління вимогами (C3)) і внутрішні процеси (управління продуктивністю (PI1), інновації в управлінні продуктивністю (PI2),

фактори логістики (PI3), управління технологіями та операціями (PI4). Далі, з інформацією про 16 факторів для підприємств, було застосовано кластерний аналіз для виявлення конкурентних груп, які об'єднали однорідні рівні конкуренції, що дозволило виявити характеристики для розрізнення їхнього експортного потенціалу. Найкраще кластеризування було досягнуто за допомогою критерію зв'язку Уорда з квадратичною мірою евклідової відстані. На основі критерію відстані між кластерами було визначено 4 групи з рівнем відстані 42654. Для дослідження було взято 9 українських підприємств. Результати кластерного аналізу наведені в таблицях 1 і 2. У таблиці 1 показано кількість підприємств, розподілених за кластером, а також максимальну та середню відстань від центроїди, а в таблиці 2 показано відстані між центроїдами кластеру.

Таблиця 1. Спостереження за кластерами

	Кількість зауважень	Сума квадратів (W)	Середнє значення від центроїда	Максимальна відстань від кластерної центроїди
Кластер 1	18	62,2	1,81	3,65
Кластер 2	16	86,6	2,42	3,04
Кластер 3	17	74,3	2,35	3,45
Кластер 4	5	5,52	0,89	1,65

Джерело: авторські розрахунки

Таблиця 2. Відстані між центроїдами кластерів

	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3	Кластер 4
Кластер 1	0	3,65	2,68	6,78
Кластер 2	3,47	0	2,46	3,75
Кластер 3	2,61	2,34	0	5,32
Кластер 4	6,45	3,65	5,42	0

Джерело: авторські розрахунки

Для порівняння, середньої відстані в кожному кластері на основі результатів, профілі були класифіковані. Профіль 1 під назвою «Консолідований» класифікує підприємства з найкращими конкурентними умовами та перевагами для розвитку міжнародної

торгівлі. Для досліджуваного випадку це відповідає 7 підприємствам, пов'язаним з кластером 1, із середнім балом 2,4. Таблиця 3 показує середні бали та показники цього профілю за кожним показником (виміром), та за ключовим фактором. Профіль 2 «Зрілий» класифікує 6 підприємств кластеру 3 з другим найкращим рейтингом у секторі із середнім балом 1,97.

Таблиця 3. Середній бал і профіль ефективності

Показник (вимір)	Середній бал	Продуктивність
Фінансовий	2,1	74%
Внутрішні процеси	2	66%
Навчання та зростання	2,4	83%
Клієнт	2,9	92%
Ринковий	2,5	86%

Джерело: авторські розрахунки

Профіль 3 «Ембріональний» класифікує 4 підприємства кластеру 4 з найнижчим балом (0,75). У цю групу були віднесені підприємства з «низьким» рівнем ефективності за п'ятьма запропонованими параметрами, що свідчить про низькі конкурентні умови.

На наступному кроці була розроблена модель штучної нейронної мережі (ШНМ), багатoshарова архітектура типу перцептрона та була оцінена з функціями активації для прихованих шарів: Hyperbolic Tangent або Sigmoid та функцією активації для вихідного рівня: Identity, Softmax, Hyperbolic Tangent, Sigmoid. Що дозволило визначити мережу, яка найкраще відтворює класифікацію профілю. Для оцінки використовувалося програмне забезпечення SPSS Statistics 19. Крім того, можна було визначити здатність ШНМ, диференціювати та класифікувати підприємства на основі профілів експортного потенціалу. Результати аналізу привели до ідентифікації 3 моделей ШНМ. Перша модель з одним прихованим шаром (функція гіперболічного тангенсу) і одним вихідним шаром (сигмоїдна функція), друга з двома прихованими шарами та сигмоїдними функціями активації в прихованому шарі та softmax на вихідному рівні. Третя модель містить два приховані шари з функцією активації softmax на прихованому шарі та сигмоєю на вихідному рівні. Як найкращі мережеві конфігурації для розрізнення та класифікації конкурентоспроможного профілю експорту зі 100% правильною класифікацією

в навчальній вибірці, 87,5 % у тестовій вибірці та 87,5% потужності в резервному тесті, щоб правильно класифікувати підприємства. У таблиці 4 наведено результати класифікації оцінюваних архітектур.

Таблиця 4. Класифікаційна здатність відповідно до архітектури ШНМ

Приховані шари		1								2							
Функції		Траєкторія гіперболи				Сигмоїдна				Траєкторія гіперболи				Сигмоїдна			
Функція для старту		ідентичність	softmax	гіперболічний тангенс	сигмоїдна	ідентичність	softmax	гіперболічний тангенс	сигмоїдна	ідентичність	softmax	гіперболічний тангенс	сигмоїдна	ідентичність	softmax	гіперболічний тангенс	сигмоїдна
Моделювання	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Проба	%	86,4	76	51	86,5	86,4	76	76	76	76	86,55	76	86,5	86,5	86,5	86,5	86,5
Резерв	%	56,1	84	70,3	70,3	70,6	84,6	52,3	43,6	56,2	57,2	57,3	57,1	72,3	84,6	84,6	84,6

Джерело: авторські розрахунки

Найкращі архітектури ШНМ продемонстрували здатність на рівні 85,7% у резервній вибірці правильно розрізнити та класифікувати підприємство в одному з профілів, визначених для експортного потенціалу. Для оцінки методики було відібрано підприємство з сектору, надалі «вибірка», яка була класифікована в конкурентний профіль за допомогою ШНМ. Потім середні показники (фактори) сектора порівнювали з еталонним підприємством. Таблиця 5 систематизує результати оцінки еталонного підприємства.

Таблиця 5. Результати оцінки еталонного підприємства

Фінансовий			Внутрішні процеси				Навчання та зростання			Клієнт			Ринок			Середнє	
Ф1	Ф2	Ф3	Пл1	Пл2	Пл3	Пл4	Ас1	Ас2	Ас3	С1	С2	С3	М1	М2	М3	2,08	1
1,6	2,6	2,24	1,65	1,34	2,65	2,65	1,65	1,65	1,6	2,26	2,26	2,26	4	1,65	1,74		

Джерело: авторські розрахунки

Аналіз за допомогою ШНМ дозволив віднести підприємства «вибірки» до профілю 1 «Консолідований» із середнім балом 2,08. Отже, ЗЕД підприємств має важливе значення, враховую-

чи контекст глобалізації ринків і потребу у створенні конкурентних умов для зовнішньої торгівлі. Кластерний аналіз продемонстрував свою здатність розрізняти підприємства, встановлюючи диференційовані рівні конкурентоспроможності, з яких можна оцінити умови експортної конкуренції. Використовуючи ключові фактори експортного потенціалу, надані фінансовим менеджментом, управлінським ризиком, знанням ринку, зовнішню торгівлю, конкурентоспроможністю продукції, управлінням інформацією, управлінням знаннями, робочим середовищем, постачальниками, клієнтами, вимогами, продуктивністю, технологіями та операціями, інноваціями та фактори логістики, за допомогою яких були визначені показники для оцінки та порівняння експортного потенціалу на рівні підприємства та бізнес-сектору, до якого воно належить, що спрямовує розвиток конкурентних умов експорту.

Методологія, описана вище, представляє відповідну альтернативу в аналізі виробничих секторів, яка керує розробкою програм і планів підприємствами для конкурентоспроможного розвитку секторів економіки, в яких вони функціонують. Важливо зазначити, що не було знайдено посилань на моделі, у яких цей тип класифікації та характеристики було зроблено в контексті міжнародної торгівлі, на основі яких можна було б визначити можливості для вдосконалення. Аналіз і опис організаційних процесів є фундаментальною основою для ініціювання дій щодо вдосконалення, враховуючи, що їх недоліки виявлені, а стратегії можуть бути спрямовані на покращення ЗЕД [12-14]. У цьому сенсі характеристика та розвиток експортного потенціалу підприємств дозволяє визначити порівняльні переваги та ринкові можливості з метою досягнення вищих рівнів прибутковості та конкурентоспроможності. Це показує важливість запропонованої методології для визначення можливостей для розвитку експортного потенціалу підприємств за допомогою процесів вимірювання, оцінки та класифікації, що підтримуються еталонним профілем конкурентоспроможності експорту, методами багатовимірного аналізу та штучним інтелектом.

Висновки та пропозиції. За результатами отриманих досліджень, їх аналізу та можна зробити такі загальні висновки:

- У цій роботі представлено методологію, яка дозволяє класифікувати підприємства в бізнес-секторі в рамках конкурентних профілів, щоб визначити можливості вдосконалення та сприяти прийняттю рішень щодо спрямування та визначення пріоритетів ресурсів.

- Кластерний аналіз продемонстрував здатність ідентифікувати та характеризувати конкурентні профілі експортного потенціалу, що є важливим інструментом для аналізу бізнес-секторів.
- Штучні нейронні мережі дуже чутливі до розрізнення конкурентних рівнів експортного потенціалу з 85,7 відсотків здатністю правильно розрізнити та класифікувати підприємство в одному з профілів, визначених у кластерному аналізі що дасть можливість дослідження експортного потенціалу підприємства. Аналіз допоможе підприємствам визначити сильні та слабкі сторони іноземних ринків, на які вони орієнтуються та визначити, чи їх експортний потенціал матиме успіх в процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності

© **Куліш Д. В., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Гончар О.І. Сучасний стан та тенденції розвитку експортного потенціалу України / О. І. Гончар, Ю. О. Кушнір // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т. 4. С. 274 – 276.
2. Дружиніна В. В., Різніченко Л. В. Прогнозування експортного потенціалу машинобудівних підприємств з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 7 (109). С. 246 – 252.
3. Піддубна Л. І., Шестакова О. А. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування та розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. С. 223 – 229.
4. Юрків, Н. М., & Корнійчук, А. Я. (2021). Удосконалення системи оцінювання експортного потенціалу лісогосподарського підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 31(2). С. 68 – 74. <https://doi.org/10.36930/40310211>.
5. Ahimbisibwe, G., Ntayi, J., y Ngoma, M., Export market orientation, innovation and performance of fruit exporting firms in Uganda, *European Scientific Journal*. 9(4). С. 295 – 313 (2013).
6. Bonomie, M., y Añez, C., Reflexión teórica de las estrategias flexibilizadoras en el marco de la globalización, *Revista Venezolana de Gerencia*. 14(48). С. 592 – 605 (2009).
7. Cabarcas, J., y Paternina, C., Aplicación del análisis discriminante para identificar diferencias en el perfil productivo de las empresas exportadoras

y no exportadoras del Departamento del Atlántico de Colombia, *Revista Ingeniare*. 6(10). Pp. 33 – 48 (2011).

8. Correia, A., Barandas, H., y Pires, P., Applying Artificial Neural Networks to Evaluate Export Performance : A Relational Approach, *Review of Onternational Comparative Management*. 10(4). Pp. 713 – 734 (2009).

9. De la Garza, J., Morales, B., y González, B., Análisis Estadístico Mutivariante. Un enfoque teórico y práctico. Pp. 150 – 178. Editorial Mc. Graw Hill, México (2013).

10. De La Hoz, E., González, Á., y Santana, A., Metodología de Medición del Potencial Exportador de las Organizaciones Empresariales, *Información Tecnológica*. 27(6). Pp. 11 – 18 (2016).

11. Escandón, D., y Hurtado, A., Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia, *Estudios Gerenciales*. 30(133). Pp. 430 – 440 (2014).

12. Fontalvo, T., De La Hoz, E., y Cardona, D., Diseño de un plan de mejoramiento para la cadena de suministro de la empresa Drolitoral S.A. aplicando el Modelo SCOR, *Rev. Soluciones de Postgrado EIA*. 1(6). Pp. 33 – 53 (2010).

13. Fontalvo, T., Vergara, J., y De La Hoz, E., Evaluación del mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector almacenamiento y actividades conexas en Colombia por medio de análisis de discriminante, *Prospectiva*. 10(1). Pp. 124 – 131 (2012).

14. Martín, O., López, M., y Martín, F., Artificial neural networks for quality control by ultrasonic testing in resistance spot welding, *Process. Techno.*, 183, Pp. 226 – 233 (2007).

15. Narváez, M., y Fernández, G., Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global, *Revista Venezolana de Gerencia*. 13(42). Pp. 233 – 243 (2008).

16. Navarro, A., y Acedo, F., Efectos de la proactividad exportadora y la orientación al mercado en las operaciones de comercio exterior, *Revista Española de Investigación de Marketing*. 16(1). Pp. 113 – 133 (2012).

17. Obschatko, E., y Blaio, M., El perfil exportador del sector agroalimentario argentino. Las producciones de alto valor. Estudio 1. EG.33.7. Ministerio de Economía de Argentina (2003).

18. Olper, A., Pacca, L., y Curzi, D., Trade, import competition and productivity growth in the food industry. *Food Policy*. (49). Pp. 71 – 83 (2014).

19. Paredes, D., Elaboración del plan de negocios de exportación. Programa de Plan de Negocio, Exportador-PLANEX. Disponible en: <https://goo.gl/oTnARL> (2016).

20 .Peña, D., Análisis de datos multivariantes, Pp. 137-235, Editorial Mc. Graw Hill. Madrid. España (2002).

21. Recibido Mar. 15, 2017; Aceptado May. 10, 2017; Versión final Jun. 15, 2017. Publicado Ago. 2017.

22. Smith, D., A Neural Network Classification of Export Success in Japanese Service Firms, *Services Marketing Quarterly*. 26(4). 95 – 108 (2005).

23. Velásquez, J., Franco, C., 'García, H., Un modelo no lineal para la predicción de la demanda mensual de electricidad en Colombia, *Estudios Gerenciales*. 25(112). Pp. 37 – 54 (2009).

REFERENCES

1. Honchar O.I. Suchasny stan ta tendentsii rozvytku eksportnoho potentsialu Ukrainy / O. I. Honchar, Yu. O. Kushnir // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2010. № 6. T. 4. S. 274 – 276.

2. Druzhynina V. V., Riznichenko L. V. Prohnozuvannia eksportnoho potentsialu mashynobudivnykh pidpriemstv z metoiu pidvyshchennia yikhnoi konkurentospromozhnosti. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2010. № 7 (109). S. 246 – 252.

3. Piddubna L. I., Shestakova O. A. Eksportnyi potentsia pidpriemstva: sutnist i systemni imperatyvy formuvannia ta rozvytku. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2012. № 37. Pp. 223–229.

4. Iurkiv, N. M., & Korniiichuk, A. Ya. (2021). Udoskonalennia systemy otsiniuvannia eksportnoho potentsialu lisohospodarskoho pidpriemstva. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 31(2). Pp. 68 – 74. <https://doi.org/10.36930/40310211>

5. Ahimbisibwe, G., Ntayi, J., y Ngoma, M., Export market orientation, innovation and performance of fruit exporting firms in Uganda, *European Scientific Journal*. 9(4). Pp. 295 – 313 (2013).

6. Bonomie, M., y Añez, C., Reflexión teórica de las estrategias flexibilizadoras en el marco de la globalización, *Revista Venezolana de Gerencia*. 14(48). Pp. 592 – 605 (2009).

7. Cabarcas, J., y Paternina, C., Aplicación del análisis discriminante para identificar diferencias en el perfil productivo de las empresas exportadoras y no exportadoras del Departamento del Atlántico de Colombia, *Revista Ingeniare*. 6(10). Pp. 33 – 48 (2011).

8. Correia, A., Barandas, H., y Pires, P., Applying Artificial Neural Networks to Evaluate Export Performance : A Relational Approach, *Review of Onternational Comparative Management*. 10(4). Pp. 713 – 734 (2009).

9. De la Garza, J., Morales, B., y González, B., Análisis Estadístico Mutivariante. Un enfoque teórico y práctico, pp. 150-178, Editorial Mc. Graw Hill, México (2013).

10. De La Hoz, E., González, Á., y Santana, A., Metodología de Medición del Potencial Exportador de las Organizaciones Empresariales. *Información Tecnológica*. 27(6). Pp. 11– 18 (2016).
11. Escandón, D., y Hurtado, A., Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia, *Estudios Gerenciales*. 30(133). Pp. 430 – 440 (2014).
12. Fontalvo, T., De La Hoz, E., y Cardona, D., Diseño de un plan de mejoramiento para la cadena de suministro de la empresa Drolitoral S.A. aplicando el Modelo SCOR, *Rev. Soluciones de Postgrado EIA*. 1(6). Pp. 33 – 53 (2010).
13. Fontalvo, T., Vergara, J., y De La Hoz, E., Evaluación del mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector almacenamiento y actividades conexas en Colombia por medio de análisis de discriminante, *Prospectiva*. 10(1). Pp. 124 – 131 (2012).
14. Martín, O., López, M., y Martín, F., Artificial neural networks for quality control by ultrasonic testing in resistance spot welding. *Process. Techno*. 183. Pp. 226 – 233 (2007).
15. Narváez, M., y Fernández, G., Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global, *Revista Venezolana de Gerencia*. 13(42). Pp. 233 – 243 (2008).
16. Navarro, A., y Acedo, F., Efectos de la proactividad exportadora y la orientación al mercado en las operaciones de comercio exterior, *Revista Española de Investigación de Marketing*. 16(1). Pp. 113 – 133 (2012).
17. Obschatko, E., y Blaio, M., El perfil exportador del sector agroalimentario argentino. Las producciones de alto valor. Estudio 1. EG.33.7. Ministerio de Economía de Argentina (2003).
18. Olper, A., Pacca, L., y Curzi, D., Trade, import competition and productivity growth in the food industry. *Food Policy*. (49). Pp. 71– 83 (2014).
19. Paredes, D., Elaboración del plan de negocios de exportación. Programa de Plan de Negocio, Exportador-PLANEX. Disponible en: <https://goo.gl/oTnARL> (2016).
20. Peña, D., Análisis de datos multivariantes, pp. 137-235, Editorial Mc. Graw Hill, Madrid, España (2002).
21. Recibido Mar. 15, 2017; Aceptado May. 10, 2017; Versión final Jun. 15, 2017, Publicado Ago. 2017.
22. Smith, D., A Neural Network Classification of Export Success in Japanese Service Firms, *Services Marketing Quarterly*. 26(4). Pp. 95 – 108. (2005).
23. Velásquez, J., Franco, C., y García, H., Un modelo no lineal para la predicción de la demanda mensual de electricidad en Colombia, *Estudios Gerenciales*. 25(112). Pp. 37 – 54 (2009).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 03.12.2023

Науковий журнал

«ECONOMIC SYNERGY»

Заклад вищої освіти
«Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
Випуск 4(10)

Київ, 2023

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 29.12.2023.
Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. – 13.34. 232 с. Тираж 100. Зам. № 410.

Друк: Видавництво ТОВ «А-ЦЕНТР».
Свідоцтво про реєстрацію Серія ДК №599 від 14.01.2001 р.
04112, м. Київ, вул. Івана Гонти, 3А.